

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η Διάχυση Της Άτυπης Γνώσης Εντός Των Επιχειρήσεων: Ο  
Παράγοντας Της Συναισθηματικής Και Γνωστικής  
Εμπιστοσύνης**

**Μαρία Γιαμπουλάκη**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Χριστίνα Σιηνά

**Μάιος 2018**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Σπουδών**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Διάχυση Της Άτυπης Γνώσης Εντός Των Επιχειρήσεων: Ο  
Παράγοντας Της Συναισθηματικής Και Γνωστικής  
Εμπιστοσύνης**

**Μαρία Γιαμπουλάκη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Χριστίνα Σιηνά**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση από τη Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2018**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Μαρία Γιαμπουλάκη, 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Πρόγραμμα Σπουδών Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Προγράμματος Σπουδών.

## Περίληψη

Η διάχυση της γνώσης εντός των επιχειρήσεων είναι μια αναγκαία και απαραίτητη διαδικασία για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ιδιαίτερα, η άρρητη γνώση και η διάχυση αυτής αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Ο σημαντικότερος παράγοντας για αυτή τη διαδικασία είναι η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση των απόψεων εργαζόμενων σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου Κρήτης, σχετικά με τη διάχυση της άρρητης γνώσης και πως αυτή διευκολύνεται από τη συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη. Επιπλέον, θα καταβληθεί προσπάθεια να αναδειχθούν οι παράγοντες που ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων. Μέσα από ημι δομημένες συνεντεύξεις επιχειρούμε να διερευνήσουμε εις βάθος την εμπιστοσύνη και πως αυτή επηρεάζει τη διάχυση της άρρητης γνώσης. Από τα ευρήματα προκύπτει ότι η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά τη διάχυση της γνώσης, ενώ χωρίς αυτήν η διάχυση δεν είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί. Η διοίκηση κάθε επιχείρησης είναι αυτή που με ένα εύρος δράσεων μπορεί να συμβάλει στην εδραίωση και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης.

**Λέξεις κλειδιά:** διάχυση γνώσης, άρρητη γνώση, ρητή γνώση, συναισθηματική εμπιστοσύνη, γνωστική εμπιστοσύνη,

## **Summary**

The knowledge sharing within enterprises is a necessary process for the sustainability and development of the business. In particular, tacit knowledge and the way it is shared can be a comparative advantage for businesses. The most important factor in this process is emotional and cognitive trust. The purpose of this postgraduate dissertation is to investigate the views of employees working in businesses located in Heraklion Crete, concerning the sharing knowledge process, and the way that this is facilitated by the emotional and cognitive trust. In addition, an effort will be made to highlight the factors that foster trust among workers. Through semi-structured interviews, we try to deeply explore trust and how it affects the sharing of tacit knowledge. The findings show that trust influences positively the knowledge sharing and that without this sharing is not feasible. The management and leadership of each business is the one that by taking a wide range of actions, can contribute to the consolidation and the development of the trust.

**Key words:** knowledge sharing, tacit knowledge, explicit knowledge, emotional trust, cognitive trust,

## **Ευχαριστίες**

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Χριστίνα Σιηνά, για την καθοδήγηση και επίβλεψη της, καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του εν λόγω Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν και τους νέους δρόμους που μου άνοιξαν σε επαγγελματικό αλλά και προσωπικό επίπεδο.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να εκφράσω θερμές ευχαριστίες στους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι οποίοι ήταν σημαντικοί συντελεστές για την υλοποίηση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργοδότες και τους συναδέλφους μου, οι οποίοι μου συμπαραστάθηκαν αλλά και με διευκόλυναν να πραγματοποιήσω την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου και την οικογένειά μου, οι οποίοι αφενός αποδέχτηκαν την απουσία μου από τα σημαντικά γεγονότα της καθημερινότητας τους μέχρι και την ολοκλήρωση αυτού του Μεταπτυχιακού και αφετέρου μου συμπαραστάθηκαν ηθικά καθ' όλη τη διάρκεια αυτού.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	1
<b>Μέρος Α' – Θεωρητικό Πλαίσιο .....</b>	<b>2</b>
<b>Κεφάλαιο 1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις .....</b>	<b>2</b>
1.1. Η κατηγοριοποίηση της γνώσης .....	2
1.1.1. Η ρητή και η άρρητη γνώση .....	4
1.2. Η διαχείριση της γνώσης .....	8
<b>Κεφάλαιο 2 Παράγοντες διάχυσης της γνώσης .....</b>	<b>12</b>
2.1. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης .....	12
2.1.1 Η γλώσσα, η συζήτηση και η διήγηση ιστοριών .....	13
2.1.2 Η κουλτούρα του οργανισμού .....	14
2.1.3 Τα κοινωνικά δίκτυα και οι εσωτερικές οργανωτικές δομές .....	16
2.1.4 Η διοργάνωση εκδηλώσεων και η ενίσχυση αλληλεπίδρασης .....	17
2.1.5 Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων .....	18
2.1.6 Τα κίνητρα .....	18
2.1.7 Το job rotation, το mentoring και άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην διάχυση της γνώσης .....	19
2.2 Τα εμπόδια και τα κόστη στη διάχυση της γνώσης .....	21
2.3 Η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη .....	23
<b>ΜΕΡΟΣ Β' - Ερευνητικό Μέρος .....</b>	<b>26</b>
<b>Κεφάλαιο 3 - Εμπειρική Έρευνα .....</b>	<b>26</b>
3.1 Σκοπός της εμπειρικής έρευνας .....	26
3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα .....	27
3.3 Μεθοδολογική Προσέγγιση .....	28
3.4 Συγκέντρωση δεδομένων .....	28
3.5 Το δείγμα της έρευνας .....	30
3.6 Χρόνος υλοποίησης της έρευνας .....	32
3.7 Αξιοπιστία – Εγκυρότητα .....	32
<b>Κεφάλαιο 4 - Ανάλυση των δεδομένων .....</b>	<b>34</b>
<b>Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα – Συζήτηση .....</b>	<b>54</b>
5.1 Γενικά συμπεράσματα – Διαπιστώσεις .....	54
5.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα .....	60
<b>Επίλογος .....</b>	<b>62</b>

## **Παραρτήματα**

Παράρτημα Α: Συνοδευτική Επιστολή .....	63
Παράρτημα Β: Άδεια έρευνας .....	64
Παράρτημα Γ: Πρωτόκολλο συνέντευξης .....	65
Παράρτημα Δ: Απομαγνητοφωνημένες Συνεντεύξεις .....	70
Βιβλιογραφία .....	137

## **Κατάλογος Σχημάτων και Πινάκων**

Εικόνα 1: Η ρητή και η άρρητη γνώση .....	5
Πίνακας 1. Το μοντέλο SECI .....	11
Εικόνα 2: Οι τέσσερις παράγοντες για τη διάχυση της γνώσης .....	15
Πίνακας 2. Προφίλ συνεντευξιαζόμενων .....	32



# Εισαγωγή

Η γνώση θεωρείται στρατηγικός πόρος για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και η διαχείριση αυτής είναι υψίστης σημασίας (Ba Le & Lei, 2018 · Ipe, 2003). Η γνώση εντός των οργανισμών είναι μία σύνθετη και δυναμική διαδικασία, βρίσκεται σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο και κυρίως βασίζεται στις κοινωνικές σχέσεις των ατόμων (Ipe, 2003). Η διάχυση της γνώσης εντός των οργανισμών αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για αυτούς (Lin, 2007), ενώ στη σύγχρονη πραγματικότητα ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να εδραιώσουν και να λειτουργήσουν συστήματα, τα οποία να διαχειρίζονται τη γνώση αποτελεσματικά (Ipe, 2003).

Το πώς μεταφέρεται και μοιράζεται η άρρητη γνώση και ποιο είναι το περιεχόμενο αυτής είναι ένα θέμα που έχει ελάχιστα κατανοηθεί (Foos, Schum & Rothenberg, 2006), και αυτός είναι ο βασικότερος λόγος που αποφάσισα να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο ζήτημα. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταβληθεί προσπάθεια να διερευνηθεί εις βάθος το θέμα του μοιράσματος της γνώσης (knowledge sharing) και κυρίως της άρρητης. Το πεδίο της οργανωτικής μάθησης εξακολουθεί να είναι ένας ενεργός τομέας της έρευνας όπου οι ερευνητές συνεχίζουν ν' ανακαλύπτουν διαφορετικούς τύπους των διαδικασιών της μάθησης που μπορεί να συμβεί εντός του οργανισμού (Swift & Hwang, 2013), ενώ αυξημένη έμφαση δίδεται στη σημασία της διάχυσης της γνώσης στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Kim & Lee, 2006). Η γνώση και η διαχείριση αυτής είναι πλέον για τις επιχειρήσεις πολύ σημαντικό κεφάλαιο διότι μπορεί να επηρεάσει τις οργανωτικές επιδόσεις, τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς (Bertoldi, Giachino, Rossotto & Bitbol-Saba, 2018).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τη διάχυση της γνώσης εντός των επιχειρήσεων και κυρίως με τους παράγοντες που συμβάλουν σε αυτή. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη, στην κουλτούρα του οργανισμού, στην επιβράβευση του ατόμου που μοιράζει τη γνώση του αλλά και σε άλλους παράγοντες, όπως αυτοί θα παρουσιαστούν αναλυτικά στη συνέχεια της εργασίας.

# Μέρος Α

## Θεωρητικό Πλαίσιο

### Κεφάλαιο 1

#### Εννοιολογικές Προσεγγίσεις

Στο πρώτο κεφάλαιο της μεταπτυχιακής διατριβής επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση των εννοιών γύρω από τον όρο γνώση, ενώ δίνεται έμφαση στη διάκρισή της σε ρητή και άρρητη. Στη συνέχεια, θα ασχοληθούμε με τη διαχείριση της γνώσης και κυρίως με τη διάχυση της άρρητης γνώσης, δεδομένου ότι στη διάχυση και στο μοίρασμα της άρρητης γνώσης εστιάζει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

Πριν προχωρήσουμε όμως στην κατηγοριοποίηση της γνώσης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί ότι η γνώση διαφέρει από τη μάθηση. Ο Nonaka και οι συνεργάτες του έχουν δείξει ότι η γνώση είναι συνέλευση γεγονότων ή διαδικασιών με ρίζες κυρίως στην εμπειρία, στην παρατήρηση και στη μελέτη (Swift & Hwang, 2013). Σε αντίθεση με το παραπάνω, η μάθηση είναι ο τρόπος με τον οποίο η γνώση αποκτιέται και εφαρμόζεται στο τρέχων περιβάλλον (Swift & Hwang, 2013 · Eraut, 2000).

#### 1.1 Η κατηγοριοποίηση της γνώσης

«Η γνώση είναι μία πολύπλευρη έννοια με πολυεπίπεδα νοήματα» (Nonaka, 1994, σελ. 15), είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να ενεργεί και να δρα με τον πιο ενδεδειγμένο και τον πιο κατάλληλο τρόπο κάνοντας χρήση των κατάλληλων πληροφοριών (Liebowitz & Megbolugbe, 2003). Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι παρότι οι

επιχειρήσεις μπερδεύουν συχνά τις πληροφορίες με τη γνώση, υπάρχει διάκριση μεταξύ αυτών των δύο. (Akbar, 2003 · Prusak & Fahey, 1998 · Nonaka, 1994).

Στη βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί διάφορες κατηγοριοποιήσεις της γνώσης. Μία βασική διάκριση είναι η ατομική, η ομαδική και η οργανωσιακή γνώση (Ipe, 2003). Η ατομική γνώση (individual knowledge) είναι η γνώση σε επίπεδο ατόμου και μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα στις δραστηριότητες της επιχείρησης (Ipe, 2003). Η ομαδική γνώση (group knowledge) είναι η γνώση σε επίπεδο ομάδας, ενώ η οργανωσιακή γνώση (organizational knowledge) περιλαμβάνει «τις ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών του οργανισμού, τις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές και τη γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της καθώς και για τους ανταγωνιστές της» (TOK-TOC project, 2012, σελ. 8).

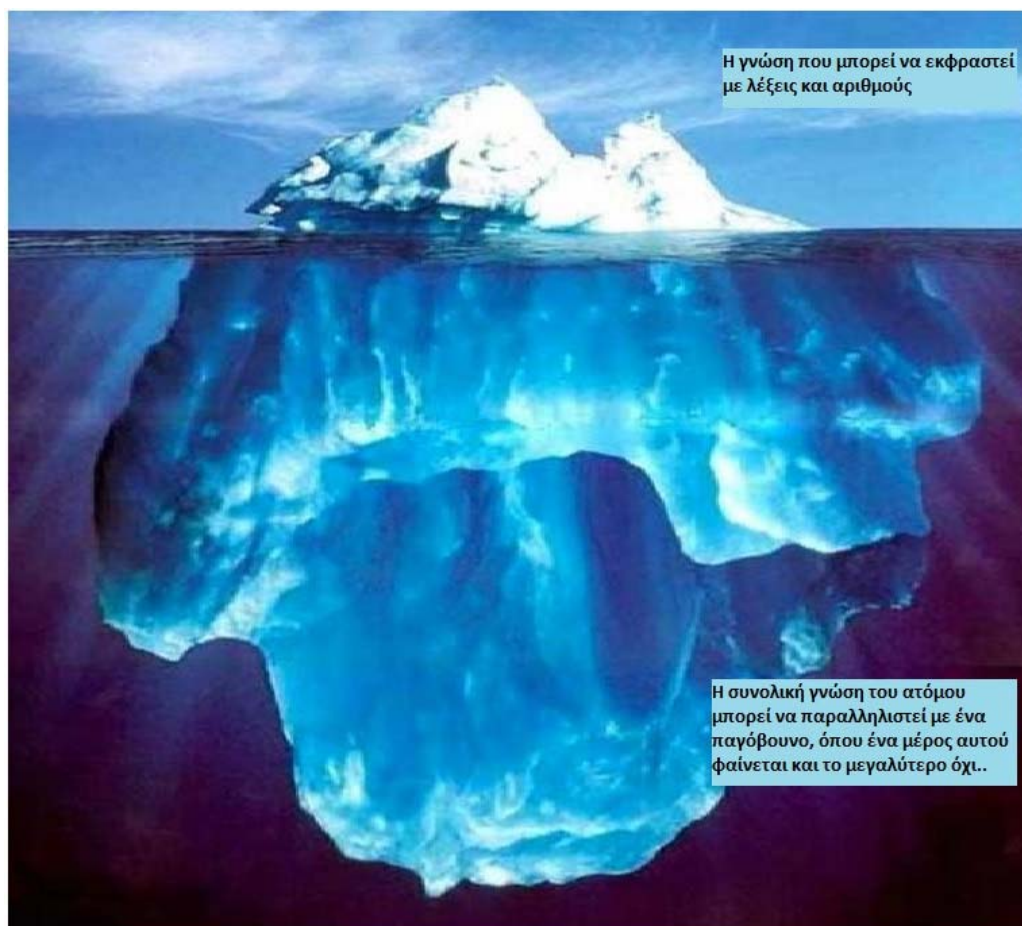
Μία άλλη κατηγοριοποίηση διακρίνει τη γνώση σε τεχνογνωσία (know how), στη γνώση του τι να κάνεις (know what) και στην προδιαθεσιακή γνώση (dispositional knowledge). Η τεχνογνωσία (know how) ασχολείται με πρακτικά θέματα σχεδιασμού και περιλαμβάνει τη γνώση με βάση την εμπειρία, η οποία είναι υποκειμενική και άρρητη και τη σοφία που απέκτησε κάποιος κατά την διάρκεια του χρόνου της ζωής του ασχολούμενος με συγκεκριμένα θέματα (Tilchin & Kittany, 2016 · TOK-TOC project, 2012 · Ipe, 2003). Στον αντίποδα, βρίσκεται το know-what όπου περιλαμβάνει τη γνώση που είναι συγκεκριμένη για κάποια αρμοδιότητα ή για κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο στην εργασία και η οποία είναι κυρίως αντικειμενική (Ipe, 2003). Η προδιαθεσιακή (dispositional) γνώση είναι η γνώση του κάθε ατόμου που περιλαμβάνει ταλέντα και ικανότητες (Ipe, 2003). Οι Tilchin & Kittany (2016), προσθέτουν στην παραπάνω κατηγοριοποίηση το know-why, όπου σύμφωνα με αυτούς, αυτό το είδος γνώσης αντιπροσωπεύει τη βαθιά γνώση σύνθετων σχέσεων μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος και αντιπροσωπεύει γνώση υψηλότερου επιπέδου/υψηλότερης τάξης.

Οι παραπάνω κατηγοριοποιήσεις της γνώσης, οι οποίες είναι ενδεικτικές, μας δίνουν μία πρώτη εικόνα για την πολυπλοκότητα και του εύρους των νοημάτων που μπορεί να κρύβονται πίσω από τη γνώση. Η κατηγοριοποίηση της συνολικής γνώσης που έχει ένας άνθρωπος δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Για την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, αυτό που αποτέλεσε και έναυσμα ενασχόλησης με το συγκεκριμένο πεδίο ήταν κυρίως

το ενδιαφέρον για τη γνώση που δεν μπορεί εύκολα να διατυπωθεί και να εκφραστεί. Η κατηγοριοποίηση της γνώσης σε ρητή και άρρητη, είναι μία άλλη κατηγοριοποίηση της γνώσης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η οποία κέντρισε και το ερευνητικό μου ενδιαφέρον. Στη συνέχεια, θα επιχειρηθεί να αναλυθεί η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση και κυρίως να αναλύσουμε στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, τι σημαίνει άρρητη γνώση στην πράξη.

### **1.1.1 Η ρητή και η άρρητη γνώση**

Στις επιχειρήσεις συνολικά και στα άτομα ειδικά υπάρχει ένα ποσοστό γνώσης, η οποία είναι ρητή. Η ρητή γνώση μπορεί να αποτυπωθεί σε έγγραφα, σε εγχειρίδια και βιβλία, να εμπεδωθεί μέσα από τις διαδικασίες, να καταχωρηθεί σε βάσεις δεδομένων και να μεταφερθεί με μία σχετική ευκολία (TOK-TOC project, 2012 · Janson & McQueen, 2007). Η ρητή γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί και να επισημοποιηθεί (Akbar, 2003 · Ipe, 2003). Αυτού του είδους η γνώση, σύμφωνα με την Ipe (2003), μπορεί να διαχωριστεί σε δύο βασικά είδη: την εξορθολογισμένη γνώση η οποία είναι γενική, τυποποιημένη και ανεξάρτητη από το πλαίσιο και την ενσωματωμένη γνώση, η οποία εξαρτάται από το πλαίσιο και είναι εξατομικευμένη. Η ρητή γνώση είναι ένα μικρό μέρος της γνώσης που έχει συνολικά ένας άνθρωπος. Σύμφωνα με τον Nonaka (1994), «η γνώση που μπορεί να εκφραστεί με λέξεις και αριθμούς αντιπροσωπεύει την κορυφή του παγόβουνου του συνολικού σώματος της πιθανής γνώσης» (σελ. 16).



Εικόνα 1 Η ρητή και η άρρητη γνώση<sup>1</sup>

Στον αντίποδα της ρητής γνώσης, υπάρχει η άρρητη. Στη βιβλιογραφία η άρρητη, σιωπηρή γνώση εμφανίζεται κυρίως με τους όρους tacit και implicit, όπου όμως παρουσιάζουν σημαντική αλληλεπικάλυψη και στην πράξη είναι δύσκολη η διαφοροποίηση τους (Bennet & Bennet, 2008) και ειδικά ο όρος implicit παραμένει αμφιλεγόμενος (Sigala & Chalkiti, 2007). Η προσπάθεια καταγραφής το τι είναι άρρητη γνώση και κυρίως τι νομίζουν οι άνθρωποι ότι είναι δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν πολλές πιθανές περιγραφές το τι είναι άρρητη γνώση και τι νομίζουν στην πράξη οι άνθρωποι για αυτό (Eraut, 2000), ενώ όσο περισσότερο προσπαθεί κανείς να αναλύσει τι είναι άρρητη γνώση τόσο πιο περίπλοκο γίνεται (Bennet & Bennet, 2008). Ένας άνθρωπος μπορεί να ξέρει και μπορεί όχι ότι έχει άρρητη γνώση και αν ακόμα κάποιες φορές του είναι γνωστό είναι δύσκολο να το εκφράσει με λέξεις (Bennet & Bennet, 2008). Οι εργαζόμενοι κάνουν καθημερινά δραστηριότητες ρουτίνας, που είναι φαινομενικά εύκολες αλλά είναι δύσκολο να

<sup>1</sup> Η πηγή της φωτογραφίας είναι το google και επεξεργάστηκε προκειμένου να μπουν οι λεζάντες

περιγράψουν. Αυτή η γνώση που υποστηρίζει τους εργαζόμενους στις καθημερινές τους δραστηριότητες είναι άρρητη (Mulholland, Zdrahal & Domingue, 2005).

Η άρρητη γνώση δεν μπορεί εύκολα να κωδικοποιηθεί, να επικοινωνηθεί ή να χρησιμοποιηθεί χωρίς τη βοήθεια του κατόχου αυτής (Janson & McQueen, 2007 · Ipe, 2003 ). Η άρρητη γνώση συνυπάρχει με αρκετούς απροσδιόριστους παράγοντες όπως προσωπικές πεποιθήσεις, συγκεκριμένη οπτική γωνία και προσωπικές αξίες (TOK-TOC project, 2012). Ο κάθε άνθρωπος μέσα στην επιχείρηση έχει αποκτήσει γνώση χωρίς ο ίδιος να το γνωρίζει, σε μία μακρά χρονική περίοδο από συσσώρευση διάφορων γεγονότων, από το περιβάλλον, από τα κίνητρα και τις ευκαιρίες που είχε (Janson & McQueen, 2007 · Eraut, 2000) Το σύνολο της άρρητης γνώσης που κατέχει ένας άνθρωπος, του επιτρέπει τη γρήγορη και διαισθητική αντίδραση, ενώ αυτή η γνώση ενισχύεται από δοκιμές στην πράξη, από σφάλματα που γίνονται, από καινούριες εμπειρίες, από προβληματισμό και αναστοχασμό πάνω σε όλα αυτά που συμβαίνουν, από αναθεωρήσεις και αμφισβήτηση των διάφορων πολιτικών και πρακτικών (Bennet & Bennet, 2008 · Janson & McQueen, 2007 · Eraut, 2000).

Η άρρητη γνώση είναι ριζωμένη στη δράση και στην εμπλοκή του ατόμου σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, παραμένει κυρίως μέσα στα μυαλά των ανθρώπων, έχει μια προσωπική ποιότητα και αυτό είναι που κάνει δύσκολο την επικοινωνία αυτής και την αδυναμία καταγραφής της (Nonaka, 1994 · Holste & Fields, 2010). Υποκειμενικές εντυπώσεις και διαισθήσεις ανήκουν στην κατηγορία της άρρητης γνώσης, ενώ είναι βαθιά ριζωμένη στα ιδανικά, τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τα συναισθήματα ενός ανθρώπου (Takeuchi, 2006).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα άρρητης γνώσης είναι αυτό που περιγράφουν οι Bennet & Bennet (2008). Σύμφωνα με αυτούς, κάποιος που ξεκινάει να οδηγεί ένα αυτοκίνητο ξεκινάει με τη ρητή γνώση που διαθέτει για τη διαδικασία. Όσο περνούν τα χρόνια μπορεί να οδηγεί χωρίς να σκέφτεται τις συγκεκριμένες κινήσεις που κάνει, χωρίς να σκέφτεται ιδιαίτερα την αλληλουχία των πράξεων που πρέπει να ακολουθήσει. Αυτή η ρητή γνώση στο συγκεκριμένο παράδειγμα μετατρέπεται σε άρρητη και σύμφωνα με τους Bennet & Bennet (2008), ένας άνθρωπος μπορεί να πάει από το σπίτι του στη δουλειά του οδηγώντας το αυτοκίνητο και να μην θυμάται ακριβώς τις κινήσεις που έκανε.

Η άρρητη γνώση συνδυάζεται με τη ρητή και τελικά εσωτερικεύεται στον εργαζόμενο και για αυτό το λόγο είναι σχεδόν απίθανο να αναπαραχθεί και να αποτυπωθεί σε ένα έγγραφο ή να διαχειριστεί με μία βάση δεδομένων (TOK-TOC project, 2012). Θα συμφωνήσω με τους Prusak & Fahey (1998), οι οποίοι διατύπωσαν ότι «Η άρρητη γνώση είναι τα μέσα με τα οποία η ρητή γνώση συλλαμβάνεται, εξομοιώνεται, δημιουργείται και διαδίδεται» (σελ. 268).

Μετά την προσπάθεια ανάλυσης το τι είναι η ρητή και τι η άρρητη γνώση και την προσπάθεια αποσαφήνισης των όρων αυτών, θα καταβληθεί προσπάθεια να αναλυθεί το πώς μπορεί να γίνει η διαχείριση της γνώσης και κυρίως πως μπορεί η γνώση να διαχέεται ανάμεσα στα άτομα που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση, καθώς αυτό είναι το επίκεντρο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Κάθε εργαζόμενος σε μία επιχείρηση διαθέτει ρητή και άρρητη γνώση. Υπάρχουν άραγε τρόποι με τους οποίους αυτή η γνώση θα διαχέεται στα υπόλοιπα άτομα; Τι μπορούν να κάνουν οι επιχειρήσεις για αυτό;

Όπως διατυπώθηκε αναλυτικά και παραπάνω, η γνώση είναι το σημαντικότερο εφόδιο των επιχειρήσεων και είναι υψίστης σημασίας η διαχείρισή της. Άξιο ενδιαφέροντος είναι το γεγονός ότι παρά την έμφαση που έχει δοθεί στην άρρητη γνώση στη βιβλιογραφία, οι περισσότερες επιχειρήσεις μέχρι και πριν από λίγα χρόνια φαίνονταν αρκετά απρόθυμες να ασχοληθούν με την διαχείριση αυτής (Prusak & Fahey, 1998). Η Ipe (2003), εστιάζει κυρίως στο γεγονός ότι η αξιοποίηση της γνώσης εξαρτάται από τη διάχυση αυτής στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Η γνώση όπως είδαμε παραπάνω, υπάρχει στα άτομα, στις ομάδες και στο σύνολο του οργανισμού. Η βασική διάκριση της γνώσης είναι αυτή που την χωρίζει σε ρητή και άρρητη. Αυτό που καλούνται να κάνουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η διαχείριση της συνολικής γνώσης που υπάρχει εντός των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια θα εστιάσουμε σε σημαντικές πληροφορίες για τη διαχείριση της γνώσης εντός των επιχειρήσεων.

## 1.2 Η διαχείριση της γνώσης

Οι βασικές λειτουργίες της γνώσης είναι η λήψη αποφάσεων και οι δράσεις (Prusak & Fahey, 1998). Οι βασικοί παράμετροι της διαδικασίας της λήψης απόφασης είναι τα δεδομένα, οι πληροφορίες, οι γνώσεις, οι ατομικές και οργανωτικές διεργασίες (Liebowitz & Megbolugbe, 2003). Μέσα σε μια επιχείρηση, νέες γνώσεις και πληροφορίες προστίθενται σε προηγούμενες και σε συνδυασμό με την εμπειρία, τη συνολική προσωπική γνώση που φέρει κάθε άτομο, το άτομο οδηγείται στην ορθή λήψη αποφάσεων και σε συγκεκριμένη δράση (action) κάθε φορά (Goh & Sandhu, 2014 · Janson & McQueen, 2007 · Eraut, 2000).

Το μεγαλύτερο μέρος της γνώσης που απαιτείται σε μια επιχείρηση χτίζεται με βασικούς παράγοντες τη δράση, την εμπειρία και τον προβληματισμό και όχι από ρητά έγγραφα (Janson & McQueen, 2007). Εμπειρογνώμονες και εξειδικευμένοι (experts) από διάφορα πεδία έχουν γνώσεις που στο μεγαλύτερο μέρος τους είναι άρρητες και ασυνείδητες (Peet, 2012). Το μέλλον και η επιτυχία των επιχειρήσεων καθορίζονται από την αξιοποίηση της γνώσης που υπάρχει εντός των (TOK-TOC project, 2012) και για αυτό το λόγο, τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει να αναπτύσσουν τις κατάλληλες στρατηγικές προσεγγίσεις προκειμένου να διαχειρίζονται τη γνώση (Venkitachalam & Busch, 2012).

Η άρρητη γνώση δημιουργεί στις επιχειρήσεις επιχειρηματική αξία καθώς συνήθως είναι μη μεταβιβάσιμη και απρόσιτη προς άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Sigala & Chalkiti, 2007). Η σημασία της άρρητης γνώσης στις επιχειρήσεις δεν είναι ίδια σε όλα τα επαγγέλματα. Για παράδειγμα, στις πωλήσεις η άρρητη γνώση έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία από τη ρητή ενώ, για να εκτελέσεις μια συγκεκριμένη διαδικασία στη γραμμή παραγωγής ενός εργοστασίου η ρητή γνώση είναι αυτή που έχει μεγαλύτερο βάρος (Ranucci & Souder, 2015). Το πόσο σημαντική είναι πλέον η διαχείριση της γνώσης αποδεικνύεται από το γεγονός ότι σε πολλές επιχειρήσεις έχουν δημιουργηθεί νέες θέσεις εργασίας όπως knowledge manager, προκειμένου να υποστηρίξουν διοικητικά και οργανωτικά τη διαχείριση αυτής (TOK-TOC project, 2012).

Οι βασικές διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης είναι η δημιουργία, η χρήση, η αποθήκευση, ο εντοπισμός και το μοίρασμα (Dianne & Ford, 2010). Κάθε άτομο σε μια



επιχείρηση κατέχει ένα εύρος ικανοτήτων που του επιτρέπουν να αντιδρά και να ανταποκρίνεται σε διάφορες συνθήκες και σε πολυσύνθετες καταστάσεις (Peet, 2012). Όλα αυτά τα μοτίβα αντίδρασης είναι εκφάνσεις και εκφράσεις της άτυπης γνώσης που διαθέτει, τα οποία αν αποκωδικοποιηθούν μπορεί να γίνει ορατή η άρρητη γνώση (Peet, 2012). Καθώς η γνώση δημιουργείται και συλλαμβάνεται, η μάθηση λαμβάνει χώρα και αυτό που ελπίζεται να γίνει είναι η γνώση αυτή να εφαρμοστεί και να ενσωματωθεί στο πλαίσιο ατομικών και οργανωτικών διεργασιών (Liebowitz & Megbolugbe, 2003). Η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι μια σπειροειδής διαδικασία κατά την οποία ρητή και άρρητη γνώση αλληλεπιδρούν συνεχώς (Nonaka, 1994). Από τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στη διαχείριση της γνώσης, η διάχυση αυτής έχει χαρακτηριστεί ως η πιο ζωτικής σημασίας διεργασία για τις επιχειρήσεις (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016). Αυτή η ζωτικής σημασίας διεργασία βρίσκεται στο επίκεντρο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Δεδομένου ότι η διάχυση της γνώσης ανάμεσα στα άτομα που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση συμβάλλει στη βιωσιμότητα και στην ανάπτυξη της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητο να αναφέρουμε πιο αναλυτικά τι σημαίνει διάχυση της γνώσης.

Η διάχυση της γνώσης είναι το μοίρασμα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα των επιχειρήσεων (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016). Οι όροι που χρησιμοποιούνται συνήθως για να περιγράψουν τη διαδικασία μοιράσματος της γνώσης είναι: ανταλλαγή γνώσης (knowledge exchange), μεταφορά γνώσης (knowledge transfer), μετάφραση γνώσης (knowledge translation), μοίρασμα γνώσης (knowledge sharing) και χρησιμοποιούνται συνήθως εναλλακτικά για να περιγράψουν το μοίρασμα, τη διάχυση της γνώσης (Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν πως η γνώση μεταφέρεται και μοιράζεται στα διαφορετικά επίπεδα μέσα στην επιχείρηση (Ipe, 2003). Το μοίρασμα της γνώσης είναι ένα σύνολο από συμπεριφορές, που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και βοήθειας και είναι κάτι διαφορετικό από το μοίρασμα της πληροφορίας (information sharing), το οποία τυπικά περιλαμβάνει πληροφορίες όπως για παράδειγμα οι οικονομικοί προϋπολογισμοί του οργανισμού (Connely & Kelloway, 2003).

Είναι γεγονός ότι «ξέρουμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε να πούμε» (Polanyi, 1966, στο Foos, Schum & Rothenberg, 2006, σελ. 7) και το μοίρασμα της γνώσης δεν

είναι κάτι που μπορεί να αποτυπωθεί σε μία περιγραφή θέσης (job description) (Lin, 2007). Ένα μεγάλο ποσοστό αυτών που ηγούνται στις επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει γνώσεις μέσα από την εμπειρία τους και αποτελεί πρόκληση να μοιραστούν αυτή τη γνώση διότι είναι αρκετά δύσκολο (Peet, 2012). Η ικανότητα του οργανισμού να μοιράσει και να αξιοποιήσει τη γνώση αποτελεσματικά εξαρτάται από τα άτομα του οργανισμού, διότι τα άτομα είναι επί της ουσίας αυτά που παράγουν, χρησιμοποιούν και παράγουν τη γνώση (Ipe, 2003).

Το άτομο κάθε επιχείρησης ξεχωριστά φέρει ένα σύνολο προσωπικής γνώσης (personal knowledge). Σύμφωνα με τον Eraut (2000), η προσωπική γνώση είναι «οι γνωστικοί πόροι που ένας άνθρωπος φέρνει σε μια κατάσταση που του επιτρέπει να σκεφτεί και να εκτελεί» (σελ.113). Η προσωπική γνώση κάθε ατόμου μπορεί να περιλαμβάνει την κωδικοποιημένη γνώση, τη βιωματική γνώση, ένα σύνολο από εμπειρίες, τη γνώση για τις διαδικασίες και τους κανόνες, ενώ μπορεί να είναι ρητή και άρρητη και να συνδέεται κάθε φορά με το πλαίσιο και κυρίως με τον τρόπο χρήσης αυτής (Eraut, 2000). Προκειμένου να επιτευχθεί το μοίρασμα της γνώσης απαιτείται προσπάθεια από το άτομο που τη διαθέτει και κυρίως αυτό να διαθέτει την ικανότητα να μοιράζεται τις σχετικές με την εργασία του εμπειρίες, την τεχνογνωσία του, τη συναφή με την εργασία του γνώση μέσω επίσημων και ανεπίσημων συνδέσεων (Kim & Lee, 2006).

Οι Nonaka και Takeuchi παρουσίασαν ένα συγκεκριμένο μοντέλο, το οποίο συμβάλει στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης και αφορά σύμφωνα με τους ίδιους τα τέσσερα στάδια μετατροπής και μετασχηματισμού της άρρητης γνώσης. Η ονομασία του μοντέλου είναι SECI και είναι ένα αρτικόλεξο από τις λέξεις Socialization (κοινωνικοποίηση) – Externalization (εξωτερικοποίηση) – Combination (συνδυασμός)– Internalization (εσωτερικοποίηση) ενώ ονομάζεται και σπείρα της γνώσης διότι αυτά τα στάδια που αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω αλληλεπιδρούν με σπειροειδή μορφή και είναι μια συνεχής διαδικασία (Nonaka & Tekeuchi, 1995 στο Takeuchi, 2006). Το μοντέλο SECI περνά από τα τέσσερα αυτά στάδια ως εξής:

Socialization	Δημιουργία και μοίρασμα της άρρητης γνώσης μέσω της απευθείας εμπειρίας
Externalization	Η άρρητη γνώση σχηματίζεται μέσω του διαλόγου και του προβληματισμού
Combination	Η γνώση αυτή συνδυάζεται με τη ρητή. Στο στάδιο αυτό

	υπάρχει και η εφαρμογή των ρητών γνώσεων και των πληροφοριών
Internalization	Στο στάδιο αυτό το άτομο αποκτά νέα άρρητη γνώση στην πράξη και την εσωτερικοποιεί.

Πίνακας 1: Προσαρμογή από το Takeuchi, 2006.

Οι Choo & Neto (2010), έχοντας ως βάση το παραπάνω μοντέλο των Nonaka και Takeuchi σε συνδυασμό με μία εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέληξαν σε τέσσερα μεγάλα σύνολα συνθηκών, τα οποία ενεργοποιούν την γνώση και το μοίρασμα αυτής. Σύμφωνα με τους Choo & Neto (2010), τα τέσσερα σύνολα συνθηκών ενεργοποίησης της γνώσης είναι:

- A. Κοινωνικές/Συμπεριφορικές Συνθήκες: κοινωνικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις όπου βασίζονται σε αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η ενσυναίσθηση, η ανοχή στην κριτική, ο σεβασμός, η ελευθερία και η ανοιχτή επικοινωνία.
- B. Γνωσιακές Συνθήκες: κοινές επιστημονικές πρακτικές, κοινή γνώση, δεδομένα, ιδέες.
- Γ. Συνθήκες που συνδέονται με την δομή και την στρατηγική των επιχειρήσεων: Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν τέτοιες δομές και τέτοιες στρατηγικές προκειμένου να είναι εφικτή η διάχυση της γνώσης.
- Δ. Συστήματα Πληροφοριών: internet, intranet, πληροφοριακά συστήματα κτλ.

Αφού ξεκαθαρίστηκε τι σημαίνει στην πράξη διάχυση της γνώσης και τη σημασία για το σύγχρονο επιχειρείν η διαδικασία διαχείρισης αυτής, θα προχωρήσουμε στην παρουσίαση παραγόντων και συνθηκών που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης. Στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα επιχειρηθεί να γίνει η παρουσίαση αυτών των παραγόντων που συμβάλλουν στο αποτελεσματικό μοίρασμα της γνώσης

# Κεφάλαιο 2

## Παράγοντες διάχυσης της γνώσης

### 2.1 Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης

Οι επιχειρήσεις, όπως θα δούμε αναλυτικά και παρακάτω, μπορούν να δημιουργήσουν ένα σύνολο από τέτοιες συνθήκες, οι οποίες θα ενθαρρύνουν τη διάχυση της γνώσης εντός των επιχειρήσεων. Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να βάζει τα θεμέλια εκείνα που επιτρέπουν τη διάχυση της γνώσης, να δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο και να διευκολύνει τα άτομα να επικοινωνούν μεταξύ τους (Janson & McQueen, 2007).

Η μεταφορά της γνώσης και ιδιαίτερα της άρρητης, όπως είδαμε και παραπάνω, δεν είναι εφικτό να γίνει χωρίς τη φυσική παρουσία του ατόμου, ακόμα και σήμερα που η τεχνολογία έχει αναπτυχθεί εκτενώς. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα περιγράφεται στο TOK-TOC PROJECT (2012). Εταιρεία που ανέλαβε το έργο διασύνδεσης δυο γειτονικών νησιών στη Νέα Ζηλανδία με υποθαλάσσιο τούνελ, ανέλαβε αρκετό καιρό αργότερα ένα υπόγειο τούνελ σε λιμάνι της Βοστώνης. Το τούνελ στο λιμάνι της Βοστώνης ανέλαβε διαφορετικό προσωπικό από το εκεί παράρτημα της εταιρείας. Αρχικά επιχείρησαν να μεταφέρουν τη τεχνογνωσία και συνολικά τη γνώση που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου με τεχνικές γραπτές οδηγίες και εγχειρίδια αλλά δεν τα κατάφεραν. Η λύση δόθηκε στέλνοντας μια ομάδα τεχνικών που είχε εργαστεί στο έργο στη Νέα Ζηλανδία. Η ομάδα που στάλθηκε στη Βοστώνη από την Νέα Ζηλανδία συνεργάστηκε με το εκεί προσωπικό μέχρι το σημείο που καταφέρθηκε να μεταφερθεί η απαραίτητη γνώση προκειμένου να ολοκληρωθεί το δεύτερο έργο (TOK-TOC project, 2012). Με αυτό το παράδειγμα γίνεται ξεκάθαρο ότι μπορεί η τεχνολογία να αναπτύσσεται διαρκώς, αλλά η φυσική παρουσία του ατόμου και η αλληλεπίδραση

με άλλα άτομα κρίνονται απαραίτητα για τη διάχυση της γνώσης. Όταν τα άτομα βρίσκονται μαζί συζητούν, ανταλλάσσουν απόψεις, ιδέες, αλληλεπιδρούν. Η συζήτηση, η ομιλία και ο διάλογος ενδεχομένως να είναι ο πυρήνας της διαδικασίας της διάχυσης της γνώσης.

### **2.1.1 Η γλώσσα, η συζήτηση και η διήγηση ιστοριών**

Πριν να δούμε αναλυτικά τους παράγοντες, οι οποίοι συμβάλουν στη διάχυση της γνώσης, κρίνεται άξιο προσοχής μας ο παράγοντας της ομιλίας, της συζήτησης. Η ομιλία, ο διάλογος και η συζήτηση είναι από τα βασικότερα εργαλεία τα οποία μπορούν να συμβάλουν στη διάχυση και στο μοίρασμα της γνώσης (Nonaka, 1994 · Desforges & McNamara, 1979). Η συζήτηση ως εργαλείο έχει διττή σημασία. Από τη μία, συμβάλλει στη διάχυση της γνώσης και από την άλλη συμβάλλει στη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης (Desforges & McNamara, 1979). Και παρότι αυτές οι συζητήσεις θα πρέπει να διέπονται από κανόνες και διαδικασίες προκειμένου να εξυπηρετούν το σκοπό της συζήτησης κάθε φορά, αυτοί οι κανόνες δεν μπορούν να είναι ξεκάθαροι (Desforges & McNamara, 1979).

Σε μία συζήτηση εντός της επιχείρησης για μια συγκεκριμένη εργασία περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η συνειδητή σκέψη για τη συγκεκριμένη εργασία ή το θέμα που συζητιέται, η γρήγορη κατανόηση αυτού και μια συνήθως γρήγορη λήψη απόφασης σχετικά με το πότε θα μιλήσει κανείς και πως θα συνδράμει στην ομάδα (Eraut, 2000). Τα άτομα αλληλεπιδρούν με τρόπους που σπάνια καταλαβαίνουν και σε μία συζήτηση είναι πιθανόν άλλοι να αξιοποιούν τη ρητή και άλλοι την άρρητη γνώση (Eraut, 2000).

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται και στην αφήγηση και στη διήγηση ιστοριών. Η αφήγηση είναι μία πολύ χρήσιμη τεχνική για τη διάχυση της άρρητης γνώσης (Venkitachalam & Busch, 2012). Υπάρχουν παραδείγματα εταιρειών όπου προσωπικό το οποίο αποχωρούσε βιντεσκοπούσε αφηγήσεις του σχετικά με την εργασία και γεγονότα που βίωσαν στην εταιρεία (TOK-TOC project, 2012). Η διήγηση μιας ιστορίας είναι μια αποτελεσματική μέθοδος για το μοίρασμα της γνώσης και οι κατάλληλες ερωτήσεις από τον ακροατή της ιστορίας αυτής μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της ιστορίας και ενσωμάτωση μέρος αυτής στη δική του ιστορία (Peet, 2012 · Janson & McQueen, 2007). Η διήγηση όμως ιστοριών από μόνη της δεν αρκεί, ο άνθρωπος που ακούει την ιστορία

πρέπει να ενεργοποιεί την ενεργητική του ακρόαση προκειμένου να υπάρξει αποτέλεσμα (Peet, 2012). Οι ιστορίες όταν είναι εμπλουτισμένες με πληροφορίες, προσωπικές απόψεις, εμπειρίες βοηθούν στο μοίρασμα της γνώσης (Panahi, Watson & Partridge, 2016).

Σύμφωνα με την Peet (2012), η διήγηση μιας ιστορίας με σκοπό τη διάχυση της γνώσης πρέπει να πραγματοποιείται ακολουθώντας κάποια βήματα. Αρχικά, πρέπει να ξεκαθαριστούν οι στόχοι και ο αντικειμενικός σκοπός της ιστορίας, τι ακριβώς θα μάθουν από τη διήγηση αυτής και πως θα χρησιμοποιηθεί η γνώση (Peet, 2012). Κατά την διαδικασία της αφήγησης, πρέπει να εστιάζουν σε λέξεις κλειδιά και να διεισδύουν εις βάθος στις εμπειρίες του ομιλητή ενώ στο τέλος, ο άνθρωπος που ακούει την ιστορία θα πρέπει να μοιράζεται τις ιδέες και τα θέματα που εντόπισε στη συγκεκριμένη ιστορία και να διεισδύουν σε αυτά (Peet, 2012). Η ομιλία, ο διάλογος, η συζήτηση, η αφήγηση ιστοριών συμβάλλουν στη διάχυση της άρρητης γνώσης, είτε γίνει δομημένα είτε όχι. Η ανθρώπινη λεκτική και δια ζώσης επικοινωνία πάντα μου φαινόταν περισσότερο ενδιαφέρουσα, σε σχέση με την επικοινωνία στην οποία παρεμβάλλει κάποιο είδος τεχνολογίας. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που συζητούν, συνομιλούν εντός της επιχείρησης, είναι περισσότερο πιθανό να ανταλλάξουν μεταξύ τους γνώσεις. Για να μπορούν όμως οι εργαζόμενοι να συνομιλούν μεταξύ τους και να μοιράζονται ιστορίες, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να έχουν και την κατάλληλη κουλτούρα για αυτό.

### **2.1.2 Η κουλτούρα του οργανισμού**

Η διοίκηση πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη κουλτούρα και να δημιουργεί τέτοιο κλίμα μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε το προσωπικό να αισθάνεται ασφάλεια, να αναγνωρίζεται η προσφορά του και να ανταμείβεται η συνεισφορά του ατόμου στην διάχυση της γνώσης (TOK-TOC project, 2012).

Οι εργαζόμενοι επιπλέον, πρέπει να ενθαρρύνονται να ανταλλάσουν απόψεις και να εργάζονται ομαδικά όπου αυτό είναι εφικτό (TOK-TOC project, 2012). Σύμφωνα με την Ipe (2003), η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το μοίρασμα της γνώσης και παρόλο που η φύση της γνώσης, η κινητοποίηση και η ευκαιρία να μοιράζει κανείς τη γνώση είναι παράγοντες που αλληλεπιδρούν, η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την παραπάνω διαδικασία. Και ενώ η ίδια παρουσίασε

σηματικά το μοίρασμα της γνώσης όπως αυτό φαίνεται στην εικόνα 2 παρακάτω, επεσήμανε ότι δεν αποκλείεται να απουσιάζει ένας από τους τρεις παρακάτω παράγοντες αλλά παρόλα αυτά η γνώση να μοιράζεται.



**Εικόνα 1: Οι τέσσερις παράγοντες για τη διάχυση της γνώσης**

Η κουλτούρα της επιχείρησης είναι αυτή που μπορεί να ενισχύσει τους δεσμούς ανάμεσα στους εργαζόμενους και να συμβάλλει θετικά στη δημιουργία εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υπαλλήλους (Lin, 2007). Η διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον έχοντας ανοιχτή επικοινωνία, να επιτρέπει τη διάδραση, το μοίρασμα πληροφοριών και να συμπεριλαμβάνει τους εργαζόμενους στη λήψη αποφάσεων. Αυτά σταδιακά δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα που οδηγεί στο μοίρασμα της γνώσης. (Dianne & Ford, 2010). Μία κουλτούρα που προωθεί την ομαδική εργασία και την ελεύθερη επικοινωνία συμβάλει στην ενίσχυση της μεταφοράς της γνώσης (Casimir, Lee & Loon, 2012 · Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011 ). Οι διοικήσεις επιπλέον που φροντίζουν να κοινοποιούν το όραμα και τους στόχους στους εργαζόμενους τους, έχουν κάνει ένα σημαντικό βήμα ως προς την ενίσχυση της διαδικασίας του μοιράσματος της γνώσης (Foos, Schum & Rothenberg, 2006).

Μία κουλτούρα που ενισχύει και προωθεί την ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία, συμβάλει στη δημιουργία κοινωνικών δικτύων ενώ ταυτόχρονα φροντίζει οι εσωτερικές οργανωτικές δομές να είναι τέτοιας μορφής που η διάχυση της γνώσης ενισχύεται, όπως θα δούμε αναλυτικά στη συνέχεια.

### **2.1.3 Τα κοινωνικά δίκτυα και οι εσωτερικές οργανωτικές δομές**

Τα κοινωνικά δίκτυα είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, εντός και εκτός της επιχείρησης (Swift & Hwang, 2013). Η ύπαρξη κοινωνικών δικτύων συμβάλλει στο μοίρασμα της γνώσης εντός της επιχείρησης (Swift & Hwang, 2013 · Casimir, Lee & Loon, 2012). Στην έρευνα των Kim & Lee (2006), ένα από τα ευρήματα ήταν ότι εργαζόμενοι με διαθέσιμα κοινωνικά δίκτυα είχαν υψηλότερα επίπεδα στη διάχυση και το μοίρασμα της γνώσης.

Η έρευνα των Casimir et al., (2012) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που εκτιμούν τους κοινωνικούς πόρους και τις κοινωνικές σχέσεις τείνουν να θεωρούν τη γνώση ως μία συλλογική διαδικασία και συμμετέχουν στο μοίρασμα αυτής με μεγαλύτερη προθυμία. Η δικτύωση βοηθάει τα άτομα αφενός να αναγνωρίζουν αυτούς που έχουν την κατάλληλη γνώση αλλά και αφετέρου να αναγνωρίζουν αυτούς που έχουν ανάγκη τη γνώση (Luiz & Joia, 2010). Η δικτύωση μπορεί να γίνει κατανοητή ως ένα σύνολο συμπεριφορών όπως η κοινωνικοποίηση (Kim, 2013).

Οι εσωτερικές οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που έχουν οριστεί από τη διοίκηση είναι ένας επιπλέον παράγοντας που συμβάλλει στη μεταφορά της γνώσης (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016 · Swift & Hwang, 2013 · Connely & Kelloway, 2003 ). Ένας οργανισμός που δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και επιθυμεί να ενισχύσει τη διάχυση της γνώσης, δημιουργεί τέτοιες οργανωτικές δομές οι οποίες επιτρέπουν και ενισχύουν την επικοινωνία, την κοινωνική δικτύωση και τις διατμηματικές αλληλεπιδράσεις (Casimir, Lee & Loon, 2012 · Connely & Kelloway, 2003). Ένα σύστημα περισσότερο ευέλικτο, χωρίς γραφειοκρατικές πολιτικές και διαδικασίες συμβάλλει στη διάχυση της γνώσης (Lam & Lambertmont-Ford, 2010 · Luiz & Joia, 2010), ενώ εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που υιοθετούν υψηλό συγκεντρωτισμό είναι λιγότερο πιθανό να αναπτύξουν ικανότητες διάχυσης της γνώσης (Kim & Lee, 2006). Πέρα όμως από τις οργανωτικές δομές και το μέγεθος της επιχείρησης έχει την δική του σημασία στη διάχυση της γνώσης. Εργαζόμενοι σε μικρούς οργανισμούς είναι πιο πιθανό να έχουν αυξημένη αλληλεπίδραση και κατά προέκταση διάχυση της γνώσης (Connely & Kelloway, 2003). Για την ενίσχυση των κοινωνικών δικτύων, πέρα από τις οργανωτικές δομές, οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε ένα σύνολο από πρωτοβουλίες



προκειμένου να ενισχύσουν τη διάχυση της γνώσης. Η διοργάνωση εκδηλώσεων για παράδειγμα συμβάλει αποτελεσματικά σε αυτό.

#### **2.1.4 Η διοργάνωση εκδηλώσεων και η ενίσχυση αλληλεπίδρασης**

Η διοργάνωση εκδηλώσεων από την επιχείρηση για το προσωπικό αυτής συμβάλουν στη διάχυση της γνώσης. Συγκεκριμένα, οι εκδηλώσεις συμβάλλουν στη δημιουργία των κοινωνικών δικτύων και την ενίσχυση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα άτομα, όπου αυτό σταδιακά οδηγεί στην ενίσχυση της διάχυσης της γνώσης (Connely & Kelloway, 2003). Οι εκδηλώσεις αυτές καθ' αυτές είναι σημείο ανταλλαγής γνώσεων, διότι οι εργαζόμενοι συζητούν σε μεγάλο βαθμό κάτι που έχουν κοινό, την εργασία στην προκειμένη περίπτωση και αυτές οι συζητήσεις είναι από μόνες τους ανταλλαγή γνώσεων (Connely & Kelloway, 2003).

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να διοργανώνουν δραστηριότητες όπως εξορμήσεις στη φύση, γεύματα, αθλητικά γεγονότα, προκειμένου να ενισχυθούν οι δεσμοί ανάμεσα στους εργαζόμενους (Lin, 2007). Η εταιρεία συμβούλων Ernst & Young διοργάνωσαν «έκθεση γνώσης», όπου σε αυτήν συμμετείχαν διαφορετικά τμήματα από διαφορετικά γραφεία συμβούλων. Στην έκθεση αυτή οι συμμετέχοντες συζητούσαν ελεύθερα μεταξύ τους επισκεπτόμενοι τα διάφορα περίπτερα της έκθεσης χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη ατζέντα στην έκθεση αυτή (TOK-TOC project, 2012).

Μέθοδοι μεταφοράς άρρητης γνώσης είναι ακόμα και οι συναντήσεις στους διαδρόμους της επιχείρησης και η ολιγόλεπτη συζήτηση δίπλα στην καφετιέρα, αυτές οι ολιγόλεπτες συζητήσεις βοηθούν στη γένεση και τη διάδοση ιδεών και στην επίλυση προβλημάτων των επιχειρήσεων (TOK-TOC project, 2012). Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν φτιάξει «talk rooms», όπου οι εργαζόμενοι εκεί συζητούν ανεπίσημα διάφορα θέματα, όπου έτσι ενισχύεται η διάχυση της γνώσης (Connely & Kelloway, 2003). Κάθε άνθρωπος όμως φέρει ένα σύνολο από προσωπικά χαρακτηριστικά, όπου και αυτά με τη σειρά τους έχουν το δικό τους βάρος στη διάχυση της γνώσης. Στη συνέχεια της μεταπτυχιακής διατριβής θα δούμε ποια είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά εκείνα που βοηθούν τον εργαζόμενο να μοιράζεται τη γνώση του.

### **2.1.5 Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων**

Μία σειρά από προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης. Ένας εργαζόμενος, ο οποίος έχει θετική κοινωνική συμπεριφορά και αυξημένο το αίσθημα της συναδελφικότητας είναι πιο πιθανό να συμμετέχει ενεργά στη διάχυση της γνώσης εντός του οργανισμού. Μια θετική κοινωνική συμπεριφορά περιλαμβάνει την τάση των ανθρώπων να κάνουν πράξεις, οι οποίες έχουν θετικές συνέπειες όχι μόνο για τους ίδιους, αλλά και για τους συναδέλφους τους και για τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Lin, 2007). Η συναδελφικότητα είναι ένα χαρακτηριστικό, ένα προσόν που προϋπάρχει στον χαρακτήρα και την προσωπικότητα των ατόμων και καθορίζει την προδιάθεση των ατόμων για δέσμευση στον οργανισμό και καλλιέργεια εμπιστοσύνης προς τους συναδέλφους τους (Lin, 2007). Παρότι η πρόσβαση στη διαδικτυακή πληροφορία ολοένα και αυξάνεται, οι εργαζόμενοι ακόμα πρέπει να στηρίζονται στους συναδέλφους τους προκειμένου ν' ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην εργασία τους (Lin, 2007).

Πέρα όμως από τα προσωπικά χαρακτηριστικά που ενδεχομένως να έχουν ένα βαθμό σταθερότητας, το αίσθημα των εργαζόμενων για την επιχείρηση αυτή καθ' αυτή ενισχύει ή μειώνει τη συμμετοχή τους στη διάχυση της γνώσης. Το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό είναι βασικός παράγοντας στη διάχυση και το μοίρασμα της γνώσης (Casimir, Lee & Loon, 2012) ενώ όπου υπάρχει συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό, η διάχυση της γνώσης ενισχύεται (Casimir, Lee & Loon, 2012 · Lin, 2007). Αυτή η συναισθηματική δέσμευση ασκεί μία πίεση στους εργαζόμενους να κάνουν περισσότερα από αυτά που τους ζητούνται επίσημα και μεταξύ αυτών είναι και η συνεισφορά τους στη διάχυση της γνώσης (Casimir, Lee & Loon, 2012). Όπως είδαμε και παραπάνω, οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταμείβονται για τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση γενικώς αλλά και στη διάχυση της γνώσης ειδικώς. Τα κίνητρα προς τον εργαζόμενο είναι σημαντικό εργαλείο ενίσχυσης της διαδικασίας διάχυσης της γνώσης.

### **2.1.6 Τα κίνητρα**

Αν τα άτομα δεν κινητοποιούνται και δεν ανταμείβονται για τη γνώση που μοιράζουν τείνουν να κρύβουν τη γνώση που κατέχουν και δεν τη μοιράζονται με άλλους (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016). Το εύρος των κινήτρων που έχουν στη διάθεσή τους οι

οργανισμοί προκειμένου να ενισχύσουν τη διάχυση της γνώσης μέσω της κινητοποίησης των ατόμων διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό (Lam & Lambermont-Ford, 2010). Οι παράγοντες εκείνοι, τα κίνητρα τα οποία παρακινούν τα άτομα να μοιράζουν τη γνώση χωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά (Ipe, 2003). Εξωτερικά κίνητρα όπως bonus, προαγωγή και άλλα βοηθούν ή ενισχύουν τη διάχυση της ρητής γνώσης, ενώ εσωτερικά κίνητρα συμβάλουν στη διάχυση της άρρητης γνώσης (Lam & Lambermont-Ford, 2010). Η εσωτερική κινητοποίηση των ατόμων είναι αυτή που συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στη διάχυση της άρρητης γνώσης. Η εσωτερική κινητοποίηση συνδέεται με την αίσθηση του ατόμου ως προς τη συμμόρφωση με προσωπικές και κοινωνικές νόρμες (Lam & Lambermont-Ford, 2010). Όταν τα άτομα επιβραβεύονται από τη διοίκηση της επιχείρησης όταν αυτά συμπεριφέρονται συνεργατικά μπορεί να θεωρηθεί καλό παράδειγμα και να παρακινηθούν έμμεσα και οι υπόλοιποι (Lin, 2007).

### **2.1.7 Το job rotation, το mentoring και άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην διάχυση της γνώσης**

Η Sharp για να διασφαλίσει ότι η γνώση μεταφέρεται, οι ερευνητές που σχετίζονται άμεσα με μία τεχνολογία στην οποία είχαν εμπλακεί, μεταφέρονται για μικρό χρονικό διάστημα σε άλλα τμήματα προκειμένου να βοηθήσουν στη μεταφορά της άρρητης γνώσης που κουβαλούν για αυτή την τεχνολογία στους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Η οργανωμένη εκπαίδευση και κατάρτιση συμβάλλει περισσότερο στη διάχυση της ρητής γνώσης, ενώ το mentoring και η προσωπική επαφή βοηθάνε στη διάχυση της άρρητης (Luiz & Joia, 2010). «Η γνώση που μεταφέρεται με διαδικασίες μαθητείας και καθοδηγητικών συμβουλών, εμφανίζουν κυρίως και το μεγαλύτερο ποσοστό αφομοίωσης» (TOK-TOC project, 2012, σελ. 47). Μία διαρκής σχέση mentoring και παρακολούθηση της εργασίας (job shadowing) συμβάλει στο μοίρασμα της γνώσης. (Rutten, Blaas-Franken & Martin, 2016 · Dianne & Ford, 2010 · Bennet & Bennet, 2008), ενώ επιπλέον το mentoring επιτρέπει στα παλιά και έμπειρα στελέχη να μεταφέρουν ευθέως γνώσεις στα άπειρα και νέα στελέχη (Mayfield, 2010). Τα έμπειρα στελέχη διαθέτουν πολύ κρίσιμη άρρητη γνώση, η οποία αν δεν επικοινωνηθεί στους υπόλοιπους παραμένει άγνωστη ενώ η ανάμειξη έμπειρου και άπειρου προσωπικού είναι ενδεδειγμένη μέθοδος που βοηθάει στη διάχυση της γνώσης (TOK-TOC project, 2012).

Οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους πρέπει να διέπονται και από αμοιβαίο σεβασμό (Swift & Hwang, 2013) προκειμένου να ενισχυθεί η διαδικασία μεταφοράς της γνώσης.

Τα οφέλη από τη διάχυση της γνώσης για αυτόν που την μοιράζει είναι η ενισχυμένη θετική φήμη και η επιρροή (Casimir, Lee & Loon, 2012). Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι όταν τα άτομα λαμβάνουν γνώση από άλλους είναι πιο θετικοί στο να μοιραστούν τη δική τους γνώση (Ipe, 2003). Η ειλικρίνεια είναι επίσης ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας (Foos, Schum & Rothenberg, 2006). Αν ο εργαζόμενος διαπιστώσει ότι οι πληροφορίες που λαμβάνει από συνεργάτες ή από τη διοίκηση την ίδια δεν είναι απόλυτα ειλικρινείς τείνει να μην μοιράζει τη γνώση του.

Πριν ολοκληρώσουμε την παρουσίαση των παραγόντων που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούμε στις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Οι ΤΠΕ είναι σημαντικός παράγοντας στη διάχυση της γνώσης, αν και κυρίως της ρητής (Panahi, Watson & Partridge, 2016). Σύμφωνα με τους ίδιους, οι ΤΠΕ και ειδικότερα τα τελευταία χρόνια τα social media (twitter, Facebook, Youtube, Vimeo κ.α.) τα blogs και τα wikis συμβάλλουν στη διάχυση της ρητής και άρρητης γνώσης εντός και εκτός των επιχειρήσεων. Η συμβολή των ΤΠΕ στη διάχυση της γνώσης δεν είναι αντικείμενο όμως της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Όπως είδαμε αναλυτικά παραπάνω, οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης εντός των επιχειρήσεων είναι αρκετοί και πολλές φορές αλληλοσυνδέονται. Ο παράγοντας για παράδειγμα της κουλτούρας του οργανισμού συμβάλλει στη δημιουργία των κοινωνικών δικτύων μέσα στην επιχείρηση, όπου και αυτά με τη σειρά τους στη δημιουργία σχέσεων που διέπονται από εμπιστοσύνη. Η ανοιχτή επικοινωνία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως το αίσθημα συναδελφικότητας συμβάλλει στη δημιουργία καλού κλίματος, όπου αυτό βοηθάει τη διάχυση της γνώσης εντός των επιχειρήσεων. Σε ότι αφορά τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης, όπως αυτοί αναλύθηκαν παραπάνω, είναι εύλογο να διαπιστώσει κανείς ότι αυτοί λειτουργούν σαν κρίκοι σε μία αλυσίδα όπου αυτοί οι κρίκοι συνολικά δημιουργούν την αλυσίδα για την αποτελεσματική διάχυση της γνώσης.

Πέρα όμως από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην διάχυση της γνώσης, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούμε σε εμπόδια και στα κόστη που ενδεχομένως υπάρχουν σε αυτή την διαδικασία.

## 2.2 Τα εμπόδια και τα κόστη στη διάχυση της γνώσης

Εκτός όμως από τους παράγοντες που ενισχύουν τη διάχυση της γνώσης, υπάρχουν και κόστη που αποτρέπουν το μοίρασμα αυτής. Το μοίρασμα της γνώσης ξεκινάει και ταυτόχρονα προϋποθέτει ότι το άτομο που τη μοιράζει παραιτείται από τα «δικαιώματα» ιδιοκτησίας που έχει ως προς αυτήν (Ipe, 2003). Η γνώση είναι δύναμη, η φράση αυτή που αποδίδεται στον Φράνσις Μπέικον έχει μεγάλη εφαρμογή και εντός των επιχειρήσεων. Τα άτομα που κατέχουν τη γνώση θεωρείται ότι έχουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Το μοίρασμα της γνώσης θεωρείται ως μία διαδικασία που περιέχει κάποιο ρίσκο για αυτόν που τη μοιράζει με την έννοια ότι χάνει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα (Sankowska, 2013 · Casimir, Lee & Loon, 2012) και μειώνει τις δικές του ευκαιρίες για πρόοδο (Lam & Lambertont-Ford, 2010). Η γνώση που μοιράζεται θεωρείται δημόσιο αγαθό στο οποίο έχουν πρόσβαση όλοι, άσχετα αν συνεισέφεραν σε αυτό ή όχι (Lam & Lambertont-Ford, 2010). Σε ότι αφορά τα κόστη, μπορούν να προστεθούν ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτείται για αυτήν τη διαδικασία (Casimir et al., 2012) ενώ επιπλέον υπάρχει ρίσκο και για τον λήπτη της γνώσης στην περίπτωση που αυτή είναι κακής ποιότητας (Sankowska, 2013). Πέρα όμως από τα κόστη, ένα σύνολο από εμπόδια ενυπάρχουν εντός των επιχειρήσεων, τα οποία αποτρέπουν την διάχυση της άρρητης γνώσης.

Ο φόρτος εργασίας είναι ένα σημαντικό εμπόδιο στη διαδικασία της διάχυσης της γνώσης. Αν οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο προκειμένου να μοιράζονται τη γνώση τους (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016). Η διάχυση της γνώσης προϋποθέτει τα άτομα να έχουν διαθέσιμο χρόνο για να το κάνουν, κάτι το οποίο έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τη σύγχρονη πραγματικότητα όπου ο διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος είναι δυσεύρετος (Luiz & Joia, 2010). Η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου είναι ύψιστης σημασίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και όχι μόνο σε θέματα που συνδέονται με την διάχυση της γνώσης (Luiz & Joia, 2010). Στη λίστα των εμποδίων, μπορεί να προστεθεί και ο φόβος των ατόμων όπου ορισμένες φορές θεωρούν ότι η συνεισφορά τους δεν είναι σημαντική ή απόλυτα ακριβής ή σχετική με μία συγκεκριμένη περίπτωση (Ardichvilli, Page & Wentling, 2003).

Τα εμπόδια όμως μπορούν να ξεπεραστούν εάν εγκαθιδρυθεί η εμπιστοσύνη μέσα στην επιχείρηση και τον οργανισμό (Ardichvilli et al., 2003). Παράλληλα, η μείωση του κόστους που υπάρχει από το μοίρασμα της γνώσης όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω μπορεί να συμβεί όταν η συναισθηματική δέσμευση προς τον οργανισμό αυξάνεται, διότι το άτομο θεωρεί ότι η συνεισφορά του αυτή θα κάνει καλό στον οργανισμό (Casimir, Lee & Loon, 2012). Είναι σημαντικό όμως να αναφερθεί ότι όταν το άτομο αισθάνεται ότι αδικείται εντός της επιχείρησης, μειώνεται η διάχυση της γνώσης (Lin, 2007).

Η άρρητη γνώση δεν αρκεί να μοιράζεται, πρέπει και να αφομοιώνεται από τον λήπτη (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016). Παράγοντες που εμποδίζουν την αφομοίωση είναι η έλλειψη σεβασμού, η έλλειψη εμπιστοσύνης στην πηγή, στον πομπό της γνώσης, ο εγωισμός, η εμμονή σε συγκεκριμένες διαδικασίες, η έλλειψη χρόνου, ο φόβος ανάληψης κινδύνου και η τιμωρία των λαθών (TOK-TOC project, 2012). Για παράδειγμα, υπάρχει περίπτωση ο λήπτης της γνώσης εκείνη τη στιγμή να είναι υπερφορτωμένος με πληροφορίες και να μην μπορεί να αφομοιώσει τη γνώση (Dianne & Ford, 2010). Ακόμα όμως και αν υπάρχουν εμπόδια, τα περισσότερα άτομα έχουν μια εσωτερική επιθυμία να μοιράζονται τις γνώσεις τους και να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης, όπως αυτοί αναφέρθηκαν αναλυτικά παραπάνω είναι αρκετοί. Η κουλτούρα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων, η επιβράβευση, το mentoring, τα κοινωνικά δίκτυα είναι παράγοντες που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης και οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίσουν να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για αυτό. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή όμως θα εστιάσουμε σε έναν συγκεκριμένο παράγοντα, τον οποίο θεωρούμε πολύ σημαντικό. Η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδης παράγοντας στη διάχυση της γνώσης όπως αναλυτικά περιγράφεται στην επόμενη υποενότητα. Η εμπιστοσύνη επιπλέον, είναι αυτή που είναι το βασικό πρώτο βήμα προκειμένου να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν και οι υπόλοιποι παράγοντες που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης και για αυτό θεωρήσαμε απαραίτητο να αναφερθούμε αναλυτικά και σε αυτούς.

## 2.3 Η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη

Ο θεμέλιος λίθος που συμβάλει στο μοίρασμα της γνώσης είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016 · Sigala & Chalkiti, 2007 · Nonaka, 1994). Αυξάνοντας την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης, αυξάνεται και το μοίρασμα της γνώσης (Rutten et al., 2016). Η σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και μεταφορά της γνώσης στη βιβλιογραφία είναι τόσο ισχυροί, όπου κάποιοι ερευνητές και μελετητές εξισώσουν αυτές τις δύο έννοιες (Sankowska, 2013). Η εμπιστοσύνη μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς οδηγεί τους ανθρώπους να μοιράζονται τις γνώσεις τους και η απουσία αυτής αποκλείει το μοίρασμα της γνώσης (Goh & Sandhu, 2014 · Sankowska, 2013 · Swift & Hwang, 2013 · Casimir, Lee & Loon, 2012 · Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011 · Lin, 2007 ), αλλά δεν μπορεί να υπάρξει αν δεν καλλιεργηθεί από την ίδια τη διοίκηση (Swift & Hwang, 2013). Οι ηγέτες και οι managers όλων των επιπέδων των επιχειρήσεων οφείλουν συνεχώς να εγκαθιδρύουν και να ενισχύουν την εμπιστοσύνη (Janson & McQueen, 2007 · Takeuchi, 2006). Η εμπιστοσύνη είναι αυτή που όχι απλά θα συμβάλει στη διάχυση της γνώσης, αλλά είναι αυτή που καθορίζει τη διαδικασία αυτή συνολικά. Πως μπορεί όμως η εμπιστοσύνη να εδραιωθεί και να αναπτυχθεί; Στη συνέχεια, μέσα από τις βιβλιογραφική ανασκόπηση, θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε αυτό το κρίσιμο ερώτημα.

Η εδραίωση της εμπιστοσύνης ξεκινάει από την πεποίθηση του ατόμου ότι οι πράξεις του συνεργάτη του θα είναι βοηθητικές ή τουλάχιστον δεν επιθυμεί ο ίδιος εσκεμμένα να τον βλάψει και την προθυμία να εμπλακεί σε ισχυρή σχέση με αυτόν (Goh & Sandhu, 2014). Η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση ενισχύει τη συχνότητα και την ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των (Sankowska, 2013) και διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ τους (Casimir, Lee & Loon, 2012). Η εμπιστοσύνη όμως μπορεί να υπάρξει όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι οι συνάδελφοί τους έχουν τα βασικά χαρακτηριστικά της αξιοπιστίας και ότι και αυτοί θα μοίραζαν τη γνώση τους μαζί τους (Lin, 2007). Η κοινωνικοποίηση ενθαρρύνει το δέσιμο και τη σύνδεση των ατόμων που οδηγεί στην εδραίωση της εμπιστοσύνης και στην ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων (Kim, 2013). Για τις ανάγκες της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, διαχωρίζουμε την εμπιστοσύνη σε συναισθηματική και γνωστική, έτσι ώστε να ερευνήσουμε πως το κάθε είδος από αυτά συμβάλλει στη διάχυση της άρρητης γνώσης.

Η συναισθηματική εμπιστοσύνη είναι αποτέλεσμα της προσωπικότητας και των συναισθηματικών δεσμών ανάμεσα στους εργαζόμενους (Swift & Hwang, 2013). Το νοιάξιμο, η φροντίδα και οι συναισθηματικοί δεσμοί είναι τα βασικά θεμέλια της συναισθηματικής εμπιστοσύνης (Rutten et al., 2016 Washington, 2013). Οι άνθρωποι συμπαθούν, έχουν κάποια θετικά συναισθήματα απέναντι σε κάποιον άλλο και αυτή η συμπάθεια είναι η αρχή για την εγκαθίδρυση της συναισθηματικής εμπιστοσύνης (Washington, 2013). Η συναισθηματική εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα μπορεί να ενισχυθεί από τον οργανισμό διοργανώνοντας κάποιες εκδηλώσεις όπως συνεστιάσεις, δεδομένου ότι τα άτομα σε αυτές τις συνεστιάσεις έρχονται κοντά, συζητούν θέματα που δεν συνδέονται μόνο με την εργασία και αυτό συμβάλει στην ενίσχυση της συναισθηματικής εμπιστοσύνης (Connely & Kelloway, 2003). Η ύπαρξη και η διατήρηση συναισθηματικής εμπιστοσύνης προϋποθέτει μια μακρά περίοδο συνεργασίας ανάμεσα στα άτομα της επιχείρησης, δεν δημιουργείται από τη μια μέρα στην άλλη (Rutten et al., 2016). Σε αντίθεση με τη συναισθηματική εμπιστοσύνη, η γνωστική εμπιστοσύνη βασίζεται σε συγκεκριμένες συνδέσεις όπως κοινό υπόβαθρο και εμπειρίες που βοηθούν να αρθεί η αβεβαιότητα από τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων (Swift & Hwang, 2013). Η γνωστική εμπιστοσύνη υπάρχει όταν το άτομο έχει αποδεδειγμένες ικανότητες (Rutten et al., 2016). Η συναισθηματική εμπιστοσύνη βασίζεται στο συναίσθημα και η γνωστική στη λογική (Washington, 2013).

Η συναισθηματική και η γνωστική εμπιστοσύνη συμβάλλουν στο μοίρασμα της γνώσης, η πρώτη βοηθάει ιδιαίτερα το άτομο να μοιράζει ενώ η δεύτερη κάνει το άτομο πιο πρόθυμο να χρησιμοποιεί την άρρητη γνώση που του μεταφέρεται (Holste & Fields, 2010). Η έρευνα των Holste & Fields (2010), επιβεβαίωσε ότι η συναισθηματική και η γνωστική εμπιστοσύνη συσχετίζονται θετικά με την προθυμία του εργαζομένου να μοιράσει και να χρησιμοποιήσει τη γνώση. Σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές, η ύπαρξη συναισθηματικής εμπιστοσύνης συμβάλλει περισσότερο στην προθυμία του ατόμου να μοιράσει τη γνώση, ενώ η ύπαρξη γνωστικής εμπιστοσύνης συμβάλει στη χρήση αυτής της γνώσης από τον λήπτη. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η συναισθηματική εμπιστοσύνη επηρεάζει περισσότερο τη διάχυση και το μοίρασμα της άρρητης γνώσης σε σχέση με την γνωστική εμπιστοσύνη (Rutten et al., 2016). Όταν υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης μια πιθανή λύση θα ήταν η ενθάρρυνση ανάπτυξης προσωπικών σχέσεων με κατ' ιδίαν συναντήσεις (TOK-TOC project, 2012).



Σύμφωνα και με τα παραπάνω η συναισθηματική και η γνωστική εμπιστοσύνη είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στη διάχυση της άρρητης γνώσης. Όταν έρχεσαι κοντά με τον συνάδελφο και τον συνεργάτη σου, όταν νιώθεις οικειότητα, όταν τον εμπιστεύεσαι συναισθηματικά είναι λογικό να μοιράζεσαι περισσότερα πράγματα μαζί του. Ανάμεσα σε αυτά που μοιράζεσαι θα είναι και θέματα που έχουν να κάνουν με τις γνώσεις σου, ρητές και άρρητες. Παράλληλα, είναι επίσης λογικό όταν εμπιστεύεσαι κάποιον για τις γνώσεις τους να υιοθετείς και να λαμβάνεις υπόψη τις γνώσεις που εκείνος μοιράζεται μαζί σου. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε πως η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη συμβάλλει στη διάχυση της γνώσης.

Είναι όμως υψίστης σημασίας να επαναληφθεί για ακόμα μία φορά ότι η διάχυση της γνώσης και η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης δεν είναι μία στατική διαδικασία ξεκομμένη από τις υπόλοιπες δράσεις, είναι περισσότερο μια αλληλουχία δράσεων και καταστάσεων. Το άτομο έχει κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία «φέρει» μέσα στην επιχείρηση που εργάζεται. Αυτά τα προσωπικά χαρακτηριστικά με έναν συνδυασμό παραγόντων, όπως η αλληλεπίδραση, η κουλτούρα της επιχείρησης, η δυνατότητα επικοινωνίας συμβάλλουν στην εδραίωση σχέσεων ανάμεσα στα άτομα. Ιδιαίτερα η συζήτηση μεταξύ των ατόμων μέσα στην επιχείρηση συμβάλλει στην εδραίωση σχέσεων μεταξύ τους, όπου αυτό με την σειρά του οδηγεί στην δημιουργία και εγκαθίδρυσης εμπιστοσύνης που οδηγεί στη διάχυση της άρρητης γνώσης (Peroune, 2007). Παρατηρούμε λοιπόν, ότι μια σειρά από παράγοντες, δράσεις, καταστάσεις και συνθήκες συμβάλλουν αρχικά στην εδραίωση σχέσεων, στη συνέχεια στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και αυτή με τη σειρά της συμβάλλει στη διάχυση της γνώσης εντός των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η εμπιστοσύνη βρίσκεται στο επίκεντρο της διάχυσης της άρρητης γνώσης και αυτή θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε εις βάθος. Στη συνέχεια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής παρουσιάζεται αναλυτικά το ερευνητικό μέρος αυτής.

# ΜΕΡΟΣ Β΄

## Ερευνητικό Μέρος

### Κεφάλαιο 3

#### Εμπειρική Έρευνα

##### 3.1 Σκοπός της εμπειρικής έρευνας

Η εμπιστοσύνη, όπως αναλύθηκε και παραπάνω, είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες στη διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων. Η ύπαρξη της εμπιστοσύνης είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου η άρρητη γνώση να διαχέεται εντός των επιχειρήσεων (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016 · Sankowska, 2013 · Swift & Hwang, 2013 · Sigala & Chalkiti, 2007 · Takeuchi, 2006 · Nonaka, 1994).

Ο σκοπός της παρούσας ποιοτικής έρευνας είναι να διερευνήσουμε εις βάθος και να ανακαλύψουμε πως η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη επηρεάζει τη διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων και να εξεταστούν αντιλήψεις που υπάρχουν για το συγκεκριμένο θέμα σε εργαζόμενους επιχειρήσεων στο Ηράκλειο Κρήτης. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνήσουμε τις απόψεις και τα βιώματα εργαζομένων σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου Κρήτης σε σχέση με τη διάχυση της άρρητης γνώσης και πως αυτή διευκολύνεται από τη συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη, ενώ

παράλληλα θα επιχειρηθεί η ανάδειξη των παραγόντων που ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων.

Ως προς την αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας, πλήθος βιβλιογραφικών αναφορών, όπως αυτές παρουσιάζονται παρακάτω, κάνουν λόγο για ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης της εμπιστοσύνης ως προς την διάχυση της άρρητης γνώσης. Το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο απαιτεί περαιτέρω ενασχόληση καθώς η συναισθηματική και η γνωστική εμπιστοσύνη δεν έχουν ερευνηθεί επαρκώς ως προς τη σχέση τους με τη μεταφορά της γνώσης, ενώ γενικά η συμβολή της εμπιστοσύνης στην διάχυση της άρρητης γνώσης παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεξερεύνητη περιοχή (Asrar-ul-Hag & Anwar, 2016 · Rutten et al., 2016 · Swift & Hwang, 2013 · Lam & Lambermont-Ford, 2010). Άλλοι ερευνητές επισημάνουν επιπλέον ότι ένα θέμα που απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση είναι ο ρόλος της διοίκησης στην δημιουργία της εμπιστοσύνης (Casimir, Lee & Loon, 2012 · Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011). Στην παρούσα εμπειρική έρευνα έχουμε λάβει υπόψη μας ότι υπάρχει μεγάλη δυσκολία να ερευνηθεί η άρρητη γνώση (Eraut, 2000), αλλά επιθυμούμε να καταβληθεί προσπάθεια προκειμένου να ρίξουμε λίγο παραπάνω φως στο συγκεκριμένο θέμα, δεδομένου ότι η γνώση είναι το σημαντικότερο εφόδιο μιας επιχείρησης.

## **3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Στην παρούσα εμπειρική έρευνα το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα είναι:

- Πως η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη επηρεάζει τη διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων στο Ηράκλειο Κρήτης;

Επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Τι διευκολύνει την ανάπτυξη της συναισθηματικής και γνωστικής εμπιστοσύνης;

- Πως η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να συμβάλλει στην εδραίωση και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους;

### 3.3 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Στην παρούσα εμπειρική έρευνα επιλέχθηκε η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση διότι επιθυμούμε να διερευνήσουμε σε βάθος το ρόλο και τη συμβολή της συναισθηματικής και γνωστικής εμπιστοσύνης ως προς τη διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων και να κατανοήσουμε τις απόψεις εργαζομένων ως προς αυτό το θέμα (Creswell, 2011). Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008), η ποιοτική προσέγγιση επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση και τη διερεύνηση ενός συγκεκριμένου φαινομένου, όπου στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η συμβολή της εμπιστοσύνης στη διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου κρίνεται ως η καταλληλότερη δεδομένου ότι εκτός από την εις βάθος κατανόηση και διερεύνηση, επιθυμούμε να μελετήσουμε και να κατανοήσουμε ένα κεντρικό φαινόμενο και να μάθουμε απόψεις ατόμων ως προς το συγκεκριμένο θέμα (Creswell, 2011).

Η προσέγγιση που υιοθετήθηκε για την συγκεκριμένη εμπειρική έρευνα είναι η κονστρουκτιβιστική προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, δεν υπάρχει μόνο μία αλήθεια, την οποία ο ερευνητής καλείται να εντοπίσει αλλά πολλές· η αλήθεια και η πραγματικότητα είναι κοινωνικά κατασκευασμένες (Babbie, 2011). Ακόμα όμως και αν υπήρχε μία αντικειμενική πραγματικότητα, ο κάθε άνθρωπος την αντιλαμβάνεται και την ερμηνεύει διαφορετικά (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Ακολουθώντας το κονστρουκτιβιστικό παράδειγμα, θα βασιστούμε στις απόψεις των ατόμων για το πώς εκείνοι αντιλαμβάνονται τη συμβολή της εμπιστοσύνης στη διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων και πως εκείνοι θεωρούν ότι η εμπιστοσύνη μπορεί να εδραιωθεί και να διατηρηθεί.

### 3.4 Συγκέντρωση δεδομένων

Μετά τον προσδιορισμό του σκοπού της έρευνας, των ερευνητικών ερωτημάτων και της μεθοδολογικής προσέγγισης ακολουθεί το στάδιο της συγκέντρωσης των δεδομένων (Creswell, 2011). Στην παρούσα εμπειρική έρευνα, το βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων ήταν η συνέντευξη.

Η συνέντευξη χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα (Creswell, 2011 · Mason, 2011 · Ιωσηφίδης, 2008 · Robson, 2007). Οι συνεντεύξεις διακρίνονται σε πλήρως

δομημένες, ημιδομημένες και μη δομημένες, όπου ιδιαίτερα οι πιο ελεύθερες μορφές συνεντεύξεων (ημιδομημένες, μη δομημένες κτλ) επιτρέπουν τόσο στον συμμετέχοντα να είναι ευέλικτος στις απαντήσεις του, όσο και στον ερευνητή να διατυπώνει επιπλέον ερωτήματα (Mason, 2011 · Robson, 2007). Στην παρούσα ποιοτική έρευνα επιλέξαμε την ημιδομημένη συνέντευξη, όπου έχει προκαθορισμένες ερωτήσεις αλλά υπάρχει ευελιξία και οι ερωτήσεις μπορούν να τροποποιηθούν ή να προστεθούν νέες, ενώ υπήρχαν περιπτώσεις που η σειρά των ερωτήσεων άλλαζε (Ιωσηφίδης, 2008).

Οι συνεντεύξεις θα πραγματοποιηθούν δια ζώσης και όχι τηλεφωνικά, καθώς οι δια ζώσης συνεντεύξεις θα μας επιτρέψουν να κατανοήσουμε περισσότερο τις απαντήσεις διότι θα έχουμε τη δυνατότητα να παρατηρούμε τις εκφράσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα και γενικά τη μη λεκτική επικοινωνία (Robson, 2007). Οι περισσότερες ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου μεγάλου εύρους διότι είναι ευέλικτες και μας επιτρέπουν να διερευνήσουμε εις βάθος τη συμβολή της εμπιστοσύνης στη διάχυση της άρρητης γνώσης (Creswell, 2011 · Robson, 2007). Επιπλέον, καταβλήθηκε προσπάθεια να αποφευχθούν αρνητικές, κατευθυντικές, μεροληπτικές και διαφορούμενες ερωτήσεις ενώ φροντίσαμε να θέτουμε τις ερωτήσεις με έναν ευθύ και ξεκάθαρο τρόπο (Creswell, 2011 · Ιωσηφίδης, 2008 · Robson, 2007). Τέλος, προκειμένου να αντλήσουμε όσα περισσότερα μπορούμε από τους συνεντευξιαζόμενους κάναμε χρήση διερευνητικών ερωτήσεων και τεχνασμάτων κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Σύμφωνα με τη Robson (2007), τεχνικές όπως μια μικρή περίοδο σιωπής, μιας ματιάς, ή ερωτήσεις όπως «έχετε κάτι να προσθέσετε;» ή επανάληψη ενός μέρους αυτών που είπε ο συνεντευξιαζόμενος βοηθούν την διαδικασία και οι συμμετέχοντες λένε περισσότερα.

Για τους παραπάνω λόγους σε συνδυασμό με το γεγονός ότι επιθυμούμε να διερευνήσουμε ολιστικά τη συμβολή της εμπιστοσύνης στη διάχυση της άρρητης γνώσης και πως οι εργαζόμενοι τη βιώνουν και την αντιλαμβάνονται, ως εργαλείο συλλογής δεδομένων στην παρούσα πιλοτική έρευνα επιλέχθηκε η συνέντευξη. Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν για τον οδηγό συνέντευξης χωρίστηκαν στις εξής κατηγορίες θεμάτων:

**Α' Θέμα: Αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους**

**Β' Θέμα: Εδραίωση και ανάπτυξη εμπιστοσύνης**

**Γ' Θέμα: Συμβολή της εμπιστοσύνης στη διάχυση και υιοθέτηση της άρρητης γνώσης**

## **Δ' Θέμα: Συμβολή διοίκησης στην εδραίωση και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και στη διάχυση της γνώσης**

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων κρατούσαμε σημειώσεις, ενώ οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν και απομαγνητοφωνήθηκαν στο σύνολό τους και αυτό θα δημιουργήσει τη βασικότερη βάση δεδομένων και θα μπορούμε να επανέλθουμε όσες φορές επιθυμούμε σε αυτή (Creswell, 2011 · Robson, 2007).

Πριν την έναρξη της συνέντευξης ενημέρωνα προφορικά τον συμμετέχοντα για τον σκοπό της έρευνας, τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων, για τη διατήρηση της ανωνυμίας του σε οποιαδήποτε γραπτή έκθεση, τη διατήρηση της εμπιστευτικότητας, ενώ παράλληλα τον ενθάρρυνα να με διακόπτει όταν θέλει διευκρινήσεις, ότι μπορεί να ζητάει περαιτέρω εξηγήσεις και γενικά να αισθάνεται ελεύθερος να λέει αυτό που πιστεύει και αισθάνεται και τέλος, ζήτησα την άδεια για την μαγνητοφώνηση της συνέντευξης και την τήρηση σημειώσεων κατά τη διάρκεια αυτής (Creswell, 2011 · Mason, 2011 · Robson, 2007). Παράλληλα, είχα εξασφαλίσει όλες τις απαραίτητες άδειες και συγκεκριμένα προσκόμισα αντίγραφο της βεβαίωσης διεξαγωγής της έρευνας και μία γραπτή συνοδευτική επιστολή που περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω<sup>2</sup> (Robson, 2007).

Τέλος, για μια πιο ολοκληρωμένη συγκέντρωση δεδομένων τήρησα ερευνητικό ημερολόγιο στο οποίο κατέγραφα κάποιες σκέψεις, ιδέες, διάφορες σημειώσεις αλλά και τις παρατηρήσεις που σημείωνα κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων (Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

### **3.5 Το δείγμα της έρευνας**

Σε ότι αφορά το δείγμα, στην ποιοτική έρευνα στόχος είναι η επιλογή λίγων περιπτώσεων, διότι ένας από τους βασικούς σκοπούς είναι η σε βάθος, εντατική και εκτατική διερεύνηση του θέματος (Creswell, 2011 · Ιωσηφίδης, 2008). Το δείγμα στην παρούσα ποιοτική έρευνα αποτελείται από εργαζόμενους σε επιχειρήσεις στο Ηράκλειο Κρήτης.

---

<sup>2</sup> Η βεβαίωση διεξαγωγής της έρευνας και η ενημερωτική επιστολή βρίσκονται στο παράρτημα.

Για την επιλογή των ατόμων στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε μη πιθανοτική δειγματοληψία και συγκεκριμένα η σκόπιμη δειγματοληψία και η δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Σε ότι αφορά τη σκόπιμη δειγματοληψία, οι ερευνητές αξιοποιούν την προηγούμενη γνώση που έχουν, τη γνώση που έχουν για έναν πληθυσμό, ενώ παράλληλα επιλέγουν άτομα που θα εξυπηρετήσουν με τον καλύτερο τρόπο το σκοπό της έρευνας (Ίσαρη & Πουρκός, 2015 · Babbie, 2011 · Ιωσηφίδης, 2008). Τα κριτήρια επιλογής των συμμετεχόντων στην προκειμένη περίπτωση ήταν να είναι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου, να είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν στην παρούσα εμπειρική έρευνα και η φύση της δραστηριότητας της επιχείρησης να επιτρέπει την διάδραση και την αλληλεπίδραση με συναδέλφους. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που τηρεί τέτοια οργανωτική δομή, όπου ο κάθε εργαζόμενος είναι συνολικά υπεύθυνος για μια δραστηριότητα και δεν συνδέεται άμεσα με άλλα τμήματα ή άλλους εργαζόμενους δεν θεωρείται καλό δείγμα για το σκοπό της παρούσας έρευνας. Επιπλέον, εκμεταλλεύτηκα τη γνώση που έχω για το συγκεκριμένο πληθυσμό και επέλεξα επιχειρήσεις που μπορούν να ικανοποιήσουν τα παραπάνω κριτήρια.

Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε και η δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Αυτού του είδους η δειγματοληψία χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα, όπου στην πράξη οι ίδιοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα μας οδηγούν σε άλλους συμμετέχοντες (Ιωσηφίδης, 2008).

Δεδομένου ότι το δείγμα μας ήταν από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων δεν χωρίζονται σε τμήματα, εργάζονται όλοι μαζί. Τα τμήματα δύο συνεντευξιαζόμενων που χωρίζονται σε τμήματα αποτελούνται από 5 και 15 άτομα αντίστοιχα. Στον πίνακα 2 παρουσιάζεται το προφίλ των συνεντευξιαζόμενων.

**Πίνακας 2.** Προφίλ συνεντευξιαζόμενων

Αριθμός Συνέντευξης	Ηλικία	Εκπαιδευτικό επίπεδο	Θέση εργασίας	Έτη Προϋπηρεσίας
E1	35	Μεταπτυχιακό	Διευθύντρια Νηπιαγωγείου	10
E2	29	ΤΕΙ	Υπάλληλος Γραφείου σε Μελετητική Εταιρεία	8
E3	33	ΤΕΙ	Υπάλληλος γραφείου σε Κέντρο Δια Βίου Μάθησης	12
E4	35	Μεταπτυχιακό	Operational Manager σε	18

			εταιρεία παροχής υπηρεσιών επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας	
E5	32	ΤΕΙ	Τεχνικός Ασφαλείας σε εταιρεία παροχής υπηρεσιών επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας	12
E6	34	ΤΕΙ	Ηλεκτρολόγος Μηχανικός σε εταιρεία διακρίβωσης οργάνων μέτρησης	8
E7	30	ΑΕΙ	Υπεύθυνος επικοινωνίας σε ραδιοφωνικό σταθμό	12

### 3.6 Χρόνος υλοποίησης της έρευνας

Τον Δεκέμβριο του 2018 πραγματοποιήθηκαν δύο πιλοτικές συνεντεύξεις, με σκοπό τη διόρθωση των ερωτήσεων όπου απαιτήθηκε, τον έλεγχο των ερωτήσεων ως προς τη συνάφεια τους με τα ερευνητικά ερωτήματα και κυρίως αν οι ερωτήσεις συνολικά απαντούν τα ερευνητικά ερωτήματα και τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν στις ερωτήσεις και την διαδικασία συνολικά (Ίσαρη & Παρκός, 2015). Μετά τη διόρθωση του οδηγού συνέντευξης προχωρήσαμε στον προγραμματισμό των συνεντεύξεων για την εμπειρική έρευνα.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τον Ιανουάριο του 2018 σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου Κρήτης. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε η πρώτη τηλεφωνική επικοινωνία με τους ιδιοκτήτες ή τους διευθυντές των επιχειρήσεων για την ενημέρωσή τους σχετικά με την έρευνα, τον σκοπό και τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων. Για μία πιο ολοκληρωμένη ενημέρωση στάλθηκε σε αυτούς με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο η βεβαίωση για την διεξαγωγή της έρευνας και η ενημερωτική επιστολή. Στη συνέχεια, μετά από δύο-τρεις μέρες ακολούθησε η δεύτερη τηλεφωνική επικοινωνία για τον προγραμματισμό των συναντήσεων, σε ημέρα και ώρα που εξυπηρετεί τους ίδιους και τους εργαζομένους, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις.

### 3.8 Αξιοπιστία - Εγκυρότητα

Για την παρούσα ποιοτική έρευνα έχουν παρθεί τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα. Οι έννοιες άλλωστε της αξιοπιστίας και



της εγκυρότητας είναι διαφορετικές στην ποιοτική και ποσοτική προσέγγιση (Ανδρουτσοπούλου, 2014). Η αξιοπιστία συνδέεται με τις μεθόδους μέτρησης όπου κάθε φορά που τις εφαρμόζουμε να παίρνουμε τα ίδια αποτελέσματα για ένα φαινόμενο ενώ η εγκυρότητα να παίρνουμε αποτελέσματα που αντικατοπτρίζουν σωστά την έννοια που μετράμε (Babbie, 2011). Η μαγνητοφώνηση και η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων μας επιτρέπει να επιστρέψουμε σε αυτά που είπαν οι συμμετέχοντες όσες φορές το επιθυμούμε προκειμένου να κάνουμε επανέλεγχο αν κριθεί απαραίτητο, ο έλεγχος των ερμηνειών και των συμπερασμάτων από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, η αφιέρωση αρκετού χρόνου στο υπό διερεύνηση πεδίο, η σαφήνεια και η συγκεκριμενοποίηση είναι τα μέτρα που πάρθηκαν προκειμένου να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία στη συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα (Ανδρουτσοπούλου, 2014 · Babbie, 2011 · Creswell, 2011). Επιπλέον, το πρωτόκολλο συνέντευξης δόθηκε σε ειδικούς προκειμένου να επιβεβαιώσουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία. Συγκεκριμένα, το πρωτόκολλο συνέντευξης στάλθηκε για αξιολόγηση σε έναν καθηγητή πανεπιστημίου που ειδικεύεται στη διαχείριση της γνώσης εντός των επιχειρήσεων και σε δύο ερευνητές ψυχολόγους που ειδικεύονται στην εμπιστοσύνη. Οι παρατηρήσεις και τα σχόλια τους λήφθηκαν υπόψη για την τελική διαμόρφωση αυτού. Τα στοιχεία που επιλέχθηκαν για τις ερωτήσεις της συνέντευξης εξασφαλίζουν τη φαινομενική εγκυρότητα, καθώς κάθε στοιχείο από αυτά φαίνεται ξεκάθαρα ότι αποτελεί ένδειξη του φαινομένου που διερευνούμε (Babbie, 2011).

# Κεφάλαιο 4

## Ανάλυση των δεδομένων

Στη συνέχεια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα αναλυθούν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, οι οποίες είχαν μαγνητοφωνηθεί, πραγματοποιήθηκε η μεταγραφή δεδομένων όπου μετατράπηκαν οι ηχητικές συνεντεύξεις σε δεδομένα κειμένου ανά συνεντευξιαζόμενο<sup>3</sup> (Creswell, 2011). Στη συνέχεια, μελετήθηκαν εκτενώς οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις, προκειμένου να αποκτηθεί μία γενική αλλά πλήρη εικόνα για τα δεδομένα και καταγράφηκαν κάποιες αρχικές ιδέες (Creswell, 2011). Ακολούθησε ο χωρισμός των κειμένων σε τμήματα σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του πρωτοκόλλου συνέντευξης και αποδόθηκαν σε αυτά κωδικοί, όπου έγινε προσπάθεια οι κωδικοί αυτοί να μην επικαλύπτονται και να μην πλεονάζουν (Creswell, 2011). Η κατηγοριοποίηση αυτή αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ποιοτικής έρευνας, καθώς με αυτόν τον τρόπο οργανώθηκαν τα δεδομένα σε ομάδες (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Συγκεντρώθηκαν οι παρόμοιοι κωδικοί και προέκυψαν τα θέματα, όπου τα θέματα προσδιορίστηκαν από τους κωδικούς που αναφέρονταν συχνότερα από τους συμμετέχοντες, είχαν περισσότερα στοιχεία που τους υποστήριζαν ενώ στο τελικό στάδιο επιλέχθηκαν τα θέματα εκείνα που απαντούσαν πληρέστερα στα ερευνητικά ερωτήματα και εξυπηρετούσαν το σκοπό της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής (Creswell, 2011).

Σε ότι αφορά τη στρατηγική για την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, επιλέχθηκε η θεματική ανάλυση, όπου καταβλήθηκε προσπάθεια με συστηματικό τρόπο να εντοπιστούν, να οργανωθούν, να περιγραφούν και να καταγραφούν επαναλαμβανόμενα νοηματικά μοτίβα, δηλαδή «θέματα» τα οποία προέκυψαν από το σύνολο των δεδομένων (Ίσαρη & Πουρκός, 2015 · Τσιώλης, 2015). Πιο συγκεκριμένα,

---

<sup>3</sup> Στο παράρτημα υπάρχουν οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις ανά συνεντευξιαζόμενο.

τα δεδομένα αναλύθηκαν και από αυτά προέκυψαν τα «θέματα» σχετικά με την εδραίωση και την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας, τους τρόπους με τους οποίους η διοίκηση μπορεί να συμβάλλει σε αυτό και τη συμβολή της εμπιστοσύνης στη διάχυση της άρρητης γνώσης, σύμφωνα πάντα με τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων στην παρούσα ποιοτική έρευνα.

### **A' Θέμα: Αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους**

Το πρώτο θέμα είναι εισαγωγικό και οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν αλληλεπιδρούν και με ποιους τρόπους στο χώρο εργασίας. Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε κυρίως για δύο λόγους. Αφενός, να υπάρξουν κάποιες εισαγωγικές ερωτήσεις για να σπάσει ο πάγος με τους συμμετέχοντες και αφετέρου να διαπιστωθεί αν αλληλεπιδρούν στο χώρο εργασίας. Αν από τις συνεντεύξεις προέκυπτε ότι ο συμμετέχοντας δεν αλληλεπιδρά στο χώρο εργασίας εξαιτίας της θέσης, δηλαδή το αντικείμενο εργασίας του ήταν τέτοιο που δεν αλληλεπιδρούσε με άλλα άτομα δεν θα προχωρούσαμε στη συνέντευξη, διότι δεν θα ήταν κατάλληλο δείγμα. Αν προέκυπτε όμως, ότι δεν αλληλεπιδρά εξαιτίας άλλων λόγων, θα προσπαθούσαμε να εμβαθύνουμε σε αυτούς τους λόγους, όπως και έγινε στην περίπτωση της συνεντευξιαζόμενης με κωδικό Ε3. Στο συγκεκριμένο θέμα υπάρχουν δύο υποκατηγορίες: η ύπαρξη αλληλεπίδρασης και οι τρόποι αλληλεπίδρασης.

#### **A.1 Ύπαρξη αλληλεπίδρασης**

Η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων, συγκεκριμένα έξι στους επτά απάντησε θετικά στην ερώτηση για το αν αλληλεπιδρούν με συναδέλφους στο χώρο εργασίας. Προκειμένου να είναι ξεκάθαρο για αυτούς το τι εννοούμε αλληλεπίδραση στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, τους δόθηκαν κάποια παραδείγματα όπως το αν κάνουν διάλειμμα μαζί, αν πίνουν έναν καφέ μαζί στο χώρο εργασίας, αν κάνουν χιούμορ μεταξύ τους. Οι 5 συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν «ναι», ενώ η απάντηση που ήταν πιο αναλυτική ήταν η εξής:

*«Καθημερινά, το κλίμα είναι απίστευτο. Δεν κάνουμε συγκεκριμένες ώρες διάλειμμα γιατί ουσιαστικά τα διαλείμματα τα σπάμε εντός της ημέρας, 5 λεπτάκια, δέκα, είτε πίνοντας έναν καφέ μαζί, είτε κάνοντας «χαβαλέ». (E5)*

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον όμως παρουσίασε και η απάντηση της συνεντευξιαζόμενης με κωδικό E3, όπου από την πρώτη κιόλας απάντησή της φαίνεται ότι εργάζεται σε ένα περιβάλλον στο οποίο ο ιδιοκτήτης ακολουθεί τακτικές τέτοιες που δεν ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση. Συγκεκριμένα, δήλωσε χαρακτηριστικά:

*«Όπως το περιγράφεις όχι. Αλληλεπιδρούμε μόνο για θέματα που έχουν να κάνουν με τη δουλειά. Δεν κάνουμε διάλειμμα μαζί ή κάτι παρεμφερές. Απαγορεύεται από τη διοίκηση». [...] στον διευθυντή και εργοδότη της επιχείρησης δεν του αρέσει να κάνουμε διάλειμμα μαζί, να μιλάμε ο ένας με τον άλλον. Δεν μπορώ εγώ να πάω στο γραφείο κάποιου συναδέλφου και να συζητάμε. Ακόμα και για θέματα εργασίας». (E3)*

## **A.2. Τρόποι αλληλεπίδρασης**

Από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων προκύπτει ότι οργανωμένα meetings, ανταλλαγή e-mails, συζητήσεις για θέματα προσωπικά, κοινωνικά και εργασιακά είναι μερικοί από τους τρόπους αλληλεπίδρασης εντός του χώρου εργασίας. Επιπροσθέτως, δύο από τους συνεντευξιαζόμενους σημείωσαν ότι ένας τρόπος αλληλεπίδρασης είναι να τρώνε όλοι μαζί το μεσημέρι, ενώ το να κάνουν διάλειμμα όλοι μαζί είναι ένας συχνός τρόπος αλληλεπίδρασης. Ενδεικτικά οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν:

*«Με e-mails, με meetings, πολύ τηλεφωνική επικοινωνία και στο χώρο όταν βρισκόμαστε μαζί». (E6)*

*«Κάνουμε χιούμορ μεταξύ μας [...] Το διάλειμμα αφορά μόνο «χαβαλέ», να το πω απλά». (E5)*

*«Να κάνουμε διάλειμμα μαζί, [...] να τρώμε όλοι μαζί. Με το να ανταλλάζουμε απόψεις για θέματα δουλειάς ή για θέματα εκτός δουλειάς, τύπου μου έτυχε αυτό σήμερα και σε αυτή τη φιλοσοφία γενικότερα. Έπειτα, τα meetings που γίνονται κυρίως για θέματα δουλειάς και πιο σπάνια να βγαίνουμε έξω μαζί». (E7)*

*«Σε αυτό το τραπέζι παράδειγμα (σημ: στο τραπέζι που καθόμασταν) το μεσημέρι θα φροντίσουμε να φάμε όλοι μαζί». (E4)*

## **Β' Θέμα: Εδραίωση και ανάπτυξη εμπιστοσύνης**

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων είχε να κάνει με την edpaίωση και την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, τι απαιτείται προκειμένου να εμπιστευτούν κάποιο συνάδελφο, τι σημαίνει για αυτούς εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας. Στο συγκεκριμένο θέμα προέκυψαν δύο μεγάλες υποκατηγορίες. Η πρώτη υποκατηγορία είναι ο ορισμός της εμπιστοσύνης σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, τι σημαίνει στην πράξη για αυτούς εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας. Η δεύτερη υποκατηγορία είναι οι παράγοντες edpaίωσης και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα δεδομένα αυτών των δύο υποκατηγοριών.

### **Β.1. Ορισμός εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα**

Οι συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα ρωτήθηκαν τι σημαίνει για αυτούς εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας. Από τις απαντήσεις τους προέκυψαν τρεις κυρίως ορισμοί για την εμπιστοσύνη. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας είναι: α. η τήρηση και η υλοποίηση των συμφωνημένων και η ορθή υλοποίηση εργασιών, β. η δυνατότητα συζήτησης και η ανταλλαγή πληροφοριών και γ. η τήρηση της εμπιστευτικότητας.

#### **Β.1.1. Τήρηση και υλοποίηση των συμφωνημένων – ορθή υλοποίηση εργασιών**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, η εμπιστοσύνη συνδέεται για κάποιους άρρηκτα με τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι διάφορες δραστηριότητες στην εργασία. Τέσσερις από τους επτά συνεντευξιαζόμενους σημείωσαν χαρακτηριστικά ότι εμπιστοσύνη για αυτούς είναι να γίνεται μία δουλειά στην εργασία σωστά και όπως έχει συμφωνηθεί. Οι απαντήσεις τους ήταν:

*«Να γίνονται τα πράγματα με τέτοιο τρόπο όπως έχει συζητηθεί, οργανωθεί κτλ. [...] Ότι αυτό που είναι να γίνει θα γίνει με τον τρόπο που έχω πει, επιλέξει, συζητήσει, σε ότι αφορά κυρίως το κομμάτι των διαδικασιών. [...] Αν διαχειριστούν τα πράγματα με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην αφήσουν απέξω σημεία, τα οποία θεωρεί το σχολείο σημαντικά*

*προκειμένου να μη διαστρεβλωθεί η ταυτότητα του, επίσης με κάνει να νιώθω ότι έχω εμπιστοσύνη και δεν χρειάζεται να είμαι πανταχού παρούσα». (E1)*

*«Η εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας είναι το να μπορώ να εμπιστευτώ κάποιον να κάνει μία δουλειά αντί για εμένα και να το κάνει σωστά». (E2)*

*«Στο να μπορώ να εμπιστευτώ κάποιον, να του πω κάτι που έχω δει στη δουλειά ότι λειτουργεί σωστά, πως μπορούμε να το βελτιώσουμε, να το συζητήσουμε, να το αλλάξουμε. Εμπιστοσύνη για μένα είναι να μπορώ να συζητάω για θέματα δουλειάς». (E3)*

*«Όταν πούμε κάτι να γίνεται. Κυρίως γύρω από αυτό. Αυτά που συζητάμε να γίνονται πράξη. Και σε προσωπικό επίπεδο να γίνεται αυτό». (E4)*

### **B.1.2. Δυνατότητα συζήτησης - Ανταλλαγή πληροφοριών**

Η εμπιστοσύνη επίσης, σύμφωνα με τις αποκρίσεις των συνεντευξιζόμενων συνδέεται με τη δυνατότητα να συζητούν για διάφορα θέματα, είτε θέματα που σχετίζονται με την εργασία, είτε περισσότερο προσωπικά θέματα. Να μπορούν να ανταλλάξουν πληροφορίες, γνώμες ακόμα και διαισθήσεις για κάτι. Εμπιστοσύνη για κάποιους από τους συμμετέχοντες είναι η ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, οι οποίοι απάντησαν ότι εμπιστοσύνη για αυτούς είναι η δυνατότητα συζήτησης και η ανταλλαγή πληροφοριών ήταν:

*«Να μπορώ να μοιραστώ μαζί του πράγματα, ανησυχίες». (E6)*

*«Στο να μπορώ να εμπιστευτώ κάποιον, να του πω κάτι που έχω δει στη δουλειά ότι λειτουργεί σωστά, πως μπορούμε να το βελτιώσουμε, να το συζητήσουμε, να το αλλάξουμε. Εμπιστοσύνη για μένα είναι να μπορώ να συζητάω για θέματα δουλειάς». (E3)*

*«Προσωπικά σημαίνει να μου έχουν εμπιστοσύνη στην προσωπική μου άποψη, δηλαδή αν πω σε κάποιον κάτι και το λάβει σοβαρά υπόψη του, αυτό είναι για εμένα που μου δείχνει εμπιστοσύνη. Ακόμα και σε αυτό που σου είπα πριν, στα ενστικτώδη, τι πήρα από ένα πελάτη. Επίσης είναι και το ακριβώς αντίστροφο. Να έρχονται και να μου λένε πράγματα, πράγματα που μπορεί να μην έχουν γίνει ακόμα γεγονότα. [...]» (E4)*

«[...]Το ότι μπορώ να πω πράγματα που περνάνε σε πιο φιλικό και προσωπικό επίπεδο. Αποδεικνύεται με αυτόν τον τρόπο ότι πέρα της ταμπέλας του συναδέλφου, μπορεί σε έναν εργασιακό χώρο να εξελιχθεί μια προσωπική απλή σχέση σε πραγματική φιλία». (E5)

«Αν είναι ελεύθερη γενικότερα η σχέση ανταλλαγής πληροφοριών [...]»(E7)

### **B.1.3. Τήρηση εμπιστευτικότητας**

Εμπιστοσύνη επιπλέον για κάποιους συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα είναι η εχεμύθεια, η τήρηση εμπιστευτικότητας, η μη διαρροή πληροφοριών, ο σεβασμός γενικότερα στην πληροφορία.

«Εμπιστοσύνη είναι για εμένα από το να αφήσω κάποιον να κάτσει στον υπολογιστή μου, μέχρι ποιο σημείο θα τον αφήσω να δει, αν θα του δώσω κωδικούς μου, αν θα του πω άνοιξε τα συρτάρια μου και εγώ να μπορώ να ανοίξω ενός τρίτου το συρτάρι. Να υπάρχει αυτή η σχέση. Αν είναι ελεύθερη γενικότερα η σχέση ανταλλαγής πληροφοριών [...] Να μην διαρρεύσουν πληροφορίες από εσένα. Να μην την χρησιμοποιήσει με λάθος τρόπος προς εμένα. Να σεβαστεί αυτή την πληροφορία.». (E7)

«Τους έχω εμπιστοσύνη, ότι αυτά που θα τους πω δεν θα τα πουν στον εργοδότη μου»  
(E2)

### **B.2. Παράγοντες εδραίωσης και ανάπτυξης εμπιστοσύνης**

Το δεύτερο και ένα από τα βασικότερα τμήματα αυτού του θέματος έχει να κάνει με τους παράγοντες εδραίωσης και ανάπτυξης εμπιστοσύνης. Στο δεύτερο θέμα υπήρχαν αρκετές ερωτήσεις, που σκοπό είχαν να διερευνήσουν εις βάθος τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των ατόμων που είναι απαραίτητες προκειμένου να εδραιωθεί και να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη. Επιπλέον, κατά τη συνολική διάρκεια της συνέντευξης, δεδομένου ότι ήταν ημιδομημένη και υπήρχε σχετική ευελιξία, όποτε δόθηκε η ευκαιρία να επανέλθουμε στο κομμάτι της εμπιστοσύνης, δράξαμε την ευκαιρία προκειμένου να αντλήσουμε όσο το δυνατό περισσότερα στοιχεία για αυτό. Από τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, προέκυψαν δύο βασικές υπό κατηγορίες. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες εδραίωσης και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης ομαδοποιήθηκαν στις εξής δύο υποκατηγορίες: α. τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και β.

οι συμπεριφορές και οι δράσεις εκείνες που οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι συνέβαλλαν στην εδραίωση της εμπιστοσύνης.

### **B.2.1 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας**

Τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων που συμβάλλουν στην εδραίωση και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα είναι α. η εχεμύθεια, β. η θετική στάση και η καλοσύνη και γ. η ευγένεια και ο σεβασμός.

#### **B.2.1.1. Η Εχεμύθεια**

Η εχεμύθεια είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των ατόμων που συμβάλλει στο μέγιστο βαθμό στην εδραίωση της εμπιστοσύνης, σύμφωνα με τις αποκρίσεις των συνεντευξιαζόμενων. Το να είναι ένα άτομο εχέμυθο, να μη διαρρέει πληροφορίες, αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες αρκετές φορές ως παράγοντας εμπιστοσύνης. Οι απαντήσεις που προσδιόρισαν την εχεμύθεια ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας που συμβάλλει στην εμπιστοσύνη ήταν:

*«Στο να έχω τσεκάρει με κάποιον τρόπο ότι κάτι που του έχω πει δεν το έχει μάθει ο ιδιοκτήτης, ο εργοδότης μου και δεν έχει γίνει θέμα συζήτησης στην επιχείρηση». (E3)*

*«Επίσης, να του εμπιστευτώ κάτι και να μην μεταφερθεί αυτό και ξέρω ότι δεν μεταφέρθηκε. Οπότε αντίστοιχα, του ανοίγομαι πιο εύκολα και στο κομμάτι των προσωπικών μου [...]» (E7)*

*«Η εχεμύθεια του [...]» (E2)*

#### **B.2.1.2. Η θετική στάση – η καλοσύνη**

Η καλοσύνη των ατόμων και άτομα με θετική στάση απέναντι στα πράγματα είναι χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην εδραίωση της εμπιστοσύνης. Ένας εργαζόμενος που χαρακτηρίζεται ως καλός άνθρωπος, ως άνθρωπος που έχει καλό χαρακτήρα, ένας θετικός άνθρωπος αναφέρθηκε από τους συνεντευξιαζόμενους ως βασικός παράγοντας για την εδραίωση την εμπιστοσύνης. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις ως προς αυτό ήταν:



«Ότι είναι πολύ καλά παιδιά». Στην ερώτηση τι σημαίνει για εκείνον καλά παιδιά, ο συνεντευξιαζόμενος σημείωσε χαρακτηριστικά «Χαρούμενο άτομο, ευγενικό, γενικότερα να βγάζει μια θετική ενέργεια. Είμαι πολύ υπέρ αυτού του πράγματος». (E5)

«Ο καλός του χαρακτήρας, [...] χαρούμενος άνθρωπος και έξυπνος». (E3)

«Μια θετική όψη των πραγμάτων θα έλεγα. Μια... δύναμη να με κάνουν εγώ να νιώσω τη δύναμη να διαχειριστώ κάποια πράγματα». (E1)

«[...] να είναι καλός άνθρωπος». (E2)

### **B.2.1.3. Η ευγένεια και ο σεβασμός**

Ένας άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από ευγένεια και σέβεται τους συναδέλφους του είναι περισσότερο πιθανό να κερδίσει την εμπιστοσύνη του άλλου.

«Ένας σεβασμός που χαρακτηρίζει το άτομο, όχι αποκλειστικά προς το πρόσωπο μου, γενικά. Η ευγένεια». (E1)

«Σεβασμός». (E5, E7)

Επιπλέον άλλα χαρακτηριστικά που ανέφεραν οι συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα τα οποία συμβάλλουν στην εδραίωση και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ήταν η εξυπνάδα, η σοβαρότητα, η ειλικρίνεια, η συνέπεια, η υπευθυνότητα, η δεκτικότητα.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πέρα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων, υπάρχουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και δράσεις των ατόμων που συμβάλλουν στην εδραίωση και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά αυτές οι συμπεριφορές που συμβάλλουν σε αυτό, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα.

### **B.2.2 Συμπεριφορές - δράσεις που συμβάλλουν στην εδραίωση και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων υπάρχουν κάποιες συμπεριφορές και συγκεκριμένες δράσεις, οι οποίες συμβάλλουν στην εδραίωση και στην ανάπτυξη

της εμπιστοσύνης. Από τις απαντήσεις τους προέκυψαν τρεις κυρίως συμπεριφορές: α. η ομοιότητα στον χαρακτήρα και στη συμπεριφορά, β. η τήρηση των συμφωνημένων και γ. η στήριξη. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα δεδομένα ως προς αυτές τις συμπεριφορές.

### **B.2.2.1 Η ομοιότητα στον χαρακτήρα και στη συμπεριφορά**

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι τείνουν να εμπιστεύονται άτομα στα οποία βλέπουν ότι έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά με τους ίδιους, ότι ταιριάζουν για παράδειγμα στον τρόπο σκέψης ή ότι βλέπουν στους άλλους χαρακτηριστικά του εαυτού τους. Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, οι οποίες προσδιόρισαν την ομοιότητα στον χαρακτήρα και στη συμπεριφορά ως παράγοντα εδραίωσης και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ήταν:

*«Ένα χαρακτηριστικό είναι ότι είναι συγκεντρωτικό άτομο σαν εμένα». (E6)*

*«Αν ταιριάζουν λίγο οι σκέψεις. [...]». (E7)*

*«Με το συγκεκριμένο άτομο που έχω στο μυαλό μου, ένα κομμάτι που με έκανε να δεθώ περισσότερο ήταν ότι έβλεπα τον εαυτό μου [...]». (E4)*

*«Και πάλι όμως η διαδρομή της αλληλεπίδρασης, της μονιμότητας, του χρόνου, το ότι ταιριάζουν οι χαρακτήρες μας σε περισσότερα σε σχέση με κάποιους άλλους είναι στοιχεία που χαρακτηρίζουν αυτούς τους ανθρώπους με τους οποίους μιλάω για περισσότερα θέματα». (E1)*

### **B.2.2.2 Η τήρηση των συμφωνημένων**

Όπως είδαμε και στο προηγούμενο θέμα, για κάποιους εμπιστοσύνη είναι η εφαρμογή στην πράξη όλων αυτών που έχουν συμφωνηθεί και συζητηθεί. Η τήρηση των συμφωνημένων όμως, αναφέρθηκε αρκετές φορές από τους συμμετέχοντες είτε ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας, είτε ως συμπεριφορά, όπου είναι απαραίτητη για την εδραίωση και την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης. Οι συγκεκριμένες απαντήσεις ήταν:

*«Να ακούει και να εφαρμόζει αυτά που ακούει. Για να μπορούμε να συνεννοηθούμε και να μιλάμε την ίδια γλώσσα. Να μπορεί να πει και να τεκμηριώσει τη γνώμη του. [...]» (E1)*

*«Έχει τύχει σε επαγγελματικό επίπεδο να του ζητήσω κάτι και να το φέρει εις πέρας 100%. Να μου φέρει ακριβώς αυτό που περίμενα. Και πιστεύω ότι θα ανταποκριθεί ξανά σε ένα αντίστοιχο κάλεσμα [...]» (E7)*

### **B.2.2.3 Η στήριξη**

Από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, σε ότι αφορά τις συμπεριφορές των ατόμων με τα οποία αισθάνονται πιο κοντά, προκύπτει ότι η στήριξη, είτε ψυχολογική, είτε για συγκεκριμένες εργασίες, είναι μία συμπεριφορά για την οποία ήρθαν πιο κοντά με τον συνάδελφό τους και αναπτύχθηκε η εμπιστοσύνη. Συγκεκριμένα, οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν:

*«Συμπεριφορές.. Δεν με έχει κάνει να νιώσω ποτέ άβολα. Αντιθέτως, του έχω πει είσαι ψυχολόγος μου.. Έρχομαι και σου λέω το μακρύ και το κοντό μου..» (E1)*

*«Το ότι με βοήθησε σε μια δύσκολη κατάσταση που είχα με τη δουλειά και σε ένα προσωπικό θέμα μια άλλη φορά. Μια φορά που χρειάστηκε να πάρω άδεια κάλυψε το κενό και με βοήθησε. Αν χρειαστεί να λείψω ξέρω ότι θα μου βγάλει τη δουλειά και θα είμαι ήσυχη». (E2)*

*«Να πω και η ψυχολογική στήριξη όταν ξεκίνησε η δουλειά μου. [...] Στην αρχή, η βοήθεια που μου έδωσε προκειμένου να μπορώ να ανταπεξέλθω καλά στη δουλειά μου». (E5)*

Όλες οι παραπάνω συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των ατόμων συμβάλλουν στην εδραίωση και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης. Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου, θα παρουσιαστούν παράγοντες που ενισχύουν περαιτέρω τη γνωστική και τη συναισθηματική εμπιστοσύνη.

### **B.3 Παράγοντες που ενισχύουν περαιτέρω τη γνωστική εμπιστοσύνη**

Οι συμμετέχοντες όταν ρωτήθηκαν σε ποιο προφίλ ανθρώπων στρέφονται προς βοήθεια όταν χρειάζεται να προχωρήσουν μία αρμοδιότητα ή μια εργασία απάντησαν ότι συνήθως απευθύνονται σε αυτούς που θεωρούν ότι έχουν την εμπειρία, τη γνώση του συγκεκριμένου αντικειμένου για το οποίο αναζητούν βοήθεια, την ικανότητα διαχείρισης ενός θέματος. Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων ήταν:

«Αν αυτό που έπρεπε να κάνω ήξερα ότι για να το ολοκληρώσω πιο σωστά θα μου το έδινε ο Χ., αν δηλαδή έψαχνα τετράγωνη λογική θα πήγαινα στον Χ. Αν έψαχνα χρώμα θα πήγαινα στον Ψ, αν έψαχνα συναίσθημα θα πήγαινα σε έναν άλλο..[...] Ανάλογα το τι είναι αυτό που θα ήθελα να κάνω, θα πήγαινα σε αυτόν που έχω διακρίνει ότι έχει το κομμάτι που ψάχνω». (E1)

«Άτομα που έχουν γνώση, εξυπνάδα, ευστροφία. Είναι άτομο που μπορεί να διαχειριστεί υπό πίεση κάποιες καταστάσεις». (E2)

«Σε κάποιον που είναι έξυπνος και μπορεί να καταλάβει πως θα διαχειριστούμε μία δύσκολη κατάσταση». (E3)

«Σε ανθρώπους που έχουν την εμπειρία. Δεν έχω κάποιο συγκεκριμένο προφίλ στο μυαλό μου. Αν έχει να κάνει με τη γνώση, θα στραφώ κυρίως σε ανθρώπους που έχουν την εμπειρία. [...] Αυτοί που έχουν την εμπειρία είτε της γνώσης, είτε της συμπεριφοράς» (E4)

«Άπειρες.. στο προφίλ που πιστεύω εγώ ότι έχει τη μεγαλύτερη εμπειρία για να μου λύσει την απορία που έχω». (E5)

«Έχω στραφεί αρκετές φορές για βοήθεια σε άλλον. Στρέφομαι κυρίως σε άτομο που είναι ηγετική προσωπικότητα, αυτός που σου δίνει λύση άμεσα χωρίς απαραίτητα να είναι και η σωστή, αντιδρά άμεσα. Το ότι είναι γνώστης του αντικειμένου και αυτό είναι πολύ γερό χαρακτηριστικό και ίσως να είναι και πρώτο αν πρέπει να τα βάλουμε μια σειρά». (E6)

«Σίγουρα με αυτούς που είσαι πιο κοντά, ζητάς πιο εύκολα τη βοήθειά τους. Επίσης, μπορεί να ζητήσεις βοήθεια από κάποιον που είναι πιο έμπειρος στο αντικείμενο. [...] Έχει να κάνει με το αντικείμενο, τη φύση του θέματος που έχω να αντιμετωπίσω. Αν το θέμα είναι ουδέτερο, σίγουρα θα πιάσω αυτόν που είναι πιο κοντά μου, που τον θεωρώ δικό μου άνθρωπο μέσα στο χώρο εργασίας». (E7)

Τα παραπάνω δεδομένα, σε συνδυασμό με τις απαντήσεις στην ερώτηση το τι απαιτείται προκειμένου να εμπιστεύονται γνωστικά τον συνάδελφό τους, προκύπτουν δύο βασικοί παράγοντες, οι οποίοι ενισχύουν τη γνωστική εμπιστοσύνη. Οι παράγοντες αυτοί είναι: α. η εμπειρία και η αποδεδειγμένη ικανότητα και β. οι γνώσεις, οι σπουδές και η κατάρτισή τους.

### **B.3.1. Η εμπειρία και η αποδεδειγμένη ικανότητα**

Η εμπειρία ενός ατόμου, η αποδεδειγμένη ικανότητα για τον χειρισμό θεμάτων που έχουν να κάνουν με τη εργασία είναι ένας βασικός παράγοντας εδραίωσης της γνωστικής εμπιστοσύνης. Συγκεκριμένα, οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν:

*«Η επιβεβαίωση ότι τα αποτελέσματά τους είναι 99% θετικά».* (E1)

*«Το παρελθόν. Η εμπειρία. Το παρελθόν βασικά», ενώ στην ερώτηση τι εννοεί με αυτό, πρόσθεσε: «Καταστάσεις που προϋπήρξαν. Παρατηρώντας τους πως συμπεριφέρθηκαν σε καταστάσεις αρχίζω σιγά σιγά και τους εμπιστεύομαι».* (E4)

*«Η εμπειρία, η λεγόμενη αυθεντία, κάποιο καλό βιογραφικό μου έχει τύχει να το εμπιστεύομαι. Ανάγεται στην εμπειρία και με το πώς θεωρώ... Αν για παράδειγμα εμείς δουλεύουμε μαζί στην ίδια θέση και διαχειρίζομαι έναν πελάτη θα σε ρωτήσω πως θα τον διαχειρίζοσυν εσύ».* (E7)

### **B.3.2. Οι γνώσεις, σπουδές και η κατάρτισή τους**

Πέρα από την εμπειρία, οι γνώσεις, οι σπουδές και η κατάρτιση που είναι σχετικές με τα αντικείμενα εργασίας ενισχύουν τη γνωστική εμπιστοσύνη των ατόμων, σύμφωνα με κάποιους συμμετέχοντες.

*«Η γνώση που έχουν σε συγκεκριμένα αντικείμενα και η εμπειρία τους».* (E2)

*«Η κατάρτισή τους, οι σπουδές τους και πως τους βλέπω εγώ πάνω στη δουλειά. Ήδη έχω μια καλή εικόνα, μια στιβαρή εικόνα κυρίως λόγω της κατάρτισής τους».* (E6)

### **B.4. Παράγοντες που ενισχύουν περαιτέρω τη συναισθηματική εμπιστοσύνη**

Πέρα από τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω, τα οποία είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, όπως η εχεμύθεια, η ειλικρίνεια, η καλοσύνη, για την περαιτέρω ανάπτυξη της συναισθηματικής εμπιστοσύνης απαιτούνται δύο επιπλέον παράγοντες, όπως αυτοί προέκυψαν από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων. Αυτοί οι παράγοντες είναι α. ο χρόνος και β. η οικειότητα.

#### **B.4.1. Ο χρόνος**

Για την εδραίωση της συναισθηματικής εμπιστοσύνης απαιτείται χρόνος. Προκειμένου οι άνθρωποι να δεθούν συναισθηματικά με τους συναδέλφους τους, η σχέση θα πρέπει να έχει διάρκεια. Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων που ανέφεραν τον χρόνο ως παράγοντα ανάπτυξης και εδραίωσης της συναισθηματικής εμπιστοσύνης ήταν:

*«Η αλληλεπίδραση από την δική μου εμπειρία έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με τα χρόνια που είναι η ομάδα ως πυρήνας ίδια. Έχει να κάνει με τα χρόνια που εργαζόμαστε για να υπάρχει μία αλληλεπίδραση. Εγώ ως άνθρωπος δεν μπορώ να κάνω χιούμορ εύκολα ή να είμαι χαλαρή με ανθρώπους τους οποίους τους γνωρίζω τώρα».* (E1)

*«Κυρίως είναι άτομα που γνωρίζω καιρό, όχι από την αρχή και μου έχουν δείξει ότι μπορώ να τους έχω εμπιστοσύνη και να βασιστώ πάνω τους».* (E3)

#### **B.4.2. Η οικειότητα**

Η οικειότητα είναι ένας βασικός παράγοντας στη συναισθηματική εμπιστοσύνη. Περνώντας τα άτομα χρόνο με άλλα άτομα, σταδιακά αποκτούν αυτή την οικειότητα που τους επιτρέπει να δεθούν περισσότερο συναισθηματικά. Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων ήταν:

*«Αυτούς που εμπιστεύομαι συναισθηματικά πιο πολύ. Σε αυτούς θα το πρωτοπώ. Σε αυτούς που νιώθω οικειότητα».* (E6)

*«Μπορεί να είναι ότι είμαστε κάθε μέρα μαζί, ότι συζητάμε μαζί, οικειότητα».* (E7)

*«Ίσως στον άνθρωπο που μου βγάζει την περισσότερο οικειότητα».* (E5)

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των δεδομένων, τα οποία συνδέονται με την εδραίωση και την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άτομα που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση, θα παρουσιαστούν τα δεδομένα που συνδέονται με τη συμβολή της γνωστικής και συναισθηματικής εμπιστοσύνης στη διάχυση και την υιοθέτηση της άρρητης γνώσης.

## **Γ' Θέμα: Συμβολή της εμπιστοσύνης στην διάχυση και υιοθέτηση της άρρητης γνώσης**

Η εμπιστοσύνη, όπως προκύπτει και από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για τη διάχυση αλλά και την υιοθέτηση της άρρητης γνώσης. Είναι απόλυτα χαρακτηριστικές οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τη σχέση εμπιστοσύνης και διάχυση της άρρητης γνώσης.

*«Η εμπιστοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στο να μοιραστεί κάποιος τις γνώσεις του. Ακόμα και εγώ που είμαι δύσκολος, η εμπιστοσύνη με βοηθάει να μοιραστώ. Αν δεν ένιωθα εμπιστοσύνη, δεν θα μπορούσα να μοιραστώ». (E6)*

*«Αν εμπιστεύομαι έναν άνθρωπο, ακόμα και αν «πατάτα» να είναι αυτό που θα πω, θα το πω γιατί δεν θα με χλευάσει». (E5)*

*«Σε αυτούς που δεν έχω εμπιστοσύνη δεν συζητάμε τίποτα. Ούτε θέματα δουλειάς, ούτε θέματα εκτός δουλειάς. Μόνο αν μας αναθέσει κάποια εργασία ο εργοδότης που θα πρέπει να το συζητήσουμε». (E3)*

Πως συμβάλλει όμως η γνωστική και πως η συναισθηματική εμπιστοσύνη στη διάχυση και στην υιοθέτηση της άρρητης γνώσης; Πως διαφοροποιούνται αυτά τα δύο είδη εμπιστοσύνης ως προς τη συμβολή τους σε αυτό; Καταρχάς, αυτό που πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, η συναισθηματική και η γνωστική εμπιστοσύνη συμβάλει θετικά τόσο στη διάχυση όσο και στην υιοθέτηση της γνώσης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις σχετικά με τη συμβολή της γνωστικής εμπιστοσύνης στη διάχυση και στην υιοθέτηση της γνώσης.

### **Γ.1. Συμβολή γνωστικής εμπιστοσύνης**

#### **Γ.1.1. Συμβολή γνωστικής εμπιστοσύνης στη διάχυση της γνώσης**

Στην ερώτηση: «Αν εμπιστεύεσαι κάποιον γνωστικά, για παράδειγμα διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο ή/και έχει μεγάλη εμπειρία στο χώρο ή/και έχει φέρει εις πέρας επιτυχώς διαδικασίες και αρμοδιότητες πως σε επηρεάζει (θετικά/αρνητικά/ουδέτερα) να μοιραστείς μαζί του τις γνώσεις σου;», οι τέσσερις από τους επτά απάντησαν μονολεκτικά «θετικά». Οι απαντήσεις που διαφοροποιήθηκαν ήταν οι εξής:

*«Δεν έχω πρόβλημα. Πολύ θετικά μοιράζομαι τις γνώσεις μου γενικά». (E7)*

«Δεν ξέρω... και δεν ξέρω γιατί υπάρχουν φορές που μπορεί να νιώσω, θα πρέπει να το έχω μελετήσει καλά για να το πω σε κάποιον που είναι πιο πάνω από εμένα γνωστικά. Αρνητικά θα έλεγα όχι, με τίποτα. Το ουδέτερο δεν μου λέει κάτι. Κλείνω προς το θετικά, ότι δεν θα είχα πρόβλημα αλλά δεν είμαι σίγουρη. Δεν ξέρω». (E1)

«Αρνητικά νομίζω». Στην ερώτηση γιατί πιστεύει ότι τον επηρεάζει αρνητικά, απάντησε χαρακτηριστικά: «Θα πρέπει να περάσει πολύ καιρός για να το πω. Για παράδειγμα, θα μου πουν για μια υπόθεση «τελικά, νομίζω ότι αυτό ισχύει». Και θα τους πω: «Ναι βρε παιδιά, κοιτάξτε τι είχα γράψει τότε; Όντως αυτό ισχύει». Και μου τη λένε κάποιες φορές, μου λένε: «γιατί δεν το μοιράζεσαι;» και τους λέω ότι δεν το θεωρώ σημαντικό. Σίγουρα δυσκολεύομαι να το μοιράζομαι» (E6)

### **Γ.1.2. Συμβολή γνωστικής εμπιστοσύνης στην υιοθέτηση της γνώσης**

Η γνωστική εμπιστοσύνη συμβάλει θετικά στην υιοθέτηση των γνώσεων σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων. Η ερώτηση που τους υποβλήθηκε συγκεκριμένα ήταν: «Αν εμπιστεύεσαι εσύ κάποιον γνωστικά πως σε επηρεάζει (θετικά/αρνητικά/ουδέτερο) έτσι ώστε να υιοθετήσεις τις γνώσεις που εκείνος μοιράζεται μαζί σου;».

Οι πέντε από τους επτά απάντησαν θετικά, ενώ δύο εξ αυτών ναι μεν απάντησαν θετικά αλλά πρόσθεσαν ότι θα την φιλτράρουν πρώτα πριν την ενσωματώσουν. Οι απαντήσεις των δύο συνεντευξιαζόμενων ήταν:

«Εννοείς αν όντως με επηρεάζει. Ναι. Εγώ έχω στο μυαλό μου την υπηρεσία, γιατί υπηρεσία παρέχουμε. Έχω συναδέλφους που τους εμπιστεύομαι γνωστικά, ο κάθε συνεργάτης έχει το δικό του στυλ μεταδοτικότητας, το οποίο το δέχομαι, μπορούν να μου προτείνουν να κάνω πράγματα. Δεν θα πατήσω ακριβώς πάνω στο δικό τους τέμπο για να το κάνω αλλά θα το ενσωματώσω στο δικό μου τρόπο». (E4)

«Θετικά θα πω πάλι αλλά με επιφύλαξη, θα πρέπει να την φιλτράρω και να αντιληφθώ ότι αυτή μου ταιριάζει και θα μπορούσε να ήταν και δική μου. Όλα αυτά όμως εφόσον μου εμπνέει εμπιστοσύνη. Για να μπω στην διαδικασία να τον ρωτήσω κάτι, σημαίνει ότι μου εμπνέει εμπιστοσύνη». (E7)



Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα δεδομένα ως προς τη συμβολή της συναισθηματικής εμπιστοσύνης στη διάχυση και στην υιοθέτηση της γνώσης.

## **Γ.2. Συμβολή συναισθηματικής εμπιστοσύνης**

### **Γ.2.1. Συμβολή συναισθηματικής εμπιστοσύνης στη διάχυση της γνώσης**

Όλοι οι συνεντευξιζόμενοι απάντησαν θετικά ως προς το πώς τους επηρεάζει η διάχυση της γνώσης σε αυτούς που εμπιστεύονται συναισθηματικά. Η ερώτηση που τους υποβλήθηκε συγκεκριμένα ήταν: «Αν εμπιστεύεσαι κάποιον συναισθηματικά, για παράδειγμα συμπαθείς κάποιον, ή/και είναι φίλος σου ή/και νιώθεις οικειότητα μαζί του ή/και ενδεχομένως κάνετε και παρέα εκτός γραφείου, πώς σε επηρεάζει (θετικά/αρνητικά/ουδέτερα) να μοιραστείς μαζί του τις γνώσεις σου;». Ενδεικτικές απαντήσεις είναι οι εξής:

*«Θετικά. Αλλά αυτό έχει να κάνει την αποδοχή του ανθρώπου ως άνθρωπο. Είναι πιο εύκολο να μοιράζεις γνώσεις με κάποιον που συμπαθείς, που είστε πιο κοντά».* (E1)

*«Θετικά αλλά λίγο γιατί εγώ είμαι υπέρμαχος της γνώσης. Είμαι θετική στη μεταφορά της γνώσης. Και δεν θεωρώ ότι το κομμάτι της άρρητης γνώσης είναι μικρό κομμάτι. Εγώ είχα δημιουργήσει θέμα προσωπικά για πελάτη που πίστευα ότι κάτι έλεγε, έλεγα ότι κάτι γίνεται, το έφερα ως θέμα για να το διερευνήσουμε. Τελικά είχα λάθος αλλά δεν το μετάνιωσα».* (E4)

*«Σε πολύ μεγάλο βαθμό θετικά. Είμαι άνθρωπος που ανοίγομαι σε ανθρώπους που μου βγάζουν εμπιστοσύνη».* (E5)

*«Πολύ θετικά και πάρα πολύ θετικά»* (E7)

### **Γ.2.1. Συμβολή συναισθηματικής εμπιστοσύνης στην υιοθέτηση της γνώσης**

Στην ερώτηση: «Αν εμπιστεύεσαι εσύ κάποιον συναισθηματικά, πώς σε επηρεάζει (θετικά/αρνητικά/ουδέτερα) προκειμένου να υιοθετήσεις τις γνώσεις που εκείνος μοιράζεται μαζί σου;» οι περισσότερες απαντήσεις ήταν θετικές. Τέσσερις από τους επτά απάντησαν θετικά. Μία συνεντευξιζόμενη απάντησε ότι την επηρεάζει ουδέτερα, ένας αρνητικά και μία θετικά αλλά υπό σκέψη. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις που δεν απάντησαν μονολεκτικά θετικά ήταν οι εξής:

«Ουδέτερα». (E1)

«Θετικά, υπό σκέψη. Δεν σημαίνει ότι θα το εφαρμόσω επειδή θα μου το πει. Σίγουρα θα το λάβω υπόψη επειδή θα μου το πει. Θα μετρήσει ως θετικό επειδή τον εμπιστεύομαι συναισθηματικά αλλά δεν σημαίνει ότι θα το κάνω, ότι θα το εφαρμόσω. Ακόμα και γνωστικά να εμπιστεύομαι κάποιον δεν σημαίνει ότι θα το εφαρμόσω επειδή θα μου το πει αλλά σίγουρα θα μετρήσει θετικά στην τελική μου απόφαση για το πώς θα δράσω».

(E2)

«Όχι δεν αρκεί. Πρέπει να τον εμπιστεύομαι γνωστικά περισσότερο, όχι συναισθηματικά».

(E7)

### **Δ' Θέμα: Συμβολή διοίκησης στην εδραίωση και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και στη διάχυση της γνώσης**

Στο τέταρτο και τελευταίο θέμα συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα, τα οποία αναφέρονται στη συμβολή της διοίκησης στην εδραίωση και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και στη διάχυση της γνώσης. Σε ότι αφορά της συμβολή της διοίκησης στην εμπιστοσύνη, από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων προέκυψαν οι εξής δράσεις της διοίκησης που συμβάλλουν σε αυτό: α. οι ευκαιρίες κοινωνικοποίησης και αλληλεπίδρασης στο χώρο εργασίας, β. η κοινοποίηση πεπραγμένων, καταστάσεων, οράματος, γ. η δημιουργία εκδηλώσεων – συνεστιάσεων, δ. οι οργανωμένες συζητήσεις – meetings και ε. η παροχή εκπαίδευσης και η συμμετοχή σε συνέδρια.

#### **Δ.1. Οι ευκαιρίες κοινωνικοποίησης και αλληλεπίδρασης στο χώρο εργασίας**

Η διοίκηση μιας επιχείρησης, μπορεί να δημιουργεί το κλίμα και να δίνει ευκαιρίες κοινωνικοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων στην ερώτηση για το πόσο συχνά έχουν ευκαιρίες να κοινωνικοποιούνται εντός της επιχείρησης, απάντησαν ότι έχουν από συχνά έως συνέχεια. Χαρακτηριστικές απαντήσεις ήταν:

«Αρκετά συχνά, όσο μας το επιτρέπει η δουλειά μπορούμε να κάνουμε διάλειμμα καθημερινά μαζί, να βγούμε μετά τη δουλειά για καφέ ή για ποτό μαζί, γενικά κοινωνικοποιούμαστε πολύ». (E2)

*«Πάρα πολύ συχνά. Συνέχεια έχω την δυνατότητα. Είναι μια αδιάλειπτη διαδικασία. Η διοίκηση είναι της άποψης να πηγαίνει καλά η εταιρεία, να είμαστε όλοι καλά. Όχι ότι σημαίνει ότι αν δεν πάει καλά η εταιρεία, δεν θα είμαστε καλά. [...]».* (E4)

*«Πολύ συχνά».* (E6)

*«Όλη μέρα έχεις τέτοιες ευκαιρίες σε μικρές επιχειρήσεις. Συνέχεια. Τις έχεις, ανεξάρτητα αν τις εκμεταλλεύεσαι».* (E7)

## **Δ.2. Η κοινοποίηση πεπραγμένων, καταστάσεων, οράματος**

Η κοινοποίηση των πεπραγμένων, η κοινοποίηση των προβλημάτων ή διαφόρων θεμάτων και η συμμετοχή σε αυτά, «τα ανοιχτά χαρτιά» όπως σημείωσε ένας συνεντευξιαζόμενος χαρακτηριστικά είναι μερικοί από τους τρόπους που ανέφεραν με μεγαλύτερη συχνότητα οι συνεντευξιαζόμενοι με τους οποίους η επιχείρηση επιχειρεί να εδραιώσει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού. Ενδεικτικά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν:

*«Η διοίκηση δίνει πρωτοβουλίες και ευκαιρίες και θεωρώ ότι αυτό συμβάλλει. Νομίζω ότι και με το να θέτει τα προβλήματα, τα ρίχνει στο τραπέζι, μέσω του προβληματισμού της διοίκησης είναι σαν να μου λέει «κάντο δικό σου» και αυτό μας βοηθάει πολύ».* (E6)

*«Με ανοιχτά βιβλία. Όλοι μαζί βλέπουμε νούμερα, όλοι μαζί βλέπουμε καταστάσεις. Αναπτύσσονται ικανότητες ομαδικότητας που αυτό προάγει και την εμπιστοσύνη».* (E7)

## **Δ.3. Δημιουργία εκδηλώσεων - συνεστιάσεων**

Η διοίκηση της επιχείρησης δημιουργώντας τις κατάλληλες ευκαιρίες για διασκέδαση και δράσεις που φέρνουν κοντά τους εργαζομένους συμβάλλει στην εδραίωση της εμπιστοσύνης. Κοινές έξοδοι για καφέ ή για φαγητό, εκδηλώσεις όπως η κοπή της πρωτοχρονιάτικης πίτας συμβάλλουν πολύ σε αυτό. Οι συμμετέχοντες που ανέφεραν την δημιουργία εκδηλώσεων και συνεστιάσεων ως δράση της διοίκησης που συμβάλλει στην εδραίωση της εμπιστοσύνης ήταν:

*«(Η διοίκηση) δημιουργεί καταστάσεις για να περάσουμε καλά έξω όλοι μαζί χωρίς να υπάρχει επαγγελματικός λόγος. [...] Η πρωτοχρονιάτικη πίτα, να βγούμε να φάμε, να βγούμε να πιούμε, να περάσουμε χρόνο μαζί». (E4)*

*«Πέρα από τα meetings που κάνουμε, οι επαφές που έχουμε εκτός γραφείου. Κάποιο φαγητό που μαζευόμαστε και τρώμε όλοι μαζί σε σπίτι κάποιου, για καφέ έξω μαζί. Δράσεις που μας φέρνουν μαζί. Μιλάμε και κάνουμε χαβαλέ αλλά μιλάμε και για δουλειά, ερχόμαστε κοντά». (E5)*

#### **Δ.4. Οργανωμένες συζητήσεις – meetings**

Οι οργανωμένες συναντήσεις με τους εργαζομένους βοηθάει τα άτομα να ανταλλάσουν απόψεις, να συζητούν θέματα που τους προβληματίζουν και γενικά να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

*«Δημιουργεί φόρμες, δημιουργεί μικρά meetings, δημιουργεί κοινοποιήσεις στις συζητήσεις που γίνονται μέσω e-mail, δημιουργεί διοχέτευση της γνώσης με links, με κοινοποιήσεις». (E4)*

#### **Δ.5. Παροχή εκπαίδευσης – συμμετοχή σε συνέδρια**

Η παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης, η συμμετοχή σε συνέδρια αναφέρθηκαν ως δράσεις της διοίκησης που συμβάλλουν στην εδραίωση και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης.

*«Εκπαιδύοντας συνεχώς. Πληρώνοντας για να εκπαιδευτείς περισσότερο. Πληρώνοντας σεμινάριο και ταξίδια εκπαιδευτικά». (E5)*

Πριν την ολοκλήρωση της παρουσίασης των δεδομένων, είναι σημαντικό να αναφερθούν οι απόψεις των συμμετεχόντων για το τι μπορεί να κάνει η διοίκηση προκειμένου η άρρητη γνώση να διαχέεται πιο εύκολα. Οι απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης έτσι ώστε να διαχέεται η άρρητη γνώση εντός των επιχειρήσεων, περιλαμβάνει δράσεις όπως mentoring, ανάδειξη αυτής όταν εντοπιστεί, δημιουργία καλού κλίματος στην επιχείρηση, άτυπες

συναντήσεις χωρίς ατζέντα αλλά και οργανωμένα meetings. Ενδεικτικές απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων ήταν:

«Καταρχάς είναι απαραίτητο το manual, να υπάρχουν πέντε πράγματα κωδικοποιημένα ως διαδικασίες. Όταν αυτά υπάρχουν και είναι λυμένα, σε ένα ποσοστό, μπορεί ο κάθε άνθρωπος στη συγκεκριμένη θέση να εξελίξει τις διαδικασίες σε άλλο επίπεδο, είτε να τις κάνει πολύ καλύτερες, να εμπλουτίσει ή να τροποποιήσει κάποιες ή απλά να τις απογειώσει και να δώσει έναν χαρακτήρα πολύ διαφορετικό. Όταν αυτό συμβαίνει, η εταιρεία πρέπει να έχει τη δυνατότητα να το εντοπίσει, να υπάρχει κάποιος που αυτό θα μπορεί να το εντοπίσει, να εντοπίσει αυτόν τον συγκεκριμένο άνθρωπο που έχει δείξει κάποια στοιχεία τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν και προς όφελος της εταιρείας και προς όφελος των υπαλλήλων, οπότε εφόσον το εντοπίσει θα πρέπει να βρει τον τρόπο να το αξιοποιήσει. Πως μπορεί να το αξιοποιήσει; Να βάλει ανθρώπους να κάτσουν δίπλα του [...] για να δουν την διαδικασία, να δημιουργήσει συνθήκες για να μπορέσει αυτός ο άνθρωπος να μοιραστεί και με τους υπόλοιπους και να ακουστεί το παράδειγμά του. [...] Νομίζω ότι η άτυπη γνώση άθελα της μεταφέρεται. Ξεκινάει από ανθρώπους που ξεχωρίζουν για την προσωπικότητά τους, για τις πεποιθήσεις τους, για αυτό που είναι, που ξεχωρίζουν σε μια κοινωνία, όχι μόνο σε μια επιχείρηση. Αυτοί από μόνοι τους διαχέουν γύρω τους πράγματα. (E1)

«Να την αναδεικνύει όταν την εντοπίζει. Άρρητη γνώση για εμένα μπορεί να είναι πόσο λεπτομερής μπορεί να είναι το πώς πιστεύω ότι θα αντιληφθεί κάτι. Να κοινοποιείς τις παρατηρήσεις σου. Έχω εντοπίσει ότι αυτός ο πελάτης έχει αυτή την ιδιαιτερότητα... Αυτός ο πελάτης είναι σαν αυτό...». (E4)

«Δημιουργώντας ένα ευχάριστο κλίμα, πιο χαλαρό και μέσα αυτού του χαλαρού κλίματος να περνάμε τα μηνύματα που πρέπει ενδεχομένως. Η θετική και η καλή σχέση μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων κτλ και τα υπόλοιπα έρχονται». (E5)

«Νομίζω ότι τα meetings μεταξύ των μελών μιας ομάδας, θα βοηθούσαν πολύ σε αυτό. Εμένα για παράδειγμα αυτά τα meetings με έχουν βοηθήσει πολύ να ανταλλάζουμε γνώσεις, απόψεις». (E6)

«Αυτή η γνώση δεν μεταφέρεται τύπου «έλα να μου πεις την άρρητη γνώση σου». Μεταφέρεται εντελώς ασυναίσθητα και ασυνείδητα τις περισσότερες φορές. Οπότε εγώ στο μυαλό μου έχω ότι μεταφέρεται μέσω παραδειγμάτων γιατί ούτε εμείς οι ίδιοι δεν μπορούμε να την χαρακτηρίσουμε. Οπότε το να μαζευόμαστε όλοι μαζί και να μιλάμε περί

*ανέμων και υδάτων, θα αποτελέσει διάχυση αυτής της γνώσης που θέλουμε να μεταφέρουμε. Ακόμα και να ορίσουμε το ότι κάθε Παρασκευή μεσημέρι, που είμαστε πιο χαλαρά, να μιλήσουμε περί ανέμων και υδάτων βοηθάει στην διάχυση της άρρητης γνώσης. Διότι βεβιασμένα δεν μπορεί να γίνει.. τύπου έλα να μου πεις τι θα κάνω. Μόνο μέσα από συζήτηση βγαίνει. Και πρέπει να βγει έτσι». (E7)*

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, στο επόμενο κεφάλαιο θα καταβληθεί προσπάθεια να απαντηθούν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων.

# Κεφάλαιο 5

## Συμπεράσματα – Συζήτηση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα συμπεράσματα – διαπιστώσεις της έρευνας, όπως προκύπτουν από την ανάλυση και παρουσίαση των ποιοτικών δεδομένων που πραγματοποιήθηκε.

### 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

**Πως η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη επηρεάζει τη διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων στο Ηράκλειο Κρήτης;**

Από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων προκύπτει ότι η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά τη διάχυση της γνώσης. Η κατηγοριοποίηση της ρητής και άρρητης γνώσης στις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων δεν ήταν ένα εύκολο εγχείρημα. Οι περισσότεροι εξ αυτών αγνοούσαν την κατηγοριοποίηση της γνώσης σε αυτές τις δύο κατηγορίες. Εξαιτίας αυτού, μέσα από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων προσπαθήσαμε να αντλήσουμε τα κατάλληλα δεδομένα προκειμένου να απαντηθεί το βασικό ερευνητικό ερώτημα.

Σε ότι αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, είναι πολύ χαρακτηριστική η φράση μίας συνεντευξιαζόμενης όπου συγκεκριμένα αναφέρει: *«Σε αυτούς που δεν έχω εμπιστοσύνη δεν συζητάμε τίποτα. Ούτε θέματα δουλειάς, ούτε θέματα εκτός δουλειάς»*, ενώ από τις απαντήσεις συνολικά των συμμετεχόντων ότι η εμπιστοσύνη τους επηρεάζει θετικά στη διάχυση και την υιοθέτηση των γνώσεων. Αν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, οι άνθρωποι δεν συζητούν μεταξύ τους και αν δεν συζητούν αποκλείεται να μεταφερθεί η οποιαδήποτε γνώση. Άτομα τα οποία δεν συζητούν, δεν αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους, δεν επικοινωνούν γενικότερα, δεν μοιράζουν τη γνώση τους. Η συζήτηση συμβάλλει στη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης

όπου αυτές οι σχέσεις οδηγούν σταδιακά στο μοίρασμα της άρρητης γνώσης (Desforges & McNamara, 1979).

Από τα ευρήματα της παρούσας ποιοτικής έρευνας προκύπτει ότι όταν ένας εργαζόμενος χρειάζεται βοήθεια για να προχωρήσει μία εργασία, μία αρμοδιότητα, στρέφεται στο προφίλ των ατόμων που έχουν την κατάλληλη γνώση, την κατάλληλη εμπειρία και την ικανότητα να διαχειριστεί το θέμα που έχει προκύψει. Συμπεραίνουμε ότι τα άτομα όταν χρειάζονται βοήθεια απευθύνονται σε εκείνα τα άτομα τα οποία τα εμπιστεύονται γνωστικά.

Σε ότι αφορά τον πυρήνα του συγκεκριμένου ερευνητικού ερωτήματος, από τα ευρήματα προκύπτει ότι η ύπαρξη της συναισθηματικής και γνωστικής εμπιστοσύνης επηρεάζει θετικά τα άτομα, τόσο ώστε να μοιράζονται τις γνώσεις τους, όσο και να υιοθετούν τις γνώσεις των άλλων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων, η γνωστική εμπιστοσύνη επηρεάζει περισσότερο τα άτομα να χρησιμοποιούν τη γνώση των συναδέλφων τους, ενώ η συναισθηματική επηρεάζει περισσότερο τα άτομα να μοιράζουν τη γνώση τους.

Αναλυτικά, σε ότι αφορά το *μοίρασμα της γνώσης* στα άτομα που εμπιστεύονται συναισθηματικά, οι θετικές απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων ήταν περισσότερες από τις θετικές απαντήσεις για το μοίρασμα της γνώσης σε αυτούς που εμπιστεύονται γνωστικά. Συγκεκριμένα, όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, και οι επτά συμμετέχοντες απάντησαν θετικά ως προς το βαθμό επηρεασμού της συναισθηματικής εμπιστοσύνης για το μοίρασμα των γνώσεών τους. Σε ότι αφορά το βαθμό επηρεασμού τους από τη γνωστική εμπιστοσύνη για τη διάχυση της γνώσης, οι τέσσερις απάντησαν θετικά, ο ένας θετικά αλλά με κάποιο δισταγμό, μία συνεντευξιζόμενη δεν μπορούσε να απαντήσει και ένας δήλωσε ότι μάλλον τον επηρεάζει αρνητικά.

Αντίθετα, σε ότι αφορά τη χρήση και την υιοθέτηση των γνώσεων ανά είδος εμπιστοσύνης, τα ευρήματα ήταν λίγο διαφορετικά. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά ως προς το πώς τους επηρεάζει η γνωστική εμπιστοσύνη στην υιοθέτηση των γνώσεων. Οι πέντε συνεντευξιζόμενοι απάντησαν θετικά, ενώ οι δύο θετικά υπό σκέψη, θα φιλτράρουν δηλαδή τη γνώση πριν να την υιοθετήσουν. Σε ότι αφορά τη συναισθηματική εμπιστοσύνη, πέντε στους επτά επηρεάζονται θετικά, μία την επηρεάζει ουδέτερα και έναν αρνητικά.



Τα ευρήματα της παρούσας ποιοτικής έρευνας συμφωνούν με τα ευρήματα της έρευνας των Holste & Fields (2010), όπου σύμφωνα με αυτούς, η συναισθηματική εμπιστοσύνη συμβάλλει περισσότερο στην προθυμία του ατόμου να μοιράσει τη γνώση, ενώ η γνωστική εμπιστοσύνη συμβάλλει στη χρήση αυτής της γνώσης από τον λήπτη. Η ύπαρξη της εμπιστοσύνης μέσα στις επιχειρήσεις συμβάλλει θετικά στο μοίρασμα της γνώσης (Goh & Sandhu, 2014 · Sankowska, 2013 · Swift & Hwang, 2013 · Casimir, Lee & Loon, 2012 · Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011 · Lin, 2007 ),

## **2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα**

**Τι διευκολύνει την ανάπτυξη της συναισθηματικής και γνωστικής εμπιστοσύνης;**

Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άτομα που εργάζονται σε μία επιχείρηση είναι μια διαδικασία πολυσύνθετη, ενώ εξαρτάται από διαφορετικούς παράγοντες και χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην παρούσα ποιοτική έρευνα, απαιτείται ένα εύρος χαρακτηριστικών των ατόμων προκειμένου η εμπιστοσύνη να αναπτυχθεί ανάμεσα στα άτομα.

Για να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας απαιτείται η εφαρμογή αυτών που συμφωνήθηκαν στην πράξη. Ένας εργαζόμενος προκειμένου να εμπιστευτεί τον συνάδελφό του, πρέπει ο δεύτερος να εφαρμόζει στην πράξη και να υλοποιεί αυτά που συζητήθηκαν, συμφωνήθηκαν και γενικά απαιτούνται στο πλαίσιο μιας εργασίας ή μιας δραστηριότητας.

Η εχεμύθεια, η θετική στάση, η καλοσύνη, ο σεβασμός και η ευγένεια διευκολύνουν την εδραίωση και την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας. Επιπλέον παράγοντες που μπορούν να αναφερθούν είναι η σοβαρότητα, ο επαγγελματισμός, η εξυπνάδα και η ειλικρίνεια.

Η αλληλεπίδραση και το καλό κλίμα στην επιχείρηση είναι επιπλέον παράγοντες διευκόλυνσης. Οι εργαζόμενοι έχοντας τη δυνατότητα να αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους σε ένα εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο υπάρχει καλό κλίμα, έχουν περισσότερες πιθανότητες να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς, οι οποίοι να διέπονται από εμπιστοσύνη. Η δυνατότητα που έχουν τα άτομα να συζητούν μεταξύ τους είναι

απαραίτητη προϋπόθεση στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, όπως αυτό τεκμηριώνεται και στην έρευνα του Peroune, (2007).

Ένας ακόμα παράγοντας που διευκολύνει την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και αναδείχθηκε από τους συμμετέχοντες της παρούσας ποιοτικής έρευνας είναι η στήριξη, είτε η ψυχολογική στήριξη συναδέλφων για διάφορα ζητήματα, είτε στήριξη για την ολοκλήρωση και την υλοποίηση συγκεκριμένων εργασιών και αρμοδιοτήτων. Η στήριξη που παρέχει ο ένας εργαζόμενος στον άλλον συμβάλει στο να έρθουν πιο κοντά τα άτομα μεταξύ τους, να ισχυροποιηθεί ο δεσμός και το δέσιμό τους και κατ' επέκταση να εδραιωθεί και να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες συμβάλλουν στην εδραίωση της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άτομα στο χώρο εργασίας. Επιπλέον όμως, υπάρχουν παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν περαιτέρω στην εδραίωση της γνωστικής και συναισθηματικής εμπιστοσύνης αντίστοιχα. Σε ότι αφορά τη γνωστική εμπιστοσύνη, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εδραίωση και την ανάπτυξη αυτής έχουν να κάνουν με την εμπειρία, την αποδεδειγμένη ικανότητα των συναδέλφων τους σε ανάλογες περιπτώσεις στο παρελθόν, τις γνώσεις, τις σπουδές και την κατάρτιση του ατόμου. Ιδιαίτερα η επιβεβαίωση ότι τα αποτελέσματά τους ήταν θετικά σε διάφορες δραστηριότητες, το γεγονός ότι έχουν αποδείξει στην πράξη τις ικανότητές τους συμβάλλει στην εδραίωση της γνωστικής εμπιστοσύνης. Το να έχει το άτομο αποδεδειγμένες ικανότητες είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη γνωστικής εμπιστοσύνης (Rutten et al., 2016).

Σε ότι αφορά τη συναισθηματική εμπιστοσύνη, ένας βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη αυτής είναι ο χρόνος. Τα άτομα που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση, προκειμένου να αναπτυχθούν μεταξύ τους συναισθηματικοί δεσμοί πρέπει να περάσει αρκετός χρόνος. Τα κοινά στοιχεία του χαρακτήρα, το μοίρασμα προσωπικών και συναισθηματικών θεμάτων, η οικειότητα είναι επιπλέον παράγοντες, οι οποίοι ενισχύουν τη συναισθηματική εμπιστοσύνη. Τέλος, μια συμπεριφορά τέτοια η οποία αποδεικνύει ότι ο εργαζόμενος νοιάζεται και φροντίζει το συνάδελφό του σε ανθρώπινο και όχι μόνο σε επαγγελματικό επίπεδο είναι συμπεριφορές που συνδέονται με τη συναισθηματική εμπιστοσύνη. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνονται και με ευρήματα άλλων εμπειρικών ερευνών όπου η φροντίδα, ο χρόνος, τα θετικά συναισθήματα και η οικειότητα είναι βασικοί παράγοντες ανάπτυξης συναισθηματικής εμπιστοσύνης (Rutten et al., 2016 · Swift & Hwang, 2013 · Washington, 2013)

### **3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα**

**Πως η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να συμβάλλει στην εδραίωση και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους;**

Η εδραίωση και η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους είναι μια σύνθετη διαδικασία που εξαρτάται από διάφορες παραμέτρους. Αρχικά, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να δημιουργήσει εκείνο το πλαίσιο όπου να ενθαρρύνονται τα άτομα να κοινωνικοποιούνται. Η κοινωνικοποίηση αυτή σταδιακά οδηγεί στην εδραίωση και την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, όπου αυτή με τη σειρά της συμβάλλει στη διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων.

Από την πλειοψηφία των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του Ηρακλείου που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα υπάρχουν πολύ συχνά ευκαιρίες κοινωνικοποίησης και αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η δυνατότητα να κάνουν διάλλειμα μαζί, η ανοιχτή και ελεύθερη επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους της επιχείρησης και η δημιουργία κλίματος τέτοιου από τη διοίκηση που επιτρέπει στους εργαζόμενους να συζητούν για διάφορα θέματα και να περνούν κοινό χρόνο με τους συναδέλφους τους κατά τη διάρκεια του εργασιακού χρόνου συμβάλλουν στην κοινωνικοποίηση και στο δέσιμο μεταξύ τους. Τα ευρήματα αυτά ταιριάζουν με έρευνες που έχουν γίνει και αναφέρουν ότι η κοινωνικοποίηση ενθαρρύνει το δέσιμο των ατόμων όπου αυτό σταδιακά οδηγεί στην εδραίωση της εμπιστοσύνης (Kim, 2013 · Washington, 2013 · TOK-TOC project, 2012 · Peroune, 2007 · Ipe, 2003).

Επιπλέον δράσεις της διοίκησης συμβάλλουν στην ενίσχυση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη δημιουργία ισχυρών δεσμών. Δράσεις όπως η οργάνωση εκδηλώσεων, για παράδειγμα η κοπή της πρωτοχρονιάτικης πίτας ενισχύουν την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία. Οι συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα ανέφεραν επιπλέον ως δράσεις που συμβάλλουν σε αυτό, τη συνεύρεση σε γεύμα εκτός εργασίας, το να βγουν έξω για καφέ παρέα με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, τα ταξίδια και γενικά δράσεις που τους επιτρέπουν να περάσουν κοινό χρόνο εκτός επιχείρησης. Οι δράσεις αυτές εκτός από την ενίσχυση της επικοινωνίας και τη δημιουργία κοινωνικών δικτύων συμβάλλουν στην εδραίωση της εμπιστοσύνης

ανάμεσα στα άτομα που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση σύμφωνα και με άλλες έρευνες (Lin, 2007 · Janson & McQueen, 2007 · Connely & Kelloway, 2003).

Επιπλέον, η διοίκηση μέσα από οργανωμένες συναντήσεις όπως meetings και δημιουργία τέτοιου πλαισίου που ενθαρρύνει την ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και γνώσεων μέσω εφαρμογών όπως το e-mail και το hangout (εφαρμογή της google για ανταλλαγή μηνυμάτων) συμβάλλει στη διάχυση της γνώσης, στην ανταλλαγή απόψεων, στην περαιτέρω ανάλυση και εμβάθυνση σε θέματα της επιχείρησης αλλά και στην ομαδικότητα των εργαζομένων.

Επί προσθέτως, η κοινοποίηση των πεπραγμένων και γενικά η ενημέρωση των εργαζομένων για θέματα που αφορούν τα οικονομικά της επιχείρησης, τη θέση της στην αγορά, τους στόχους και το όραμα αυτής, τα τρέχοντα προβλήματα που απασχολούν τη διοίκηση, είναι υψίστης σημασίας δράσεις. Η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης και η συμμετοχή σε επαγγελματικά συνέδρια συμβάλλουν επίσης σε αυτό, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα. Όλα τα παραπάνω συνδέονται με ευρήματα άλλων ερευνών όπου κάνουν ιδιαίτερη αναφορά σε αυτές τις δράσεις από την πλευρά της διοίκησης. Η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος στην επιχείρηση, το μοίρασμα πληροφοριών, η συμπερίληψη των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η κοινοποίηση του οράματος και των στόχων της επιχείρησης συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την σταδιακή εδραίωση της εμπιστοσύνης και στη διάχυση της γνώσης εντός των επιχειρήσεων (Al-Adaileh & Al-Atawi, 2011 · Dianne & Ford, 2010 · Foos, Schum & Rothenberg, 2006 · Takeuchi, 2006).

Συνοψίζοντας, η διοίκηση μιας επιχείρησης που επιθυμεί να αναπτύξει και να εδραιώσει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους θα πρέπει να δημιουργήσει εκείνο το κατάλληλο κλίμα και να δημιουργήσει μια σειρά από καταστάσεις που συμβάλλουν σε αυτό. Αρχικά, πρέπει να ενθαρρύνεται η ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους, να έχουν τις ευκαιρίες να αλληλεπιδρούν και να κοινωνικοποιούνται εντός της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, η επιχείρηση διοργανώνοντας μια σειρά από εκδηλώσεις όπως συνεστιάσεις των εργαζόμενων εκτός επιχείρησης και φροντίζοντας οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν γνώση για το όραμα, τους στόχους, την συνολική κατάσταση της επιχείρησης (οικονομικά στοιχεία, θέση στην αγορά, προοπτικές) συμβάλλει στην εδραίωση και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η

εμπιστοσύνη άλλωστε εντός της επιχείρησης δεν μπορεί να υπάρξει, αν η ίδια η διοίκηση δεν την καλλιεργήσει (Swift & Hwang, 2013).

Αφού ολοκληρώθηκε η παρουσίαση των συμπερασμάτων, είναι σημαντικό να αναφερθούν οι δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά τη διεξαγωγή της παρούσας ποιοτικής έρευνας. Μία εκ των δυσκολιών που μπορεί να αναφερθεί έχει σχέση με την υλοποίηση έρευνας από φοιτητή που παράλληλα εργάζεται. Συγκεκριμένα, εγώ όντας εργαζόμενη στον ιδιωτικό τομέα δεν θα μπορούσα να υλοποιήσω την παρούσα ποιοτική έρευνα αν η διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι δεν μου έδινε το ελεύθερο να διαμορφώνω το ωράριο μου σύμφωνα με τη διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων στην παρούσα ποιοτική έρευνα και να λαμβάνω άδειες από την εργασία μου προκειμένου να ολοκληρώσω την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

Μία δεύτερη δυσκολία που συνδέεται αμιγώς με το θέμα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, ήταν η άγνοια των εργαζομένων για τη ρητή και την άρρητη γνώση ενώ δυσκολίες αντιμετωπίσαμε στην κατηγοριοποίηση της εμπιστοσύνης σε συναισθηματική και γνωστική. Αυτή η δυσκολία ξεπεράστηκε σχετικά εύκολα όταν πριν την έναρξη των συνεντεύξεων ανέλυα τι σημαίνει στη πράξη ρητή και άρρητη γνώση, συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη. Η χρήση δε παραδειγμάτων ήταν η κατάλληλη μέθοδος για να κατανοήσουν καλύτερα το θέμα που διερευνούσα.

## **5.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα**

Μετά την ολοκλήρωση της ποιοτικής ανάλυσης των δεδομένων της παρούσας έρευνας και καταλήγοντας στις προηγούμενες διαπιστώσεις, θα διατυπώσουμε τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό να διερευνηθούν περαιτέρω οι μέθοδοι και οι τρόποι με τους οποίους μοιράζεται και διαχέεται η ρητή και η άρρητη γνώση ανάμεσα στους εργαζόμενους μίας επιχείρησης. Επιπλέον, δεδομένης της υψηλής σημαντικότητας της εμπιστοσύνης στη διάχυση της γνώσης, προτείνεται να διερευνηθεί περαιτέρω ο ρόλος της ως προς αυτό αλλά και τους τρόπους που αυτή μπορεί να εδραιωθεί και να αναπτυχθεί εντός των επιχειρήσεων. Επίσης, δεδομένου ότι ο ρόλος της διοίκησης στην εδραίωση και την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης είναι πολύ σημαντικός, προτείνεται να διερευνηθούν περαιτέρω πρακτικές που θα συμβάλλουν ως προς αυτό.

Τέλος, προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλλουν στη διάχυση της άρρητης γνώσης. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εστιάσαμε στον παράγοντα της συναισθηματικής και γνωστικής εμπιστοσύνης και πως αυτός συμβάλλει στη διάχυση της γνώσης. Πέρα όμως από την εμπιστοσύνη, παράγοντες όπως η κουλτούρα, τα κοινωνικά δίκτυα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων, η παροχή κινήτρων, ο διάλογος και η συζήτηση ενισχύουν τη διάχυση της άρρητης γνώσης και προτείνεται να διερευνηθούν αυτοί οι παράγοντες εις βάθος.

# Επίλογος

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διερευνήσαμε απόψεις εργαζόμενων σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου Κρήτης σχετικά με τη συμβολή της συναισθηματικής και γνωστικής εμπιστοσύνης στη διάχυση της άρρητης γνώσης. Αναλυτικά, εξετάσαμε και μελετήσαμε τις απόψεις τους σχετικά με τους παράγοντες ανάπτυξης και εδραίωσης της συναισθηματικής και γνωστικής εμπιστοσύνης, τη συμβολή της διοίκησης σε αυτό αλλά και πως η εμπιστοσύνη συμβάλλει στην διάχυση της άρρητης γνώσης. Τα ευρήματά μας επιβεβαιώνονται και με άλλες έρευνες του συγκεκριμένου θέματος, όπου η γνωστική εμπιστοσύνη συμβάλλει περισσότερο στην υιοθέτηση της γνώσης που μοιράζεται ενώ, η συναισθηματική συμβάλλει περισσότερο στη διάχυση της γνώσης. Η εμπιστοσύνη είναι σημαντικός παράγοντας για τη διάχυση της άρρητης γνώσης και χωρίς αυτήν η διάχυση δεν είναι εφικτή. Επιπλέον, η διοίκηση κάθε επιχείρησης με μία σειρά από δράσεις και συμπεριφορές μπορεί να εδραιώσει και αναπτύξει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζομένους, όπου αυτή η εμπιστοσύνη σταδιακά συμβάλλει στη διάχυση της γνώσης.

# Παράρτημα Α

## Συνοδευτική Επιστολή

Αγαπητή κυρία/ Αγαπητέ κύριε,

Στο πλαίσιο των σπουδών μου, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, χρειάζεται να διεξάγω την εν λόγω έρευνα για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής με τίτλο: **«Η Διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων: Ο παράγοντας της συναισθηματικής και γνωστικής εμπιστοσύνης».**

Ο σκοπός της παρούσας ποιοτικής έρευνας είναι να διερευνήσουμε εις βάθος και να ανακαλύψουμε πως η συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη επηρεάζει την διάχυση της άρρητης γνώσης εντός των επιχειρήσεων και να εξεταστούν αντιλήψεις που υπάρχουν για το συγκεκριμένο θέμα σε εργαζόμενους επιχειρήσεων στο Ηράκλειο Κρήτης. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνήσουμε τις απόψεις και τα βιώματα εργαζομένων σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου Κρήτης σε σχέση με την διάχυση της άρρητης γνώσης και πως αυτή διευκολύνεται από τη συναισθηματική και γνωστική εμπιστοσύνη, ενώ παράλληλα θα επιχειρηθεί η ανάδειξη των παραγόντων που ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική, αλλά πολύ σημαντική για τη διεξαγωγή της. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν από τη διαδικασία της συνέντευξης, θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για το σκοπό και την ολοκλήρωση της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης θα τηρηθούν όλοι οι κανόνες δεοντολογίας, ενώ συγχρόνως διατηρείται η ανωνυμία των συμμετεχόντων και των απαντήσεων.

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Μαρία Γιαμπουλάκη



# Παράρτημα Β

## Άδεια Έρευνας



Ημερομηνία Έκδοσης: 01/02/2018 \_\_\_\_\_

Σε όποιον αφορά

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βεβαιώνεται ότι η κα ΓΙΑΜΠΟΥΛΑΚΗ ΜΑΡΙΑ έχει αναλάβει την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας στα πλαίσια της οποίας θα χρειαστεί να διεξαχθεί έρευνα για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ο διδάσκοντας

Υπογραφή: \_\_\_\_\_

Όνοματεπώνυμο: Δρ. ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΣΙΗΝΑ