

2016

$\beta \bar{y} = \dots$   
 $\beta \bar{y} \dots$   
 $\beta \bar{y} \dots$

$\beta \bar{y} \dots$   
 $\beta \bar{y} \dots$   
 $\beta \bar{y} \dots$

<http://hdl.handle.net/11728/8834>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Μεταπτυχιακή εργασία με θέμα:

**Η διαχείριση της Γνώσης και η οικονομική κρίση στις βιβλιοθήκες  
της Κύπρου**

Επόπτης Καθηγητής: Αθανασόπουλος Κωνσταντίνος

Εκπόνηση Πτυχιακής: Αντρέας Χατζηπαυλής

ΠΑΦΟΣ 2016



Στους γονείς μου



## **Ευχαριστίες**

Για την ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή κ. Αθανασόπουλο Κωνσταντίνο, καθηγητή του τμήματος Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου, για την υποστήριξη, συμπαράσταση και αποτελεσματική καθοδήγηση που μου προσέφερε.

Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του τμήματος Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης για την πληθώρα γνώσεων και εμπειριών που μας προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μας.

Τελειώνοντας θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ηθική και οικονομική υποστήριξή τους αυτά τα χρόνια, τους φίλους μου και τους κοντινούς ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μου και με ενθάρρυναν στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής εργασίας.

Αντρέας Π. Χ"Παυλή



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης στην οποία ζούμε, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και στην αξιοποίηση όλων των μελών τους, με σκοπό τη βελτίωσή τους και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών στους πελάτες τους. Οι οικονομίες όλο και περισσότερο στηρίζονται στην παραγωγή, διάχυση, διαχείριση και χρήση της γνώσης. Ουσιαστικά, λοιπόν, έχουν αναγνωρίσει τον κρίσιμο ρόλο που θα διαδραματίσει στη μελλοντική τους επιτυχία, σαν στρατηγικός επιχειρησιακός πόρος, και την τοποθετούν στην κορυφή των προτεραιοτήτων τους.

Στην προσπάθειά τους να μεταμορφωθούν σε οργανισμούς μάθησης, οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόσουν ανάλογα τον στρατηγικό προσανατολισμό τους, τη δομή τους, την οργανωσιακή κουλτούρα, και τις πολιτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων τους, αναπτύσσοντας έτσι πολιτικές και μηχανισμούς μάθησης.

Η έννοια της διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης έχει αναπτυχτεί τις τελευταίες δεκαετίες από τους επιστήμονες και γίνεται όλο και πιο αξιοπρόσεκτη στο χώρο των επιχειρήσεων, καθώς υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον τρόπο, με τον οποίο η γνώση μπορεί να επιφέρει βελτιώσεις στην επιχειρησιακή λειτουργία.

Ο οργανισμός μάθησης διευκολύνει την μάθηση όλων των μελών του, ώστε να είναι ικανά συνεχώς να βελτιώνονται, με αποτέλεσμα να ευνοείται η καινοτομία, η ευελιξία και η πρόοδος. Οι οργανισμοί μάθησης χαρακτηρίζονται από τη συνεργασία όλων των ατόμων και τη δημιουργική παραγωγή, τη διανομή και τη διάχυση της γνώσης, ενώ η κουλτούρα τους είναι βασισμένη στην επιθυμία για μάθηση και βελτίωση, την οποία μοιράζονται όλα τα μέλη του οργανισμού.

Ακόμη, οι πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αποτελούν τεχνικές διοίκησης, που συμβάλλουν με τέτοιο τρόπο, ώστε οι επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, καινοτόμες, αποτελεσματικές και να επωφελούνται από τις αλλαγές που εκτυλίσσονται στο περιβάλλον τους.

Η μελέτη που παρουσιάζεται διερευνά, τα χαρακτηριστικά της γνώσης, την παραγωγή και διαχείρισή της αλλά και της επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο χώρο των βιβλιοθηκών. Η παραγωγή γνώσης, την οποία αναλύουμε, είναι η διαδικασία με την οποία εμφανίζεται στον οργανισμό η νέα γνώση και ξεκινάει από τη στιγμή που ο οργανισμός διαπιστώνει την ανάγκη γι' αυτή. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στα συστήματα και τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τη διαχείρισή της.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα μας, δείχνουν ότι οι κυπριακές βιβλιοθήκες έχουν αρχίσει να ενσωματώνουν νέες τεχνικές διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης (οργανισμών μάθησης), στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της εποχής. Όσον αφορά τη διανομή, αποθήκευση, ανάκτηση και ερμηνεία της γνώσης, οι κυπριακές βιβλιοθήκες θα λέγαμε ότι είναι αναπτυγμένες σε ικανοποιητικό βαθμό, ενώ η οργανωσιακή τους κουλτούρα, χαρακτηρίζεται από συνεργασία και ομαδικό πνεύμα. Επίσης, σε όλες τις



βιβλιοθήκες, εφαρμόζονται σχετικά, σύγχρονες πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που ευνοούν την ανάπτυξη χαρακτηριστικών οργανισμών μάθησης.

Η μετατροπή ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης, δεν είναι απλή διαδικασία, απαιτεί χρόνο και εξαρτάται από την ικανότητα της κάθε επιχείρησης να κατανοήσει τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου της. Είναι απαραίτητο οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις να αναπτύξουν συστηματικούς μηχανισμούς ανάπτυξης της οργανωσιακής γνώσης, διοίκησης και μάθησης, προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις γνωστικές τους δυνατότητες και να περιορίσουν τις ελλείψεις των γνωστικών τους πόρων.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευρετήρια εικόνων, πινάκων, συντομογραφιών και όρων .....	1
Πίνακας εικόνων.....	1
Πίνακας Πινάκων - Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	2
Πίνακας συντομογραφιών.....	6
Πίνακας όρων.....	7
Πρόλογος.....	11
Εισαγωγή.....	13
Κεφάλαιο πρώτο: Μεθοδολογία.....	17
1. Εισαγωγή.....	18
1.1. Σκοπός της έρευνας.....	18
1.2. Στόχοι της έρευνας.....	18
1.3. Περιορισμοί της έρευνας .....	18
1.4. Αλλαγές στον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας.....	19
1.5. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	19
1.6. Ερωτηματολόγιο.....	19
1.7. Παρουσίαση του ερωτηματολογίου.....	20
1.8. Πληθυσμός έρευνας.....	21
1.9. Διεξαγωγή έρευνας.....	21
1.10. Προκαταρκτική έρευνα.....	21
1.11. Τρόπος ανάλυσης δεδομένων.....	22
1.12. Ηθικοί παράγοντες.....	22
1.13. Προβλήματα.....	22
1.14. Συμπεράσματα.....	23
Κεφάλαιο δεύτερο: Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	24
2. Γνώση.....	25
2.1. Η ερμηνεία της Γνώσης.....	25
2.1.1. Είδη Γνώσης.....	27
2.1.1.1. Ρητή Γνώση (Explicit Knowledge).....	28

2.1.1.2. Άρρητη Γνώση (Tacit Knowledge).....	29
2.1.2. Μετατροπή της Γνώσης – Μοντέλο “SECI”.....	30
2.1.2.1. Κοινωνικοποίηση: Από άρρητη γνώση σε άρρητη.....	31
2.1.2.2. Εξωτερίκευση: Από άρρητη γνώση σε ρητή.....	32
2.1.2.3. Συνδυασμός: Από ρητή γνώση σε ρητή.....	33
2.1.2.4. Εσωτερίκευση: Από ρητή σε άρρητη.....	33
2.2. Σπείρα γνώσης.....	35
2.3. Συνθήκες που ευνοούν τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης.....	36
2.3.1. Πρόθεση.....	37
2.3.2. Αυτονομία.....	37
2.3.3. Διακύμανση και δημιουργικό χάος.....	38
2.3.4. Πλεονασμός.....	39
2.3.5. Απαιτούμενη ποικιλομορφία.....	41
2.4. Οι πέντε φάσεις στη δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης.....	42
2.4.1. Επικοινωνήση της άρρητης γνώσης.....	42
2.4.2. Δημιουργία νέων ιδεών.....	43
2.4.3. Αιτιολόγηση των νέων ιδεών.....	43
2.4.4. Κατασκευή αρχετύπου.....	44
2.4.5. Πολλαπλασιαστική αξιοποίηση της γνώσης.....	45
Κεφάλαιο τρίτο: Διαχείριση γνώσης.....	46
3. Διαχείριση γνώσης.....	47
3.1. Παράγοντες επιτυχίας ΔΓ.....	49
3.1.1. Υποστήριξη ηγεσίας.....	49
3.1.2. Ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική.....	49
3.1.3. Ανάπτυξη λειτουργιών και καθορισμός οργανωτικών ρόλων.....	50
3.1.4. Επιχειρηματική κουλτούρα.....	50
3.1.5. Συστήματα αξιολόγησης.....	50
3.1.6. Χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας.....	50
3.2. Μοντέλα διοίκησης για τη δημιουργία γνώσης.....	51
3.2.1. Μοντέλο τύπου «βάσης- κορυφής».....	51
3.2.2. Μοντέλο τύπου «κορυφής- βάσης».....	51
3.2.3. Μοντέλο τύπου «από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση»..	52
3.3. Οι δημιουργοί της γνώσης.....	53

3.3.1. Εργάτες γνώσης.....	54
3.3.2. Τεχνίτες γνώσης.....	55
3.3.3. Μηχανικοί γνώσης.....	55
3.3.4. Διευθυντές εταιρικής γνώσης.....	56
Κεφάλαιο τέταρτο: Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης.....	58
4. Συστήματα διαχείρισης γνώσης.....	59
4.1. Εφαρμογές συστημάτων διαχείρισης γνώσης.....	60
4.2. Αρχιτεκτονική Σ.Δ.Γ.....	61
4.2.1. Intranets και Extranets.....	62
4.2.2. Συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων.....	62
4.2.3. Συστήματα Ταξινόμησης.....	63
4.2.4. Υπηρεσίες συνεργασίας.....	63
4.2.5. Συστήματα Ανακάλυψης Δεδομένων και Γνώσης.....	64
4.2.6. Δίκτυα Ειδικών.....	65
4.2.7. Πύλες Γνώσης.....	65
4.2.8. Συστήματα Υποστήριξης Πελατών.....	66
4.3. Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης και Επιχειρήσεις.....	67
Κεφάλαιο πέμπτο: Οικονομική κρίση και Διαχείριση Γνώσης.....	68
5.1. Οικονομική κρίση και εργάτες γνώσης.....	69
5.2. Βιβλιοθήκες και η αξία τους στη κοινωνία.....	70
5.3. Οικονομική κρίση και βιβλιοθήκες.....	71
5.3.1. Σχολικές Βιβλιοθήκες.....	73
5.3.2. Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες.....	74
5.3.3. Δημόσιες Βιβλιοθήκες.....	75
5.4 Οικονομική κρίση και Υπηρεσίες Βιβλιοθηκών.....	75
Κεφάλαιο έκτο: Ανάλυση ερωτηματολογίου.....	78
6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.....	79
6.1.1. Φύλο.....	79
6.1.2. Βιβλιοθήκη και Ίδρυμα στο οποίο ανήκει η βιβλιοθήκη.....	80

6.1.3. Θέση την οποία κατέχουν.....	81
6.1.4. Χρόνια Υπηρεσίας.....	82
6.1.5. Εκπαίδευση.....	83
6.2. Βασικές Πληροφορίες.....	84
6.2.1. Περιβάλλον Εργασίας.....	84
6.2.2. Εισηγήσεις και Σχόλια.....	84
6.2.3. Συνεισφορά.....	85
6.2.4. Υποστήριξη.....	85
6.2.5. Δίκαιη Συμπεριφορά.....	86
6.2.6. Απόκτηση Δεξιοτήτων.....	86
6.2.7. Ανάθεση Δουλειάς.....	87
6.2.8. Η Γνώση σαν βασικό μέρος και γιατί.....	88
6.3. Διάχυση Γνώσης και βιβλιοθήκη.....	89
6.3.1. Όρος ΔΓ.....	89
6.3.2. Παρακολούθηση σεμιναρίων.....	90
6.3.3. Διάχυση γνώσης και εμπειρίας.....	91
6.3.4. Εμπιστοσύνη.....	92
6.3.5. Βοήθεια.....	93
6.3.6. Τεχνικές ΔΓ.....	94
6.3.7. Εντοπισμός γνώσης.....	96
6.3.8. Πρόγραμμα εκπαίδευσης.....	96
6.3.9. Υπεύθυνοι για τη δημιουργία γνώσης.....	97
6.3.10. Προβλήματα.....	98
6.3.11. Βιβλιοθήκες και ΔΓ.....	99
6.3.12. Αποθηκευμένη γνώση.....	100
6.3.13. Ψηφιοποίηση και αποθηκευμένη γνώση.....	101
6.3.14. Κουλτούρα και ΔΓ.....	102
6.3.15. Μεγαλύτερο εμπόδιο για τη ΔΓ.....	103
6.3.16. ΔΓ και τεχνολογία.....	104
6.3.17. Επίλυση προβλημάτων.....	105
6.3.18. Φήμη.....	105
6.3.19. Βοήθεια συναδέλφων.....	106
6.3.20. Παράγοντες για παρακίνηση ΔΓ.....	107
6.3.21. Πλεονεκτήματα της ΔΓ.....	108

6.3.22. Εργασία και πληροφόρηση.....	109
6.3.23. Ενημέρωση.....	109
6.3.24. Ο ρόλος της αποτελεσματικής ΔΓ.....	110
6.3.25. Wiki και ΔΓ.....	114
6.3.26. Φόρουμ και ΔΓ.....	115
6.3.27. Κλοπή ιδεών.....	116
Κεφάλαιο έβδομο: Συμπεράσματα και προτάσεις .....	118
7.1. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	119
7.2. Μελλοντική Έρευνα.....	122
Βιβλιογραφία.....	124
A. Ελληνική.....	124
B. Αγγλική.....	125
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο.....	133

## Ευρετήρια εικόνων, πινάκων, συντομογραφιών και όρων

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Αριθμός Εικόνας</b>	<b>Τίτλος</b>	<b>Σελίδα</b>
Εικόνα 2.1	Πυραμίδα της Γνώσης	26
Εικόνα 2.2	Ιεραρχία της Γνώσης	27
Εικόνα 2.3	Τα τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης	31
Εικόνα 2.4	Σπείρα Γνώσης	35
Εικόνα 2.5	Περιεχόμενα γνώσης που δημιουργούνται από τα τέσσερα είδη μετατροπής	35
Εικόνα 2.6	Σπείρα δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης	36
Εικόνα 3.4.	Πλήρωμα δημιουργίας γνώσης	54
Εικόνα 3.5.	Αρχιτεκτονική Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης	60

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

<b>Αριθμός Πίνακα</b>	<b>Τίτλος</b>	<b>Σελίδα</b>
Πίνακας 1	Φύλο	79
Πίνακας 2	Βιβλιοθήκη	80
Πίνακας 3	Ίδρυμα/Σχολή	80
Πίνακας 4	Θέση	81
Πίνακας 5	Χρόνια υπηρεσίας	82
Πίνακας 6	Εκπαίδευση	83
Πίνακας 7	Πιστεύετε ότι το περιβάλλον εργασίας σας είναι καλό;	84
Πίνακας 8	Οι εισηγήσεις και τα σχόλιά σας, για βελτίωση των υπηρεσιών της βιβλιοθήκης λαμβάνονται υπόψη από τη βιβλιοθήκη σας;	84
Πίνακας 9	Πιστεύετε ότι η συνεισφορά σας στη βιβλιοθήκη είναι σημαντική;	85
Πίνακας 10	Όταν αντιμετωπίζετε εργασιακά προβλήματα, ο οργανισμός σας υποστηρίζει;	85
Πίνακας 11	Νομίζετε ότι ο οργανισμός συμπεριφέρεται δίκαια στους εργαζόμενους;	86
Πίνακας 12	Στην εργασία σας μπορείτε να αποκτήσετε καινούργιες δεξιότητες;	86
Πίνακας 13	Οι αναθέσεις δουλειάς στη βιβλιοθήκη σας είναι δίκαιες;	87
Πίνακας 14	Πιστεύετε ότι η βιβλιοθήκη στην οποία εργάζεστε αναγνωρίζει τη γνώση σαν βασικό μέρος του ενεργητικού της;	88
Πίνακας 14.1	Αν ΝΑΙ παρακαλώ αναφέρετε το γιατί.	88
Πίνακας 15	Έχετε ξανακούσει τον όρο Διάχυση Γνώσης;	89
Πίνακας 16	Συμμετείχατε σε κάποιο σεμινάριο για τη ΔΓ;	90
Πίνακας 16.1	Αν ΝΑΙ παρακαλώ αναφέρετε το σεμινάριο ή τα σεμινάρια στα οποία συμμετείχατε.	90
Πίνακας 17.1	Μοιράζεστε τη γνώση και την εμπειρία σας με τους συναδέλφους σας (με χαρά);	91
Πίνακας 17.2	Μοιράζεστε τη γνώση και την εμπειρία σας με τους συναδέλφους σας (εθελοντικά);	91
Πίνακας 17.3	Μοιράζεστε τη γνώση και την εμπειρία σας με τους συναδέλφους σας (συστηματικά);	91
Πίνακας 18	Μοιράζεστε τη γνώση επειδή εμπιστεύεστε τα μέλη με τα οποία τη μοιράζεστε;	92
Πίνακας 18.1	Αν ΟΧΙ ποιος/ποιοί είναι οι λόγοι που δεν τη μοιράζεστε;	92
Πίνακας 19	Έχετε δεχτεί βοήθεια από άλλα μέλη της βιβλιοθήκης;	93
Πίνακας 20	Γνωρίζετε αν η βιβλιοθήκη σας εφαρμόζει	94



	τεχνικές ΔΓ;	
Πίνακας 20.1	Αν ΝΑΙ, ποιες από αυτές τις τεχνικές γνωρίζετε (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)	94
Πίνακας 21	Ποια τεχνική, που ΔΕΝ υπάρχει στη βιβλιοθήκη σας θα θέλατε να υιοθετηθεί; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)	94
Πίνακας 22	Πόσο χρόνο θεωρείτε ότι χρειάζεται ένας υπάλληλος για να εντοπίσει τη γνώση στη βιβλιοθήκη σας;	96
Πίνακας 23	Υπάρχει κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης που προσφέρεται από τη βιβλιοθήκη σας γι' αυτό το σκοπό;	96
Πίνακας 24	Ποιοι πιστεύετε ότι είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία γνώσης στη βιβλιοθήκη σας;	97
Πίνακας 25.1	Υπάρχουν προβλήματα στη βιβλιοθήκη σας σε ότι αφορά τη γνώση;	98
Πίνακας 25.2	Υπάρχουν προβλήματα στη βιβλιοθήκη σας σε ότι αφορά την πληροφόρηση;	98
Πίνακας 25.3	Αν ΝΑΙ, σε ποια συμφωνείται;	98
Πίνακας 26	Ποια νομίζετε ότι είναι η γνώμη της βιβλιοθήκης σας για τη ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα) (π.χ. αναφορά στην πολιτική της βιβλιοθήκης, ανακοινώσεις διοίκησης κλπ.)	99
Πίνακας 27	Τι γνώμη έχετε για την «αποθηκευμένη γνώση» στη βιβλιοθήκη σας; (π.χ. blogs, wikis, e-mails κλπ.)	100
Πίνακας 28	Πιστεύετε ότι η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει την «αποθηκευμένη γνώση» στη βιβλιοθήκη σας;	101
Πίνακας 28.1	Παρακαλώ εξηγήστε την απάντησή σας.	101
Πίνακας 29	Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει την κουλτούρα (culture) της βιβλιοθήκης σας ως προς τη ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)	102
Πίνακας 30	Ποιο, κατά την άποψη σας αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στην αποτελεσματική ΔΓ στη βιβλιοθήκη σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)	103
Πίνακας 31	Ποια προβλήματα αντιμετωπίζει η βιβλιοθήκη με τη χρήση της τεχνολογίας για τη ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα).	104
Πίνακας 32	Πιστεύετε ότι η ΔΓ μπορεί να οδηγήσει άλλα μέλη του οργανισμού να επιλύσουν προβλήματα;	105
Πίνακας 33	Προτιμάτε να μοιράζεστε τη γνώση με άτομα που έχουν υψηλή φήμη στον οργανισμό;	105
Πίνακας 33.1	Αν ΝΑΙ, παρακαλώ προσδιορίστε το λόγο.	105

Πίνακας 34	Πιστεύετε ότι αρέσει στους ανθρώπους να βοηθούν τους συναδέλφους τους και να συνεισφέρουν στη βιβλιοθήκη για προσωπικά οφέλη;	106
Πίνακας 35	Ποιοι από τους πιο κάτω παράγοντες σας παρακινούν στη ΔΓ στη βιβλιοθήκη σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερους από ένα)	107
Πίνακας 36	Ποια νομίζετε ότι είναι τα κύρια πλεονεκτήματα από τη ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)	108
Πίνακας 37	Όταν έχετε γνώση σχετική με θέματα/εργασίες και πληροφόρηση που αφορούν την βιβλιοθηκονομία κάνετε ότι μπορείτε για να την αποκτήσουν και αυτοί;	109
Πίνακας 38	Προσπαθείτε να παραμένετε ενημερωμένοι εξερευνώντας πληροφορίες που βρίσκονται σε διαφορετικά συστήματα γνώσης και βάσεις γνώσης;	109
Πίνακας 39.1	Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίζει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Αύξηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος)	110
Πίνακας 39.2	Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίζει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Καινοτομία)	110
Πίνακας 39.3	Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίζει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Ανάπτυξη εργαζομένων)	110
Πίνακας 39.4	Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίζει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Καλύτερη λήψη αποφάσεων)	111
Πίνακας 39.5	Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίζει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Βελτίωση της ποιότητας)	111
Πίνακας 39.6	Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίζει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη	111

	λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Γρηγορότερη ανταπόκριση σε θέματα του οργανισμού)	
Πίνακας 40.1	Πιστεύετε πως η δημιουργία ενός wiki θα διευκόλυνε τη ΔΓ μέσα στη βιβλιοθήκη;	114
Πίνακας 40.2	Παρακαλώ αναπτύξτε.	114
Πίνακας 41.1	Θεωρείτε πως η δημιουργία ενός φόρουμ θα διευκόλυνε τη ΔΓ μέσα στη βιβλιοθήκη;	115
Πίνακας 41.2	Παρακαλώ αναπτύξτε.	115
Πίνακας 42.1	Πιστεύετε ότι αν μοιράζεστε τη γνώση σας με τους υπόλοιπους θα σας κλέψουν τις ιδέες σας και θα πάρουν οι ίδιοι την ανταμοιβή	116
Πίνακας 42.2	Παρακαλώ εξηγήστε για πιο λόγο.	116

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Α.Π.Θ.	Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
ΔΓ	Διάχυση Γνώσης
Εικ.:	Εικόνα
ΕΚΕΤΑ	Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης
ΗΟ	Ηγετική Ομάδα
Κ.α.	Και άλλα
ΚΕΒΕΠ	Κυπριακή Ένωση Βιβλιοθηκονόμων - Επιστημόνων Πληροφόρησης
Κλπ.	Και τα λοιπά
Κ.ο.κ.	Και ούτω καθεξής
Π.Π.Κ.Κ.	Περιφερειακός Πόλος Καινοτομίας Κρήτης
Π.χ.	Παραδείγματος χάριν
Π.Χ.	Προ Χριστού
Σ.Δ.Γ.	Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης
ΣΚΕΑΒ	Συλλογικός Κατάλογος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
ΣΚΚΒ	Συλλογικός Κατάλογος Κυπριακών Βιβλιοθηκών
ΤΕ.ΠΑ.Κ.	Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας
Α.Ι.	Artificial Intelligence
CEO	Chief Knowledge Officers
CKO	Chief Knowledge Officer
CRM	Customer Relationship Management
DBMS	Database Management Systems
DOAJ	Digital Open Access Journals
EFQM	European Foundation for Quality Management
FAQ	Frequently Asked Questions
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
IP	Internet Protocol
IT	Information Technology
Κ.Μ.Σ.	Knowledge Management Systems
R&D	Research and Development
SECI	Socialization, Externalization, Combination, Internalization
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TCP	Transmission Control Protocol

ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΩΝ

<b>Ελληνικά</b>	<b>Αγγλικά</b>
Αιτιολόγηση νέων ιδεών	Justifying concepts
Ανέκφραστη/απερίγραπτη γνώση	Inexpressible knowledge
Αποθετήρια	Repositories
Απόκτηση	Acquisition
Άρρητη γνώση	Tacit knowledge
Ασύγχρονη επικοινωνία	Asynchronous communication
Ατομική μάθηση	Individual learning
Αυτοεξυπηρέτηση των πελατών	Self-help
Αυτό-οργανούμενη ομάδα	Self-organizing team
Βαθιά γνώση	Deep knowledge
Γνώση	Knowledge
Δεδομένα	Data
Δημιουργία νέων ιδεών	Creating concepts
Διαδικαστική γνώση	Procedural knowledge
Διαδικτυακή συνομιλία	Chat
Διαχείριση γνώσης	Knowledge management
Διάχυση	Distributing
Διεπαφή	Interface
Δίκτυα ειδικών	Expert networks
Ειδικό προσωπικό υποστήριξης	Help-desk
Ειδικοί	Experts
Εκφραστική γνώση	Expressible tacit knowledge
Εναλλαγή θέσεων	Job rotation
Ενδοδίκτυο	Intranet
Ενσωμάτωση	Integrating
Εξόρυξη γνώσης	Data mining
Εξωτερίκευση	Externalization
Επικοινωνήση της άρρητης γνώσης	Sharing tacit knowledge
Επιφανειακή γνώση	Shallow knowledge
Επεισοδιακή γνώση	Episodical knowledge
Εργαλεία συγγραφής ηλεκτρονικών μηνυμάτων	E-mail tools
Εργαλεία συνομιλίας	Chat tools
Εργάτες γνώσης	Knowledge workers
Εσωτερίκευση	Internalization
Ευρετηρίαση	Indexing
Εφαρμογές συστημάτων διαχείρισης γνώσης	Knowledge management tools/ Knowledge management system technologies/ Knowledge management software
Εφαρμογή της γνώσης	Knowledge application
Ζωντανή συνομιλία	Live chat

Καταλογογράφηση	Cataloguing
Κατασκευή αρχετύπου	Building prototype
Κοινό έδαφος	Common ground
Κοινωνικοποίηση	Socialization
Κύκλο ζωής της γνώσης	Knowledge life cycle
Κύκλος κίνησης προσωπικού	Employee turnover
Κωδικοποίηση	Knowledge codification
Μάθηση δια της πράξης	Learning by doing
Μετα-γνώση	Meta-knowledge
Μεταφορά γνώσης	Knowledge transfer
Μοντέλο τύπου «από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση	Middle-Up-Down
Μοντέλο τύπου «βάσης- κορυφής	Bottom-Up
Μοντέλο τύπου «κορυφής- βάσης»	Top-Down
Οπτική αναπαράστασης	Visualization
Οργανισμός μάθησης	Learning organization
Οργανωτική μάθηση	Organizational learning
Οργανωτική ταξινόμηση	Organizational taxonomy
Παραγωγή της γνώσης	Knowledge generation
Περιβάλλοντα συνεργασίας	Groupware
Περιοχές	Areas
Πολλαπλασιαστική αξιοποίηση της γνώσης	Cross-leveling knowledge
Πύλες	Portals
Πύλες γνώσης	Knowledge portals
Ρητή γνώση	Explicit knowledge
Σημασιολογική γνώση	Semantic Knowledge
Στατιστική ανάλυση	Statistic analysis
Σύγχρονη επικοινωνία	Synchronous communication
Συλλογικό ενεργητικό	Corporate knowledge assets
Συνάθροιση εταιρικής γνώσης	Knowledge aggregation
Συνδυασμός	Combination
Συστήματα ανακάλυψης γνώσης	Knowledge management discovery systems
Συστήματα διαμοιρασμού της γνώσης	Knowledge managements sharing systems
Συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων	Database management systems, (DBMS)
Συστήματα διαχείρισης γνώσης	Knowledge management systems
Συστήματα διαχείρισης εγγράφων	Document and content management
Συστήματα εφαρμογής της γνώσης	Application systems
Συστήματα καταγραφής/Απόκτησης της Γνώσης	Knowledge managements capture Systems
Συστήματα υποστήριξης πελατών	Customer relationship management (CRM)
Ταξινόμηση	Classification

Τεχνητή νοημοσύνη	Artificial intelligence (AI)
Τεχνογνωσία	Know-how
Τεχνολογίες πληροφορικής	Information Technologies (IT)
Υπηρεσίες συνεργασίας	Collaboration services
Υποστήριξη πελατών	Customer support
Φιλτράρισμα	Filtering
Φόρουμ	Forum
Χάρτης γνώσης	Knowledge map
Χρήση της γνώσης	knowledge usage





## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

«Όποιος ξέρει πολλά σοφός δεν είναι, μα εκείνος που τα χρήσιμα γνωρίζει»  
(Αισχύλος, 525-425 π.Χ)

Η κοινωνία του 21<sup>ου</sup> αιώνα έχει χαρακτηριστεί ως η κοινωνία της γνώσης. Στην κοινωνία της γνώσης δεν έχει πλέον σημασία ποιος είσαι ή πού βρίσκεσαι, αλλά τι ιδέες έχεις να προσφέρεις. Η καινοτομία και ο νεωτερισμός, αποτελούν επομένως, κύρια χαρακτηριστικά της καθημερινότητας. Οι βιβλιοθήκες τα τελευταία χρόνια βομβαρδίζονται από συνεχείς και ραγδαίες εξελίξεις, που δεν ήταν αναμενόμενες. Σήμερα, ο ρόλος των βιβλιοθηκών συνίσταται εκτός των άλλων, την παραγωγή και τη μετάδοση της γνώσης μεταξύ του προσωπικού.

Σύμφωνα με τον Μέντζα (2000), έχουμε πλέον εισέλθει σε μια εποχή όπου το κεφάλαιο, η τεχνολογία και οι πρώτες ύλες δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Πλέον το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται από την ικανότητα της να αξιοποιεί στον μεγαλύτερο εφικτό βαθμό τον πλέον πολύτιμο πόρο της την επιχειρηματική γνώση.

Η επιχειρηματική γνώση «περιλαμβάνει τις ικανότητες, τις εμπειρίες των στελεχών της επιχείρησης, τις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, τις πατέντες, την γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της καθώς και τη γνώση για τους ανταγωνιστές της».

Πλέον, οι επιχειρήσεις εκτίθενται διαρκώς σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και επηρεάζονται ιδιαίτερα από τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι αγορές αλλάζουν, ο διεθνής ανταγωνισμός εντείνεται και οι πελάτες γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί με αποτέλεσμα τα μέλη της επιχείρησης να μην μπορούν να παραμένουν παθητικοί θεατές, αλλά πρέπει να μετατραπούν σε ενεργούς συντελεστές της επιχείρησης.

Η απαίτηση του αιώνα για την επιχείρηση έχει δύο πλευρές: από τη μια να προσαρμόσει το εσωτερικό της περιβάλλον για την αντιμετώπιση των συνθηκών που αναφέρονται πιο πάνω αλλά και να διαμορφώσει νέες σχέσεις με τους υπαλλήλους, τους συνεργάτες, τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Με λίγα λόγια, η κρίσιμη πρόκληση είναι, όχι μόνο η ανάπτυξη και η διεύρυνση της γνώσης των στελεχών της επιχείρησης αλλά να έχει συγχρόνως μηχανισμούς και διαδικασίες που να διασφαλίζουν τη μετατροπή της ατομικής γνώσης σε συλλογικό ενεργητικό<sup>1</sup>.

Ο Peter Drucker σε ένα άρθρο του στο περιοδικό Harvard Business Review (1998) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις του μέλλοντος, το οποίο αποτελεί πλέον παρόν για εμάς, θα έχουν περισσότερα κοινά στοιχεία με οργανισμούς όπως νοσοκομεία και με μια συμφωνική ορχήστρα και λιγότερα με μια τυπική επιχείρηση. Ως εκ τούτου θα βασίζονται στην πληροφορία και θα αποτελούνται από εργαζομένους οι οποίοι θα είναι ικανοί να διεκπεραιώσουν πολλές διαφορετικές λειτουργίες και αναφέρονται σαν Knowledge Workers<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Η αγγλική ορολογία είναι corporate knowledge assets.

<sup>2</sup> Όρος που σχετίζεται με την φιλοσοφία του Drucker.

Επιπλέον, αξίζει να επισημανθεί ότι η διαχείριση της πληροφορίας αποδεικνύεται ως μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την επιβίωση των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητάς τους. Έτσι οι παραδοσιακές επιχειρήσεις παραχωρούν την θέση τους σε επιχειρήσεις που στηρίζονται στην τεχνολογία, την παροχή υπηρεσιών και την διάχυση της γνώσης. Κατά συνέπεια, η αντίληψη της δύναμης που προσφέρει η σωστή εκμετάλλευση της γνώσης, ως πηγή ανταγωνισμού, αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει και να παρουσιάσει κατά πόσο οι Κύπριοι βιβλιοθηκονόμοι διαχειρίζονται και μοιράζονται τη γνώση την οποία κατέχουν στους υπόλοιπους συναδέλφους του οργανισμού αλλά παράλληλα να εξετάσει τις τεχνικές και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση της διαδικασίας προκειμένου να εντοπίσει τα προβλήματα και να δώσει πιθανές λύσεις, έτσι ώστε οι Κυπριακές βιβλιοθήκες και το προσωπικό τους να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

Τέλος, στην έρευνα μας θα προσπαθήσουμε να αποδόσουμε την εικόνα που επικρατεί στις Κυπριακές βιβλιοθήκες σε συνάρτηση με την οικονομική κρίση.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε στα πλαίσια της μεταπτυχιακής εργασίας για το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολης. Σκοπός της είναι να δώσει μια πρώτη εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης που επικρατεί στον κυπριακό χώρο, καταγράφοντας στοιχεία για τη διάχυση και διαχείριση της γνώσης ανάμεσα στο προσωπικό των Κυπριακών βιβλιοθηκών καθώς και την κατάσταση στην οποία βρίσκονται εν μέσω οικονομικής λιτότητας. Επίσης, είναι σημαντικό να τονίσουμε πως παρόμοια έρευνα δεν έχει ξαναγίνει στον Κυπριακό χώρο.

### Μεθοδολογία πτυχιακής εργασίας

Στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας έχουμε τη συλλογή υλικού από τον ερευνητή με βάση μια κατάλληλη μεθοδολογία αλλά και τη διαδικασία έρευνας και πως αυτή διαμορφώθηκε. Μπορούμε να αναφέρουμε πως για την έρευνά μας εφαρμόσαμε την μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το σύνολο των ερωτηθέντων αριθμεί τους 55 σε 6 διαφορετικές Κυπριακές βιβλιοθήκες. Για την ανάλυση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 14.

Στόχος της έρευνας είναι:

- ❖ Να καταγραφούν τα εργαλεία διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης που χρησιμοποιούνται ανάμεσα στα μέλη των βιβλιοθηκών.
- ❖ Να εντοπιστούν πιθανοί λόγοι που εμποδίζουν την διάχυση γνώσης, και
- ❖ Να παρουσιαστούν προτάσεις που ενδεχομένως να βοηθήσουν στη διαχείριση και διάδοση της γνώσης ανάμεσα στο προσωπικό του οργανισμού.

Στη συνέχεια ολοκληρώνοντας τη διαδικασία της δευτερογενούς έρευνας, εντοπίσαμε βιβλιογραφικό υλικό πάνω στη διαχείριση και διάχυση της γνώσης<sup>3</sup>. Επίσης, με τη βοήθεια προηγούμενης έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο εξωτερικό, δημιουργήσαμε ένα καινούργιο ερωτηματολόγιο το οποίο διαθέσαμε με τη σειρά μας στο προσωπικό των Κυπριακών βιβλιοθηκών προκειμένου να συγκεντρώσουμε στοιχεία.

Στόχος της δευτερογενούς έρευνας είναι:

- ❖ Να εξηγήσει έννοιες και όρους που τυχόν να έχουν παρερμηνευτεί
- ❖ Να αναλύσει τη διαδικασία μετατροπής της γνώσης
- ❖ Να εντοπίσει τους υπεύθυνους για τη διαδικασία μετατροπής της γνώσης
- ❖ Να περιγράψει την υπάρχουσα κατάσταση για τη διάδοσης της γνώσης ανάμεσα στο προσωπικό των βιβλιοθηκών
- ❖ Να εντοπίσει τις τεχνικές/συστήματα που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της γνώσης

---

<sup>3</sup> Η αγγλική ορολογία είναι Knowledge Management και Knowledge Sharing

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε από τους βιβλιοθηκονόμους που εργάζονται στις διάφορες βιβλιοθήκες της Κυπριακής επικράτειας, και βασίστηκε πάνω σε πέντε ενότητες:

1. Προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων.
2. Τρόποι απόκτησης και διάχυσης της γνώσης
3. Λόγοι για τους οποίους πιστεύουν ότι είναι σημαντικό να μοιράζονται τη γνώση τους
4. Λόγοι για τους οποίους πιστεύουν ότι δεν είναι σημαντικό να μοιράζονται τη γνώση τους
5. Ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται για τη διάχυση της γνώσης

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε κατά τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας, η οποία αποτελείται από τα εξής κεφάλαια:

**Κεφάλαιο 1: Μεθοδολογία:** Περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο ενεργήσαμε μέχρι να φτάσουμε στη διεξαγωγή της έρευνας, δηλαδή ποιες μέθοδοι συλλογής υλικού επιλέχθηκαν, η σύνταξη του ερωτηματολογίου, ποια μέθοδος δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκε, η μέθοδος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και η διεξαγωγή της έρευνας και ανάλυσης των στοιχείων.

**Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση:** Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά για την ερμηνεία της γνώσης, βασισμένη στη διεθνή βιβλιογραφία. Επιπρόσθετα παρουσιάζονται τα είδη γνώσης και η διαδικασία μετατροπής της. Ταυτόχρονα τονίζεται ο σημαντικός ρόλος της διαδικασίας και πως αυτή ενισχύει την οργανωσιακή γνώση. Ακόμη γίνεται λόγος για τις επιτρεπόμενες συνθήκες που ευνοούν τη δημιουργία οργανωσιακή γνώσης καθώς και τις φάσεις που προκύπτουν.

**Κεφάλαιο 3: Διαχείριση Γνώσης:** Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η διαχείριση της γνώσης και ο ρόλος τις στις σημερινές επιχειρήσεις. Επιπλέον γίνεται αναφορά στους παράγοντες επιτυχίας της ΔΓ καθώς επίσης και στα μοντέλα διοίκησης ενός οργανισμού/επιχειρήσεις για τη δημιουργία γνώσης. Τέλος μελετάται και παρουσιάζεται το πλήρωμα δημιουργίας γνώσης.

**Κεφάλαιο 4: Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης:** Σε αυτό το κεφάλαιο προβάλλονται τα συστήματα διαχείρισης γνώσης και οι υποδομή τους.

**Κεφάλαιο 5: Οικονομική κρίση και Διαχείριση Γνώσης:** Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα προβλήματα που προκύπτουν στη διαχείριση γνώσης από την οικονομική κρίση. Επίσης, γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης της υπάρχουσας κατάστασης των βιβλιοθηκών καθώς και τα γενικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι προσφερόμενες υπηρεσίες τους αλλά και το προσωπικό το οποίο εργάζεται σε αυτές.

**Κεφάλαιο 6: Ανάλυση ερωτηματολογίου:** Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν μετά από την ανάλυση των ερωτηματολογίων από τον ερευνητή.

**Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και προτάσεις:** Ολοκληρώνοντας την έρευνά μας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα στοιχεία που συλλέξαμε και

παραθέτονται οι προτάσεις και οι απόψεις των ερωτηθέντων και του ερευνητή με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων που καταγράφηκαν. Τέλος γίνεται αναφορά για μελλοντική έρευνα.

( Στο τέλος της εργασίας ακολουθεί **βιβλιογραφία** και **παράρτημα** )



# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

## **Μεθοδολογία**

## **1. Εισαγωγή**

Ένα από τα τμήματα μιας έρευνας είναι η μεθοδολογία της. Η σύνταξη της μεθοδολογίας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, διότι μέσα από τη αυτή καθορίζονται με σαφήνεια τα βήματα που ακολουθούνται και οι βασικές αρχές που τηρούνται από τον ερευνητή, σε όλη τη διάρκεια της έρευνας. Σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής παίρνει αποφάσεις σχετικά με τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας, ενώ αναλύει και τα βήματα που θα ακολουθήσει καθ' όλη τη διάρκειά της. Η μεθοδολογία πρέπει να περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θεωρούνται απαραίτητες ώστε να μπορεί κάποιος να επαναλάβει την έρευνα, εάν το επιθυμεί. Παρακάτω, θα παρουσιαστούν οι προβληματισμοί γύρω από θέματα μεθόδων, αλλά και οι σχετικές αποφάσεις που πήρε ο ερευνητής αυτής της εργασίας.

### **1.1. Σκοπός της έρευνας**

Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξετάσει τις γνώσεις, την εκπαίδευση και τις απόψεις των βιβλιοθηκονόμων των κυπριακών βιβλιοθηκών σχετικά με διαχείριση της γνώσης.

### **1.2. Στόχοι της έρευνας**

Μετά τον βασικό σκοπό της έρευνας, τέθηκαν κάποιοι επιμέρους στόχοι. Αυτοί είναι οι εξής:

- 1.2.1. Να ερευνήσει τη σχέση των βιβλιοθηκονόμων των κυπριακών βιβλιοθηκών με τη διαχείριση της γνώσης.
- 1.2.2. Να εντοπίσει σε ποιο βαθμό οι βιβλιοθηκονόμοι των κυπριακών βιβλιοθηκών είναι ενημερωμένοι για το τι είναι η διαχείριση της γνώσης.
- 1.2.3. Να προσδιορίσει το βαθμό στον οποίο οι βιβλιοθηκονόμοι των κυπριακών βιβλιοθηκών, και κατά συνέπεια ο ίδιος ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται, έχει συνειδητοποιήσει την ανάγκη διαχείρισης της γνώσης.
- 1.2.4. Να εξετάσει εάν οι νέες τεχνολογίες υποστηρίζουν ή δυσχεραίνουν την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης.
- 1.2.5. Να ανιχνεύσει την προθυμία των βιβλιοθηκονόμων να μοιράζονται τη γνώση.
- 1.2.6. Να εντοπίσει τις τεχνικές και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης.
- 1.2.7. Να καταγράψει πιθανά εμπόδια που μπλοκάρουν την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης.

### **1.3. Περιορισμοί της έρευνας**

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, ο γενικός στόχος της έρευνας ήταν να ερευνήσει τις γνώσεις, την εκπαίδευση και τις απόψεις των βιβλιοθηκονόμων των κυπριακών βιβλιοθηκών σχετικά με τη διαχείριση της γνώσης.

Ωστόσο, κατά το πρώτο στάδιο της έρευνας κρίθηκε αναγκαίος ο περιορισμός της σε ένα πιο συγκεκριμένο μέρος κυπριακών βιβλιοθηκών, γεγονός που θα διευκόλυνε την ερευνητική διαδικασία. Ειδικότερα, η γεωγραφική διασπορά των κυπριακών βιβλιοθηκών και ο μικρός



αριθμός βιβλιοθηκονόμων που απασχολούνται σε αυτές, σε συνδυασμό με τους χρονικούς περιορισμούς της έρευνας και το κόστος ολοκλήρωσής της, αποτέλεσαν τους σημαντικότερους παράγοντες που συνετέλεσαν στον περιορισμό του πληθυσμού της έρευνας στο χώρο της Λευκωσίας και της Λεμεσού. Συγκεκριμένα, αποφασίστηκε η εξέταση των βιβλιοθηκών του Πανεπιστημίου Κύπρου, του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου, του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου (European University of Nicosia), του Πανεπιστημίου Λευκωσίας, της Κυπριακής Βιβλιοθήκης και της Σεβέρειου Βιβλιοθήκης. Ο αριθμός των βιβλιοθηκονόμων που απασχολούνταν σ' αυτές κρίθηκε ικανοποιητικός για την προσέγγιση της έρευνας.

#### **1.4. Αλλαγές στον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας**

Αρχική πρόθεση του ερευνητή ήταν η συγκεκριμένη έρευνα να μη σταθεί μόνο στη μέθοδο των ερωτηματολογίων, αλλά να επεκταθεί και σε προσωπικές συνεντεύξεις, σε ένα ορισμένο αριθμό βιβλιοθηκονόμων που θα προκαθοριζόταν. Θεωρήθηκε, πως η μέθοδος αυτή θα μπορούσε να οδηγήσει σε πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα, εξαιτίας της ευελιξίας και της αμεσότητας που προσφέρει, καθώς θα παρουσιαζόταν μέσα από αυτή τόσο η βιωματική εμπειρία του ερωτηθέντος, όσο η άποψη και η αντίληψη του σχετικά με την διάχυση και διαχείριση της γνώσης. Ο περιορισμός, όμως, του χρόνου για την ολοκλήρωση και παράδοση της εργασίας στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, αποτέλεσε ανασταλτικό παράγοντα στη διεξαγωγή αυτού του τμήματος της έρευνας. Έτσι, η τελική προσπάθεια περιορίστηκε στη συλλογή στοιχείων από τους βιβλιοθηκονόμους με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων.

#### **1.5. Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

Η βιβλιογραφική επισκόπηση έχει σκοπό τον εντοπισμό πηγών που είναι σχετικές με το θέμα της έρευνας. Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε ένας συνδυασμός επισκόπησης της έντυπης βιβλιογραφίας και αναζήτησης στο Διαδίκτυο (desktop research). Ο εντοπισμός πηγών μέσω του Διαδικτύου κρίθηκε απαραίτητος, διότι η έντυπη βιβλιογραφία, ελληνική και ξένη, δεν είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη (Στόχοι 1.2.1., 1.2.4. και 1.2.6.). Εξάλλου, το ίδιο το θέμα της έρευνας απαιτούσε κάτι τέτοιο, καθώς αφορά τεχνικές διάχυσης και διαχείρισης της γνώσης που στηρίζονται κατά κύριο βαθμό στο Διαδίκτυο. Επιπλέον, οι πηγές που εντοπίστηκαν μέσω του Διαδικτύου μας τροφοδότησαν με στοιχεία απαραίτητα για το ερωτηματολόγιο που συντάξαμε σε επόμενο στάδιο της έρευνάς μας.

#### **1.6. Ερωτηματολόγιο**

Η μέθοδος έρευνας που ακολουθήθηκε ήταν η σύνταξη ερωτηματολογίου. Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους προτιμήθηκε αυτή η μέθοδος είναι γιατί σε ένα ερωτηματολόγιο μπορούν να συμπεριληφθούν κυρίως ποσοτικής, αλλά και ποιοτικής φύσεως ερωτήσεις για τη συγκέντρωση αντίστοιχων στοιχείων. Επιπρόσθετα, ο χρόνος που απαιτείται για την απάντηση ενός ερωτηματολογίου είναι ασφαλώς μικρότερος από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο, ενώ παράλληλα δεν υπάρχει ο κίνδυνος επίδρασης της συμπεριφοράς του ερευνητή στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, όταν αυτός δεν παρίσταται κατά τη συμπλήρωσή του.

Επιπλέον, ο μεγάλος αριθμός ερωτήσεων που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο έτσι ώστε, μέσω των απαντήσεών τους, να ικανοποιούνται όσο το δυνατόν καλύτερα οι αρχικοί στόχοι, λειτούργησε αποτρεπτικά στην αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επίσης, η ταχυδρομική αποστολή του θα καθυστερούσε αυτό το στάδιο της έρευνας και θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους της. Έτσι, επιλέχθηκε η προσωπική διανομή του ερωτηματολογίου, καθώς θα εξασφάλιζε και τη μεγαλύτερη ανταπόκριση από τους βιβλιοθηκονόμους.

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι για να είναι μια έρευνα αξιόπιστη πρέπει να συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις, τόσο κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της, όσο και κατά τη διεξαγωγή της. Η αξιοπιστία μιας έρευνας βρίσκεται σε άμεση σχέση με την εγκυρότητα και την αντικειμενικότητά της. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας, η εγκυρότητα επιτεύχθηκε μέσα από μια σειρά ενεργειών, όπως ο έλεγχος των ερωτήσεων μέσω της πιλοτικής έρευνας και η επανεξέταση και επαλήθευση των απαντήσεων και των αποτελεσμάτων.

Η αντικειμενικότητα της έρευνας επιτεύχθηκε μέσα από τη χρήση του λογισμικού στατιστικού πακέτου SPSS 14 για τις ποσοτικές ερωτήσεις, αλλά και μέσω της διατήρησης των ποιοτικών στοιχείων σε ηλεκτρονική μορφή. Το γεγονός αυτό καθιστά εφικτή την άμεση ανάκτηση όλων των στοιχείων που συλλέχτηκαν σε κάθε ζήτηση. Οι παραπάνω ενέργειες συμβάλλουν στη δημιουργία μιας όσο το δυνατόν έγκυρης, αξιόπιστης και αντικειμενικής εργασίας.

## **1.7. Παρουσίαση του ερωτηματολογίου**

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν κυρίως ποσοτικής φύσεως ερωτήσεις, ωστόσο έγινε προσπάθεια να συγκεντρωθούν και ποιοτικά δεδομένα. Ειδικότερα, το μέσο συλλογής στοιχείων αποτελείτο από 48 ερωτήσεις, οι οποίες οργανώθηκαν σε τρεις θεματικές ενότητες. Οι ερωτήσεις που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο, είναι *κλειστού τύπου*, δίνοντας στους ερωτηθέντες μια σειρά τιμών (πιθανών απαντήσεων) από τις οποίες καλούνται να επιλέξουν. Με αυτό τον τρόπο οι ερωτηθέντες μπορούν να απαντήσουν εύκολα και γρήγορα τις ερωτήσεις. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν *ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας* (από το ένα έως το πέντε), για την καταγραφή του βαθμού συμφωνίας ή ασυμφωνίας των ερωτηθέντων. Με τον τρόπο αυτό, επιτρέπεται στους ερωτηθέντες να επιλέξουν οποιαδήποτε από τις δύο ακραίες τιμές ή τις ενδιάμεσές τους, ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας τους και την άποψή τους (Ζαφειρόπουλος, 2005, σελ. 71). Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα οι ερωτηθέντες να επιλέξουν τη μεσαία θέση (με την τιμή 3) αν επιθυμούν να αποφύγουν έμμεσα την ερώτηση ή να μην πάρουν θέση. Ωστόσο, το μειονέκτημα υιοθέτησης που παρουσιάζουν τέτοιου τύπου ερωτήσεις είναι ότι, οι ερωτηθέντες μπορεί να δυσκολευτούν να κατανοήσουν τί ακριβώς τους ζητούν οι ερωτήσεις με αποτέλεσμα να τοποθετήσουν τυχαία τις τιμές ή ακόμη να τις αφήσουν αναπάντητες.

Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε έξι ερωτήσεις, που αφορούσαν προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων, όπως το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία, κ.λπ. Η δεύτερη ενότητα, με εννέα ερωτήσεις, είχε ως στόχο τη συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με την αντιμετώπιση των βιβλιοθηκονόμων από τον οργανισμό στον οποίο εντάσσονται, όπως για παράδειγμα αν οι εισηγήσεις και τα σχόλια των εργαζομένων για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη από την βιβλιοθήκη, αν ο οργανισμός συμπεριφέρεται δίκαια στους εργαζομένους, αν οι αναθέσεις δουλειάς είναι δίκαιες, κ.λπ. Τέλος, η τρίτη ενότητα αποτελείτο

από τριάντα τρεις ερωτήσεις σχετικά με τις τεχνικές που εφαρμόζονται για τη διάχυση και διαχείριση της γνώσης, την ανάκτηση της γνώσης, ποιοι είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία της γνώσης, το ρόλο που διαδραματίζει η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες στη διαχείριση της γνώσης, κ.λπ.

### **1.8. Πληθυσμός έρευνας**

Η έρευνα, όσον αφορά στον υπό εξέταση πληθυσμό, είχε το χαρακτήρα απογραφής, καθώς συμπεριλήφθηκαν σε αυτή όλοι οι εργαζόμενοι των επτά προαναφερθέντων κυπριακών βιβλιοθηκών που βρίσκονται στη περιοχή Λευκωσίας και Λεμεσού. Ο όρος εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη έρευνα εμπεριέκλειε άτομα τα οποία εκτελούν βιβλιοθηκονομικές εργασίες στις συγκεκριμένες βιβλιοθήκες, είτε σαν μόνιμοι, είτε σαν συμβασιούχοι (ορισμένου χρόνου). Από την έρευνα εξαιρέθηκαν εργαζόμενοι που εκτελούσαν εργασίες άλλες πέραν των βιβλιοθηκονομικών (π.χ. λογιστές, πληροφορικοί). Επίσης οι φοιτητές που απασχολούνταν στα πλαίσια της πρακτικής εξάσκησης συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα.

Στα πλαίσια της έρευνας προωθήθηκαν στους εργαζόμενους των κυπριακών βιβλιοθηκών 90 ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή όπου σε διάστημα ενός μήνα έπρεπε να συμπληρωθούν και να παραδοθούν. Συνολικά από τα 90 ερωτηματολόγια επεστράφησαν τα 55, δηλαδή ποσοστό 61% του συνολικού δείγματος της έρευνας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των 55 ερωτηματολογίων παρατίθενται στο κεφάλαιο 5 της εργασίας.

Το ποσοστό επιστροφής θεωρείται σχετικά υψηλό και αντιπροσωπευτικό, αφού σύμφωνα με τις υποδείξεις της ΚΕΒΕΠ (Κυπριακή Ένωση Βιβλιοθηκονόμων - Επιστημόνων Πληροφόρησης) υπάρχουν γύρω στους 110 εγγεγραμμένους βιβλιοθηκονόμους. Ελάχιστα ερωτηματολόγια δεν είναι πλήρως συμπληρωμένα και, σε αυτά, οι ελλείψεις αφορούν κυρίως ερωτήσεις του δημογραφικού μέρους.

### **1.9. Διεξαγωγή έρευνας**

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε στα μέσα Ιουλίου 2016 με χρονικό περιθώριο επιστροφής ενός μήνα. Η προσωπική παράδοση των ερωτηματολογίων ακολουθήθηκε με σκοπό τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους βιβλιοθηκονόμους. Ωστόσο, σε μεμονωμένες περιπτώσεις κατέστη αδύνατη η διαπροσωπική επαφή με τους εργαζομένους, στους οποίους το ερωτηματολόγιο δόθηκε μέσω άλλων συναδέλφων. Η επιστροφή των απαντημένων ερωτηματολογίων έγινε με τρόπο ανάλογο της διανομής.

### **1.10. Προκαταρκτική έρευνα**

Την ολοκλήρωση της σύνταξης του ερωτηματολογίου διαδέχθηκε μια προκαταρκτική έρευνα με πιλοτικά ερωτηματολόγια, που διαμοιράστηκαν τυχαία σε τέσσερις βιβλιοθηκονόμους της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Κύπρου, εκ των οποίων δύο εργάζονταν στην Κεντρική Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου και δύο στο παράρτημα Στροβόλου. Η πιλοτική έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο 15-20 Ιουνίου 2016 και στόχο είχε την ανάκτηση πληροφοριών, που θα χρησιμοποιούνταν για τη βελτίωση του τελικού ερωτηματολογίου..

### **1.11. Τρόπος ανάλυσης δεδομένων**

Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν η συγκέντρωση στοιχείων που αφορούν την διάχυση και διαχείριση της γνώσης ανάμεσα στους βιβλιοθηκονόμους που εργάζονται στις κυπριακές βιβλιοθήκες. Ωστόσο η συλλογή στοιχείων από μόνη της δεν είναι αρκετή, αλλά είναι απαραίτητη και η μετέπειτα ανάλυσή τους, ώστε να μεταφραστούν σε ποσοστά, τα οποία θα παρουσιαστούν κατόπιν στην εργασία. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικό πακέτο SPSS 14.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η καταχώρηση όλων των απαντήσεων ανά ερωτηματολόγιο στο SPSS, όπου δημιουργήθηκαν μεταβλητές για κάθε ερώτηση. Έπειτα, τα στοιχεία των μεταβλητών αναλύθηκαν, ώστε να αποτυπωθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η τρέχουσα κατάσταση των βιβλιοθηκονόμων των κυπριακών βιβλιοθηκών όσο αφορά τις γνώσεις τους στην διάχυση και διαχείριση της γνώσης.

Παρόλα αυτά, η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων μέσω του SPSS δεν πραγματοποιήθηκε στην περίπτωση ορισμένων σύνθετων ερωτήσεων (π.χ. σε περιπτώσεις ερωτήσεων που αποτελούνται από δυο επιμέρους τύπους ερωτήσεων όπου η πρώτη είναι κλειστού και η δεύτερη ανοιχτού τύπου και έχει διευκρινιστικό χαρακτήρα). Στην περίπτωση του δεύτερου μέρους αυτών των σύνθετων ανοιχτών ερωτήσεων προτιμήθηκε η χειρόγραφη καταγραφή και ανάλυσή τους.

### **1.12. Ηθικοί παράγοντες**

Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι η μελέτη αυτή αποβλέπει στην παρουσίαση της πραγματικής κατάστασης που επικρατεί στις κυπριακές βιβλιοθήκες και δεν επιθυμεί με κανένα τρόπο να θίξει ή να φέρει σε δύσκολη θέση τους συμμετέχοντες σε αυτή. Όπως είχε επισημανθεί στους συμμετέχοντες στην έρευνα, τα προσωπικά τους στοιχεία θα παρέμεναν εμπιστευτικά, ενώ οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων. Η διαφύλαξη της ανωνυμίας των ερωτηθέντων υπήρξε κανόνας που έλαβε υπόψη του ο ερευνητής καθ' όλη τη διάρκεια σύνταξης της συγκεκριμένης μελέτης. Τέλος, αναφέρεται ότι έγινε προσπάθεια να αποδοθούν όσο το δυνατόν πιο πιστά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων και τα αποτελέσματα της έρευνας.

### **1.13. Προβλήματα**

Η διεξαγωγή κάθε επιστημονικής έρευνας είναι φυσικό να παρουσιάζει ποικίλες δυσκολίες. Είναι ευτύχημα, ωστόσο, ότι τα προβλήματα που έκαναν την εμφάνισή τους κατά τη διάρκεια της παρούσας έρευνας δεν στάθηκαν ικανά να εμποδίσουν την περάτωσή της.

Αρχικό εμπόδιο αποτέλεσε η συγκέντρωση στοιχείων σχετικά με την βιβλιογραφική επισκόπηση. Αυτό συνέβη, διότι ενώ η ξένη βιβλιογραφία είναι αρκετά εκτεταμένη, στην Κύπρο συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Επιπλέον, ακόμη ένας παράγοντας που δυσχέραινε το έργο του ερευνητή στην βιβλιογραφική επισκόπηση είναι η σύγχυση που παρουσιάζεται, τόσο στην ξένη όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία, ανάμεσα στους πανομοιότυπους όρους διάχυση γνώσης (knowledge sharing) και διαχείριση γνώσης (knowledge management). Αυτό οφείλεται στο

γεγονός ότι η διάχυση και διαχείριση της γνώσης αποτελούν νεοεμφανιζόμενες έννοιες. Επομένως, στάθηκε αρκετά δύσκολος ο εντοπισμός στοιχείων που αφορούν την διάχυση της γνώσης και την διαχείριση της σχετικά με το θέμα που πραγματεύεται η έρευνα.

Ωστόσο, το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετώπισα αφορούσε τη συγκέντρωση στοιχείων με το ερωτηματολόγιο. Εδώ, φάνηκε η απροθυμία πολλών βιβλιοθηκονόμων ν' απαντήσουν τα ερωτηματολόγια που είχα διανέμει. Χρειάστηκε να γίνουν πολλές προσπάθειες και πιέσεις προς τους βιβλιοθηκονόμους, ώστε να επιστραφούν τα ερωτηματολόγια συμπληρωμένα.

#### **1.14. Συμπεράσματα**

Στο κεφάλαιο αυτό της Μεθοδολογίας έγινε προσπάθεια να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο διεξάχθηκε η έρευνα, αλλά και το γενικότερο σκεπτικό και η φιλοσοφία στην οποία βασίστηκε ο ερευνητής για την ολοκλήρωσή της. Η ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας πάνω στο αντικείμενο της διεξαγωγής έρευνας λειτούργησε θετικά στην εξοικείωση του ερευνητή με την όλη αυτή διαδικασία. Όσον αφορά την υλοποίηση της έρευνας, η μέθοδος που επιλέχθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο, καθώς θεωρήθηκε ως το καταλληλότερο μέσο για τη διερεύνηση της διάχυσης και διαχείρισης της γνώσης από τους βιβλιοθηκονόμους στις κυπριακές βιβλιοθήκες. Το ερωτηματολόγιο προσέφερε αξιοποιήσιμα δεδομένα, ενώ το λογισμικό στατιστικό πακέτο SPSS επιλέχθηκε ως το προσήκον πρόγραμμα για την ανάλυση των απαντήσεων των βιβλιοθηκονόμων.

Η ανάλυση και καταγραφή των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας παρουσιάζονται στα επόμενα κεφάλαια, όπου και θα αποδειχτεί αν εκπληρώθηκαν οι αρχικοί στόχοι που τέθηκαν κατά την έναρξη της έρευνας.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :**  
**Βιβλιογραφική επισκόπηση**

## 2. Γνώση

Η σημασία της γνώσης υπήρχε από την αρχή του πολιτισμού και κατείχε ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη. Σήμερα, περισσότερο από όσο ποτέ άλλοτε η συμβολή της αποδεικνύεται όλο και σημαντικότερη. Στην αυγή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, οι επιχειρήσεις έπαψαν να στηρίζονται στους παραδοσιακούς παράγοντες επιτυχίας (κεφάλαιο, γη, πρώτες ύλες) αφού ο ανταγωνισμός με βάση αυτούς δεν ήταν πλέον αρκετός. Επιπλέον, ακόμη ένας κρίσιμος παράγοντας που οδήγησε στην εστίαση των επιχειρήσεων στην γνώση ήταν και το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δρούσαν. Συνεπώς, για να αντεπεξέλθουν στις καινούργιες απαιτήσεις της Οικονομίας της Γνώσης<sup>4</sup> (Καμαράς, 2006) στράφηκαν προς μια νέα κατεύθυνση, την αξιοποίηση της επιχειρησιακής γνώσης. Όμως, όπως σε κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι και η αξιοποίηση της γνώσης έφερε καινούργιες δυνατότητες αλλά και προβλήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν.

Επομένως στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο, πριν την περαιτέρω ανάπτυξη του θέματος, να δοθεί η βασική ορολογία που θα χρησιμοποιηθεί, ώστε να προσδιοριστούν και να οριοθετηθούν οι βασικές πτυχές των εννοιών που χρησιμοποιούνται. Στην προσπάθεια να οριστούν οι έννοιες βρέθηκαν και μελετήθηκαν πολλοί ορισμοί, πολλοί από τους οποίους βρίσκονται στο Διαδίκτυο. Αφού εξετάστηκαν με λεπτομέρεια διαπιστώθηκε ότι πολλοί από αυτούς αλληλοσυμπληρώνονται. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε μερικούς από αυτούς.

### 2.1. Η ερμηνεία της Γνώσης

Οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί μέχρι στιγμής για την γνώση είναι πολλοί και κυρίως στην αγγλική γλώσσα. Η γνώση είναι ένα μοναδικό σύμπλεγμα διορατικότητας, διαίσθησης και έμπνευσης που δημιουργείται από την συνεχή μάθηση και σκέψη μέσα από την πρακτική και διαφέρει από την πληροφορία. Η γνώση δεν μπορεί να υπάρξει ανεξάρτητα από τον άνθρωπο ενώ αντίθετα η πληροφορία μπορεί να υπάρξει ανεξάρτητα. Η γνώση δηλώνει το «πώς» και το «γιατί», ενώ η πληροφορία δηλώνει το «κάτι».

Σύμφωνα με τον Σαμψών<sup>5</sup> «η γνώση περιλαμβάνει βάθος νοήματος που ξεπερνά το βάθος των λημμάτων ενός λεξικού». Με λίγα λόγια, η γνώση δεν μπορεί να "εγκλωβιστεί" στα στενά όρια ενός έντυπου ή ηλεκτρονικού μέσου.

Στο βιβλίο των Brown και Duguid (2000,σελ.119), *The Social Life of Information*, αναφέρεται ότι η γνώση απαιτεί ένα γνώστη (knowledge entails a knower), ο οποίος μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα ή ένας οργανισμός.

---

<sup>4</sup> Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στις οικονομίες που στηρίζουν την ύπαρξή τους στη γνώση και την πληροφορία. Ο όρος στην αγγλική ορολογία είναι Knowledge based economy.

<sup>5</sup> Επίκουρος καθηγητής του Τμήματος Διδακτικής της Τεχνολογίας και των Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιά

Οι Davenport και Prusak (1998) αντιλαμβάνονται την γνώση ως εξής:

*«Γνώση είναι ένα ρευστό μείγμα στοιχείων πλαισιωμένης εμπειρίας, αξιών, σχετικής πληροφορίας, εξειδικευμένης άποψης και αποδεδειγμένης διαίσθησης που προσφέρει το περιβάλλον και το πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών. Ξεκινά και εφαρμόζεται στο μυαλό όσων γνωρίζουν. Στους οργανισμούς συνήθως εμπεριέχεται όχι μόνο στα έγγραφα και στα αρχεία, αλλά και στις εταιρικές ρουτίνες, διεργασίες και πρακτικές».*

Επομένως, η γνώση δεν πρέπει να συγγέεται με την πληροφορία<sup>6</sup> ή τα δεδομένα αφού τοποθετείται σε υψηλότερο επίπεδο, ιεραρχικά, από τα δύο προηγούμενα. Η εμπειρία και η πρακτική εφαρμογή συνυφασμένη με την πληροφορία συνθέτουν τη γνώση. Τα δεδομένα, τα οποία έχουν μορφοποιηθεί αναλόγως από τον πομπό, προκειμένου να είναι χρήσιμα και σημαντικά στον αποδέκτη αποτελούν την πληροφορία. Άρα τα δεδομένα βρίσκονται ιεραρχικά στη βάση της πυραμίδας της γνώσης (εικ.2.1, εικ.2.2), τα οποία είναι ένα σύνολο από ανεπεξέργαστες μεταξύ τους ενδείξεις.



**Εικόνα 2.1 Πυραμίδα της Γνώσης<sup>7</sup>**

<sup>6</sup> Πληροφορία είναι «κάθε στοιχείο γνώσης ή κρίσης που μεταδίδεται με τη βοήθεια του λόγου, του ήχου ή της εικόνας καθώς και με το σύνολο των συμβόλων που είναι κατανοητά στους ανθρώπους, με σκοπό να τους ενημερώνει για κάποιο γεγονός ή θέμα.» (Κριαρά, 1995)

<sup>7</sup> Εικόνα από το 3<sup>ο</sup> Σεμινάριο ΠΠΚΚ (Περιφερειακός Πόλος Καινοτομίας Κρήτης) που πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2008 στην Κρήτη.



## Knowledge Hierarchy



**Εικόνα 2.2 Ιεραρχία της Γνώσης<sup>8</sup>**

Στο άρθρο τους, οι Fahey και Prusak<sup>9</sup>, που είχαν γράψει για το California Management Review το 1998 υποστηρίζουν, ότι, «Αν η γνώση δεν είναι κάτι διαφορετικό από τα δεδομένα ή τις πληροφορίες, τότε δεν υπάρχει τίποτα νέο ή ενδιαφέρον στον τομέα της διαχείρισης της γνώσης». Παρόλα αυτά, πολλοί, ακόμη αρνούνται να ξεχωρίσουν τη γνώση από την πληροφορία και να κατανοήσουν τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ τους.

### 2.1.1. Είδη Γνώσης

Όπως έχουμε προαναφέρει η γνώση μπορεί να εμπεριέχει όλα τα στοιχεία της δημιουργίας, της γνώσης και της κατανόησης. Τα στοιχεία που αναφέρθηκαν πιο πάνω είναι αυτά που δίνουν νόημα και μορφή στη γνώση, χωρίς όμως να σημαίνει ότι έχουν το ίδιο νόημα, αφού υπάρχουν διαφορές μεταξύ της ρητής γνώσης<sup>10</sup> (explicit knowledge) και της άρρητης γνώσης<sup>11</sup> (tacit knowledge). Η αλληλεπίδραση μεταξύ τους αποτελεί, λοιπόν, το κλειδί για τη δημιουργία της γνώσης (δημιουργία οργανωσιακής γνώσης). Επομένως, κρίνεται χρήσιμο να εξετάσουμε αυτές τις δύο πολύ σημαντικές έννοιες της διαχείρισης γνώσης αναφέροντας τα χαρακτηριστικά τους. Αξίζει, επίσης, να δηλώσουμε πως η γνώση δεν χωρίζεται μόνο σε ρητή και άρρητη αλλά περιλαμβάνει και άλλα είδη όπως την *επιφανειακή (shallow) γνώση*, η οποία ανακτάται και ανακαλείται εύκολα, τη *βαθιά (deep) γνώση* η οποία αποκτάται μετά από χρόνια εμπειρίας και μελέτης και αποτελεί την επιστημονική γνώση, τη *διαδικαστική (procedural) γνώση* που αφορά την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο εκτελούμε μια διαδικασία και σχετίζεται με τις ψυχοκινητικές δεξιότητες, τη *δηλωτική (declarative) γνώση* η οποία αποτελεί επιφανειακή και εμπειρική γνώση και είναι χρήσιμη στα πρώτα στάδια της πρόσκτησης της γνώσης, τη *σημασιολογική (semantic) γνώση*, δηλαδή τη βαθιά και ιεραρχικά δομημένη γνώση, που χρησιμοποιείται για την περιγραφή των αντικειμένων, των ιδιοτήτων και των σχέσεων μεταξύ τους, την *επεισοδιακή (episodical) γνώση* η οποία είναι ισχυρά ενσωματωμένη στο υποσυνείδητο

<sup>8</sup> Η εικόνα βρίσκεται διαθέσιμη στον ηλεκτρονικό πόρο <http://www.transknowformance.com/article.cfm?id=12>

<sup>9</sup> Ο Larry Prusak θεωρείται από πολλούς σαν ο πατέρας του Knowledge Management.

<sup>10</sup> Στην βιβλιογραφική επισκόπηση παρουσιάζονται πολλά συνώνυμα στην Ελληνική γλώσσα όπως εις βάθος, σαφής και κατηγορηματικής γνώση.

<sup>11</sup> Στην βιβλιογραφική επισκόπηση παρουσιάζονται πολλά συνώνυμα στην Ελληνική γλώσσα όπως σιωπηρή, άδηλη και υπονοούμενη γνώση.

και βασίζεται σε προσωπικές εμπειρίες οι οποίες είναι οργανωμένες χρονικά και χωρικά σε επεισόδια για την περιγραφή συμβάντων, και τέλος την *μετα-γνώση (meta-knowledge)*, δηλαδή τη γνώση που αναφέρεται στο τι γνωρίζει κάποιος για το πώς και πότε πρέπει να εφαρμόσει το κάθε είδος της γνώσης (Βασιλειάδης, 2007)<sup>12</sup>.

Ωστόσο, εμείς θα εστιάσουμε στις δύο βασικές έννοιες, τη *ρητή* και την *άρρητη* γνώση, αφού η διάκριση μεταξύ τους, σύμφωνα με τους Miller και Morris (1999,σελ.92), είναι κρίσιμη για την καινοτομία, αλλά και όλες τις πτυχές της διαχείρισης.

### 2.1.1.1. Ρητή Γνώση (Explicit Knowledge)

Η ρητή γνώση μπορεί να εκφραστεί με λόγια, αριθμούς, επιστημονικούς τύπους, κωδικοποιημένες διαδικασίες, εγχειρίδια ή με πλήθος άλλων μορφών (Polanyi<sup>13</sup>, 1996, Kogut and Zander, 1996, Nonaka and Takeuchi, 2003). Επομένως, αυτό το είδος της γνώσης, βρίσκεται σε μια τεκμηριωμένη μορφή και είναι σχετικά εύκολο να μεταβιβαστεί, μέσω κατάλληλα σχεδιασμένων μεθόδων και εργαλείων, μεταξύ των ατόμων (Nonaka, 1994, Hedlund, 1994).

Οι Polanyi (1996) και Nonaka και Takeuchi (1995,2003), υποστηρίζουν ότι η ρητή γνώση, η οποία είναι τυποποιημένη, συστηματική και προσωπική, μπορεί να εκφραστεί να ανακαλεστεί και να επαναχρησιμοποιηθεί εύκολα.

Όπως έχει λεχθεί πιο πάνω, η ρητή γνώση μπορεί να διαχυθεί με την προσωπική επαφή ή διαμέσου των καναλιών επικοινωνίας. Αυτή η γνώση, συντίθεται από τρία στοιχεία: *τη γλώσσα* (κωδικοποίηση και έκφραση της πληροφορίας), *την πληροφορία* (κωδικοποιημένη εκφρασμένη γνώση) και *το μέσο μεταφοράς* (ενσωματώνει την κωδικοποιημένη γνώση, την αποθηκεύει, την διατηρεί και την μεταφέρει). Επίσης, την πιο πάνω άποψη συμμαρμίζονται και ο Καρακαπιλίδης<sup>14</sup>, ο οποίος προχωρά ένα ακόμη βήμα πιο πέρα τονίζοντας, ότι η ρητή γνώση «δεν είναι αμφισβητήσιμη, καθώς επιβεβαιώνεται από επιστημονικά αποδεδειγμένες θεωρίες και συνήθως είναι αποδεκτή από όλους, είναι εύκολα μεταβιβάσιμη στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά και έξω από αυτήν και τέλος ότι η επικοινωνία της ρητής γνώσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων έχει θετικά αποτελέσματα αφού αυτή εμπλουτίζεται και εξελίσσεται».<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Από τις σημειώσεις του μαθήματος Διαχείριση Γνώσης του καθηγητή Νικόλαου Βασιλειάδη του Τμήματος Πληροφορικής του Α.Π.Θ.

<sup>13</sup> Ο Michael Polanyi γεννήθηκε στη Βουδαπέστη της Ουγγαρίας στις 11 Μαρτίου 1891. Ήταν ένα πρόσωπο με ανώτερη νοημοσύνη η οποία κάλυπτε διαφορετικούς τομείς, όπως για παράδειγμα η φυσική χημεία, τα οικονομικά και η φιλοσοφία. Σπούδασε ιατρική στο Πανεπιστήμιο της Βουδαπέστης (πτυχίο και διδακτορικό). Δημοσίευσε την πρώτη του εργασία με τίτλο "Chemistry of Hydrocephalic Liquid" σε ηλικία μόλις 19 ετών. Κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ο Michael Polanyi υπηρέτησε ως γιατρός για τον Αυστρο-Ουγγρικό στρατό. Θεωρείται σαν ο πρώτος που αναφέρθηκε στην άρρητη γνώση. Επίσης, το 1986 ο βραβεύτηκε με το Νόμπελ Χημείας. Πέθανε σε ηλικία 84 ετών στις 22 Φεβρουαρίου 1976.

<sup>14</sup> Ο Νίκος Καρακαπιλίδης εργάζεται ως καθηγητής στον Τομέα Διοίκησης και Οργάνωσης του Τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών & Αεροναυπηγών Μηχανικών του Πανεπιστημίου Πατρών

<sup>15</sup> Σημειώσεις από το μάθημα Industrial Management & Information Systems Lab του καθηγητή Νίκου Καρακαπιλίδη με τίτλο "Υποστήριξη στη Διαχείριση Γνώσης". Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/notes/notes-06.pdf>, τελευταία πρόσβαση 15/12/2009.

Κατά τη δυτική φιλοσοφία, η οποία υιοθέτησε αυτού του είδους τη γνώση, το άτομο αποτελεί τον κυρίαρχο φορέα που κατέχει και επεξεργάζεται τη γνώση. Ουσιαστικά, μιλάμε για μια νέα κοινωνία, την «κοινωνία της γνώσης» η οποία διαφέρει από τις προηγούμενες κοινωνίες του παρελθόντος, λόγω του κυρίαρχου ρόλου που διαδραματίζει η γνώση μέσα σ' αυτή.

### 2.1.1.2. Άρρητη Γνώση (Tacit Knowledge)

*«We know more than we can tell» Polanyi, M. 1966*

Η άρρητη γνώση, σε αντιδιαστολή με τη ρητή, δεν αναγνωρίζεται εύκολα και είναι εσωτερική. Πρόκειται για μια από τις πιο γνωστές έννοιες στη διαχείριση της γνώσης που εκφέρεται, μεταδίδεται και αποθηκεύεται με δυσκολία και είναι ατεκμηρίωτη (Polanyi, 1996, Σαμσών<sup>16</sup>). Επομένως, βρίσκεται αποκλειστικά στον ανθρώπινο εγκέφαλο, δεν δέχεται επεξεργασία, λόγω της υποκειμενικής και διαισθητικής της φύσης, (προσωπική γνώση, αξίες, διαίσθηση, εμπειρία και συναισθήματα) και μεταφέρεται μέσω της προσωπικής επικοινωνίας. Ως εκ τούτου, η άρρητη γνώση είναι δύσκολο να τυποποιηθεί και συνεπώς ακόμη πιο δύσκολο να εκφραστεί και να γίνει κατανοητή από τους άλλους. (Nonaka, 1998).

Επιπλέον, η αποτελεσματική μεταφορά της άρρητης γνώσης απαιτεί εκτενή προσωπική επαφή και εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα. Ουσιαστικά, αυτό είναι το σημαντικότερο κομμάτι, αφού αποτελεί ουσιαστική πηγή ανταγωνισμού μεταξύ των οργανισμών και των επιχειρήσεων, και η σωστή διάχυση και χρήση της μπορεί να αποτελέσει το κλειδί της επιτυχίας.

Επομένως, πρόκειται για μια “*αόρατη γνώση*” (Nonaka and Takeuchi, 2003) η οποία χρησιμοποιείται για να παράγει τη ρητή γνώση. Η διαδικασία της μετατροπής από άρρητη γνώση σε ρητή ονομάζεται εξωτερικοποίηση ή κωδικοποίηση (codification) και δημιουργεί την οργανωσιακή γνώση.

Σε αντίθεση με τη ρητή γνώση, η άρρητη μπορεί να χωριστεί σε δύο διαστάσεις. Όπως το έθεσαν οι Nonaka και Takeuchi, στο βιβλίο τους «The knowledge creating company, 1995, 2003» τονίζεται η διάκριση ανάμεσα στην τεχνική και γνωστική διάσταση που μπορεί να εκλάβει η άρρητη γνώση<sup>17</sup>. Ωστόσο, πρόκειται για μια διάκριση η οποία μπορεί να βοηθήσει στην περαιτέρω κατανόηση των διαφορών μεταξύ δυτικής και ιαπωνικής προσέγγισης όσον αφορά το θέμα της γνώσης.

Από τη μια έχουμε την τεχνική διάσταση, που αναφέρεται στις δεξιότητες ή ικανότητες των ατόμων, οι οποίες είναι δύσκολα ανιχνεύσιμες και άτυπες και αποδίδονται με τον όρο «τεχνογνωσία» (know-how). Με απλά λόγια αναφερόμαστε για την ιδιαίτερη γνώση που αποκτά

---

<sup>16</sup> Από τις σημειώσεις του καθηγητή Δημήτριου Σαμψών του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

<sup>17</sup> Επίσης, η Nan (2008, σελ.5) χωρίζει την άρρητη γνώση σε δύο είδη: α) την εκφραστική γνώση (expressible tacit knowledge) η οποία αναφέρεται κυρίως σε συγκεκριμένους κανόνες και διαδικασίες έτσι ώστε όλοι να μπορούν να την κατανοήσουν και να την υιοθετήσουν και β) την ανέκφραστη/απερίγραπτη γνώση (inexpressible knowledge) η οποία δεν μετατρέπεται σε κανόνες ή διαδικασίες, παρά μόνο μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά από το άτομο που την κατέχει.

το άτομο μετά από τη διαρκή και συνεχή εντρύφησή του (εμπειρία) με το αντικείμενο και είναι δύσκολο να την εκφράσει με λόγια.

Από την άλλη, έχουμε τη γνωστική διάσταση η οποία «αντικατοπτρίζει την εικόνα μας για την πραγματικότητα (τι είναι) και το όραμά μας για το μέλλον (τι πρέπει να είναι)». Αυτή η διάσταση της άρρητης γνώσης, εντοπίζεται σε διανοητικά μοντέλα, σχήματα, πεποιθήσεις και αντιλήψεις, τα οποία δεν μπορούν να διατυπωθούν εύκολα, αλλά παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο που μας περιβάλλει.

### **2.1.2. Μετατροπή της Γνώσης – Μοντέλο “SECI” (Socialization, Externalization, Combination, Internalization )**

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, τα δύο είδη γνώσης (ρητή και άρρητη), αποτελούν δύο συμπληρωματικές οντότητες, οι οποίες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους στις διάφορες δραστηριότητες των ατόμων. Επομένως, η κοινωνική αλληλεπίδραση που επιτυγχάνεται δεν γίνεται εσωτερικά των ατόμων αλλά πάντα εξωτερικά.

Αυτό έρχεται σε συμφωνία με την οντολογική διάσταση, που υποστηρίζει ότι η γνώση παράγεται μόνο από ανθρώπινα όντα. Κατά συνέπεια, ένας οργανισμός δεν μπορεί να δημιουργήσει γνώση μόνος του, παρά να υποστηρίξει τα άτομα τα οποία εντάσσονται σ’ αυτόν, να την παράγουν. Με τον διάλογο και τη συζήτηση είναι πολύ πιθανό να οδηγηθούν σε σύγκρουση και διαφωνία αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα υπάρξει δημιουργία γνώσης αντιθέτως αυτή η αντιπαράθεση θα δώσει ώθηση στα άτομα να κοιτάζουν με διαφορετική οπτική γωνία τις πληροφορίες. «Στην πραγματικότητα το άτομο δεν μπορεί να απομονωθεί από τα σύνολο και πάντα αλληλοεπιδρά με αυτό όταν αντιλαμβάνεται τα πράγματα» (Λογιωτάτου, 2008, σελ.31)<sup>18</sup>. Συμπερασματικά, τα άτομα καλούνται να είναι δημιουργικά και παραγωγικά μεταξύ τους, προκειμένου να δημιουργήσουν γνώση με σκοπό να αποτελέσουν τμήμα του δικτύου γνώσης του οργανισμού.

«Για να μπορέσει η άρρητη γνώση μέσω της κοινωνικότητας και της επικοινωνίας των στελεχών του οργανισμού να εξωτερικευθεί και να μοιραστεί στους υπολοίπους, είναι απαραίτητη προϋπόθεση να μπορεί να κωδικοποιηθεί. Τότε μέσω της εξωτερίκευσης μπορεί να είναι διαθέσιμη για τους άλλους και να συνδυαστεί με την προϋπάρχουσα γνώση που αυτοί κατέχουν. Τελικά, μπορεί να εσωτερικευθεί, και μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης της διαδικασίας της μάθησης, νέα γνώση μπορεί να ανατείλει, καθιστώντας τον οργανισμό ένα φορέα καινοτομίας και κατά συνέπεια ηγέτη στην κούρσα του ανταγωνισμού» (Spiral Consulting Group, 2008)<sup>19</sup>.

Εδώ κρίνεται αναγκαίο να τονίσουμε, πως σε έναν οργανισμό η δημιουργία γνώσης είναι μια αέναη ροή χωρίς ουσιαστικά αρχή και τέλος. Ο άνθρωπος αποτελεί τον κύριο παράγοντα δημιουργίας της και αποτελεί ταυτόχρονα την πηγή για τη συνεχή και δυναμική αυτή διαδικασία

---

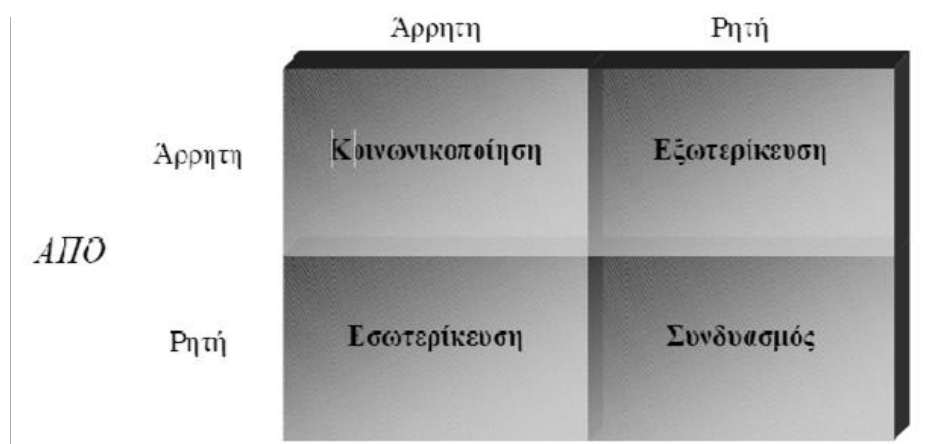
<sup>18</sup> Απόσπασμα από την διπλωματική εργασία της Λογιωτάτου Πανδώρας με θέμα «Η διαχείριση γνώσης σε οργανισμούς έρευνας και ανάπτυξης – Η περίπτωση της Planet Ernst & Young.», 2008.

<sup>19</sup> Απόσπασμα από την Τριμηνιαία Ενημέρωση του 2008 για θέματα Επιχειρησιακών Ενισχύσεων από την εταιρεία Spiral Consulting Group. Διαθέσιμη στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.spiral.com.gr/WWNN3.pdf>, τελευταία πρόσβαση 25/12/2009.

Επίσης, ο συνεχής μετασχηματισμός της σε διάφορες μορφές, παίζει καθοριστικό ρόλο για την ροή της<sup>20</sup>.

Οι Nonaka και Takeuchi (2003) ορίζουν τα τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης ως εξής :

- Από άρρητη σε άρρητη γνώση, η οποία ονομάζεται **κοινωνικοποίηση (socialization)**
- Από άρρητη σε ρητή γνώση, η οποία ονομάζεται **εξωτερίκευση (externalization)**
- Από ρητή σε ρητή γνώση, η οποία ονομάζεται **συνδυασμός (combination)**
- Από ρητή σε άρρητη γνώση, η οποία ονομάζεται **εσωτερίκευση (internalization)**



**Εικόνα 2.3 Τα τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης<sup>21</sup>**

Τρεις από τους συνδυασμούς που προκύπτουν για το μετασχηματισμό της γνώσης (κοινωνικοποίηση, συνδυασμός, και εσωτερίκευση) έχουν μελετηθεί και αναλυθεί και έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες πριν και από τους Nonaka και Takeuchi. Παρόλα αυτά οι προηγούμενες θεωρίες παρουσιάζουν ελλείψεις για το λόγο ότι το τέταρτο είδος (εξωτερίκευση) έχει παραμεληθεί.

### **2.1.2.1. Κοινωνικοποίηση: Από άρρητη γνώση σε άρρητη**

Στην περίπτωση αυτή η άρρητη γνώση παραμένει σε άρρητη μορφή. Από μόνη της δεν αποτελεί επαρκής μορφή γνώσης, καθώς δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον οργανισμό αν δεν μετατραπεί σε ρητή γνώση. «Η κοινωνικοποίηση παράγει αυτό που θα μπορούσε να ονομαστεί «συγκλίνουσα γνώση» όπως για παράδειγμα κοινά νοητικά μοντέλα και τεχνικές δεξιότητες».<sup>22</sup> Σε αυτή τη διαδικασία, η άρρητη γνώση μετασχηματίζεται σε άρρητη γνώση, μέσα από τη συμμετοχή του ατόμου σε διάφορες κοινωνικές δραστηριότητες, με την οποία διευκολύνεται η

<sup>20</sup> Απόσπασμα από το έργο Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης για Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς του πιλοτικού προγράμματος Leonardo Da Vinci. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.trainmor-knowmore.eu/root.el.aspx>, τελευταία πρόσβαση 10/01/2010

<sup>21</sup> Βλέπε: Σχεδιάγραμμα από Nonaka και Takeuchi (2003) σελ95

<sup>22</sup> Απόσπασμα από το έγγραφο του Εθνικού Κέντρου Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ) με τίτλο Περιφερειακή Τεχνολογική Πλατφόρμα Λογισμικού Γνώσης και Τεχνολογιών Λογισμικού. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: [www.certh.gr/dat/6EAC8749/file.pdf](http://www.certh.gr/dat/6EAC8749/file.pdf), τελευταία πρόσβαση 28/02/2010.

μεταφορά και ανταλλαγή της. Ωστόσο, ένα άτομο μπορεί να αποκτήσει αυτή τη μορφή γνώσης απευθείας, πάντα με την αλληλεπίδραση του με άλλα άτομα, χωρίς να σημαίνει ότι αυτή η μεταφορά θα γίνει προφορικά και με τη χρήση της γλώσσας. Αυτό γίνεται κατορθωτό μέσω της παρατήρησης, της πρακτικής και άλλων μεθόδων (π.χ. όταν ένας μαθητευόμενος δουλεύει δίπλα σε έναν τεχνίτη).

Σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi, (2003) «το κλειδί για την απόκτηση άρρητης γνώσης είναι η εμπειρία». Έχει σημασία λοιπόν, το άτομο να είναι ικανό να μεταφέρει τη γνώση και την πληροφορία μαζί με τα συνεπακόλουθα συναισθήματα.

### **2.1.2.2. Εξωτερίκευση: Από άρρητη γνώση σε ρητή**

Εξωτερίκευση είναι η διαδικασία με την οποία η άρρητη γνώση διατυπώνεται ή διαρθρώνεται σε σαφείς έννοιες. Σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi (2003), πρόκειται για την «πεμπουσία της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης». Η άρρητη γνώση γίνεται ρητή κυρίως με την χρήση μεταφορών, υποθέσεων, αναλογιών, εννοιών ή μοντέλων. Η διαδικασία αυτή πυροδοτείται από την εντατική επικοινωνία (διάλογος), εμφανίζεται κατά την διαδικασία σύλληψης νέων ιδεών και αποτελεί έναν αποδεδειγμένο τρόπο για τη δημιουργία μιας κοινής αντίληψης των διαδικασιών γρήγορα και αποτελεσματικά.

Όταν ένα άτομο προσπαθεί να εξωτερικεύσει μια εικόνα, μια έννοια ή μια κατάσταση η οποία βρίσκεται μέσα του, χρησιμοποιεί κυρίως τη γλώσσα, αφού η γραφή είναι μια πράξη μετατροπής της άρρητης γνώσης σε έναρθρη γνώση. Εντούτοις, «οι εκφράσεις είναι συχνά ακατάλληλες, ανεπαρκείς ή ασυνεπείς» (Nonaka and Takeuchi, 2003). Παρόλα αυτά, τα άτομα της ομάδας που εμπλέκονται στη επικοινωνία, βοηθούνται από τέτοιες ασυμφωνίες (εικόνας και έκφρασης), αφού συνεισφέρουν στην αλληλεπίδραση μεταξύ τους, στην έναρξη καινούργιων συλλογισμών και εσωτερικών στοχασμών.

Το αποτέλεσμα αυτής της εξωστρέφειας της γνώσης (μετατροπή άρρητης γνώσης σε ρητή), γίνεται ευκολότερα αντιληπτό κατά τη διαδικασία σύλληψης ιδεών, η οποία επιτυγχάνεται με το διάλογο ή με τον συλλογικό «αναστοχασμό». Οι Nonaka και Takeuchi (2003), υποστηρίζουν ότι «μεταξύ των τεσσάρων ειδών μετατροπής της γνώσης, η εξωτερίκευση αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία γνώσης».

Τις πιο συνηθισμένες μεθόδους, που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία και ανάπτυξη ιδεών, είναι ο συνδυασμός επαγωγικής<sup>23</sup> και παραγωγικής λογικής<sup>24,25</sup>. Παρόλα αυτά, όταν δεν μπορεί το άτομο να εκφράσει επαρκώς μια εικόνα ή μια έννοια μέσω των δύο αναλυτικών μεθόδων, είναι φυσικό και ταυτόχρονα αναγκαίο να καταφύγουμε σε μια τρίτη μέθοδο, που να μην είναι όμως αναλυτική. Οπότε, η χρήση αναλογιών<sup>26</sup> ή μεταφορών<sup>27</sup> συνεπάγεται στην όλη διαδικασία,

---

<sup>23</sup> Επαγωγική λογική, λέγεται και επαγωγή ή επαγωγική σκέψη, η εξαγωγή συμπερασμάτων για το γενικό από τα ειδικά

<sup>24</sup> Παραγωγική λογική, η εξαγωγή συμπερασμάτων για το ειδικό από το γενικό

<sup>25</sup> Για παράδειγμα η εταιρεία Mazda συνδύασε αυτές τις δύο μεθόδους προκειμένου να δημιουργήσει ένα νέο μοντέλο RX-7. (Nonaka και Takeuchi, 2003, σελ.98-99)

<sup>26</sup> Μειώνουν το χάσμα του αγνώστου τονίζοντας τα κοινά του στοιχεία με ένα γνωστό. Στηρίζεται στη λογική και εξετάζει τις δομικές και λειτουργικές ομοιότητες, και κατά συνέπεια, τις διαφορές δυο πραγμάτων. Από τη στιγμή

διότι βοηθά τα άτομα που εμπλέκονται στο διάλογο να διατυπώσουν και να κατανοήσουν την κρυμμένη άρρητη γνώση αποτελεσματικότερα προκειμένου να κατατοπιστούν καλύτερα ως προς τη δημιουργική διαδικασία(Nonaka and Takeouchi, 2003, σελ.42,99-101).

### **2.1.2.3. Συνδυασμός: Από ρητή γνώση σε ρητή**

Ο συνδυασμός είναι μια διαδικασία όπου η νέα ρητή γνώση δημιουργείται μέσω του συνδυασμού άλλων ρητών γνώσεων από ένα άτομο σε άλλο άτομο ή ομάδα. Αποτελεί μια διαδικασία συστηματοποίησης εννοιών σε ένα σύστημα γνώσης. Διαφορετικά κομμάτια ρητής γνώσης και πληροφοριών μεταφέρονται και αναδιοργανώνονται, με τη βοήθεια των τεχνικών διαλογής, προσθήκης συνδυασμού και κατηγοριοποίησης και έτσι δημιουργείται η νέα γνώση. Με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων και μέσων (έγγραφα, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις, ηλεκτρονικά δίκτυα επικοινωνίας, βάσεις δεδομένων), τα άτομα μπορούν να ανταλλάξουν και να συνδυάσουν τις γνώσεις τους (Μεταπτυχιακές σπουδές)<sup>28</sup>.

Στις επιχειρήσεις, πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία νέων ιδεών έχουν οι μάνατζερ της μέσης βαθμίδας (μεσαία στελέχη), που ακολουθούν τις κατευθυντήριες γραμμές και οράματα που τους δίνονται από τα ανώτερα στελέχη και προσπαθούν να τα υλοποιήσουν (νέα γνώση).

Αυτή η «δικτύωση της γνώσης» σε συνδυασμό με την καινούργια γνώση, θα αποτελέσουν το βαγόνι «που τελικά οδηγεί στην αποκρυστάλλωση αυτής σε ένα νέο προϊόν, ή υπηρεσία».<sup>29</sup>

### **2.1.2.4. Εσωτερίκευση: Από ρητή σε άρρητη**

Σε αυτή την περίπτωση έχουμε την ενσωμάτωση της ρητής γνώσης σε άρρητη γνώση. Η διαδικασία συντελείται μεταξύ των ατόμων, με τη χρήση παρατηρήσεων και με τη συνεργασία ενός ατόμου με ένα πιο εξειδικευμένο και καταρτισμένο. Ουσιαστικά, αυτό ονομάζεται «μάθηση δια της πράξης» (learning by doing) (Εικ.2.4). Η προσωπική εμπειρία που προκύπτει από τις προηγούμενες διαδικασίες (κοινωνικοποίηση, εξωτερίκευση, συνδυασμός), «εσωτερικεύεται στις βάσεις της άρρητης γνώσης με την μορφή κοινών νοητικών μοντέλων ή τεχνογνωσίας» (Nonaka and Takeouchi, 1995), προκειμένου να διευρύνουν τη δική τους άρρητη βάση γνώσης. Επομένως, τα άτομα οικοδομούν τη δική τους εμπειρία, αποκτούν τεχνογνωσία και είναι σε θέση να την χρησιμοποιήσουν. Στα πλαίσια μιας επιχείρησης, *η εμπειρία των στελεχών της αποτελεί έναν πολύτιμο επιχειρησιακό πόρο*, αφού πλέον στην εποχή που ζούμε, οι υποδομές, το κεφάλαιο και η τεχνολογία έχουν υποδεέστερο ρόλο από το έμψυχο υλικό (γνώση) (Μέντζας, 2000).

---

που δημιουργούνται ρητές έννοιες, μπορούν να μοντελοποιηθούν. Σε τέτοια μοντέλα δεν υπάρχουν αντιφάσεις και όλες οι ιδέες εκφράζονται σε συστηματική γλώσσα προκειμένου να έχουν μια λογική σειρά.

<sup>27</sup> Είναι ένας τρόπος για να καταλάβει κανείς καλύτερα ένα πράγμα, περιγράφοντας ένα άλλο, συνήθως παρόμοιο. Δεν μιλάμε ούτε για ανάλυση ούτε για σύνθεση κοινών γνωρισμάτων πραγμάτων που σχετίζονται μεταξύ τους. «Δημιουργούν πρωτότυπες ερμηνείες της εμπειρίας, διότι καλούν τον ακροατή να δει ένα πράγμα ως κάτι άλλο» και «δημιουργούν νέους τρόπους βίωσης της πραγματικότητας»(Donnellon, Gray and Bougon, 1986, σελ., 48,52).

<sup>28</sup> Βλέπε: Παράδειγμα από Nonaka and Takeouchi (2003) σελ., 102

<sup>29</sup> Απόσπασμα από το έγγραφο του Εθνικού Κέντρου Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ) με τίτλο Ε3: Περιφερειακή Τεχνολογική Πλατφόρμα Λογισμικού Γνώσης και Τεχνολογιών Λογισμικού. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: [www.certh.gr/dat/6EAC8749/file.pdf](http://www.certh.gr/dat/6EAC8749/file.pdf), τελευταία πρόσβαση 28/02/2010.

Για να μετατραπεί πιο εύκολα η ρητή γνώση σε άρρητη, πρέπει να διατυπωθεί με τη μορφή λέξεων, διαγραμμάτων σε έγγραφα ή εγχειρίδια ή με προφορικές ιστορίες. Η τεκμηρίωση της γνώσης βοηθά τα άτομα να εσωτερικεύσουν τις εμπειρίες τους, και να εμπλουτίσουν την άρρητη γνώση τους. Επιπλέον, η αποτύπωση της γνώσης σε έγγραφα και εγχειρίδια διευκολύνουν τη μετάδοση της γνώσης και σε άλλα άτομα, βοηθώντας τα έτσι να βιώσουν έμμεσα τις εμπειρίες άλλων ατόμων.

Εντούτοις, εσωτερίκευση μπορεί επίσης να έχουμε και χωρίς το βίωμα των εμπειριών άλλων ατόμων. Δηλαδή, αν ένα άτομο διαβάζοντας ή ακούγοντας μια ιστορία, νιώσει την ουσία και την πραγματικότητα της ιστορίας, τότε η εμπειρία του παρελθόντος «μπορεί να μετατραπεί σε άρρητο νοητικό μοντέλο» (Nonaka and Takeouchi, 1995). Ακολουθώντας, η άρρητη γνώση που δημιουργείται μεταφέρεται, μέσω της κοινωνικοποίησης και στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού με αποτέλεσμα να ξεκινάει ένας καινούργιος κύκλος μετατροπής και δημιουργίας της γνώσης.

Οι Davenport και Prusak (1998) προσδιορίζουν και αυτοί τέσσερις γνωστικές διαδικασίες για την δημιουργία και διάχυση της γνώσης. Οι κατηγορίες των δύο έχουν ως εξής:

- 1) παραγωγή της γνώσης (knowledge generation), που περιλαμβάνει τη δημιουργία και την απόκτηση γνώσης
- 2) την κωδικοποίηση (knowledge codification)
- 3) τη μεταφορά γνώσης (knowledge transfer) και
- 4) την εφαρμογή της γνώσης (knowledge application).

Η ανάλυση των διαδικασιών τους, μπορούν να είναι αντιπροσωπευτικές και να συμβαδίζουν με το μετασχηματισμό της γνώσης που έθεσαν οι Nonaka και Takeouchi στο δικό τους μοντέλο νωρίτερα (Bemus and Kalpic, 2006).

Σε αντίθεση με τους προηγούμενους συγγραφείς, οι Alavi και Marwick (1997) καθορίζουν έξι διαδικασίες για το μετασχηματισμό της γνώσης

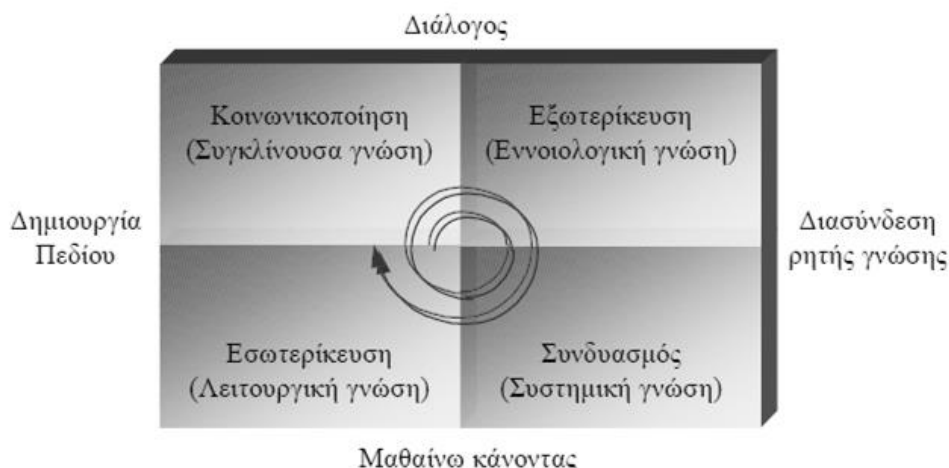
- 1) απόκτηση (acquisition)
- 2) ευρετηρίαση (indexing)
- 3) φιλτράρισμα (filtering)
- 4) ταξινόμηση, καταλογογράφηση και ενσωμάτωση (classification, cataloguing, integrating)
- 5) διάχυση (distributing)
- 6) εφαρμογή και χρήση της γνώσης (application and knowledge usage).

Συμπερασματικά, λοιπόν, θα λέγαμε ότι οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν την διαδικασία μετασχηματισμού της γνώσης ή αν δεν το κάνουν, να έχουν έστω υπόψη τους τη ροή της, αφού όπως είδαμε και πιο πάνω είναι μια κρίσιμη και ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό και τα μέλη του, όχι μόνο βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα. Η πρόοδος επιτυγχάνεται με την ανταλλαγή της γνώσης (Progress is achieved by the exchange of knowledge) (Becker, 1995).



## 2.2. Σπείρα γνώσης

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω, υπάρχουν τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης (εικ.2.4). Η μετατροπή αυτή είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία, όπου η ρητή και άρρητη γνώση αλληλεπιδρούν και παράγουν τη γνώση. Το περιεχόμενο το οποίο προκύπτει από το κάθε είδος μετατροπής της είναι φυσικά διαφορετικό. (εικ.2.5) Έχει σημασία λοιπόν η άρρητη να μετατραπεί σε ρητή, γιατί από μόνη της δεν μπορεί να αξιοποιηθεί εύκολα από τον οργανισμό συνολικά.



**Εικόνα 2.4. Σπείρα Γνώσης<sup>30</sup>**

Επιπλέον, ο συνδυασμός κομματιών ρητής γνώσης και η προσπάθεια μετατροπής της σε ένα καινούργιο σύνολο, δεν επεκτείνει την ήδη υπάρχουσα γνωστική βάση του οργανισμού. Επομένως, η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και εν συνεχεία καινοτομίας αναδύεται με την αλληλεπίδραση ρητής και άρρητης γνώσης.

	Άρρητη Γνώση	σε	Ρητή Γνώση
Άρρητη Γνώση	Κοινωνικοποίηση (Συγκλίνουσα Γνώση)		Εξωτερίκευση (Εννοιολογική Γνώση)
Από			
Ρητή Γνώση	Εσωτερίκευση (Λειτουργική Γνώση)		Συνδυασμός (Συστημική Γνώση)

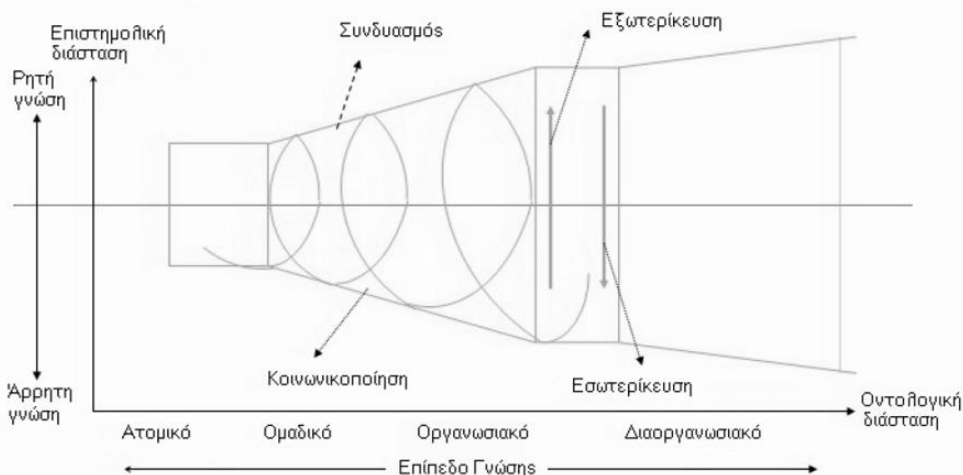
**Εικόνα 2.5 Περιεχόμενα γνώσης που δημιουργούνται από τα τέσσερα είδη μετατροπής<sup>31</sup>**

<sup>30</sup> Βλέπε: Σχεδιάγραμμα από Nonaka και Takeouchi (2003) σελ.106

<sup>31</sup> Βλέπε: Σχεδιάγραμμα από Nonaka και Takeouchi (2003) σελ.107

Σαν πρώτη διαδικασία μετατροπής παρουσιάζεται η *κοινωνικοποίηση*, η οποία δημιουργεί τη *συγκλίνουσα γνώση*. Η διαδικασία αυτή, παράγει ένα πεδίο αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών και τη δημιουργία κοινών νοητικών μοντέλων. Έπειτα, η εξωτερίκευση «πυροδοτείται από το διάλογο ή το συλλογικό στοχασμό» (Nonaka and Takeouchi, 2003) και μας δίνει την εννοιολογική γνώση. Η χρήση των κατάλληλων μεταφορών ή αναλογιών βοηθά τα μέλη του οργανισμού να τεκμηριώσουν τη γνώση. Στη συνέχεια, ο *συνδυασμός προκαλείται με τη σύνθεση της γνώσης που ήδη υπάρχει στον οργανισμό, σε συνδυασμό με την καινούργια γνώση, και οδηγεί στην δημιουργία νέων υπηρεσιών, προϊόντων ή διοικητικών συστημάτων* (συστηματική γνώση). Τέλος, η *εσωτερίκευση παράγει τη λειτουργική γνώση*, στην οποία η ρητή γνώση μετατρέπεται ξανά σε άρρητη, έτσι καταλήγουμε σε μια συνεχή και επαναλαμβανόμενη διαδικασία του κύκλου δημιουργίας γνώσης.

Όπως το έθεσαν οι Nonaka και Takeouchi (1995, 2003), η «*σπείρα γνώσης*» είναι μια σπειροειδής διαδικασία όπου η δημιουργία γνώσης αρχίζει από το άτομο καθώς η αλληλεπίδραση της ρητής με την άρρητη γνώση γίνεται σε όλο και μεγαλύτερη κλίμακα και διοχετεύεται, μέσα από μια σπειροειδή διαδρομή στα ανώτερα οντολογικά επίπεδα του οργανισμού, όπου εξαπλώνεται σταδιακά στα υπόλοιπα άτομα και ομάδες. Επομένως, η γνώση ξεκινώντας από το άτομο διευρύνεται συνεχώς, μέσω των τεχνικών αλληλεπίδρασης, διαπερνώντας τα σύνορα των τομέων, των τμημάτων, των κλάδων ακόμη και του ίδιου του οργανισμού (εικ.2.6.).



**Εικόνα 2.6. Σπείρα δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης<sup>32</sup>**

### 2.3. Συνθήκες που ευνοούν τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης

Η δημιουργία γνώσης αποτελεί μια σύνθετη, συνεχή και σχετικά ασαφή διαδικασία επομένως ο κύριος ρόλος του οργανισμού είναι να παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο και περιβάλλον ώστε να διευκολύνει τόσο ομαδικά όσο και ατομικά τη συνεχή δημιουργία και συσσώρευσή της. Οι ακόλουθοι πέντε παράγοντες, όπως τους αναλύουν οι Nonaka και Takeouchi (1995, 2003), αποτελούν προϋποθέσεις που προάγουν τη σπείρας γνώσης που περιγράφεται παραπάνω.

<sup>32</sup> Βλέπε: Σχεδιάγραμμα από Nonaka και Takeouchi (2003) σελ108

### 2.3.1. Πρόθεση

Η σπείρα γνώσης υποκινείται «από το επίπεδο των επιδιώξεων ενός οργανισμού ως προς το επίπεδο των στόχων του», το οποίο «αποτελεί παράγοντα-κλειδί» για την διαδικασία. Συνήθως η πρόθεση, στις επιχειρήσεις έχει τη μορφή στρατηγικής. Από την άποψη της δημιουργίας *οργανωσιακής γνώσης*<sup>33</sup>, η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στην ανάπτυξη της ικανότητας του οργανισμού να αποκτά, να δημιουργεί, να συσσωρεύει και να αξιοποιεί τη γνώση. Σαν το πιο σημαντικό στοιχείο της εταιρικής στρατηγικής θεωρείται η δημιουργία ενός σαφούς και ξεκάθਾਰου οράματος σχετικά με το είδος της γνώσης που «θα πρέπει να αναπτυχθεί και ο μετασχηματισμός του σε σύστημα διοίκησης προς εφαρμογή» (Nonaka and Takeouchi, 2003).

Αν δεν υπήρχε η οργανωσιακή πρόθεση, θα ήταν αδύνατο να κατανοήσουμε την αξία της πληροφορίας ή της γνώσης που γίνεται αντιληπτή ή δημιουργείται, αφού αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο με βάση το οποίο κρίνεται η αλήθεια μιας δεδομένης γνώσης. Κατά συνέπεια, η γνώση πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στην πρόθεση και τις αξίες του οργανισμού προκειμένου να καταστεί πετυχημένος.

Όπως αναφέραμε νωρίτερα, οι οργανισμοί δεν μπορούν από μόνοι τους να δημιουργήσουν γνώση, γι'αυτό θα πρέπει οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν την οργανωσιακή πρόθεση του οργανισμού τους και να δεσμεύονται με τις αξίες του δημιουργώντας έτσι μια εταιρική πρόθεση. Επομένως, ο οργανισμός αντί να βασίζεται μόνο στη σκέψη και τις συμπεριφορές των ατόμων, επαναπροσανατολίζει τη σκέψη και τις συμπεριφορές και τις προωθεί μέσα από τη «συλλογική δέσμευση» (Polanyi, 1958)<sup>34</sup>.

### 2.3.2. Αυτονομία

Η αυτονομία είναι η δεύτερη συνθήκη για την προώθηση της σπείρας γνώσης. Επιτρέπει στα μέλη του οργανισμού, σε ατομικό επίπεδο, να δρουν αυτόνομα, στο βαθμό που το επιτρέπουν οι περιστάσεις. Επομένως, δίνοντας τους αυτό το δικαίωμα αυξάνει τα κίνητρά τους και ταυτόχρονα την πιθανότητα να παρακινηθούν ώστε να δημιουργήσουν νέα γνώση ή καινούργιες ιδέες. Επίσης, επιτρέποντάς τους να δρουν αυτόνομα, ο οργανισμός μπορεί να έρθει αντιμέτωπος με απρόσμενες ευκαιρίες. Τα άτομα αυτά λειτουργούν ως κομμάτι του οργανισμού, στον οποίο όλοι μοιράζονται τις ίδιες πληροφορίες, και με τη σειρά τους διαχέουν τις πρωτότυπες ιδέες τους στην ομάδα και ακολούθως στον ευρύτερο οργανισμό. Οι Nonaka και Takeouchi (2003, σελ. 112), αναφέρουν ότι ένας οργανισμός σαν αυτόν που περιγράψαμε πιο πάνω «έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να διατηρήσει μεγαλύτερη ευελιξία στην απόκτηση, ερμηνεία και συσχέτιση πληροφοριών».

Ο οργανισμός ο οποίος εξασφαλίζει την «αυτονομία των μελών του είναι σε πλήρη αναλογία με τα φυσικά όντα» (Λογιωτάτου, 2008). Οι ζωντανοί οργανισμοί αποτελούνται από διάφορα όργανα, που με τη σειρά τους αποτελούνται από άλλα κύτταρα. Ωστόσο οι σχέσεις που

---

<sup>33</sup> Στη ξένη βιβλιογραφία του *μάνατζμεντ*, η διαδικασία αυτή αναφέρεται σαν υλοποίηση της στρατηγικής σε λειτουργικό επίπεδο (*strategy operationalisation*). Ο όρος αυτός αναφέρεται στη διαδικασία που απαιτείται ώστε μία στρατηγική να μετατραπεί από όραμα σε πραγματικές καθημερινές δράσεις με συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα.

<sup>34</sup> Ο Polanyi (1958) αναφέρει ότι η δέσμευση αποτελεί το θεμέλιο της ανθρώπινης δραστηριότητας δημιουργίας γνώσης.

σηματίζουν, «δεν είναι ούτε σχέσεις κυριαρχίας ούτε σχέσεις όλου προς μέρος» (Nonaka and Takeouchi, 2003,σελ.112). Κάθε μονάδα, σαν αυτόνομο κύτταρο, ελέγχει όλες τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό της και καθορίζει τα όρια της. Αυτό λοιπόν, δεν διαφέρει από τα αυτόνομα μέλη του οργανισμού, τα οποία θέτουν από μόνα τους τα όρια των εργασιακών τους καθηκόντων, με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση της πρόθεσης (στόχος) του οργανισμού.

Ένα ισχυρό εργαλείο που βοηθά στη δημιουργία τέτοιων συνθηκών αυτονομίας είναι η αυτό-οργανούμενη ομάδα (self-organizing team) (Morgan, 1986). Τα άτομα που θα απαρτίζουν την ομάδα, πρέπει να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, έτσι ώστε να μπορεί να εκτελεί διάφορες λειτουργίες ενισχύοντας τις ατομικές εμπνεύσεις σε υψηλότερα επίπεδα. Επομένως όλοι πρέπει να συνεργάζονται σαν ομάδα, «ενσωματώνοντας τη γνώση και τη σοφία των συνηθισμένων ανθρώπων, αντί να βασίζεται σε λιγιστούς ήρωες» Nonaka και Takeouchi (2003,σελ.113).

### 2.3.3. Διακύμανση και δημιουργικό χάος

Η τρίτη οργανωσιακή συνθήκη για την προώθηση της σπείρας γνώσης είναι η διακύμανση και το δημιουργικό χάος, τα οποία ενισχύουν την αλληλεπίδραση μεταξύ οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτές οι δύο συνθήκες βοηθούν στην εντατικοποίηση και εστίαση της προσοχής στην καλύτερη διατύπωση των προβλημάτων και την επίλυσή τους.

Με τον όρο διακύμανση, *δεν εννοούμε την πλήρη αταξία*, όπως μπορεί να νομίζουν πολλοί, αλλά μια τάξη όπου το μοτίβο της είναι δύσκολο να καθοριστεί από την αρχή (Gleick, 1987). Με λίγα λόγια είναι μια «τάξη χωρίς επαναληπτικότητα». Όταν ένας οργανισμός ανοίχτει στις διάφορες ενδείξεις του περιβάλλοντος, μπορεί να εκμεταλλευτεί την συγκεκριμένη συνθήκη, τον πλεονασμό και το θόρυβο, έτσι ώστε να βελτιώσει το σύστημα γνώσης.

Με την εισαγωγή της διακύμανσης στον οργανισμό, δημιουργείται ένας κλονισμός ως προς τις ρουτίνες, τις συνήθειες και τα γνωστικά πλαίσια των μελών του. Έτσι, έχουμε τη διακοπή του συνηθούς και άνετου τρόπου εργασίας τους. Οι Winograd και Flores (1986), υποστηρίζουν ότι οι κλονισμοί αυτοί έχουν υψηλή σημασία αφού συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ανθρώπινης αντίληψης.

Μετά από αυτό το ξύπνημα, τα άτομα έχουν την ευκαιρία να επανεξετάσουν τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης τους και την προσέγγισή τους, αμφισβητώντας την αρχική τους στάση προς τον κόσμο. Υπάρχει λοιπόν αμφισβήτηση, γύρω από διάφορες έννοιες και πρακτικές, η οποία πυροδοτεί τον διάλογο μεταξύ των ατόμων της ομάδας. Η διαδικασία αυτή, ωθεί τα άτομα στο να αλληλεπιδράσουν και να δημιουργήσουν καινούργια γνώση (Piaget, 1974). Έτσι, τα άτομα που λαμβάνουν μέρος σε αυτήν την καθοριστικής σημασίας διαδικασία για τον οργανισμό, επιβάλλεται να είναι πλήρως αφοσιωμένα σ' αυτήν. Επομένως, «οι διακυμάνσεις του περιβάλλοντος συχνά επιφέρουν κλονισμό, από τον οποίο μπορεί να δημιουργηθεί νέα γνώση» (Nonaka and Takeouchi, 2003, σελ.1 15).

*Χάος σε ένα οργανισμό μπορεί να έχουμε με δύο τρόπους, φυσικά ή τεχνητά.* Η φυσική μορφή του φαινομένου είναι όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει μια κρίση. Η άλλη μορφή που υπάρχει είναι η τεχνητή, που δημιουργείται από τα ίδια τα στελέχη του οργανισμού (υψηλόβαθμα), με την ανάθεση πολύ απαιτητικών στόχων στα μέλη του. Εδώ, αξίζει να αναφέρουμε πως και τα ίδια τα

μέλη του οργανισμού μπορούν να δημιουργήσουν χάος, στην τεχνητή του μορφή, θέτοντας πολύ υψηλούς στόχους με σκοπό την προβολή του εαυτού τους ή της ομάδας στην οποία ανήκουν. Αυτή η επιτηδευμένη μορφή εκφράζεται από τους Nonaka και Takeouchi σαν «δημιουργικό χάος» για έναν απλούστατο λόγο: Θέτοντας τους προκλητικούς στόχους ο οργανισμός επιτυγχάνει την αύξηση της έντασης στη βάση του, με αποτέλεσμα τα μέλη του να εστιάζουν την προσοχή τους στον ορισμό και την επίλυση του προβλήματος<sup>35</sup>. Φυσικά, για να υπάρξει όφελος από το δημιουργικό χάος, τα μέλη πρέπει να είναι σε θέση να σκεφτούν και να αναζητήσουν τη λύση του προβλήματος (Schon, 1983, σελ. 68)<sup>36</sup>. Εάν όμως τα μέλη του οργανισμού δεν καταφέρουν να βρουν λύση στην κρίση, ο οργανισμός οδηγείται σε *καταστροφικό χάος* (Nonaka and Takeouchi, 2003).

Τέλος, συμπεραίνουμε ότι το δημιουργικό χάος, τόσο στην φυσική όσο και στη τεχνητή του μορφή, ενισχύει την αφοσίωση των μελών του οργανισμού και τα βοηθά να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους και τα υποκινεί στην εξωτερίκευση της κρυφής (άρρητης) γνώσης τους.

### 2.3.4. Πλεονασμός

Ο πλεονασμός αποτελεί την τέταρτη συνθήκη, η οποία συμβάλλει στην διεύρυνση της σπείρας γνώσης σε όλο τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Nonaka και Takeouchi (2003), στη Δυτική φιλοσοφία του μάνατζμεντ, ο όρος αυτός υποδηλώνει τη σπατάλη και την πληθώρα των πληροφοριών. Οι άσκοπες επαναλήψεις και η περίσσεια πληροφορία μπορεί να καταστούν καταστροφικές για έναν οργανισμό. Σε αντίθεση, η Ιαπωνική φιλοσοφία προσεγγίζει τον όρο διαφορετικά, δηλαδή ότι:

*ο πλεονασμός μπορεί να αποδίδεται στην εκούσια επικάλυψη των πληροφοριών και γνώσεων που αφορούν επιχειρηματικές δραστηριότητες, διοικητικές ευθύνες και τον ίδιο τον οργανισμό συνολικά και κρίνεται απολύτως αναγκαίος. Επιπρόσθετα, χαρακτηρίζεται από τις πληροφορίες και τη γνώση που εκτείνεται πέρα από τις προκαθορισμένες λειτουργικές απαιτήσεις των μελών του οργανισμού.*

Τα μέλη ή μια ομάδα η οποία εργάζεται στην επίλυση ενός προβλήματος δημιουργεί γνώση. Αυτή η γνώση πρέπει να μεταφερθεί και στα υπόλοιπα μέλη, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι θα την χρησιμοποιήσουν άμεσα. Με αυτή λοιπόν την προσπάθεια εξωτερίκευσης της γνώσης, τα άτομα λαμβάνουν γνώση την οποία δεν χρειάζονται πραγματικά. Παρόλα αυτά, η διαδικασία έχει σημαντικό ρόλο αφού μαζί με την πλεονάζουσα πληροφορία διοχετεύεται και η άρρητη γνώση<sup>37</sup>.

Ο McCulloch (1965), θεωρεί ότι αυτή η αφθονία των πληροφοριών «αποτελεί προϋπόθεση για την πραγματοποίηση της αρχής του πλεονασμού των εν δυνάμει κυβερνώντων» και ότι όλα τα

<sup>35</sup> Βλέπε επίσης: Kobayashi, T. (1985) Tomakaku Yattemiro (In Any Case, Try It). Tokyo: Tokyo Keizai Shimposha

<sup>36</sup> Ο Schon υποστηρίζει ότι, όταν κάποιος σκέφτεται καθώς ενεργεί μετατρέπεται αυτόματα σε ερευνητή, στο πλαίσιο της πρακτικής, και οικοδομεί καινούργιες θεωρίες για κάθε περίπτωση. Αυτός ο συνδυασμός σκέψης και πράξης αναφέρεται σαν το πραγματικό «δημιουργικό χάος» που πρέπει να υιοθετείται από όλους τους οργανισμούς.

<sup>37</sup> Όπως έχουμε αναφέρει στην αρχή της έρευνάς μας η άρρητη γνώση μεταφέρει εικόνες και ιδέες που είναι δύσκολο να εκφραστούν, οπότε οποιοσδήποτε τρόπος εξωτερίκευσής της είναι σημαντικός.

μέρη του συστήματος ενός οργανισμού είναι εξίσου σημαντικά και έχουν την δυνατότητα να γίνουν ηγετικά.

Επιπρόσθετα, η πλεονάζουσα πληροφορία συμβάλλει στην δημιουργία ασυνήθιστων αλλά εξίσου σημαντικών καναλιών επικοινωνίας μέσα στο συνολικό σύστημα του οργανισμού, με την επικοινωνία των μελών του, τα οποία έχουν διαφορετική θέση ιεραρχικά. Αυτό βοηθάει τους οργανισμούς με υψηλό κύκλο κίνησης προσωπικού (employee turnover)<sup>38,39</sup> να διευκολύνουν την εναλλαγή μεταξύ της "ετεραρχίας"<sup>40</sup> (Hedlund, 1986)<sup>41</sup> και της *ιεραρχίας*. Επομένως, η εναλλαγή θέσεων (job rotation)<sup>42</sup> αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο δημιουργίας πλεονασμού γνώσης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, που καλούνται να τον αξιοποιήσουν την κατάλληλη στιγμή προς όφελος αυτών και του οργανισμού.

Είναι επίσης σημαντικό να αναφέρουμε ότι, ο πλεονασμός των πληροφοριών συντελεί στην αποτελεσματικότερη αντίληψη της θέσης των μελών στον οργανισμό. Η άποψη των Nonaka και Takeouchi (2003, σελ. 118), είναι πως αυτό έχει θετική επίδραση στα μέλη, αφού συντελεί στον καλύτερο έλεγχο της κατεύθυνσης της ατομικής σκέψης και δράσης. Τα άτομα συνδέονται μεταξύ τους με χαλαρό τρόπο, και αναλαμβάνουν θέσεις οι οποίες εστιάζουν σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, δημιουργώντας έτσι ένα μηχανισμό αυτοελέγχου τον οργανισμό.

Ο σχετικός πλεονασμός των πληροφοριών παρέχει την ευκαιρία στα μέλη του οργανισμού να συμμετέχουν σε επίσημες ή άτυπες συναντήσεις και διαλόγους πιο ουσιαστικά, να επεξηγούν με σαφήνεια τις ιδέες τους χρησιμοποιώντας ευρέως γνωστούς εταιρικούς όρους ή ακόμα και την αργκό του οργανισμού. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με τους Davenport και Prusak (1998, σελ. 97), οι οποίοι υποστηρίζουν πως αυτού του είδους η επικοινωνία πρέπει να στηρίζεται σε ένα "κοινό έδαφος" (Common Ground).

Ένας, εκ των πολλών τρόπων δημιουργίας πλεονασμού αποτελεί η συνεργασία μεταξύ διάφορων τμημάτων του οργανισμού<sup>43</sup>, για την ανάπτυξη καινούργιων ιδεών, πάνω σε ένα καθεστώς ασαφούς καταμερισμού εργασίας (Takeuchi and Nonaka, 1986). Υπάρχει επίσης, ο διαχωρισμός των μελών των τμημάτων σε ομάδες και εν συνεχεία σε υπό-ομάδες, όπου κάθε ομάδα αναπτύσσει τις δικές τις προσεγγίσεις (διαφορετικά), προσπαθώντας να λύσει του πρόβλημα. Κατόπιν, γίνεται συζήτηση για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των προσεγγίσεων αυτών. Πρόκειται λοιπόν για έναν εσωτερικό ανταγωνισμό, ο οποίος ενθαρρύνει και υποκινεί τα μέλη να δουν το πρόβλημα από διαφορετική οπτική γωνιά, με απώτερο σκοπό την υιοθέτηση της βέλτιστης προσέγγισης.

---

<sup>38</sup> Για περισσότερες πληροφορίες διαβάστε το σχετικό άρθρο που είναι διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.jstor.org/stable/25833/>, τελευταία πρόσβαση 20/11/2009

<sup>39</sup> Βέβαια στη βιβλιογραφία συναντήσαμε και την αντίθετη άποψη, η οποία υφίσταται στο ακόλουθο άρθρο των Elias, N. and Wright, A. (2006). Using Knowledge Management Systems to Manage Knowledge Resource Risks, *Advances in Management Accounting*, 15, 195-227.

<sup>40</sup> Ο όρος εμφανίζεται στο βιβλίο του Nonaka και Takeouchi (2003) και αναφέρεται από τον Hedlund, (1986) με την έννοια της μη ιεραρχίας.

<sup>41</sup> Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC – A Heterarchy?. *Human Resource Management*, 25:1, 9-35.

<sup>42</sup> Για περισσότερες πληροφορίες διαβάστε το σχετικό άρθρο που είναι διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.jstor.org/stable/822491/>, τελευταία πρόσβαση 20/11/2009

<sup>43</sup> Ο τρόπος αυτός αναφέρεται και σαν «επικαλυπτόμενη προσέγγιση» στο βιβλίο του Nonaka και Takeouchi (2003, σελ. 118)

Ωστόσο, ο πλεονασμός δεν διαδραματίζει πάντα θετικό ρόλο στον οργανισμό. Η απρόσκοπτη και υπερβολική παραγωγή πληροφοριών μπορεί να καταστεί μοιραία και καταστροφική, αυξάνοντας τον όγκο των πληροφοριών προς επεξεργασία με αποτέλεσμα την υπερφόρτωση του οργανισμού. Επίσης, επιδρά σε σημαντικό βαθμό στην αύξηση του κόστους δημιουργίας γνώσης, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Συνεπώς, όπως υποστηρίζουν οι Nonaka και Takeuchi (2003), πρέπει να υπάρχει μια σταθερότητα ανάμεσα στη δημιουργία και την επεξεργασία της πληροφορίας, η οποία αποτελεί καθοριστικής σημασίας ζήτημα για τον οργανισμό.

### **2.3.5. Απαιτούμενη ποικιλομορφία**

Πέμπτη και τελευταία συνθήκη είναι η απαιτούμενη ποικιλία. Ο Ashby (1956), αντιλαμβάνεται τον όρο σαν την εσωτερική ποικιλομορφία του οργανισμού η οποία πρέπει να συμβαδίζει με την ποικιλομορφία και την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος που λειτουργεί, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που του παρουσιάζονται. Τα μέλη του οργανισμού, μπορούν να αντιμετωπίσουν με ευελιξία και ταχύτητα πολλά απρόοπτα και διαφορετικές καταστάσεις που μπορεί να συμβούν, όταν διασφαλίζεται η ίση πρόσβαση στις πληροφορίες του οργανισμού και διαθέτουν την απαιτούμενη ποικιλία. Όπως το έθεσαν οι Noumagami, Ohta, και Nonaka (1989) και οι Nonaka και Takeuchi (2004) για να επηρεαστεί θετικά η ποικιλία και να ενισχυθεί, πρέπει για κάθε μέλος του οργανισμού να εξασφαλίζεται εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ποικιλία απαραίτητων πληροφοριών.

Εντούτοις, στη συνθήκη αυτή παρουσιάζεται και ένα πρόβλημα. Όταν τα μέλη του οργανισμού δεν έχουν ίσα δικαιώματα στην πληροφόρηση και την πρόσβασή της, παρατηρείται το «φαινόμενο της παρερμηνείας», όπου τα μέλη εμποδίζονται στο να βρουν και να ερμηνεύσουν νέες πληροφορίες. Επομένως, τα άτομα δεν μιλάνε την ίδια "γλώσσα", με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιείται η ανταλλαγή απόψεων και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, δυσκολεύοντας έτσι τη δημιουργία νέας γνώσης. Απόρροια αυτού είναι: τα άτομα τα οποία έχουν αμεσότερη πρόσβαση στο δίκτυο πληροφοριών του οργανισμού, να έχουν την δυνατότητα να παράγουν και να προωθούν ευκολότερα τις δικές τους ιδέες, υπερισχύοντας των άλλων και άρα η αντίδραση του οργανισμού είναι μονόπλευρη.

Ένας τρόπος αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, είναι η *ανάπτυξη ενός επίπεδου και ευέλικτου οργανισμού*, όπου οι διαφορετικές μονάδες του είναι διασυνδεδεμένες με δίκτυα πληροφοριών. Εκτός, όμως, από αυτόν τον τρόπο υπάρχει και ένας δεύτερος τρόπος αντίδρασης του οργανισμού στις απρόσμενες προκλήσεις του περιβάλλοντος. Η συχνή αλλαγή της δομής και των μελών του οργανισμού, επομένως, συμβάλλει στη διατήρηση της εσωτερικής ποικιλίας και δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αποκτήσουν πολύπλευρη γνώση για την καταστολή των προβλημάτων.

## 2.4. Οι πέντε φάσεις στη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης

Μέχρι στιγμής έχουμε εξετάσει τα είδη μετατροπής της γνώσης και τις επιτρέπουσες συνθήκες που βοηθούν στην δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Οι Von Krogh, Ichijo και Nonaka (2000) και οι Nonaka και Takeouchi (2003), με βάση τα παραπάνω, παρουσίασαν ένα μοντέλο πέντε φάσεων για τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Το μοντέλο αυτό, αποτελείται από τις εξής φάσεις:

- 1) επικοινωνήση της άρρητης γνώσης,
- 2) δημιουργία νέων ιδεών,
- 3) αιτιολόγηση νέων ιδεών,
- 4) κατασκευή αρχετύπου και
- 5) πολλαπλασιαστική αξιοποίηση της γνώσης<sup>44</sup>.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε με λεπτομέρεια κάθε φάση ξεχωριστά.

### 2.4.1. Επικοινωνήση της άρρητης γνώσης

Η διαδικασία δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης πυροδοτείται από την ανταλλαγή άρρητης γνώσης, δηλαδή με την κοινωνικοποίηση των μελών του οργανισμού, αφού όπως αναφέραμε και στην αρχή της έρευνας μας, μόνο αυτοί μπορούν να δημιουργήσουν γνώση και ακολούθως να την διαχύσουν στον ευρύτερο οργανισμό. *Η άρρητη γνώση λοιπόν, αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης.* Έτσι και εμείς θα επικεντρωθούμε σ' αυτή την απόλυτα ατομική, πλούσια και ανεκμετάλλευτη πηγή νέας γνώσης.

Όσο σημαντική και αν είναι αυτού του είδους η γνώση για τον οργανισμό, άλλη τόση δυσκολία παρουσιάζει η μετάδοσή της από τα μέλη του. Κρίσιμο βήμα για τη δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης αποτελεί η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων με διαφορετικά υπόβαθρα, οπτικές γωνίες και κίνητρα. Τα νοητικά μοντέλα, τα συναισθήματα και τα αισθήματα των ατόμων πρέπει να γίνουν κατανοητά από όλους και να μοιραστούν, προκειμένου να επιτευχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Για να επιτευχθεί αυτή η μετάδοση, προϋποθέτεται «ένα πεδίο στο οποίο τα άτομα θα μπορούν να αλληλεπιδρούν συζητώντας μεταξύ τους, ανταλλάσσοντας εμπειρίες και εναρμονίζοντας τους σωματικούς και διανοητικούς ρυθμούς» (Nonaka and Takeuchi, 2003, σελ. 122). Εκτός από την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, *η χρήση νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των συστημάτων διαχείρισης γνώσης*<sup>45</sup>, έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη επικοινωνήση, τόσο της άρρητης όσο και της ρητής γνώσης.

---

<sup>44</sup> Οι όροι που εντοπίζονται στην αγγλική βιβλιογραφία είναι οι εξής: 1) sharing tacit knowledge, 2) creating concepts, 3) justifying concepts, 4) building prototype και 5) cross-leveling knowledge.

<sup>45</sup> Μερικά από τα συστήματα διαχείρισης γνώσης αποτελούν τα ενδοδίκτυα (Intranet) και τα Extranet. Τα ενδοδίκτυα χρησιμοποιούνται για την εσωτερική χρήση του οργανισμού χωρίς να είναι προσβάσιμα στο ευρύ κοινό για να διαχειρίζονται και να κατανέμουν πληροφορίες, ενώ τα Extranet είναι τα δίκτυα που είναι βασισμένα στα Intranets, αλλά ενσωματώνουν και άλλους δικτυακούς τόπους και επιτρέπουν την πρόσβαση εξωτερικών χρηστών μέσω του Διαδικτύου. Άλλες εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνήση είναι η τηλεδιάσκεψη, οι πύλες γνώσης, οι αποθήκες γνώσης, η διαδικτυακή συνομιλία (chat), το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κτλ.



Ένα τέτοιο πεδίο αλληλεπίδρασης είναι η *αυτό-οργανούμενη ομάδα*, την οποία απαρτίζουν μέλη από διάφορα λειτουργικά τμήματα του οργανισμού, που εργάζονται μαζί για να επιτύχουν ένα κοινό στόχο. Στην αυτό-οργανούμενη ομάδα, τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, ενισχύει το γεγονός ότι υπάρχει η απαιτούμενη ποικιλομορφία των μελών της, τα οποία βιώνουν τον πλεονασμό πληροφοριών και μοιράζονται τις ερμηνείες τους για την οργανωσιακή πρόθεση. Η διοίκηση, αποσκοπώντας στην εμφάνιση του δημιουργικού χάους, θέτει προκλητικούς στόχους στην ομάδα και παρέχει παράλληλα στα μέλη της υψηλό βαθμό αυτονομίας. Έπειτα, η αυτόνομη ομάδα αρχίζει να ορίζει τα δικά της εργασιακά όρια και σαν ομάδα αρχίζει να αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον, συσσωρεύοντας άρρητη και ρητή γνώση.

#### **2.4.2. Δημιουργία νέων ιδεών**

Στη δεύτερη φάση έχουμε την αλληλεπίδραση της άρρητης και ρητής γνώσης. Η άρρητη γνώση μοιράζεται και μετατρέπεται σε ρητή γνώση με τη μορφή μιας νέας έννοιας. Η αυτό-οργανούμενη ομάδα μέσα από συνεχή και εντατικό διάλογο, προσπαθεί να διατυπώσει το κοινό νοητικό μοντέλο που δημιουργήθηκε στο πεδίο αλληλεπίδρασής της, με τη μορφή συλλογικής σκέψης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Nonaka και Takeuchi (1995), «το κοινό, άρρητο, νοητικό μοντέλο εκφράζεται με λέξεις και φράσεις και τελικά αποκρυσταλλώνεται σε ρητές έννοιες». Συνεπώς, μπορούμε να πούμε πως η διαδικασία αυτή είναι παρόμοια με τη διαδικασία της εξωτερίκευσης.

Ιδιαίτερα χρήσιμες σε αυτή τη μετατροπή γνώσης, μπορούν να φανούν οι μέθοδοι συλλογισμού, όπως η επαγωγική, απαγωγική και παραγωγική μέθοδος. Η απαγωγική μέθοδος συλλογισμού, που χρησιμοποιεί τη μεταφορική γλώσσα, κρίνεται αρκετά σημαντική, αφού βοηθάει ιδιαίτερα στη διαδικασία μετατροπής της γνώσης από άρρητη σε ρητή.

Στη φάση αυτή, *νέες έννοιες δημιουργούνται συνεργατικά μέσω διαλόγου*. Η αυτονομία βοηθά τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις ιδέες τους ελεύθερα, άσχετα αν αυτές παρεκκλίνουν από την πρόθεση, ενώ αυτή δίνει τελικά τις κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να συγκλίνουν όλες αυτές οι απόψεις. Η απαραίτητη ποικιλία, βοηθά τα μέλη της ομάδας να δημιουργήσουν νέες έννοιες, παρέχοντας διαφορετικές οπτικές γωνίες και προοπτικές θεώρησης ενός προβλήματος. Η αλλαγή του τρόπου σκέψης των μελών της ομάδας επιτυγχάνεται από τη διακύμανση και το δημιουργικό χάος, που προέρχονται από το εσωτερικό η ακόμη και από το εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, η πλεονάζουσα πληροφορία προσφέρει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν καλύτερα τη μεταφορική γλώσσα και αποκρυσταλλώσουν ένα κοινό νοητικό μοντέλο. Συμπερασματικά λοιπόν, κρίνεται πως οι συνθήκες οι οποίες ευνοούν τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι απαραίτητο να υπάρχουν ούτως ώστε η ομάδα να μπορεί να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά

#### **2.4.3. Αιτιολόγηση των νέων ιδεών**

Σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi, η γνώση ορίζεται σαν αιτιολογημένη αληθής πεποίθηση. Ως εκ τούτου, τα μέλη ή η ομάδα, που δημιουργούν νέες ιδέες καλούνται να τις αιτιολογήσουν (Tomrey, 1971). Στη φάση αυτή εμπίπτει και μια διαδικασία, βάση της οποίας αξιολογούνται οι νέες ιδέες, αν και κατά πόσο είναι χρήσιμες για τον οργανισμό και την κοινωνία. Όσον αφορά το ατομικό επίπεδο, γίνεται μια αδιάκοπη και υποσυνείδητη αιτιολόγηση

ή επιλογή πληροφοριών, εννοιών και γνώσης καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας ενώ σε οργανωσιακό επίπεδο η αιτιολόγηση χρειάζεται να ακολουθήσει έναν πιο εμφανή και επίσημο τρόπο. Ο οργανισμός καλείται να διασφαλίσει την ακεραιότητα της πρόθεσης του, όπως επίσης και την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας γενικότερα. Σαν καταλληλότερος χρόνος για την πραγμάτωση της διαδικασίας αυτής είναι αμέσως μετά τη δημιουργία των νέων ιδεών.

Οι επιχειρήσεις, στην αξιολόγησή τους λαμβάνουν υπόψη, σαν φυσιολογικά κριτήρια, το κόστος, το περιθώριο κέρδους καθώς και το βαθμό συνεισφοράς του προϊόντος στην ανάπτυξη της εταιρείας. Τα κριτήρια αυτά, εκτός από ποσοτικά μπορεί να είναι και ποιοτικά. Οι Von Krogh, Ichijo και Nonaka (2000) και οι Nonaka και Takeouchi (2003, σελ. 124), υποστηρίζουν ότι υπάρχουν και άλλα πιο αφηρημένα κριτήρια που αναφέρονται σε αξίες όπως ο ρομαντισμός, η ζωντάνια και η αισθητική. Επομένως, τα κριτήρια αξιολόγησης μπορεί να μην είναι απολύτως αντικειμενικά και πραγματιστικά αλλά υποκειμενικά και να ενσωματώνουν συγκεκριμένες αξίες.

Η κεντρική διοίκηση, έχει την ευθύνη, εξ αρχής, να ορίσει ξεκάθαρα και διατυπωμένα τα κριτήρια αξιολόγησης υπό τη μορφή οργανωσιακής πρόθεσης, η οποία αντανακλάται μέσω της στρατηγικής ή του οράματος του οργανισμού<sup>46</sup>. Κριτήρια αξιολόγησης, μπορούν επίσης να διατυπώσουν και τα μεσαία διευθυντικά στελέχη, πάντα όμως με τη μορφή ιδεών μέσης εμβέλειας. Παρόλα αυτά, δεν σημαίνει ότι οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες δεν μπορούν να θέσουν τα δικά τους υποκριτήρια, στο βαθμό φυσικά που τους επιτρέπεται. Πρόκειται λοιπόν για οργανωσιακά κριτήρια, τα οποία πρέπει να συνάδουν με τα συστήματα αξιών και τις ανάγκες της κοινωνίας στο σύνολό της.

#### **2.4.4. Κατασκευή αρχετύπου**

Στην τέταρτη φάση, έχουμε τη δημιουργία ενός αρχετύπου, το οποίο προέρχεται από τη αιτιολογημένη πλέον ιδέα. Το αρχέτυπο μπορεί να είναι ένα πρότυπο, στην περίπτωση ανάπτυξης νέων προϊόντων, ενώ στην περίπτωση της παροχής υπηρεσιών ή οργανωσιακής καινοτομίας, μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας υποδειγματικός λειτουργικός μηχανισμός. Είναι φανερό πως και στις δύο περιπτώσεις, το αρχέτυπο είναι το αποτέλεσμα συνδυασμού της νεοδημιουργηθείσας ρητής γνώσης με την ήδη υπάρχουσα ρητή γνώση. Επομένως, από την αιτιολογημένη ιδέα περνάμε σε κάτι πιο χειροπιαστό και συγκεκριμένο. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά πολύπλοκη, αφού σε μερικές περιπτώσεις το ρόλο της ρητής γνώσης αντικαθιστούν οι τεχνολογίες ή τα εξαρτήματα. Δικαιολογημένα λοιπόν, μπορούμε να ταυτίσουμε αυτή τη διαδικασία με τη διαδικασία του συνδυασμού<sup>47</sup>, για το λόγο ότι και εκεί υπάρχει μετατροπή ρητών εννοιών σε ρητή γνώση.

Σ' αυτή τη σύνθετη για τον οργανισμό φάση τα άτομα από τα διάφορα τμήματά του, καλούνται να συνεργαστούν δυναμικά μεταξύ τους με σκοπό να κατασκευάσουν μια νέας μορφής οργανωσιακή έννοια. Από τις πέντε συνθήκες που ευνοούν τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης ιδιαίτερο ρόλο σ' αυτή τη φάση παίζουν η απαιτούμενη ποικιλία και ο πλεονασμός πληροφοριών. Χρήσιμο εργαλείο αποτελεί και η οργανωσιακή πρόθεση, η οποία βοηθά στην μετατροπή των διάφορων ειδών τεχνολογίας και τεχνολογίας που διαθέτει ο οργανισμός,

<sup>46</sup> Σε αυτή τη διαδικασία εμπλέκεται και ο πλεονασμός, αφού βοηθά τα μέλη του οργανισμού να αποσαφηνίσουν την πρόθεσή του.

<sup>47</sup> Βλέπε σχετικό κεφάλαιο:2.1.2.3.

καθώς και στην προώθηση των προσωπικών και διατμηματικών συνεργασιών. Απεναντίας, οι δύο εναπομείναντες συνθήκες, αυτονομία και διακύμανση, συνήθως δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στη φάση αυτή.

#### **2.4.5. Πολλαπλασιαστική αξιοποίηση της γνώσης**

Η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, δεν ολοκληρώνεται με τη δημιουργία του αρχετύπου, αλλά παραμένει μια συνεχής διαδικασία που αναβαθμίζεται διαρκώς. Επομένως, αφού η νέα έννοια<sup>48</sup> «δημιουργηθεί, αιτιολογηθεί και πάρει μορφή μοντέλου, εισέρχεται σένα κύκλο δημιουργίας γνώσης, σε διαφορετικό οντολογικό\_επίπεδο» (Nonaka and Takeuchi, 2003, σελ. 126). Με λίγα λόγια αυτή είναι και η πολλαπλασιαστική αξιοποίηση της γνώσης. Μια αλληλεπιδραστική και σπειροειδής διαδικασία που πραγματοποιείται ενδο-οργανωσιακά αλλά και δια-οργανωσιακά.

Ενδο-οργανωσιακά, η γνώση που δημιουργείται μπορεί να επηρεάσει με δύο τρόπους την οργάνωση. Είναι δυνατόν να συντελέσει στη δημιουργία νέων ιδεών ή προϊόντων, ή μπορεί ακόμη να επηρεάσει την οργάνωση και να δημιουργήσει αλλαγές ως προς τον τρόπο λειτουργίας της, τη δομή και το όραμά της.

Από δια-οργανωσιακής πλευράς, η γνώση που δημιουργείται μπορεί να επηρεάσει και να κινητοποιήσει τη γνώση σε θυγατρικές εταιρείες, πελάτες, προμηθευτές ακόμη και ανταγωνιστές που αλληλεπιδρούν δυναμικά με τον οργανισμό. Ανάλογα με την αντίδραση ή ανάδραση που θα υπάρξει, μπορεί να ξεκινήσει ένας νέος κύκλος ανάπτυξης.

Όμως, για να είναι αποτελεσματική αυτή η φάση, απαιτείται από κάθε μονάδα του οργανισμού να την αυτονομία να παίρνει τη γνώση που αναπτύχθηκε αλλού και να την εφαρμόζει ελεύθερα χωρίς όρια και περιορισμούς. Ο πλεονασμός, η απαραίτητη ποικιλία και η εσωτερική διακύμανση διευκολύνουν τη μεταφορά γνώσης.

Έχοντας λοιπόν αναλύσει το μοντέλο των πέντε φάσεων για τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, μπορούμε να πούμε πως ένας οργανισμός για να μετατραπεί σε οργανισμό μάθησης<sup>49</sup> (learning organization) πρέπει να προσαρμόσει τις πέντε προαναφερθείσες φάσεις σε μια μεθοδολογία διαχείρισης γνώσης (Liebowitz, 2001).

---

<sup>48</sup> Με τον όρο έννοια εννοούμε το αποτέλεσμα των προηγούμενων φάσεων για τη δημιουργία του αρχετύπου, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Von Krogh, Ichijo και Nonaka (2000) που μπορεί να παρουσιαστεί σε δύο μορφές. Η πρώτη μορφή είναι το αρχέτυπο που εμφανίζεται σαν ένα καινοτόμο προϊόν, ενώ η δεύτερη σαν ακατέργαστη γνώση. μια είναι το αρχέτυπο να έχει τη μορφή ενός καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας, ενώ η άλλη μορφή να εμφανίζεται σαν ακατέργαστη γνώση.

<sup>49</sup> Η Kim (1993) υποστηρίζει πως η διάχυση της γνώσης είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση, αφού αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην ατομική μάθηση (individual learning) και την οργανωτική μάθηση (organizational learning).

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:**  
**Διαχείριση Γνώσης**

### 3. Διαχείριση γνώσης

*«If you have knowledge, let others light their candles in it»<sup>50</sup>*  
Margaret Fuller

Χρόνια τώρα οι επιχειρήσεις αναζητούν ανταγωνιστικά «εργαλεία», με τα οποία θα καταφέρουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους και να υπερέχουν των ανταγωνιστών τους. Σήμερα, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού η μάθηση και η γνώση αποτελούν τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Επομένως, στο προσκήνιο αναφύονται οι άυλοι πόροι, μετατοπίζοντας τους παραδοσιακούς υλικούς πόρους (γη, πρώτες ύλες, εξοπλισμό). Σε μια σύγχρονη επιχείρηση και γενικότερα στη σύγχρονη οικονομία και κοινωνία, η γνώση και η ικανότητα διαχείρισής της αποτελούν τα κυριότερα ίσως εφόδια για την αειφόρο ανάπτυξη, απόκτηση κύρους, ισχύς και πλούτου

Όσον αφορά την επαγγελματική τεχνογνωσία, εδώ και αιώνες, περνούσε από γενιά σε γενιά μέσω τις κατ' ιδίαν μάθησης με την εμπειρία. Ωστόσο, η κατάσταση αυτή άλλαξε με την εισαγωγή της γραμμής παραγωγής (βιομηχανική εποχή), δηλαδή με τη μαζική παραγωγή προϊόντων. Η τάση αυτή, χαρακτηριζόταν κυρίως από την προσπάθεια μείωσης του κόστους παραγωγής και συνάμα την αύξηση της παραγωγικότητας, προκειμένου η επιχείρηση να έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Οι ταχύτερες αλλαγές που συμβαίνουν στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον επιβάλλουν νέες μεθόδους και τάσεις για την καλύτερη ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της κάθε επιχείρησης. Μια από αυτές τις τάσεις, όπως έχουμε αναλύσει και νωρίτερα,<sup>51</sup> είναι ο κύκλος κίνησης εργαζομένων (employee turnover). Τα ικανά στελέχη είναι αυτά που θα οδηγήσουν τη σύγχρονη επιχείρηση στην ανάπτυξη και τον ανταγωνισμό. Επίσης, θα την βοηθήσουν να προσαρμοστεί σε ένα τέτοιο περιβάλλον.

Συμπερασματικά λοιπόν, οι μέθοδοι για τη διαχείριση της γνώσης μαζί με τις τεχνολογίες και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα αποκτούν πλέον πρωταρχική σημασία, καθώς τα παλιότερα κριτήρια επιτυχίας όπως η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η διαχείριση της ποιότητας, έχουν αντικατασταθεί από τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη γνώση. Επομένως, η ιδανική αξιοποίηση της οργανωσιακής γνώσης αποτελεί τη νέα μεγάλη πρόκληση που καλούνται όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου, να αντιμετωπίσουν.

Αρχικά, κρίνεται σκόπιμο να τονίσουμε πως στη παγκόσμια βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα ορισμών και ερμηνειών για τον όρο διαχείριση γνώσης (knowledge management). Η έννοια της ΔΓ δεν είναι κάτι καινούργιο αλλά υφίσταται εδώ και αρκετό καιρό. Οι Nonaka και Takeouchi (1995, 2003), αναφέρουν χαρακτηριστικά πως ο όρος ΔΓ έχει χρησιμοποιηθεί αρκετές φορές με ασάφεια, με σκοπό να περιγράψει διοικητικές πρακτικές και προσεγγίσεις που αφορούν τη δημιουργία, την επεξεργασία, τη διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας.

<sup>50</sup> Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.rightwords.eu/quotes/quote-details/25764/if-you-have-knowledge-let-others-light-their-> .

<sup>51</sup> Βλέπε σχετικό κεφάλαιο 2.3.4

Ο Hedlund (1994), υποστηρίζει ότι είναι εξαιρετικά δύσκολη, έως και αδύνατη, η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και βρίσκεται κυρίως στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι.

Όμως, με τα πρόσφατα τεχνολογικά επιτεύγματα της πληροφορικής καθίσταται πλέον δυνατή και ευκολότερη η εφαρμογή της. Τώρα πια δεν είναι θέμα της τεχνολογίας, άλλα θέμα διαδικασιών μέσα στον οργανισμό. Παρόλα αυτά, ο όρος ΔΓ έχει συνδεθεί αρκετές φορές, εσφαλμένα, με διάφορα συστήματα που αποτελούν ουσιαστικά τα εργαλεία για τη εκπλήρωση της διαδικασίας. Η σύγχυση αυτή, παρουσιάζεται κυρίως όταν γίνεται χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος όπου όλοι έχουν τη δυνατότητα να αποθηκεύουν και να ανακτούν γνώση.

Αρκετοί ερευνητές και μάνατζερ προσπάθησαν να δώσουν ορισμούς χωρίς όμως να υπάρχει κανείς που να είναι πλήρης. Στο πρόσφατο πανευρωπαϊκό κονσόρτσιουμ εταιρειών και πανεπιστημίων Know-Net<sup>52</sup> διατυπώθηκε ο ακόλουθος ορισμός: «Η διαχείριση γνώσης είναι ένας κλάδος της διοικητικής επιστήμης που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας».<sup>53</sup>

Σύμφωνα με τον Beijerise (1999)<sup>54</sup> η ΔΓ «είναι η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης μέσα από τη στρατηγικά οδηγούμενη παροχή κινήτρων και τη διευκόλυνση των εργατών γνώσης στην ανάπτυξη, επαύξηση και χρήση των ικανοτήτων του να ερμηνεύουν δεδομένα και πληροφορίες μέσα από μια διαδικασία ερμηνείας αυτών των δεδομένων και της πληροφορίας».

Ακόμη, σύμφωνα με τον Liu (2003)

«Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια συστηματική διαδικασία δημιουργίας, αποθήκευσης, διάχυσης της γνώσης ώστε να γίνεται η καλύτερη χρήση της από την επιχείρηση με σκοπό να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης και να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Ένας τελευταίος ορισμός, που δίνεται από τους Mertins, Heisig και Vorbeck (2000) αναφέρει πως:

«Η Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους και τα εργαλεία που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των βασικών διαδικασιών Διαχείρισης Γνώσης (Ανακάλυψη, Καταγραφή, Διαμοιρασμό και Εφαρμογή της Γνώσης) ενός οργανισμού».

Η ΔΓ περιορίζεται μέχρι στιγμής στο χώρο των επιχειρήσεων, όπου υποδηλώνει τη συστηματική οργάνωση της υπάρχουσας γνώσης, πληροφοριών, τεχνογνωσίας και εμπειρίας των μελών τους

---

<sup>52</sup> Το κονσόρτσιουμ Know-Net περιλαμβάνει τις εταιρείες: Planet, Knowledge Associates, UBS, NAI GW και τα πανεπιστήμια: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, INSEAD, DFKI και το Πανεπιστήμιο της Βασιλείας

<sup>53</sup> Φυσικά, ο ορισμός αυτός δεν επινοήθηκε, αλλά στηρίχτηκε σε σημαντικό βαθμό σε αυτόν του Baumard (1996).

<sup>54</sup> Ο ορισμός παρουσιάζεται στο άρθρο *Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: 'Hard', 'Soft' and 'Abstract' Issues* των Vlatka Hlupic, Athanasia Pouloudi και George Rzevski που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Knowledge and Process Management το 2002. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://istlab.dmst.aueb.gr/~pouloudi/J18.pdf>, τελευταία πρόσβαση 01/03/2010.

με στόχο τη δημιουργία ενός νέου γνωστικού κεφαλαίου (Μπώκος, 2002, σελ. 310). Το κεφάλαιο αυτό, με τη χρήση συστημάτων διαχείρισης γνώσης, θα σηματοδοτήσει μια νέα αντιμετώπιση της εταιρικής γνώσης ως προς τρόπο εργασίας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

### 3.1. Παράγοντες επιτυχίας ΔΓ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία της οργανωσιακής γνώσης και υιοθετούν στρατηγικές για δημιουργία της και την αποτελεσματικότερη διαχείρισή της. Όμως, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχία ενός προγράμματος ΔΓ. Οι Nonaka και Takeouchi, ισχυρίζονται πως η επιτυχία της ΔΓ κρίνεται ουσιαστικά σε έξι παράγοντες<sup>55</sup>:

- 1) υποστήριξη από την ηγεσία,
- 2) ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική,
- 3) ανάπτυξη των λειτουργιών διαχείρισης και καθορισμός οργανωτικών ρόλων,
- 4) επιχειρηματική κουλτούρα,
- 5) συστήματα μέτρησης της απόδοσης και
- 6) χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας.

Με βάση αυτό το πλέγμα διαδικασιών, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώνουν στρατηγικές ΔΓ που να συνάδουν με τους στόχους ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, τους επιθυμητούς στόχους και τις επιδιώξεις τους. Δηλαδή, πρέπει να σχεδιάσουν μια συγκεκριμένη στρατηγική για ένα ζήτημα, που είναι από τη φύση του, στρατηγικής σημασίας. Εμείς στην έρευνά μας θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε αυτούς τους παράγοντες ξεχωριστά.

#### 3.1.1. Υποστήριξη ηγεσίας

Κάθε ενέργεια που αφορά την έναρξη αλλαγών, ως προς τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, είναι αναγκαίο να υποστηρίζεται και να κατευθύνεται από την ηγεσία του οργανισμού. Ο ρόλος της Ηγετικής Ομάδας (ΗΟ), είναι να μπορεί να ασκεί *θετική επιρροή* στους συνεργάτες της κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και να *δημιουργεί ένα ενθαρρυντικό κλίμα* όσον αφορά τη διάχυση γνώσης<sup>56</sup>. Το προσωπικό, είναι απαραίτητο να αισθάνεται ασφαλές ώστε να μπορεί να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, διαχέοντας και ενισχύοντας τη γνώση. Ωστόσο, είναι αρκετά σημαντικό τέτοιες συνεισφορές να επιβραβεύονται και να αναγνωρίζονται από όλο τον οργανισμό.

#### 3.1.2. Ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική

Μόνη της η ΔΓ δεν έχει νόημα. Για να διασφαλιστεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων (πρόθεση) της επιχείρησης είναι αναγκαίο να υπάρξει μια συστηματική ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τους στόχους της ΔΓ. Επομένως, μιλάμε για τον καθορισμό, τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο, των περιοχών που μπορούν να δράσουν όπως επίσης

---

<sup>55</sup> Ένα παρόμοιο πλαίσιο εργασίας διαμορφώθηκε από τους Apostolou και Mentza (1999). Οι παράγοντες που αναλύουν είναι οι ακόλουθοι: 1) Περιβάλλον, 2) Στόχοι, 3) Στρατηγική ΔΓ, 4) Κουλτούρα, 5) Διαδικασία ΔΓ 6) Οργανωσιακή Υποδομή και 7) Τεχνολογική υποδομή

<sup>56</sup> Απόσπασμα από την έκθεση της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Κύπρου για το EFQM.

και για το σαφή προσδιορισμό των προσδοκώμενων ωφελειών. Όμως, για να είναι εμφανή τα αποτελέσματα αυτής της ζωτικής διαδικασίας, οι επιχειρήσεις οφείλουν να «διαμορφώσουν συνεκτικές στρατηγικές ΔΓ» (Nonaka and Takeuchi, 2003) που να συνάδουν με τους στόχους ανάπτυξης των υπηρεσιών τους και των προϊόντων τους.

### **3.1.3. Ανάπτυξη λειτουργιών και καθορισμός οργανωτικών ρόλων**

Σημαντικό είναι, επίσης, οι επιχειρηματικές λειτουργίες (διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ανάπτυξη νέων προϊόντων), να διέπονται από διαφανή προσάρτηση των δραστηριοτήτων ΔΓ. Η οργάνωση των δραστηριοτήτων αυτών (δημιουργία, συλλογή, διάχυση, χρήση, κλπ.) σε συνδυασμό με τη σαφή ανάθεση των σχετικών αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων έφερε στο προσκήνιο νέους οργανωτικούς ρόλους. Συνεπώς, για να καλυφθούν όλοι αυτοί οι ρόλοι έπρεπε οι επιχειρήσεις να προσλάβουν καινούργιο προσωπικό όπως, Chief Knowledge Officers (CEO) και Knowledge Managers. Στόχος βέβαια, παρέμενε η επεξεργασία και διάχυση της γνώσης καθώς και η προώθηση της συλλογής.

### **3.1.4. Επιχειρηματική κουλτούρα**

Η ύπαρξη μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την ενεργό συμβολή των εργαζομένων στην εξάπλωση της επιχειρηματικής γνώσης, προάγει τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας, και επικροτεί την καινοτομία. Ουσιαστικά, αναφερόμαστε στο *βασικότερο στοιχείο της επιτυχούς ΔΓ*. Η κουλτούρα ενθαρρύνει τη διανομή γνώσης μεταξύ των ατόμων του οργανισμού και τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες που αφορούν τη διακίνηση γνώσης στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι η ανάμειξή τους σε λειτουργίες ΔΓ δεν αποτελεί ξεχωριστό κομμάτι των καθηκόντων τους, με το οποίο επωφελούνται τόσο οι συνάδελφοι τους όσο και αυτοί, αφού όπως τονίζουν οι Nonaka και Takeuchi (1995, 2003), όλοι αισθάνονται «την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο της εταιρείας».

### **3.1.5. Συστήματα αξιολόγησης**

Τα διάφορα συστήματα μέτρησης της διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης, είναι εξίσου σημαντικά με τις προηγούμενες διαδικασίες. Χωρίς αξιολόγηση της χρήσης αλλά και του αποτελέσματος της ΔΓ, δεν είναι εφικτό από τον οργανισμό, να αντιληφθεί σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η εταιρική γνώση που συλλέγεται, καθώς και να επιδειξει απτά αποτελέσματα σε όλους τους εμπλεκόμενους.

### **3.1.6. Χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας**

Όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας, η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει ένα σύστημα που να προωθεί τις διάφορες λειτουργίες ΔΓ και να παρέχει στους εργαζόμενους την απαραίτητη γνώση για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Επομένως, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και



επικοινωνιών<sup>57</sup> για τη μέγιστη διαχείριση της γνώσης αποτελούν ζωτικό επιτρεπτικό παράγοντα για την επιτυχή ΔΓ.

Τέλος, ας μην ξεχνάμε πως πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στον ανθρώπινο παράγοντα και την τεχνολογία, καθότι υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου οι λανθασμένοι χειρισμοί οδήγησαν σε καταστροφικά αποτελέσματα (Mentzas, 2000).

## **3.2. Μοντέλα διοίκησης για τη δημιουργία γνώσης**

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τα τρία μοντέλα διοίκησης, το μοντέλο τύπου «κορυφής-βάσης» (Top-Down), το μοντέλο τύπου «βάσης- κορυφής» (Bottom-Up) και τέλος το μοντέλο τύπου «από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση» (Middle-Up-Down) (Nonaka and Takeuchi, 2003, σελ. 162). Τα δύο πρώτα μοντέλα κρίνονται αδύναμα, ως προς τη δημιουργία της απαιτούμενης δυναμικής για την άνθηση της οργανωσιακής γνώσης, έτσι το μοντέλο «τύπου από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση» έρχεται να καλύψει τις αδυναμίες των δύο προηγούμενων. Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε τους παράγοντες που κατατάσσουν το τρίτο μοντέλο ανώτερο στο θέμα της διαχείρισης της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης, σε σχέση με τα πιο «παραδοσιακά».

### **3.2.1. Μοντέλο τύπου «βάσης- κορυφής»**

Το πρώτο μοντέλο που θα αναλύσουμε, έχει τις ρίζες του στον Max Weber και τον Frederick Taylor. Ουσιαστικά, αποτελεί το κλασικό μοντέλο ιεραρχίας, όπου η δημιουργία γνώσης περιορίζεται στην επεξεργασία πληροφοριών. *Η οργάνωση του μοντέλου αυτού, έχει σχήμα πυραμίδας, που στη κορυφή της περιλαμβάνει τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, ακολουθούν τα μεσαία διευθυντικά στελέχη ενώ στη βάση βρίσκονται οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής.* Τα ανώτατα στελέχη λαμβάνουν απλές και συγκεκριμένες πληροφορίες, τις οποίες τα μεσαία στελέχη θα χρησιμοποιήσουν για τη δημιουργία σχεδίων και αποφάσεων, οι οποίες υλοποιούνται από τη βάση της πυραμίδας, τους εργαζόμενους. Δηλαδή, η ανώτατη διοίκηση δημιουργεί τις ιδέες που στη συνέχεια μετατρέπονται σε συνθήκες λειτουργίας για τα μεσαία στελέχη, τα οποία με τη σειρά τους αποφασίζουν με ποια μέσα θα υλοποιηθούν. Έπειτα οι αποφάσεις των μεσαίων στελεχών, με τη σειρά τους, αποτελούν τους κανόνες λειτουργίας για τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής που καλούνται να υλοποιήσουν τις αποφάσεις. Με λίγα λόγια, σε αυτό το μοντέλο, μόνο τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη είναι ικανά και δικαιούνται να δημιουργούν γνώση που υφίσταται μόνο για επεξεργασία και εφαρμογή από τους εργαζόμενους.

### **3.2.2. Μοντέλο τύπου «κορυφής- βάσης»**

Το μοντέλο αυτό, αποτελεί ουσιαστικά τον κατοπτρισμό του προηγούμενου μοντέλου. Πολλοί, οι οποίοι επέκριναν το μοντέλο από τη «βάση προς την κορυφή», επινόησαν ένα εναλλακτικό μοντέλο διοίκησης, το οποίο θα αντικαθιστούσε την αυστηρή ιεραρχία και τον καταμερισμό εργασίας με την αυτονομία. Έτσι, σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi (1995, 2003), η

---

<sup>57</sup> Μερικά από τα συστήματα που βοηθούν στη ΔΓ είναι τα ενδοδίκτυα, οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας, οι αποθήκες δεδομένων, τα εργαλεία σύγχρονης και ασύγχρονης επικοινωνίας και οι εταιρικές πύλες.

γνώση δημιουργείται και ελέγχεται σε μεγάλο βαθμό από τη βάση (εργαζόμενοι). Έχουμε επομένως, έναν επίπεδο οργανισμό με οριζόντιο σχήμα με, συνήθως, τρία ή τέσσερα επίπεδα διοίκησης από την κορυφή μέχρι τη βάση. Η ανώτατη διοίκηση, σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο που αναφέρθηκε, δίνει μόνο τις κατευθυντήριες γραμμές και δρα σαν χρηματοδότης των εργαζομένων της πρώτης γραμμής, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία της γνώσης. Αυτοί με τη σειρά τους ενεργούν ανεξάρτητα και αυτόνομα, επικοινωνώντας ελάχιστα με τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης (διοίκηση ή εργαζόμενοι). Εν ολίγοις, η γνώση εξακολουθεί να παράγεται από μεμονωμένα άτομα και όχι από ομάδες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

### 3.2.3. Μοντέλο τύπου «από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση»

Η άποψη των Nonaka και Takeuchi (1995, 2003), είναι πως κανένα από τα δύο αυτά παραδοσιακά μοντέλα δεν είναι επαρκές για τη δημιουργία γνώσης, αλλά μπορούν κάλλιστα να χρησιμοποιηθούν ως συμπληρωματικά. Το μοντέλο «κορυφής - βάσης», αποσκοπεί κυρίως στη διαχείριση της ρητής γνώσης, παραβλέποντας όμως την άρρητη γνώση που αναπτύσσεται στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής. Αντίθετα, το μοντέλο «βάσης - κορυφής» λειτουργεί καλύτερα με την διαχείριση της άρρητης γνώσης. Παρόλα αυτά, λόγω της αυξημένης αυτονομίας που παρέχει ο οργανισμός, είναι αρκετά δύσκολο η γνώση να κωδικοποιηθεί και να μεταφερθεί στους υπόλοιπους εργαζομένους.

Το μοντέλο λοιπόν, που προωθούν οι Nonaka και Takeuchi, πιστεύοντας ότι καλύπτει πλήρως τη διαχείριση της δημιουργίας γνώσης είναι το εξής: «από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση». Έχοντας μελετήσει τις Ιαπωνικές εταιρείες συμπεράναν πως η γνώση δημιουργείται από τα μεσαία στελέχη, τα οποία συχνά έχουν το ρόλο του επικεφαλής σε μια ομάδα, μέσω μιας σπειροειδής διαδικασίας μετατροπής που περιλαμβάνει τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής<sup>58</sup>. Επομένως, αυτή η διαδικασία τους καθιστά στο κέντρο ακριβώς της ΔΓ, ανάμεσα στη κάθετη και οριζόντια ροή πληροφοριών στον οργανισμό.

Αντίθετα, η Δύση<sup>59</sup> έρχεται σε αντιπαράθεση με αυτή την άποψη, αφού έχουν συνδέσει τον όρο «μεσαίο διευθυντικό στέλεχος» με την «οπισθοδρόμηση» και τη «στασιμότητα»<sup>60</sup>. Ο Quinn (1992, σελ. 377) αναφέρει χαρακτηριστικά πως «τα προβλήματα συνήθως δεν βρίσκονται ούτε στην κορυφή ούτε στη βάση της οργάνωσης, αλλά στα μεσαία στελέχη». Επιπρόσθετα, στη διεθνή βιβλιογραφία, συχνά τα μεσαία στελέχη παρουσιάζονται σαν άτομα απογοητευμένα (Johnson and Frohman, 1989), χωρίς να είναι απαραίτητα στη διοικητική πυραμίδα, αποτελώντας εμπόδιο σε κάθε αλλαγή (Borucki and Byosiere, 1991).

---

<sup>58</sup> Εδώ είναι αναγκαίο να αναφέρουμε μια ουσιώδη διαφορά με τα δύο προηγούμενα μοντέλα. Στα μοντέλα «κορυφής- βάσης» και «βάσης- κορυφής», παρουσιάζεται ένα κενό ανάμεσα στα μεσαία διευθυντικά στελέχη και τη δημιουργία γνώσης, αφού δεν διαδραματίζουν κανένα συγκεκριμένο ρόλο στην όλη διαδικασία.

<sup>59</sup> Για μια πιο αναλυτική σύγκριση της ΔΓ στη Δύση βλέπε: Hedlund, G., and Nonaka, I. (1993). Models of Knowledge Management in the West and Japan, In *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation*, Lorange, P. et al. (eds.). Oxford, Basil Blackwell, pp.117-144.

<sup>60</sup> Μερικοί από αυτούς κορυφαίους που συμερίζονται αυτή την άποψη είναι : ο Tom Peters (1987,1992), η Rosabeth Kanter (1989), ο James Quinn (1992)

Παρόλα αυτά, η άποψη των Nonaka και Takeuchi ( 1995, 2003) όπως και αρκετών άλλων<sup>61</sup>, είναι πως τα μεσαία διευθυντικά στελέχη διαδραματίζουν το ρόλο της «γέφυρας» μεταξύ των οραματιστών της κορυφής και των εργαζομένων της πρώτης γραμμής και κατέχουν το δικό τους μερίδιο ευθύνης στη συνολική δομή ισχύος. Προσηλωμένοι, λοιπόν στις καθημερινές λεπτομέρειες των εξειδικευμένων τεχνολογιών που χρησιμοποιούν, στα προϊόντα και τις αγορές στις οποίες «κινούνται» γνωρίζουν σε πρώτο βαθμό την κατάσταση της επιχείρησης.

Η κατάσταση, όμως που προκύπτει με τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής είναι πως «βομβαρδίζονται» συνεχώς με εξειδικευμένες πληροφορίες τις οποίες καλούνται να μετατρέψουν σε χρήσιμη γνώση. Επίσης, πολλές φορές οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής βλέπουν τα πράγματα με τη δική τους περιορισμένη γωνιά, χάνοντας έτσι τη γενικότερη εικόνα. Επιπλέον, εργαζόμενοι που δουλεύουν κάτω από διαφορετικές συνθήκες, είναι συχνά ανίκανοι να κατανοήσουν και να αντιληφθούν τη σημασία της γνώσης που κατέχουν. Ακόμη ένα πρόβλημα που αναφέρεται είναι ότι, έστω και αν αυτοί οι εργαζόμενοι καταφέρουν να δημιουργήσουν γνώση είναι αρκετά δύσκολο να την μεταδώσουν στους γύρω τους. Εδώ λοιπόν, επεμβαίνουν τα μεσαία διευθυντικά στελέχη με σκοπό να προσανατολίσουν τη «*χαοτική κατάσταση*» προς τη δημιουργία γνώσης. Η ανώτατη διοίκηση παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης και δημιουργεί ένα όραμα που τα μεσαία στελέχη αναπτύσσουν σε σαφείς ιδέες, όπου τελικά η βάση μπορεί να κατανοήσει και να εφαρμόσει. Ουσιαστικά τα μεσαία διευθυντικά στελέχη είναι οι «αληθινοί σχεδιαστές γνώσης στην επιχείρηση της γνώσης» (Nonaka and Takeuchi, 2003).

### **3.3. Οι δημιουργοί της γνώσης**

Όπως έχουμε αναφέρει αρχικά στην έρευνά μας, ο οργανισμός δεν μπορεί να δημιουργήσει γνώση παρά μόνο τα άτομα που εργάζονται σε αυτόν. Επομένως, η ανάδειξη του όπως και η επιβίωση του απαιτεί τη συμμετοχή τους. Η ανάδειξη της γνώσης σε βασική και παραγωγό αξία και η ελαχιστοποίηση της αξίας άλλων συντελεστών (κεφάλαιο, γη), ανέβασαν την εργατική τάξη σε πρωτόγνωρα επίπεδα.

Στο τρίτο μοντέλο διοίκησης που αναλύουν οι Nonaka και Takeuchi (1995,2003) αναφέρουν χαρακτηριστικά πως, σε μια επιχείρηση της γνώσης όλοι είναι δημιουργοί γνώσης. Η θέση του ατόμου στην οργανωσιακή ιεραρχία δεν παίζει ιδιαίτερο ρόλο, αφού μπορεί να παρέχει πληροφορίες σε όλο το σύστημα δημιουργίας γνώσης. Τόσο η παραγωγή όσο και η προσφορά γνώσης αποτελούν το σημείο αξιολόγησης των εργαζομένων. Φυσικά, όπως είναι κατανοητό δεν μπορούμε να εξισώσουμε τους ρόλους και τις ευθύνες που κατέχουν τα άτομα στην επιχείρηση της γνώσης (π.χ. ανώτατα διευθυντικά στελέχη με εργαζόμενους πρώτης γραμμής). Αφού λοιπόν δεν είναι αυτό εφικτό, χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- α)** τεχνίτες της γνώσης
- β)** μηχανικοί της γνώσης και
- γ)** διευθυντές της εταιρικής γνώσης.

---

<sup>61</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε: Nonaka (1988β), Dopson and Stewart (1990), Nonaka, Amikura, Kanai and Kawamura (1992).

Αυτές οι τρεις κατηγορίες που θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε στη συνέχεια αποτελούν το πλήρωμα δημιουργίας γνώσης, σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi.

Πλήρωμα Δημιουργίας Γνώσης	
Τεχνίτες Γνώσης	Εργαζόμενοι πρώτης και εκτελεστικά στελέχη
Μηχανικοί Γνώσης	Μεσαία διευθυντικά στελέχη
Διευθυντές εταιρικής γνώσης	Ανώτερα διευθυντικά στελέχη

### **Εικόνα 3.4. Πλήρωμα δημιουργίας γνώσης<sup>62</sup>**

Όπως παρουσιάζεται στην πιο πάνω εικόνα (Εικ.3.4) υπάρχουν οι τεχνίτες γνώσης που μπορούν να παραλληλιστούν με τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής. Οι τεχνίτες, έχουν σαν κύριο σκοπό να συγκεντρώσουν και να δημιουργήσουν ρητή και άρρητη γνώση. Αυτή η ομάδα χωρίζεται σε δύο υποομάδες, τους «χειριστές της γνώσης» και τους «ειδικούς της γνώσης». Η πρώτη ομάδα ασχολείται κυρίως με την άρρητη γνώση, σε αντίθεση με τη δεύτερη ομάδα που έρχεται συχνότερα σε επαφή με τη ρητή γνώση. Όσον αφορά τους μηχανικούς γνώσης, στην εικόνα αντιστοιχούν με τα μεσαία διευθυντικά στελέχη. Αυτοί, είναι υπεύθυνοι για τη μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή και αντίστροφα. Τέλος, οι διευθυντές εταιρικής γνώσης ταυτίζονται με τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, τα οποία έχουν τη συνολική ευθύνη για τη σωστή διαδικασία της διαχείρισης της δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης στα πλαίσια του οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι όλων των τομέων της γνώσης, σε όποια θέση της πυραμίδας και να βρίσκονται, παρουσιάζουν τη τάση να ταυτίζονται με τις γνώσεις τους. Τις περισσότερες φορές αισθάνονται επίσης, πως παρουσιάζουν περισσότερα κοινά σημεία με τους ομολόγους τους που ασκούν το ίδιο επάγγελμα, παρά με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους οι οποίοι εργάζονται σε κάποιον άλλο τομέα γνώσης, του ίδιου οργανισμού. Φυσικά αυτό δεν έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά τους απέναντι στους συναδέλφους τους ή τον οργανισμό (Κυριακόπουλος, 2002).

### **3.3.1. Εργάτες γνώσης<sup>63</sup>**

Ο Δρ. Στειακάκης<sup>64</sup> παρουσιάζει τους εργάτες της γνώσης σαν εργαζόμενους με υψηλό βαθμό εκπαίδευσης ή εξειδίκευσης, των οποίων η εργασία περιλαμβάνει τη δημιουργία, διάχυση ή εφαρμογή της γνώσης. Συμμερίζεται επομένως τις απόψεις του Drucker<sup>65</sup>, ο οποίος θεωρείται ο δημιουργός του όρου, σύμφωνα με τον οποίο η γνώση «ανήκει» στους εργάτες και μεταφέρετε όπου και αν πηγαίνουν. Η γνώση θεωρείται σαν «πόρος», για το λόγο ότι ασχολείται κυρίως με

<sup>62</sup> Βλέπε: Σχεδιάγραμμα από Nonaka και Takeuchi (2003) σελ 195.

<sup>63</sup> Στην αγγλική ορολογία ο όρος είναι knowledge workers.

<sup>64</sup> Ο Δρ. Στειακάκης Εμμανουήλ είναι λέκτορας στο Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Διαθέσιμες πληροφορίες στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://users.uom.gr/~stiakakis/index.html>, τελευταία πρόσβαση, 20/12/2009.

<sup>65</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον ίδιο και το έργο του υπάρχουν στον ηλεκτρονικό πόρο: [http://www.peterdrucker.at/frmset\\_en.html](http://www.peterdrucker.at/frmset_en.html), τελευταία πρόσβαση 18/12/2009.

την παραγωγικότητα της εργασίας γνώσης και του εργατή γνώσης. Εμείς, στην έρευνά μας, θα ερευνήσουμε τη γνώση όχι μόνο ως πόρο αλλά και ως «εκροή».

### 3.3.2. Τεχνίτες γνώσης

Επί της ουσίας, οι τεχνίτες γνώσης έχουν ως σκοπό τη δημιουργία και συγκέντρωση της ρητής και άρρητης γνώσης και αποτελούν τα «ζωντανά αρχεία» του οργανισμού, σε καθημερινή βάση. Είναι γεγονός ότι η ομάδα αυτή βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τον έξω κόσμο, παρακολουθώντας τις εξελίξεις της αγοράς, της τεχνολογίας καθώς και της ροής των πληροφοριών. Σε ότι αφορά τη δημιουργία γνώσης τα άτομα αυτά, σε αντίθεση με τα θεωρία του Reich (1991,σελ. 177), *χρησιμοποιούν και το μυαλό και τα χέρια τους*.

Αυτή η ομάδα εργαζομένων πρώτης γραμμής, όπως αναφέραμε και πιο πάνω χωρίζεται σε δύο άλλες υποομάδες: τους «χειριστές γνώσης» και τους «ειδικούς γνώσης». Στους χειριστές της γνώσης ανήκουν κυρίως πωλητές, εξειδικευμένοι εργάτες και τεχνίτες και προϊστάμενοι της πρώτης γραμμής, οι οποίοι παράγουν και συγκεντρώνουν άρρητη γνώση με βάση τις δεξιότητες και την εμπειρία τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια σειρά από τεχνικές στηριζόμενες στο μυαλό και τα χέρια. Το γεγονός αυτό, όμως, επιβάλλει και τη διαρκή επαφή τους με την πραγματικότητα.

Από την άλλη πλευρά, οι ειδικοί γνώσης, στους οποίους περιλαμβάνονται μηχανικοί σχεδιασμού, μηχανικοί πωλήσεων, σχεδιαστές στρατηγικής κ.λπ., ασχολούνται με τη ρητή γνώση που έχει συνήθως τη μορφή τεχνικών, επιστημονικών και μετρήσιμων δεδομένων. Κατά συνέπεια, η κατηγορία αυτή ασχολείται με διαφορετικού είδους γνώση από αυτήν που ασχολούνται οι χειριστές γνώσης και χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο το μυαλό τους.

Παρά το γεγονός ότι οι τεχνίτες γνώσης χωρίζονται σε δύο διαφορετικές υποομάδες, θεωρείται απαραίτητο να διαθέτουν ορισμένα προσόντα, όπως για παράδειγμα υψηλό πνευματικό επίπεδο, ευρύ φάσμα εμπειριών, δεξιότητες, ισχυρή αίσθηση δέσμευσης και ανοιχτό μυαλό, ώστε να καταστεί αποτελεσματικότερη η δημιουργία και η συγκέντρωση γνώσης για την οποία είναι υπεύθυνοι.

### 3.3.3. Μηχανικοί γνώσης

Έχοντας λοιπόν αναφερθεί στους τεχνίτες γνώσης, θα προχωρήσουμε στην επόμενη κατηγορία του πληρώματος δημιουργίας γνώσης, που είναι οι μηχανικοί γνώσης. Σύμφωνα με τον Κεκέ (2007,σελ. 105), ο οποίος συμμερίζεται τη άποψη του Choo (2003)<sup>66</sup>, χαρακτηρίζει αυτή την ομάδα σαν την κορυφή της πυραμίδας στη διαχείριση της γνώσης. Παρόλα αυτά, και στις δύο περιπτώσεις αυτοί είναι υπεύθυνοι για τη γεφύρωση του χάσματος καθώς και για τη διευκόλυνση της μετατροπής της άρρητης γνώσης ανάμεσα στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής. Στην πράξη, πρόκειται γι' αυτούς που μεσολαβούν μεταξύ «αυτού που είναι» και «αυτού που θα έπρεπε να είναι» (Nonaka and Takeuchi, 2003, σελ. 198). Αυτοί δημιουργούν ιδέες για τις μέσου επιπέδου δραστηριότητες και για τα νέα

<sup>66</sup> Ο Choo δημιούργησε μια διαφορετική διοικητική πυραμίδα, σε σχέση με τους Nonaka και Takeuchi, που περιλαμβάνει τους ειδικούς στο γνωστικό επίπεδο (CKO) σαν κεφαλή της πυραμίδας, και ακολούθως τους χρήστες, τους ειδικούς στη διαχείριση πληροφοριών και τους ειδικούς στη διαχείριση νέων τεχνολογιών σαν βάση.

προϊόντα και πιο συγκεκριμένα εξασφαλίζουν την αποτελεσματική δημιουργία νέας γνώσης σύμφωνα με το όραμα του οργανισμού.

Εξαιτίας αυτής της ομάδας ατόμων, οι οποίοι *αφήνουν τη δική τους προσωπική σφραγίδα στη διαδικασία μετατροπής της γνώσης*, δίνεται η δυνατότητα να ενσωματωθεί σε νέες τεχνολογίες ή υπηρεσίες. Επομένως, εμφανίζονται δύο σπείρες στις οποίες οι μηχανικοί γνώσης, αυτοί οι σημαντικοί εργαζόμενοι, λαμβάνουν ουσιαστικό ρόλο. Στη πρώτη σπείρα εμφανίζονται να αναλαμβάνουν το ρόλο της μεταφοράς γνώσης από το ατομικό στο οργανωσιακό επίπεδο (οντολογική διάσταση), ενώ στη δεύτερη σπείρα τους βλέπουμε να έχουν το ρόλο του μεσολαβητή, με τον οποίο διευκολύνεται η μετατροπή και η δημιουργία γνώσης στον οργανισμό (σημασιολογική διάσταση).

Συνεπώς, για να υπάρξουν ικανοί και αποτελεσματικοί μηχανικοί της γνώσης, που να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες και απαιτήσεις του οργανισμού, είναι απαραίτητο να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα. Βασικό ζητούμενο αποτελούν οι εξαιρετικές ικανότητες συντονισμού και διαχείρισης έργων, η ικανότητα αφαιρετικής σκέψης, προκειμένου να παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας νέων ιδεών, καθώς και η ικανότητα συνδυασμού διάφορων μεθοδολογιών που οδηγούν στη δημιουργία γνώσης. Επιπλέον, σαν ενισχυτικός παράγοντας της επιτυχημένης καριέρας των μεσαίων διευθυντικών στελεχών διαγράφουν και οι δεξιότητες τις οποίες κατέχει κάθε άτομο (π.χ. δεξιότητες επικοινωνίας και ευχέρεια στη χρήση μεταφορικών σχημάτων).

### **3.3.4. Διευθυντές εταιρικής γνώσης**

Οι διευθυντές εταιρικής γνώσης ή αλλιώς ανώτατα διευθυντικά στελέχη, με τη σειρά τους, αναλαμβάνουν το ρόλο της διαχείρισης της συνολικής διαδικασίας δημιουργίας γνώσης σε οργανωσιακό επίπεδο. Με λίγα λόγια, οι ίδιοι *κουβαλούν την ευθύνη για τη διατύπωση της συνολικής ιδέας της επιχείρησης*. Ο ρόλος τους, είναι να αφουγκράζονται τί συμβαίνει τριγύρω τους, ελέγχοντας από κοντά τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης. Βέβαια, η όλη διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί και απομακρυσμένα, χωρίς να συμμετέχουν οι ίδιοι στις καθημερινές λειτουργίες, αποφασίζοντας απλά για την οικονομική ενίσχυση των έργων. Την ίδια στιγμή, τα άτομα αυτά δίνουν μια αίσθηση κατεύθυνσης στις δραστηριότητες της επιχειρηματικής γνώσης με τους ακόλουθους τρόπους:

1) Εκφράζοντας ιδέες για τι θα έπρεπε να είναι η επιχείρηση. Αποτυπώνοντας τη συνολική ιδέα της επιχείρησης, αναδύονται κοινά χαρακτηριστικά τα οποία στη συνέχεια θα αποτελέσουν τον ενωτικό κρίκο σε φαινομενικά διαφορετικές και ανομοιότητες διαδικασίες μετατρέποντάς τις σε ένα ομοιογενές σύνολο.

2) Εισάγοντας ένα όραμα γνώσης, μέσω του οποίου δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να διακρίνουν και να κατανοήσουν τους στόχους και την αποστολή που έχει η επιχείρηση. Μάλιστα, με το όραμα γνώσης ορίζεται το σύστημα αξιών της επιχείρησης που στη συνέχεια αιτιολογεί και καθορίζει την ποιότητα γνώσης που δημιουργείται στην επιχείρηση. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πως οι επιδιώξεις και τα ιδανικά τους καθορίζουν την ποιότητα αυτής της γνώσης. Αφού τα ιδανικά της κεντρικής διοίκησης τα οποία από μόνα τους δεν είναι αρκετά, επιβάλλεται η καλλιέργεια

ενός υψηλού βαθμού προσωπικής δέσμευσης από τα υπόλοιπα μέλη του πληρώματος προκειμένου να υπάρξει μια ποιοτική επιχειρησιακή γνώση. Βέβαια, για να επιτευχθεί αυτός ο υψηλός βαθμός δέσμευσης, η επιχείρηση είναι προτιμότερο η επιχείρηση να έχει ένα κάπως ασαφές όραμα που θα δέχεται πολλές ερμηνείες. Επομένως, τα μέλη του πληρώματος έχουν μεγαλύτερη αυτονομία για να θέσουν τους δικούς τους στόχους, αυξάνοντας έτσι την δέσμευσή τους.

**3)** Θέτοντας κριτήρια βάση των οποίων η δημιουργημένη γνώση αιτιολογείται και αξιολογείται. Με βάση αυτά τα κριτήρια (κόστος, αποτελεσματικότητα, ειλικρίνεια κλπ.), θα έχουν μια εικόνα σχετικά με τη δημιουργημένη γνώση που παράγει το πλήρωμα της επιχείρησης καθώς και γι'αυτή καθαυτή. Έτσι, εύκολα και απλά μπορούν να πάρουν στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν την ανάπτυξη και υποστήριξη των προσπαθειών του πληρώματος.

Όμως η αποτελεσματική εκμετάλλευση αυτής της νέας γνώσης, απαιτεί από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να διαθέτουν μερικά απαραίτητα χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η ικανότητα μεταφοράς του οράματος και της επιχειρησιακής κουλτούρας στα μέλη του πληρώματος<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένα ανώτατο διευθυντικό στέλεχος βλέπε: Nonaka και Takeuchi (2003, σελ. 202-203).

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**  
**Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης**



#### 4. Συστήματα διαχείρισης γνώσης

Στη σημερινή εποχή, όπου η γνώση αυξάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό όσο ποτέ άλλοτε, η τεχνολογία έρχεται να διευκολύνει τη μεταφορά της (Bradley, 1996)<sup>68</sup> και να την κάνει ευρέως διαθέσιμη σε κάθε σημείο της επιχείρησης. Επομένως ο ρόλος των νέων τεχνολογιών, της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) είναι καταλυτικός για τη ΔΓ αφού περιλαμβάνουν όλες τις τεχνολογίες που απαιτούνται για παραγωγή, αποθήκευση, επεξεργασία, διάδοση και ανταλλαγή πληροφοριών.

Όπως αναφέραμε και στην αρχή της έρευνάς μας, *η αξία της επιχείρησης δεν εντοπίζεται πλέον στο κεφάλαιο και τις κτιριακές υποδομές που διαθέτει, αλλά στο προσωπικό της και την γνώση που αυτό κατέχει*. Αυτή η γνώση λοιπόν, χρειάζεται να καταγραφεί και να μεταφερθεί την κατάλληλη στιγμή, στη σωστή μορφή, στα κατάλληλα άτομα (Hibbard, 1997), χωρίς απώλειες και όσο πιο ασφαλές γίνεται (Drucker, 1993).

Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση των Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης (Σ.Δ.Γ)<sup>69</sup>, όπου σύμφωνα με τον Σαμψών (2009)<sup>70</sup>, είναι συστήματα που βοηθούν τη ΔΓ, υποστηρίζοντας τη δυνατότητα εύκολης πρόσβασης των μελών της επιχείρησης<sup>71</sup>. Με την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων, υπάρχει το ενδεχόμενο κατάργησης των φραγμών που εμποδίζουν τη διάθεση πληροφοριών σε όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα και όρια, διευρύνοντας παράλληλα τους ορίζοντες της (Hinds and Kiesler, 1995). Αυτό επιτρέπει τη γνώση και την εμπειρία να διαχέεται μεταξύ των ατόμων που σε άλλη περίπτωση δεν θα επικοινωνούσαν μεταξύ τους (Robertson, 2002).

Οι Alavi και Leidner (2001) και ο Skyrme (1999) υποστηρίζουν ότι αυτά τα συστήματα βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστικών συστημάτων για την απόκτηση, διάχυση, αναπαράσταση και επεξεργασία της γνώσης και αποτελούν ζωτικό παράγοντα που βοηθά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Επίσης, οι Davenport et al., (1997, σελ. 2) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι τα Σ.Δ.Γ είναι πολύ αποτελεσματικά και μπορούν να δώσουν νέα δυναμική στην επιχείρηση.

Γενικότερα, οι υπολογιστές και τα εργαλεία<sup>72</sup> (λογισμικά) που εμπεριέχονται σε αυτούς χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Παρόλα αυτά η ΔΓ, δεν στηρίζεται στα πολύπλοκα συστήματα και τους σύνθετους αλγόριθμους αλλά στη

---

<sup>68</sup> Οι πληροφορίες είναι παρμένες από την παρουσίαση του Σταύρου Καμμά, ο οποίος είναι διδάσκων στο Τμήμα Πολιτισμικής Τεχνολογίας και Επικοινωνίας, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διαθέσιμες στον ηλεκτρονικό πόρο: [http://www.aegean.gr/culturaltec/skammas/4ETDE103/04%20-%20KM\\_Basics.ppt](http://www.aegean.gr/culturaltec/skammas/4ETDE103/04%20-%20KM_Basics.ppt), τελευταία πρόσβαση 03/03/2010.

<sup>69</sup> Ο όρος στην αγγλική ορολογία είναι Knowledge Management Systems (K.M.S)

<sup>70</sup> Από τις σημειώσεις του καθηγητή Δημήτριου Σαμψών του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

<sup>71</sup> Επιπρόσθετα τα Σ.Δ.Γ. χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες σύμφωνα με τον Σαμψών (2009) και διακρίνονται σε Συστήματα Ανακάλυψης Γνώσης (Knowledge Management Discovery Systems) Συστήματα Καταγραφής/Απόκτησης της Γνώσης (Knowledge Managements Capture Systems), Συστήματα Διαμοιρασμού της Γνώσης (Knowledge Managements Sharing Systems), Συστήματα Εφαρμογής της Γνώσης (Application Systems)

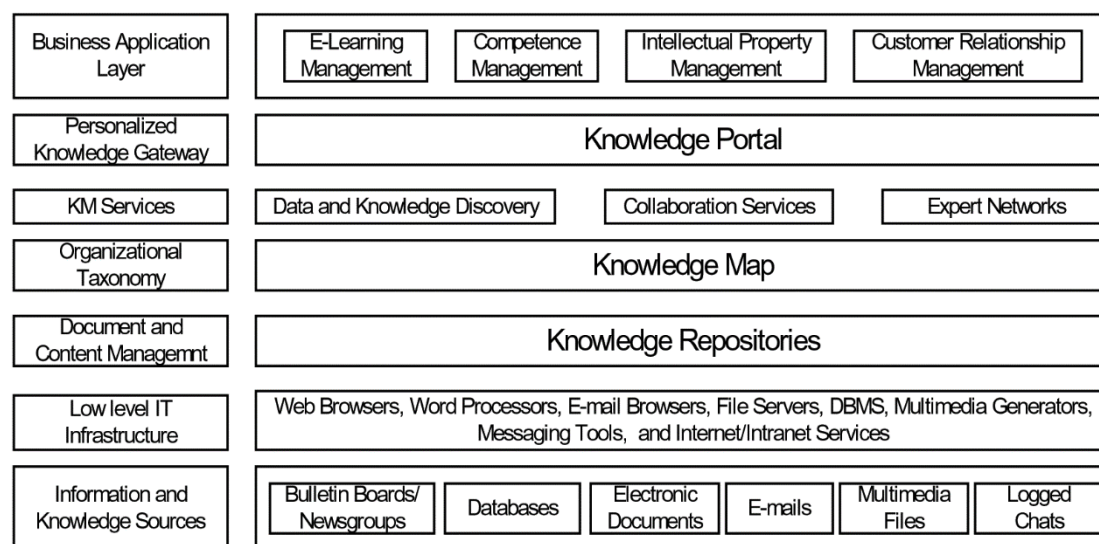
<sup>72</sup> Σαν εργαλεία ΔΓ θεωρούνται οι τεχνολογίες που αυτοματοποιούν, βελτιώνουν και καθιστούν δυνατή τη δημιουργία, την κωδικοποίηση και τη μεταφορά της γνώσης (Ruggles, 1997b).

διασύνδεση πηγών πληροφοριών (ρητή γνώση) και στην ευκολότερη ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των ατόμων (άρρητη γνώση).

Όσον αφορά της επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια<sup>73</sup>, θέλοντας να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα, την ευελιξία του οργανισμού τους αλλά και την καλύτερη ΔΓ, προσάρμοσαν και υιοθέτησαν νέες τεχνολογίες και συστήματα (Holsapple and Singh, 2001). Να τονίσουμε όμως, πως η τεχνολογία δεν αποτελεί το Α και το Ω στην επιχείρηση, αλλά χρησιμοποιείται σαν υποστηρικτικό μέσο που διευκολύνει τις ενδο-επιχειρησιακές διαδικασίες ΔΓ. Επομένως, πρέπει να διατηρείται η ισορροπία ανάμεσα στην τεχνολογία και τον ανθρώπινο παράγοντα αφού η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί τη λύση, ενώ χωρίς αυτήν η ΔΓ αποτελεί ένα άπιαστο όνειρο.

#### 4.1. Εφαρμογές συστημάτων διαχείρισης γνώσης<sup>74</sup>

Συνήθως, ένα Σ.Δ.Γ δομείται πάνω σε μια υπάρχουσα υποδομή και εργαλείων<sup>75</sup> μιας επιχείρησης. Εισάγονται λοιπόν, νέα εργαλεία μέσα στο σκελετό του συστήματος προκειμένου να συμπληρώσουν τα ήδη υπάρχοντα. Φυσικά, πρέπει να πούμε πως δεν υπάρχει το απόλυτο εργαλείο ΔΓ, ακόμη. Η κάθε επιχείρηση προσαρμόζει το κάθε εργαλείο της με τρόπο που να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες της. Επομένως αυτό αποτελεί το καλύτερο εργαλείο γι' αυτήν.



**Εικόνα 3.5. Αρχιτεκτονική Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης<sup>76,77</sup>**

<sup>73</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε σχετικό άρθρο: Poston, R.S. and Speier, C. (2005), Effective use of knowledge management systems: a process model of content ratings and credibility indicators, *MIS Quarterly*, 29:2, 221-44

<sup>74</sup> Ο όρος στην αγγλική ορολογία μπορεί να εντοπιστεί σαν Knowledge Management Tools, Knowledge Management System technologies ή Knowledge Management Software.

<sup>75</sup> Σύμφωνα με το άρθρο των Lindvall, Rus και Sinha (2003), με τίτλο Software systems support for knowledge management, είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν τα συστήματα IT (Information technology) και τα εργαλεία ΔΓ.

<sup>76</sup> Βλέπε σχεδιάγραμμα από Lindvall, Rus και Sinha (2003).

<sup>77</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε σχετικό άρθρο: Lawton, G. (2001), Knowledge management: ready for prime time?, *IEEE Computer*, 34:2, pp.12-14.

Πρόκειται για εργαλεία που έχουν σχεδιασθεί για να ελαφρύνουν το φόρτο εργασίας και να υποστηρίζουν την αποδοτικότερη εφαρμογή των πόρων στα καθήκοντα των εργαζομένων. Συνεπώς, είναι αδύνατο τα εργαλεία αυτά να παραγάγουν και να διαχειριστούν τη γνώση από μόνα τους, αλλά διεγείρουν, διευκολύνουν και υποστηρίζουν τους εργαζόμενους ώστε να εξορύξουν, να έχουν πρόσβαση, να δημιουργήσουν, να μεταφέρουν και, τέλος, να αρχειοθετούν τη γνώση.

Ένα τυπικό Σ.Δ.Γ, σύμφωνα με τους Khalifa, Yan Yu και Ning Shen (2008), περιλαμβάνει βάση δεδομένων, ενδοδίκτυο ή ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο (intranet), μηχανές αναζήτησης, περιβάλλοντα συνεργασίας (groupware) κ.λπ.<sup>78</sup>. Όπως είναι κατανοητό, υπάρχουν πάρα πολλά εργαλεία που μπορεί να προσαρμόσει μια επιχείρηση στην υποδομή της για να ενισχύσει τη ΔΓ. Ωστόσο, στη συνέχεια της έρευνά μας θα αναλύσουμε τη δομή και ακολούθως τα κυριότερα εργαλεία/εφαρμογές ενός Σ.Δ.Γ.

## 4.2. Αρχιτεκτονική Σ.Δ.Γ (εικ.3.5)

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ένα Σ.Δ.Γ χρησιμοποιείται για τη συλλογή, αποθήκευση και διάθεση των πληροφοριών στα άτομα που απαρτίζουν την επιχείρηση. Μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στα άτομα και να αποτελέσει το όχημα για τη δημιουργία νέας γνώσης και καινοτομίας.

Γενικά, η δομή ενός Σ.Δ.Γ αρχίζει από τα χαμηλά επίπεδα, όπου χειρίζεται τη ρητή γνώση. Σε αυτά τα επίπεδα προκύπτουν οι τεχνολογίες όπως: αποθετήρια (repositories), συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων (database management systems, DBMS), εργαλεία συγγραφής ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mail tools), ενδοδίκτυο (Intranet), διαδίκτυο κ.α., στα οποία η ρητή γνώση κατοικεί υπό τη μορφή εγγράφων.

Είναι αντιληπτό πως αυτή η γνώση πρέπει να μετατραπεί σε μια μορφή κώδικα ώστε να μπορεί να οργανωθεί και να είναι λειτουργική. Αυτή η λειτουργία βασίζεται σε μια οργανωτική ταξινόμηση (organizational taxonomy), που δημιουργεί με τη σειρά της ένα χάρτη γνώσης (knowledge map), ο οποίος υποστηρίζεται από εργαλεία ταξινόμησης και ευρετηρίασης. Επίσης, τα εργαλεία αυτά υποστηρίζουν και το αμέσως επόμενο επίπεδο που είναι η ανάκτηση δεδομένων (data), η εξόρυξη γνώσης (knowledge) και οι υπηρεσίες συνεργασίας (collaboration services). Οι πύλες (portals), διαδραματίζουν το ρόλο της συλλογής γνώσης και πληροφοριών, από διαφορετικές πηγές, και τις παρουσιάζουν ανάλογα με τις πληροφοριακές ανάγκες των ατόμων. Σύμφωνα με τον Koulouroulos και Frappaolo (1999), αυτά τα συστήματα είναι τα πιο διαδεδομένα, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ο διαμοιρασμός και η ενοποιημένη πρόσβαση<sup>79</sup> των συνδέσεων και των εγγράφων που ανακτώνται με τα εργαλεία αναζήτησης. Ουσιαστικά μιλάμε για την αναπαράσταση της γνώσης σε ψηφιακό τοπίο.

Με βάση την παραπάνω εικόνα (Εικ.3.5), οι Khalifa, Yan Yu και Shem (2008) υποστηρίζουν πως η ΔΓ ξεκινά από το επίπεδο της Βάσης Γνώσης (Knowledge Repositories), χωρίς όμως αυτό να είναι απόλυτο. Στην πορεία της έρευνάς μας θα ακολουθήσουμε μια λιγότερο αυστηρή ανάλυση των συστημάτων, δίνοντας βαρύτητα σε εκείνα που είναι ευρέως διαδεδομένα και

<sup>78</sup> Αυτά είναι μερικά από τα στοιχεία που απαρτίζουν τη δομή ενός Σ.Δ.Γ

<sup>79</sup> Με την έννοια αυτή εννοούμε την αναζήτηση, ανταλλαγή και επεξεργασία

περισσότερο χρησιμοποιούμενα, ως προς την υποστήριξη των επιπέδων της ΔΓ. Επομένως, σκοπός μας δεν είναι να καλύψουμε αναλυτικά το κάθε σύστημα που είναι διαθέσιμο στην αγορά, αλλά να δώσουμε μια ιδέα για τον τρόπο λειτουργίας και συνεισφοράς τους στην ΔΓ.

#### **4.2.1. Intranets και Extranets**

Από τη μία, τα ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα αποτελούν ίσως την πιο διαδεδομένη εφαρμογή ΔΓ και χρησιμοποιούνται κυρίως για τη μεταφορά γνώσης, ρητής και άρρητης, μέσα στην επιχείρηση. Διαθέτουν αποθήκες γνώσης, γεγονός που καθιστά ευκολότερη τη κατανομή, αποθήκευση και εξόρυξη γνώσης. Ένα μειονέκτημα που παρουσιάζουν, είναι ότι η πρόσβαση παραμένει περιορισμένη στα στενά όρια της επιχείρησης, σε αντίθεση με τα extranets και το internet. Όμως δεν παύει να αποτελεί ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό, αφού προσφέρει τα θεμέλια για την εγκαθίδρυση του περιβάλλοντος γνώσης, επιτρέποντας σε όλες τις πληροφορίες, ανεξαρτήτως πηγής και μέσου (ήχος, βίντεο, κείμενο) να αποθηκευτούν, να μεταφερθούν και τέλος να χρησιμοποιηθούν διαμέσου μιας κοινής διεπαφής (interface).

Από την άλλη, έχουμε τα extranets τα οποία είναι βασισμένα στα intranets, αλλά περικλείουν και άλλους δικτυακούς τόπους, πέρα από τα όρια της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα είδος εργαλείου που επιτρέπει την επικοινωνία της επιχείρησης με τους υπόλοιπους συνεργάτες. Ωστόσο, απαραίτητη προϋπόθεση, για να είναι εφικτή οποιαδήποτε επικοινωνία, αποτελούν τα κατάλληλα πρωτόκολλα (HTTP)<sup>80</sup>, TCP/IP<sup>81</sup>.

#### **4.2.2. Συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων<sup>82</sup>**

Στα πλαίσια λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι σκόπιμο να υπάρχει μια στρατηγική όσον αφορά τη συστηματική οργάνωση της γνώσης που βρίσκεται σε έγγραφη μορφή. Τα αρχεία, χρησιμοποιούνται για να καταγράφουν την εσωτερική γνώση που κινεί και διαθέτει η επιχείρηση<sup>83</sup>. Αποτελούν επίσης την εγκυρότερη και μεγαλύτερη πηγή ρητής γνώσης.

Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να καταγράψει την οργανωσιακή γνώση της με δύο τρόπους. Σαν πρώτη προσέγγιση αποτελεί η σάρωση και η ψηφιοποίηση όλων των εγγράφων, με αποτέλεσμα την ευκολότερη ανάκτησή τους στο μέλλον. Τώρα, σαν δεύτερη προσέγγιση έρχεται η σάρωση ενός μόνο τμήματος, που κρίνεται απαραίτητο, και στη συνέχεια γίνεται η κατηγοριοποίηση των υπολοίπων<sup>84</sup>.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων έχουν σαν στόχο τη διαχείριση των εγγράφων, δηλαδή, να παρέχουν πρόσβαση και διανομή των σωστών εγγράφων στα κατάλληλα άτομα τη σωστή στιγμή. Επιπλέον, τα συστήματα αυτά διαθέτουν μηχανισμούς που επιτρέπουν τον

---

<sup>80</sup> Hypertext Transfer Protocol

<sup>81</sup> Transmission Control Protocol/Internet Protocol

<sup>82</sup> Ο όρος στα αγγλικά είναι Document and Content management.

<sup>83</sup> Όπως έχουμε αναφέρει στα αρχικά στάδια της έρευνάς μας, η επιχείρηση από μόνη της δεν μπορεί να παράξει γνώση παρά τα άτομα τα οποία βρίσκονται σε αυτή. Επομένως μιλάμε για αρχεία που «καταγράφουν την εσωτερική γνώση των υπαλλήλων, τις στρατηγικές, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τις επιχειρηματικές διεργασίες και την πνευματική ιδιοκτησία του οργανισμού» (Σταυράκης και Τοράκη, 2005)

<sup>84</sup> Αυτό συμβαίνει για λόγους καθαρά οικονομικούς.

χαρακτηρισμό της τρέχουσας έκδοσης ενός εγγράφου, εξασφαλίζοντας πως όλα τα άτομα μοιράζονται την ίδια έκδοση του αρχείου (ανανεωμένη). Επιπρόσθετα, παρέχουν την δυνατότητα αυτοματοποιημένης κατηγοριοποίησης των επιχειρησιακών εγγραφών σε βάση δεδομένων. Τέλος, προσφέρουν υπηρεσίες επεξεργασίας, αποθήκευσης και ανάκτησης εγγράφων με τη χρήση λέξεων κλειδιών και παράλληλα απομακρυσμένη πρόσβαση.

### 4.2.3. Συστήματα Ταξινόμησης<sup>85</sup>

Τα συστήματα ταξινόμησης είναι εφαρμογές οι οποίες στοχεύουν στην οργάνωση του αδόμητου περιεχομένου και των στοιχείων γνώσης σε ένα δομημένο χάρτη γνώσης. Πρόκειται για εργαλεία που βοηθούν τη δημιουργία χαρτών γνώσης, βασιζόμενα στους επιχειρησιακούς στόχους, τη λειτουργικότητα και τη λογική.

Η μετατροπή της γνώσης, που υποστηρίζεται από αυτή την κατηγορία εργαλείων, είναι κυρίως από ρητή σε ρητή (explicit to explicit) μορφή. Τα εργαλεία αυτά αντλούν τη ρητή γνώση, που βρίσκεται παραδείγματος χάριν στα έγγραφα της επιχείρησης (τεκμηριωμένη μορφή γνώσης) και την μετατρέπουν σε ένα άλλο είδος ρητής γνώσης, οργανωμένης πλέον με την οργανωτική ταξινόμηση της επιχείρησης. Επίσης, αυτού του είδους τα εργαλεία υποστηρίζουν και την μετατροπή της γνώσης από ρητή σε άρρητη μορφή (explicit to tacit)<sup>86</sup>.

Η βασική λειτουργία των εργαλείων αυτής της κατηγορίας είναι να επιτρέπει στα άτομα της επιχείρησης να ανακαλύψουν και να μάθουν γρήγορα, με τη βοήθεια οπτικών μέσων, τις λειτουργίες της Αποθήκης Γνώσης. Δημιουργούν ένα ρητά διατυπωμένο και λειτουργικό χάρτη<sup>87</sup> της Αποθήκης Γνώσης μιας επιχείρησης, που επιτρέπει την εύκολη πλοήγηση και αναζήτηση πληροφοριών μέσα στο δίκτυο. Παράλληλα, διευκολύνει τους εργαζομένους της επιχείρησης να ανακαλύψουν και να δημιουργήσουν νέες σχέσεις ανάμεσα σε αντικείμενα γνώσης (knowledge items). Αυτή είναι κατορθωτό λόγω του ότι, τα συστήματα ταξινόμησης επιτρέπουν στα άτομα να περιγράψουν τις έννοιες και τις συνδέσεις τους οργανωμένα και με ιεραρχικό συνήθως τρόπο. Όσο υψηλότερα, ιεραρχικά τοποθετείται μια έννοια, τόσο πιο γενική και περιληπτική είναι. Αντιθέτως, όσο χαμηλότερα τοποθετείται τόσο πιο συγκεκριμένη, λεπτομερής και περιγραφική είναι σε σχέση με τις κατηγορίες που βρίσκονται σε υψηλότερα επίπεδα<sup>88</sup>. Για να επιτευχθούν όμως αυτές οι διαδικασίες χρησιμοποιούνται συνεργατικές τεχνολογίες όπως: τα δίκτυα Bayes, η γλωσσική και σημασιολογική ανάλυση κ.α.

### 4.2.4. Υπηρεσίες συνεργασίας<sup>89</sup>

Πολύ συχνά, οι εργαζόμενοι (άτομα/τμήματα) καλούνται να συνεργαστούν και να επικοινωνήσουν μεταξύ τους. Παρόλα αυτά, η επιτυχής συνεργασία και επικοινωνία δεν είναι

---

<sup>85</sup>Ο όρος στα αγγλικά είναι Organizational Taxonomy

<sup>86</sup> Βλέπε κεφάλαιο 2.1.2.4.

<sup>87</sup> Να τονίσουμε πως οι χάρτες γνώσης δεν περιέχουν τη γνώση (βάση), αλλά δείχνουν που βρίσκεται.

<sup>88</sup> Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στις έννοιες που βρίσκονται πιο χαμηλά στην ιεραρχία να ενσωματώνουν άμεσα τα χαρακτηριστικά των μητρικών εννοιών που ταξινομούνται υψηλότερα

<sup>89</sup> Ο όρος στα αγγλικά είναι Collaboration services

πάντα εύκολη, ειδικότερα σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες και στρατολογούν χιλιάδες εργαζομένους<sup>90</sup>.

Ο κυρίαρχος ρόλος σε αυτή την κατηγορία εργαλείων είναι η μετατροπή της άρρητης γνώσης σε άρρητη<sup>91</sup>, όπως συμβαίνει για παράδειγμα όταν δύο ή περισσότεροι χρήστες επικοινωνούν χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο σύγχρονης επικοινωνίας (MSN Messenger). Κατά συνέπεια, όπως το έθεσαν οι Khalifa, Yan Yu και Shem (2008), μπορεί κάλλιστα να υπάρξει και μετατροπή γνώσης από άρρητης σε ρητή μορφή, δεδομένου ότι η επικοινωνία γίνεται σε ηλεκτρονική μορφή. Επιπρόσθετα, χρησιμοποιούνται ακόμη και εργαλεία με τα οποία αυτή η επικοινωνία μπορεί, αρχικά, να καταγραφεί και στη συνέχεια να δημοσιευθεί προκειμένου να αναλυθεί και να προσαρμοστεί από τα υπόλοιπα άτομα της επιχείρησης. Εύλογη αιτία για την εισαγωγή όλων αυτών των τεχνολογιών και εργαλείων αποτελεί η δημιουργία νέας γνώσης.

Τα εργαλεία συνεργασίας, παρέχουν ένα κανάλι επικοινωνίας που βασίζεται σε υπολογιστή και στη χρήση κατάλληλων εργαλείων συνομιλίας (σύγχρονη επικοινωνία)<sup>92</sup> ή ηλεκτρονικών μηνυμάτων (ασύγχρονη επικοινωνία)<sup>93</sup>. Επίσης, στα πλαίσια παροχής αποτελεσματικότερων υπηρεσιών στα άτομα της επιχείρησης χρησιμοποιούνται εργαλεία για την ταυτόχρονη σύνταξη εγγράφων, την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning) και την διεξαγωγή απομακρυσμένων συνεδριάσεων (e-workshops/e-conferences).

#### **4.2.5. Συστήματα Ανακάλυψης Δεδομένων και Γνώσης<sup>94</sup>**

Τα τελευταία χρόνια όλοι έχουμε γίνει μάρτυρες της ραγδαίας αύξησης των δεδομένων που καταγράφονται σε ψηφιακή μορφή. Απόρροια αυτής της θεαματικής έκρηξης είναι η εμφάνιση νέων προβλημάτων που σχετίζονται με την ανάλυση και την επεξεργασία τέτοιων τεράστιων όγκων δεδομένων, ως προς την αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους, αλλά και την εξόρυξη γνώσης (data mining).

Τα συστήματα Ανακάλυψης Δεδομένων και Γνώσης έχουν σαν στόχο την ανάλυση και επεξεργασία της ήδη υπάρχουσας γνώσης, που εντοπίζεται στην Αποθήκη Γνώσης, τις πληροφορίες και τα αντικείμενα<sup>95</sup>, προκειμένου να δημιουργηθεί νέα γνώση. Τεχνικές, όπως η Στατιστική Ανάλυση (Statistic Analysis) και η Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence-AI), χρησιμοποιούνται με σκοπό να βοηθήσουν στον εντοπισμό και τον καθορισμό συνδέσεων στο περιεχόμενο των αρχείων ή και στην Αποθήκη Γνώσης.

Η μετατροπή της γνώσης που προκύπτει, από την ανακάλυψη των δεδομένων και της γνώσης από τα «έξυπνα» συστήματα, είναι σε ρητή μορφή. Αυτό οφείλεται στο ότι απλά, η διαδικασία ανακάλυψης γνώσης δημιουργεί νέα γνώση που στηρίζεται στην ήδη υπάρχουσα και υπάρχει στην Αποθήκη Γνώσης (ρητή).

---

<sup>90</sup> Παρουσιάζεται επομένως ένα σημαντικό πρόβλημα λειτουργίας της επιχείρησης, αφού οι υπάλληλοι καλούνται να συνεργαστούν και να επικοινωνήσουν σε ένα περιβάλλον που διαφοροποιείται στο χώρο και στο χρόνο.

<sup>91</sup> Βλέπε κεφάλαιο 2.1.2.1

<sup>92</sup> Ο όρος στα αγγλικά είναι synchronous communication

<sup>93</sup> Ο όρος στα αγγλικά είναι asynchronous communication

<sup>94</sup> Ο όρος στα αγγλικά είναι Data and knowledge discovery

<sup>95</sup> Με τον όρο αντικείμενα εννοούμε τα έγγραφα, FAQs (Frequently Asked Questions) και άλλα δεδομένα που βρίσκονται συγκεντρωμένα στις Αποθήκες Γνώσης.

Τέλος, οι εφαρμογές αυτής της κατηγορίας διαθέτουν εργαλεία για την εξόρυξη δεδομένων (data mining), εργαλεία ανάλυσης και σύνθεσης γνώσης, όπως επίσης και εργαλεία οπτικής αναπαράστασης (visualization) για τη γραφική απεικόνιση των σχέσεων που προκύπτουν από τις σχετικές αναλύσεις (Basil et al., 2001).

#### **4.2.6. Δίκτυα Ειδικών<sup>96</sup>**

Πρόκειται για εφαρμογές που καθιστούν εφικτή την ανταλλαγή και την πρόσβαση στη γνώση, με απώτερο στόχο την επίλυση προβλημάτων. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση καναλιών διακίνησης ιδεών, όπως για παράδειγμα τα φόρουμ (forum). Τα Δίκτυα Ειδικών στηρίζονται κυρίως στην υποστήριξη peer-to-peer, η οποία ενισχύει την επικοινωνία ανάμεσα στα άτομα της επιχείρησης που είναι γεωγραφικά διεσπαρμένα. Συνεπώς, από τη μία παρουσιάζεται ένα σημαντικό πλεονέκτημα, που αν χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να ωφελήσει την επιχείρηση όσο και τα ίδια τα άτομα που βρίσκονται κάτω από αυτή. Παρόλα αυτά, όμως, βλέπουμε να υπάρχει μια δυσκολία προσαρμογής τέτοιων συστημάτων από τις επιχειρήσεις, αφού συχνά η γνώση δεν μπορεί να μετατραπεί τόσο εύκολα σε ρητή μορφή και να εγκατασταθεί σε έναν υπολογιστή από ότι να «κατοικήσει» στους εγκεφάλους των ειδικών.

Για τη διαδικασία επικοινωνίας πολλοί ειδικοί (experts)<sup>97</sup> χρησιμοποιούν εργαλεία συνομιλίας (chat tools), που περιλαμβάνουν την δυνατότητα αποθήκευσης της συνομιλίας για μελλοντική χρήση και ανάλυση. Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά των συστημάτων αυτής της κατηγορίας είναι η αναγνώριση της ταυτότητας του ειδικού και η αξιολόγησή του, καθώς επίσης και η παροχή επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των ατόμων.

#### **4.2.7. Πύλες Γνώσης<sup>98</sup>**

Συγκεκριμένα, οι Πύλες Γνώσης είναι εφαρμογές οι οποίες εγκαθίστανται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την ενοποίηση των διάφορων επιχειρησιακών εφαρμογών σε μια κοινή διεπιφάνεια. Ουσιαστικά, μιλάμε για ιδεατούς χώρους εργασίας, όπου οι χρήστες του συστήματος<sup>99</sup> μπορούν να επικοινωνούν, να ενημερώνονται και να αναζητούν πληροφορίες. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που ισχύει στα συστήματα στα οποία αναφερόμαστε είναι η πλούσια οργάνωση και κατηγοριοποίηση των πληροφοριών, ανάλογα πάντα με τις προτιμήσεις του χρήστη (εξατομίκευση/customization). Ωστόσο, δεν πρέπει να παραλειφθεί το γεγονός ότι οι Πύλες Γνώσης συλλέγουν και οργανώνουν τις πληροφορίες από διαφορετικές πηγές και στη συνέχεια τις παρουσιάζουν με ένα συναφή τρόπο, χωρίς όμως να αποτελούν οι ίδιες τον βασικό προμηθευτή.

Καθημερινά, οι εργάτες γνώσης καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις για την έκβαση των διαδικασιών ανάμεσα στον οργανισμό. Επομένως, αποτελεί πρόκληση ο εύκολος εντοπισμός αλλά και η γρήγορη ανάκτηση της γνώσης, που είναι απαραίτητη για την υποστήριξη της έγκαιρης λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, στα πλαίσια παροχής βέλτιστων πρακτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, πολλές επιχειρήσεις προχώρησαν στην υιοθέτηση

<sup>96</sup> Ο όρος στα αγγλικά είναι Expert Networks

<sup>97</sup> Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στα έμπειρα στελέχη μια επιχείρησης.

<sup>98</sup> Ο όρος στα αγγλικά είναι Knowledge Portals

<sup>99</sup> Με το όρο χρήστες εννοούμε όλα τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση.

τέτοιων εφαρμογών προκειμένου να υποστηριχθεί ένα επαρκές σύστημα με στόχο τον ευκολότερο εντοπισμό και την γρηγορότερη πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες.

#### 4.2.8. Συστήματα Υποστήριξης Πελατών<sup>100</sup>

Τα Σ.Δ.Γ και οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για τη αποτελεσματικότερη Δ.Γ δεν στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζομένους αλλά διευρύνονται και στον τομέα των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στις εφαρμογές που αφορούν την υποστήριξη πελατών (customer support) και τη διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες (CRM). Ως επικρατέστερες μορφές εργαλείων υποστήριξης πελατών εμφανίζονται τα:

- 1) εργαλεία που επιτρέπουν την αυτοεξυπηρέτηση των πελατών (self-help) και
- 2) εργαλεία που βοηθούν τους πελάτες τους με ειδικό προσωπικό υποστήριξης (help-desk).

Ακόμη, σε μερικές περιπτώσεις, για να υπάρξει αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, οι επιχειρήσεις δημιουργούν περιοχές (areas) στους ιστότοπούς τους μέσω του οποίου μπορούν να επικοινωνούν και να αλληλοβοηθούνται. Για παράδειγμα, οι πελάτες μπορούν να μοιράζονται τη γνώση σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες που τους παρέχονται από την επιχείρηση.

Ωστόσο, το προσωπικό υποστήριξης πελατών δεν μπορεί να παρέχει πάντα την κατάλληλη βοήθεια και υποστήριξη. Αυτό, οφείλεται κυρίως στην έλλειψη γνώσης και εμπειρίας. Παρόλα αυτά, για να αντιμετωπιστεί το συγκεκριμένο πρόβλημα, το προσωπικό, χρησιμοποιεί συστήματα που του παρέχουν γνώση και υποστήριξη, συνεχώς και με συνέπεια, ενώ παράλληλα αποκτούν την κατάλληλη γνώση μέσω της εμπειρίας. Σε πολλές περιπτώσεις, η συνεχής επανάληψη και χρήση συγκεκριμένων απαντήσεων που ανταποκρίνονται στις συνήθεις ερωτήσεις, πιθανότατα, να βοηθήσουν στην ενδυνάμωση του γνωστικού επιπέδου των εργαζομένων. Με την πάροδο του χρόνου, το προσωπικό υποστήριξης αποκτά πρόσθετη γνώση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, ενώ παράλληλα λαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες και την συμπεριφορά τους. Πρόκειται λοιπόν για ένα βασικό συστατικό της επιχείρησης το οποίο πρέπει αποκτάται και να μεταλαμπαδεύεται.

Σε αυτού του είδους τη διαδικασία, η μετατροπή της γνώσης που πραγματοποιείται είναι η κυρίως η κοινωνικοποίηση<sup>101</sup>. Όμως με τη χρήση συστημάτων υποστήριξης πελατών, τα οποία χρησιμοποιούν Αποθήκες Γνώσης, είναι πιθανόν να υπάρξει αρχικά η διαδικασία της εξωτερίκευσης<sup>102</sup>, και μετέπειτα η διαδικασία του συνδυασμού<sup>103</sup>. Από την άλλη όμως, όταν ο πελάτης αναζητά και εφαρμόζει τη γνώση, παρουσιάζεται η διαδικασία εσωτερίκευσης<sup>104</sup>.

---

<sup>100</sup> Ο όρος στα αγγλικά είναι Customer Relationship Management (CRM).

<sup>101</sup> Βλέπε κεφάλαιο 2.1.2.1

<sup>102</sup> Βλέπε κεφάλαιο 2.1.2.2

<sup>103</sup> Βλέπε κεφάλαιο 2.1.2.3

<sup>104</sup> Βλέπε κεφάλαιο 2.1.2.4



Συμπερασματικά, όλες αυτές οι διαδικασίες μετατροπής της γνώσης που πραγματοποιούνται μας αναδεικνύουν τον κύκλο ζωής της γνώσης (knowledge life cycle)<sup>105</sup>.

Για την καλύτερη λειτουργία της διαδικασίας, η επιχείρηση παρέχει μια ιστοσελίδα (on-line) μέσω της οποίας ο πελάτης μπορεί διατυπώσει το ερώτημά του, χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά. Στη συνέχεια η αναζήτηση πραγματοποιείται στις Βάσεις Δεδομένων ή/και Αποθήκες Γνώσης<sup>106</sup> του οργανισμού και παρουσιάζει τα συναφή αποτελέσματα. Επίσης, ο πελάτης μπορεί να δει ένα κατάλογο με τις συχνότερες ερωτήσεις και να επιλέξει αυτήν που τον ενδιαφέρει.

Πέρα από τα εργαλεία αυτοεξυπηρέτησης, υπάρχουν και τα εργαλεία τα οποία βοηθούν τους πελάτες τους με ειδικό προσωπικό (help-desk). Σαν κύρια λειτουργία τους αποτελεί η αυτόματη προώθηση του αιτήματος του πελάτη στον κατάλληλο εργαζόμενο, συνδυάζοντας τα δύο προφίλ τους. Σε ένα τέτοιο εργαλείο, υπάρχει συχνά και η υπηρεσία ζωντανής συνομιλίας (live chat), όπου ο πελάτης μπορεί να επικοινωνήσει με τους ειδικούς, εφόσον είναι συνδεδεμένοι (on-line), για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης. Αυτού του είδους τα συστήματα συναντώνται όλο και πιο συχνά στις επιχειρήσεις, καθώς αποτελούν μια οικονομική και αξιόπιστη λύση.

### 4.3. Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης και Επιχειρήσεις

Σκοπός μας, όπως είχαμε προαναφέρει, ήταν να εστιάσουμε στα κυριότερα εργαλεία (software tools) που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τη διαχείριση γνώσης και όχι αναλύσουμε ένα-ένα ξεχωριστά τα εργαλεία που υπάρχουν στην αγορά. *Πλέον, στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί το πόσο σημαντικός μπορεί να είναι ο ρόλος της αποτελεσματικής ΔΓ, όχι μόνο για την επιβίωση αλλά και τη διάκρισή της ανάμεσα στις υπόλοιπες.* Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις καθόλα σημαντικές παραμέτρους, είναι λογικό οι επιχειρήσεις να στραφούν προς την υιοθέτηση μιας μίξης έτοιμων πακέτων συστημάτων και εφαρμογών που θα βοηθήσουν παράλληλα στην καλύτερη εξυπηρέτηση τόσο των τωρινών, όσο και των μελλοντικών αναγκών τους. Επιπλέον, ακόμη ένας παράγοντας που ενισχύει αυτή τη μίξη είναι το γεγονός πως δεν υπάρχει, ακόμη, ένα πλήρες πακέτο εφαρμογών που να προσφέρει πλήρη κάλυψη των αναγκών ΔΓ.

Με τη συγκεκριμένη μέθοδο οι επιχειρήσεις μπορούν να υποστηρίξουν και τις δύο μορφές γνώσης (ρητή και άρρητη), να τις συνθέσουν και να παράγουν νέα γνώση. Εντούτοις, για να τεθεί σε εφαρμογή ένα αποτελεσματικό Σ.Δ.Γ η επιχείρηση πρέπει αρχικά να *αναγνωρίσει τα κύρια προβλήματα της, ακολουθώντας να ορίσει τις προτεραιότητές της, να καθορίσει τη στρατηγική της και μετέπειτα να επιλέξει τα κατάλληλα εργαλεία που θα τη βοηθήσουν στη ΔΓ.*

---

<sup>105</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε: Birkinshaw, J. and Sheehan, T. (2002). Managing the knowledge life cycle. MIT Sloan Management Review, Fall, 75-83. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: [http://www.sirim.my/techinfo/P2/Text/msm\\_p75.pdf](http://www.sirim.my/techinfo/P2/Text/msm_p75.pdf), τελευταία πρόσβαση 23/04/2010

<sup>106</sup> Οι Αποθήκες Γνώσης φιλοξενούν ένα περιβάλλον που ενισχύει τη σύλληψη της νέας γνώσης, καταγράφοντας και μεταφέροντας στους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης όλες τις περιπτώσεις και τα περιστατικά σχετικά με τη χρήση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει.

**Κεφάλαιο 5**  
**Οικονομική κρίση και Διαχείριση Γνώσης**

## 5. Οικονομική κρίση και Διαχείριση Γνώσης

Η παγκόσμια κρίση είναι πλέον ένα φαινόμενο με πολύπλευρες οικονομικές, πολιτισμικές, και κοινωνικές επιπτώσεις. Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται μετά την κρίση είναι πολύ διαφορετικό από αυτό που έχουμε ήδη συνηθίσει, με αποτέλεσμα να προκύπτουν νέες ισορροπίες στις υπηρεσίες και τα προϊόντα των επιχειρήσεων. Οι νέες συνθήκες χαρακτηρίζονται από οικονομική αστάθεια, αλλά και συνεχής ταχύτατες αλλαγές λόγω και του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Επομένως, οι επιχειρήσεις καλούνται να χαράξουν μια νέα στρατηγική, προκειμένου να κατάφερον να ανακάμψουν μέσα από ένα ασφισχτικά πιεσμένο επιχειρηματικό περιβάλλον προσφέροντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η οικονομική κρίση έχει κάνει τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τα όρια αντοχής τους, παρόλα αυτά όμως τις πλείστες τις έχει φέρει αντιμέτωπες ενώπιον διαχρονικών αδυναμιών όπως η έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προβλημάτων οργάνωσης και διαχείρισης πόρων, έλλειψης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, κ.α. Ωστόσο, με ικανότητα προσαρμογής, μπορούν όλες να αντιδράσουν στις αρνητικές εξελίξεις της αγοράς, διακόπτοντας μη αποδοτικές δραστηριότητες, τοποθετούμενες στις αγορές που υπάρχει ζήτηση και αναπτύσσοντας δραστηριότητες σε διεθνείς αγορές.

Επομένως, αλληλένδετο χαρακτηριστικό των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι και ο πρωταγωνιστικός ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν στην αγορά, ο οποίος έχει άμεση σχέση με την ύπαρξη ικανού στελεχιακού δυναμικού και φυσικά εργαζομένων για να υπάρξει και η δυνατότητα προσαρμογής στο νέο οικονομικό περιβάλλον. Σήμερα σημασία έχουν οι γνώσεις και η ικανότητα διαχείρισης αυτών των γνώσεων παρά το κεφάλαιο.

### 5.1 Οικονομική κρίση και εργάτες γνώσης

Ωστόσο, πολλά είναι τα προβλήματα που σχετίζονται με τη διακίνηση των εργαζομένων από μια επιχείρηση σε μια άλλη επιχείρηση. Με τη μέθοδο των μαζικών απολύσεων η αλυσίδα της διαχείρισης γνώσης σπάει όταν φεύγει απρόσμενα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού. Εργαζόμενοι, που κατέχουν σημαντική γνώση, όταν απολυθούν θα αναζητήσουν προτίστως εργασία σε μια ανταγωνίστρια επιχείρηση, πράγμα θεμιτό, στην οποία θα αξιοποιηθούν κατάλληλα, ενώ σε άλλη περίπτωση μπορεί η γνώση αυτή να εξαληφθεί. Γενικότερα, η απώλεια γνώσης αποτελεί ένα πολυσύνθετο πρόβλημα για μια επιχείρηση.

Η γνώση ενός εργαζόμενου έχει ασφαλώς αποκτηθεί από την εκπαίδευσή του, την εμπειρία του και την επίμονη εργασία του, και όλα αυτά πάντοτε σε συνάρτηση με τις προσωπικές αντιλήψεις του, την αισθητική του και τις ιδέες του που συγκροτούν την προσωπικότητά του<sup>107</sup>. Για μια επιχείρηση είναι χρήσιμος ο εργαζόμενος όταν μοιράζεται τη γνώση του, και τη διακινεί ελεύθερα, ώστε αυτή να γίνεται κεφάλαιο της επιχείρησης γι' αυτό άλλωστε όλα τα μεγάλα συστήματα διαχείρισης γνώσης, βασίστηκαν στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για να διαχέουν τη γνώση τους.

Όπως είδαμε τα προηγούμενα χρόνια, η έρευνα, αλλά και οι στρατηγικές επιλογές επιτυχημένων επιχειρήσεων παρουσίαζαν το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Οι άνθρωποι φέρουν τη γνώση του οργανισμού η οποία είναι πολύτιμη, σπάνια, και πολλές φορές μη αντιγράψιμη και άρα, αναντικατάστατη. Μάλιστα πολλές φορές, η γνώση που

<sup>107</sup> Βλέπε κεφάλαιο 2 και 3.

υπάρχει σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι σε τόσο αφηρημένη μορφή που δε μπορεί να κωδικοποιηθεί και να αποθηκευτεί σε μια βάση δεδομένων και άρα να ξαναχρησιμοποιηθεί στο μέλλον (Nonaka and Takeuchi). Σε σχέση με αυτό, αναπτύχθηκε και η ιδέα του «οργανισμού που μαθαίνει», ως αντίδραση στις συνεχείς και δραματικές αλλαγές μέσα από τη δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης και κλίματος καλοπιστίας, στο οποίο οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να μοιράζονται τη γνώση τους και την εμπειρία τους με συναδέλφους για τη συνολική εξέλιξη του οργανισμού.

Επομένως τι γίνεται τώρα που οι επιχειρήσεις επιλέγουν ή αναγκάζονται να απολέσουν το σημαντικότερο κεφάλαιό τους; Με μία πρώτη σκέψη θα λέγαμε χωρίς καμία αμφιβολία ότι με αυτό τον τρόπο προσπαθούν να περιορίσουν άμεσα τα κόστη τους και να διαμορφώσουν την οργανωσιακή τους δομή στα νέα δεδομένα. Κοιτάζοντας όμως τα πιο πάνω αντιλαμβανόμαστε ότι παράλληλα απολούν ένα σημαντικό μέρος της οργανωσιακής γνώσης και του κεφαλαίου τους με τρόπο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ει βάρος τους από τους ανταγωνιστές. Το κενό που δημιουργείται με την απώλεια της γνώσης αλλά και του ίδιου του γνώστη μπορεί να αντικατασταθεί με νέο δυναμικό ή με την προσπάθεια αποθήκευσης της υπάρχουσας γνώσης; Φυσικά τα ερωτήματα αυτά δεν είμαστε σε θέση να τα απαντήσουμε ακόμη αλλά θα αποτελέσουν σκοπό μελλοντικής έρευνας.

Στην αντίθετη πλευρά ο εργαζόμενος, το μοναδικό πλεονέκτημα που τον τοποθετεί σε θέση ισχύος, αν και όχι πάντα, είναι η γνώση του, όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα από την καθημερινή εργασία, εμπειρία, κοινωνικοποίηση στον οργανισμό, εκπαίδευση, κτλ. Η γνώση του καθενός είναι μοναδική, γιατί ακριβώς δημιουργήθηκε συνδυάζοντας τις ιδέες του, τις αντιλήψεις του, τα συναισθήματά του, τις αισθήσεις του, ένα κομμάτι πληροφοριών και όλα αυτά βέβαια με την προϋπάρχουσα εμπειρία του. Ασφαλώς, όσο πιο πολύπλοκη και αφηρημένη είναι αυτή η γνώση, τόσο πιο σημαντικός γίνεται ο εργαζόμενος που την κατέχει για τον οργανισμό βοηθώντας τον να υπερασπιστεί τη θέση του στον κίνδυνο απόλυσης. Η οργανωσιακή θεωρία αναφέρει ότι είναι επιθυμητό ο εργαζόμενος να διαχέει τη γνώση του και να τη διακινεί ελεύθερα όταν αυτό είναι εφικτό, ώστε αυτή να γίνεται κεφάλαιο του οργανισμού. Τώρα όμως που η κρίση οδηγεί τους οργανισμούς σε μαζικές απολύσεις, είναι φυσικό να αισθάνονται τεράστια ανασφάλεια στο να μοιραστούν τις γνώσεις τους και ίσως προτιμήσουν να διατηρήσουν τη γνώση προσωπική για να μπορούν να διαπραγματεύονται καλύτερα με τον οργανισμό σε περίπτωση απόλυσής τους. Αυτό όμως έρχεται ενάντια με τις αρχές τις διαχείρισης γνώσης και έχει άμεσο αντίκτυπο στην επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ τους και δημιουργεί κλίμα δυσπιστίας. Η βασική ανάγκη πλέον για τον εργαζόμενο είναι να κρατήσει τη δουλειά του με ότι συνεπακολουθώ έχει στο περιβάλλον εργασίας του. Έχει δημιουργηθεί ένα κλίμα φόβου για απόλυση το οποίο μπλοκάρει την ανεμπόδιστη διακίνηση της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων.

## **5.2 Βιβλιοθήκες και η αξία τους στη κοινωνία**

Όπως είδαμε οι σύγχρονες θεωρίες θέτουν τη γνώση σαν το κλειδί για την οικονομική και κοινωνική μετεξέλιξη. Η εκπαίδευση και η δια βίου μάθηση είναι οι βασικοί μοχλοί για την ανάπτυξη μιας χώρας, αφού η παιδεία αποτελεί το βασικό εργαλείο για την επιβίωση των πολιτών σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Γι' αυτό το λόγο καθίσταται αναγκαία για όλους η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, που θα τους επιτρέψουν να προσαρμοστούν στις

σημερινές αλλαγές. Επομένως, τα συστήματα δια βίου μάθησης (lifelong education) είναι το σημαντικότερο στοιχείο στο οποίο τα κράτη πρέπει να επενδύσουν και να χρηματοδοτήσουν. Το ρόλο αυτό καλούνται να καλύψουν οι βιβλιοθήκες, οι οποίες συμβάλλουν με την πλούσια δράση τους στην πολιτιστική ανάπτυξη των κοινωνιών μέσω της συνεχούς επιμόρφωση και της δια βίου μάθησης. Όσον αφορά το πλαίσιο της δια βίου μάθησης, οι βιβλιοθήκες παρέχουν μια σειρά από υπηρεσίες επιτελώντας ουσιαστικό έργο για όλες τις κατηγορίες πολιτών ασχέτως ηλικίας, φυλής, χρώματος και μορφωτικού επιπέδου. Η ένταξη νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες των βιβλιοθηκών έχει αλλάξει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε, ανακτούμε και επεξεργαζόμαστε την πληροφορία, μετατρέποντας τις συγχρόνως σε κέντρο πληροφόρησης. Στη χώρα μας ωστόσο οι υπηρεσίες των βιβλιοθηκών δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στις απαιτήσεις που έχει η σύγχρονη κοινωνία, η οποία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, αλλά ούτε στις ανάγκες μιας οικονομίας που πρέπει να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της για να επιβιώσει μέσα στο νέο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Επομένως, κρίνεται αναγκαίο λοιπόν οι βιβλιοθήκες να υποστούν όλες τις απαραίτητες αλλαγές που θα τους επιτρέψουν να προσαρμοστούν στο σύγχρονο περιβάλλον αλλά και να είναι σε θέση να καλύψουν τις απαιτήσεις και προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

### **5.3. Οικονομική κρίση και βιβλιοθήκες**

Η οικονομική κρίση ήρθε στη ζωή μας σαν ανεμοστρόβιλος και σάρωσε τα πάντα: βεβαιότητες, πεποιθήσεις, προβλέψεις, υποθέσεις, προοπτικές (Χαρδουβέλης, 2011). Η προσφυγή της Κύπρου στο μηχανισμό στήριξης το 2013 καθώς και το κούρεμα καταθέσεων της Λαϊκής Τράπεζας, συνοδεύτηκε από ένα αυστηρό πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής που επικεντρώνεται στις περικοπές των Δημοσίων Δαπανών του κράτους. Σήμερα, μετά από τρία χρόνια ,ο αντίκτυπος της ύφεσης γίνεται αντιληπτός σε κάθε πτυχή της δημόσιας και ιδιωτικής ζωής, οδηγώντας σε πτώση του βιοτικού επιπέδου για την πλειοψηφία του κοινωνικού συνόλου, και αυξάνοντας την αβεβαιότητα για το αύριο (International Labour office, 2011). Οι περικοπές στις κρατικές δαπάνες επηρεάζουν άμεσα τον πολιτισμό και την παιδεία μας και ανάμεσα σε αυτά τα θύματα βρίσκονται και οι βιβλιοθήκες, οι οποίες αντλούν τον κύριο όγκο της χρηματοδότησης τους από τον κρατικό προϋπολογισμό. Παρόλες τις προσπάθειες αυτή η πολιτική που ακολουθείται μέχρι σήμερα, των περικοπών, είναι φανερό ότι δεν επαρκεί για τη βελτίωση των δημόσιων οικονομικών. Όπως αναφέρει ο Χαρδουβέλης (2011) η συρρίκνωση αυτή επιβαρύνει ήδη την υπάρχουσα κατάσταση δημιουργώντας ένα φαύλο κύκλο πραγμάτων. Έτσι για να μπορέσουν οι βιβλιοθήκες της χώρας να αντεπεξέλθουν και να μπορέσουν στη συνέχεια να επέλθουν σε τροχιά ανάπτυξης και αλλαγών, θα πρέπει πάνω απ' όλα να υπάρξει θέληση και ταυτόχρονα συστηματική και συλλογική προσπάθεια.

Η οικονομική κρίση όμως δεν έχει επηρεάσει αρνητικά μόνο τις επιχειρήσεις αλλά όλο το φάσμα των οργανισμών, ιδιωτικών και δημόσιων. Επόμενο λοιπόν ήταν να επηρεαστούν αρνητικά και οι βιβλιοθήκες σαν οργανισμοί (Charleston Observatory, 2009; Cox J., 2010a; American Library Association, 2011a). Το μεγαλύτερο πρόβλημα εστιάζεται στις περικοπές που συμβαίνουν από τους προϋπολογισμούς των κρατικών δαπανών και συγκεκριμένα οι περικοπές στις μειώσεις πληροφοριακού υλικού, βάσεων δεδομένων αλλά και προσωπικού (Throumoulios 2010). Σύμφωνα με έρευνα του οργανισμού Mori που έγινε το 2009 στη Μ. Βρετανία οι βιβλιοθηκονόμοι φοβούνται ότι η οικονομική κρίση ίσως επηρεάσει τις υπηρεσίες που παρέχονται στους χρήστες για τους πιο κάτω λόγους:

1) Έχουν γίνει περικοπές σ' ένα μεγάλο εύρος των υπηρεσιών όπως π.χ. οι περιορισμένες αγορές πληροφοριακού υλικού που ενδέχεται να μειώσουν την αξία της πληροφορίας και το ενδιαφέρον των χρηστών για τις υπηρεσίες των βιβλιοθηκών. 2) Το ωράριο λειτουργίας των βιβλιοθηκών είναι πιθανό να αλλάξει και να μειωθεί σε μια περίοδο όπου ο κόσμος στρέφεται προς τις υπηρεσίες των βιβλιοθηκών και τέλος η πίεση για την αυτό-εξυπηρέτηση (self-service) των χρηστών αυξάνεται. Σε χώρες όπως η Ιρλανδία οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες έχουν αντιμετωπίσει κατά καιρούς πολλές προκλήσεις, όμως μετά την έξαρση της οικονομικής ύφεσης προστέθηκαν νέες πιέσεις αλλά και νέες δυνατότητες ανάπτυξης και προόδου των βιβλιοθηκών, μετά από μια δεκαετία θετικής πορείας των βιβλιοθηκών χάρη στην αντίστοιχη χρηματοδότηση (Cox, 2010a). Αυτό επιβεβαιώνεται μέσα από τη μείωση του προσωπικού το 2011 σε ποσοστό 9% σε σχέση με το 2008. Επίσης, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η βιβλιοθήκη της James Library at National University of Ireland (NUI) με μείωση προσωπικού 11,7% και κονδυλίων στις υπηρεσίες πληροφόρησης 15% σε σχέση με το 2008 (Cox, 2010a). Επιπρόσθετα, οι περικοπές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και στην ερευνητική διαδικασία οδηγούν αυτομάτως σε μειώσεις των προϋπολογισμών των βιβλιοθηκών (Reid, 2010). Ωστόσο είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η ακριβής επιρροή της κρίσης, εφόσον δεν υπάρχουν αρκετά δεδομένα για να συγκριθούν (Davis, 2009). Παρόλαυτα, με τη κρίση έχουν επέλθει και μερικά θετικά στοιχεία, όπως είναι η εντατικοποίηση σε ορισμένους τομείς, όπως της ψηφιοποίησης (Powell, 2011).

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, εν μέσω οικονομικής κρίσης, καλούνται να εντοπίσουν νέους τρόπους επιβίωσης και ανάπτυξης όπως είναι η συνεργασία και δημιουργία συμμαχιών με άλλους οργανισμούς και βιβλιοθήκες (Anglada, 2007). Οι συνεργασίες και οι συμμαχίες μεταξύ των βιβλιοθηκών μπορούν να πάρουν πολλές μορφές και να έχουν διαφορετική δυναμική και ταυτόχρονα να αποτελέσουν ένα ισχυρό εργαλείο ανάπτυξης, ευημερίας και προόδου μέσω της εξωστρέφειας και της αναγνώρισης από τον κοινωνικό περίγυρο. Σύμφωνα με τον Nicholas (Nicholas et al., 2010) σε περιόδους οικονομικής στενότητας είναι σημαντικό οι βιβλιοθήκες να μοιράζονται ιδέες και εμπειρίες και να ελέγχουν τί είναι αποτελεσματικό και τί όχι. Οι κοινοπραξίες μπορούν να είναι είτε εσωτερικές μεταξύ των υπαλλήλων μιας βιβλιοθήκης, είτε εξωτερικές δηλαδή μεταξύ διαφόρων βιβλιοθηκών<sup>108</sup> (Cryer & Grigg, 2011; Throumoulos, 2010). Δεδομένης της οικονομικής κρίσης η ανάπτυξη ισχυρών συνεργασιών μεταξύ βιβλιοθηκών και τοπικών αρχών, πανεπιστημίων, σχολείων, εκδοτών και ιδρυμάτων αποτελεί έναν τρόπο διασφάλισης ότι ακολουθούν τις απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Kostagiolas et al., 2011). Εν συνέχεια, οι δυνατότητες συνεργασίας μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη υπηρεσιών ανοικτής πρόσβασης σε επιστημονικό υλικό και ιδρυματικά αποθετήρια όπως για παράδειγμα το DOAJ<sup>109</sup> (Banou and Kostagiolas, 2007). Οι ακαδημαϊκές κοινότητες και το κράτος οφείλουν να κατανοήσουν σε βάθος την σημασία και τον ρόλο των βιβλιοθηκών στην εκπαιδευτική και ερευνητική δραστηριότητα, όπως και την αναγκαιότητα για παροχή υπηρεσιών υψηλού επιστημονικού επιπέδου (Germano, 2011) αφού λειτουργούν ως πυρήνας των πανεπιστημίων και συνδράμουν ενεργά στην υποστήριξη της διδασκαλίας, της εκμάθησης και της έρευνας. Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε σε συντομία τη γενική εικόνα των βιβλιοθηκών στη Κύπρο και πως αυτές επηρεάστηκαν από την οικονομική κρίση.

---

<sup>108</sup>Βλέπε: Κ.Ε.Β.Ε.Π (<http://kebep.blogspot.com.cy/>)

Σ.ΚΑ.ΚΥ.Β (<http://147.102.210.252/cgi-bin-EL/egwcgi/103100/query.egw/-1+147.102.210.252:22210/ADVANCE>)

<sup>109</sup> Directory of Open Access Journals

### 5.3.1. Σχολικές βιβλιοθήκες

Η χώρα μας αδιαμφισβήτητα, αναγνωρίζει το γεγονός ότι η ίδρυση και η λειτουργία των σχολικών βιβλιοθηκών βοηθά στην ποιοτική αναβάθμιση της παιδείας, ωστόσο δεν προβλέπει πουθενά τη χρηματοδότηση τους με αποτέλεσμα να υπολειτουργούν σε εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο ή ακόμη να είναι ανύπαρκτες, σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί από την Κυπριακή Ένωση Βιβλιοθηκονόμων. Οι περισσότερες από αυτές βρίσκονται σε μη προσβάσιμους χώρους, συχνά κλειδωμένες, χωρίς ένα υπεύθυνο άτομο που να αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητα του ρόλου του με αποτέλεσμα να απέχουν πολύ από το ρόλο που πρέπει να καλύψουν. Η σωστή στελέχωση των σχολικών βιβλιοθηκών με επαγγελματίες θα βοηθήσει στην καλλιέργεια σωστής κουλτούρας έναντι στο βιβλίο και θα μπορέσουν επιτέλους οι σχολικές βιβλιοθήκες να επιτελέσουν σωστά το έργο τους, το οποίο δεν είναι άλλο από τη στήριξη του εκπαιδευτικού έργου. Σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες αλλά και στις ΗΠΑ όπου έχει αναγνωριστεί ο πολύ σημαντικός ρόλος των βιβλιοθηκών, οι σχολικές βιβλιοθήκες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Εν αντιθέσει οι κυπριακές σχολικές βιβλιοθήκες χρειάζονται οργάνωση και ανάπτυξη από ειδικούς. Οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί έχουν ανάγκη από σωστά αναπτυγμένες και ελκυστικές βιβλιοθήκες, οι οποίες πρωτίστως θα στηρίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και θα λαμβάνουν υπόψη τους τις πληροφοριακές αλλά και ψυχαγωγικές τους ανάγκες. Είναι γεγονός ότι αυτή τη στιγμή οι σχολικές βιβλιοθήκες στελεχώνονται από μη επαγγελματίες, ή από άτομα που υποαπασχολούνται σε αυτές (επιμελητές και καθηγητές), τη στιγμή που υπάρχουν στην αγορά εργασίας αρκετοί άνεργοι πτυχιούχοι βιβλιοθηκονόμοι.

Επιπρόσθετα, η οργάνωση, η λειτουργία και η επάρκεια τους σε βιβλία απέχουν πολύ από τις αναγκαίες προδιαγραφές. Η βιβλιοθήκη σε ένα σχολείο δεν είναι απλά μια δανειστική βιβλιοθήκη, ούτε και ένα απλο αναγνωστήριο και δεν απευθύνεται μόνο σε άτομα που έχουν άριστες επιδόσεις στα μαθήματα. Οι ποικίλες δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν οι μαθητές, παίρνοντας πρωτοβουλίες και δρώντας δημιουργικά, μεταμορφώνει τη βιβλιοθήκη σε μια εστία πνευματική, σε ένα μικρό πολιτιστικό κέντρο που προσπαθεί να ανατρέψει την παραδοσιακή δομή του παιδιά να το αγαπούν. Στη σύγχρονη πραγματικότητα θεωρείται απαραίτητο να υπάρξει σύνδεση της βιβλιοθήκης με τη μαθησιακή διαδικασία στα σχολεία και να συμβάλει στη δημιουργία κλίματος που θα ευνοεί και θα ενθαρρύνει τη φιλιαναγνωσία ανάμεσα στους μαθητές. Οι βιβλιοθήκες μπορούν να αποτελέσουν κεντρικό συστατικό του νέου σχολείου. Από τη φύση τους αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ «παραγωγών» και «χρηστών» της γνώσης. Η προαγωγή της κριτικής σκέψης που επιτυγχάνεται μέσω της βιβλιοθήκης είναι βασικό χαρακτηριστικό του μαθητοκεντρικού υποδείγματος και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόκτηση πληροφοριακών δεξιοτήτων.

Παρόλα αυτά το 2013, με δεδομένο ότι η παρουσία των υπάρχουσων σχολικών βιβλιοθηκών περιορίζεται σε ένα πολύ μικρό αριθμό σχολικών μονάδων χωρίς την παρουσία επαγγελματιών πτυχιούχων των σχολών Βιβλιοθηκονομίας και παρά τις φιλότιμες προσπάθειες των τωρινών υπευθύνων τους δεν μπορούν να ανταποκριθούν στους στόχους του σχολείου του μέλλοντος, το κράτος αποφάσισε, λόγω της δύσκολης οικονομικής κατάστασης που διανύει η χώρα, να κλείσει ορισμένες από αυτές. Η δικαιολογία που προβάλλεται είναι ότι δεν υπάρχουν κονδύλια για να πληρώνονται οι αναπληρωτές, και επομένως κάθε εκπαιδευτικός πρέπει να επιστρέψει στη θέση του. Βέβαια αυτό ήταν καθόλα προβλέψιμο αφού όλα αυτά τα χρόνια, το κράτος και η πολιτεία

έκαναν ελάχιστα πράγματα για να τις υποστηρίξουν<sup>110</sup>. Δεν δόθηκε ποτέ από το Υπουργείο Παιδείας κάποια απάντηση, ούτε υπήρξε ποτέ ο κατάλληλος σχεδιασμός, που να περιλαμβάνει τη χρήση και ανάπτυξη των σχολικών βιβλιοθηκών. Αντιθέτως, οι σχολικές βιβλιοθήκες αφέθηκαν να βουλιάζουν χωρίς κανένα ενδιαφέρον από τις αρμόδιες αρχές.

Επίσης, ακόμη ένα πρόβλημα που συναντάται στο χώρο των σχολικών βιβλιοθηκών είναι το γεγονός ότι ταυτίζονται σαν χώρος επιβολής και τιμωρίας αντί για χώρος μάθησης. Από τα παιδικά χρόνια ενός ατόμου, παρατηρείται το απογοητευτικό φαινόμενο ταύτισης της βιβλιοθήκης με την τιμωρία, δηλαδή όταν ένας μαθητής πρέπει να συμμορφωθεί στέλνεται στη βιβλιοθήκη, μεταφράζοντας την έτσι σε κολαστήριο στα μάτια του.

Αυτή είναι η παρούσα πραγματικότητα σχετικά με το θεσμό της σχολικής βιβλιοθήκης που αποκαλύπτει τουλάχιστον άγνοια για τη σημασία και τον ρόλο της στην εκπαιδευτική διαδικασία κι έρχεται σε αντίφαση με τις εξαγγελίες για το νέο σχολείο με τις ερευνητικές εργασίες και τη διερευνητική προσέγγιση της γνώσης, τη συνεργατική μάθηση κλπ. Αναμφισβήτητα, δε μπορεί να νοηθεί σχολείο χωρίς βιβλιοθήκη, γιατί καμία εκπαιδευτική διαδικασία δεν θα μπορέσει να επιτύχει κάτι αποφασιστικό αν ο αποδέκτης της δεν έχει προετοιμαστεί για μια βαθύτερη πρόσληψη και υποδοχή. Ανεξαρτήτως της σημερινής επικρατούσας κατάστασης, οι σχολικές βιβλιοθήκες θα πρέπει να αποτελούν ένα ζωντανό κομμάτι του σχολείου και να συμβάλλουν ουσιαστικά στη διαδικασία της διδασκαλίας στηρίζοντας το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Θα πρέπει να επιδιώκουν να καλλιεργούν μία διαφορετική σχέση με τους μαθητές, λειτουργώντας ως ένας δημιουργικός χώρος του σχολείου, ένας χώρος αλληλεπίδρασης, διαλόγου και πολιτιστικής δραστηριότητας, που διευρύνει τον πνευματικό ορίζοντα των μαθητών και που συνεισφέρει στην ανάπτυξη της γνώσης και του πολιτισμού και όχι σαν ένας χώρος τιμωρίας. Το σχολείο με την βιβλιοθήκη θα πρέπει να αλληλεπιδρούν, οι μαθητές μέσα στα πλαίσια των μαθημάτων τους θα πρέπει να καλούνται να αναζητήσουν τα κατάλληλα αρχεία ώστε να ολοκληρώσουν μία εργασία. Επομένως, αποτελεί επιτακτική ανάγκη στο σχεδιασμό του νέου σχολείου να ενσωματωθεί η βιβλιοθήκη ως ουσιαστικός συντελεστής αναβάθμισης της εκπαιδευτικής διαδικασίας και βασικός παράγοντας στην εκπλήρωση των σκοπών και επιδιώξεων του σύγχρονου σχολείου.

### **5.3.2. Ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες**

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες λειτουργούν για να εξυπηρετούν τις ανάγκες ενός ιδρύματος ανώτατης εκπαίδευσης με βασικό στόχο την παροχή επιστημονικού υλικού και την καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών της. Συνήθως, η βιβλιοθήκη εδρεύει στον ίδιο χώρο με το ίδρυμα που εξυπηρετεί ενώ η συλλογή της αναπτύσσεται και διαμορφώνεται ανάλογα με το πρόγραμμα σπουδών του τμήματος στο οποίο ανήκει. Αναμφισβήτητα, οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες αποτελούν τον πυρήνα στη πνευματική ζωή ενός πανεπιστημίου, προσφέροντας ικανοποίηση στις ανάγκες των μελών για επιστημονική έρευνα και πνευματική τελειοποίηση. Αποτελούν χώρους, όπου παρέχονται όλες οι ιδέες και οι πληροφορίες ώστε να επιτρέπουν στους ανθρώπους να ενημερώνονται σφαιρικά και να διαμορφώνουν ελεύθερα την προσωπική τους άποψη.

---

<sup>110</sup> Βλέπε υπόμνημα από την Κ.Ε.Β.Ε.Π (2008) προς τον τότε υπουργό Παιδείας κ. Κλεάνθους.



Παράλληλα σε όλη αυτή τη διάρκεια οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες βελτίωσαν τις κτιριακές υποδομές τους<sup>111</sup>, εκμεταλλεύτηκαν την πληροφοριακή τεχνολογία και τα δίκτυα πληροφοριών, δημιούργησαν Κυπριακό Συλλογικό Κατάλογο και διέθεσαν πληροφοριακό υλικό μέσω του Internet. Ακόμη, εντάχθηκαν σε δομές συνεργασίας, όπως π.χ. την Κοινοπραξία των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (HEAL Link). Επίσης, κατάφεραν να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες, αλλά και να αναβαθμίσουν το ρόλο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών μέσα στην ακαδημαϊκή κοινότητα και στην εκπαιδευτική διαδικασία. Δυστυχώς όμως δεν έμειναν ανεπηρέαστες αφού οι περικοπές στο υλικό των συλλογών τους (έντυπο, ηλεκτρονικό, οπτικοακουστικό), είναι ένα γεγονός που όλες οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες το έχουν βιώσει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Όμως παρόλα τα γενικότερα προβλήματα της οικονομικής κρίσης οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες καταφέρνουν να εξυπηρετούν τα μέλη τους σε επαρκή βαθμό.

### **5.3.3. Δημόσιες βιβλιοθήκες**

Οι δημόσιες βιβλιοθήκες αποτελούν την τοπική πύλη στη γνώση αφού παρέχουν το βασικό πλαίσιο για τη δια βίου μάθηση, την ανεξάρτητη λήψη αποφάσεων την πολιτιστική ανάπτυξη των ατόμων και των κοινωνικών ομάδων (Unesco, 1994). Η πρόσβαση στις υπηρεσίες τους παρέχεται ανεξάρτητα σε όλους, ανεξαρτήτως ηλικίας, φυλής, φύλου, γλώσσας και κοινωνικής τάξης. Επίσης άτομα με ειδικές χρησιμοποιούν τις ειδικές συλλογές και το υλικό με την υπηρεσία Braille (Unesco, 1994). Στη χώρα μας ο ρόλος και η σημασία των δημόσιων βιβλιοθηκών παραμένει ο ίδιος, με κυρίαρχο στόχο την παροχή γνώσης σε όλους ανεξερέτως. Παρά την οικονομική κρίση οι δημόσιες βιβλιοθήκες, έχουν διατηρήσει τη σημασία τους, αλλά έχουν έρθει αντιμέτωπες με την ελλιπή χρηματοδότηση. Το κόστος λειτουργίας τους είναι ελάχιστο σε σχέση με τα οφέλη που προσφέρουν στη κοινωνία. Μία από τις δημόσιες βιβλιοθήκες, η οποία αποφασίστηκε να παγώσει με κυβερνητική απόφαση και εντάσσεται στο πλαίσιο των νέων περικοπών είναι η βιβλιοθήκη του δήμου Στροβόλου. Αν και το κόστος της λειτουργίας της βιβλιοθήκης ήταν μηδαμινό αφού μόνο ένα άτομο εργαζόταν, τα οφέλη ήταν τεράστια αφού στο χώρο της βιβλιοθήκης παραδίδονταν μαθήματα ζωγραφικής, πραγματοποιούνταν θεατρικές παραστάσεις και κουκλοθέατρο.

Η δημόσια βιβλιοθήκη της Πάφου είχε κλείσει για περίπου δύο χρόνια, με την πολιτική εξοικονόμησης πόρων που εφαρμόστηκε από το Δήμο έτσι δεν υπήρχε άτομο για τη λειτουργία της, αν και η συγκεκριμένη αποτελεί την αρχαιότερη δημόσια βιβλιοθήκη της Πάφου. Το πρόσχημα της εξοικονόμησης πόρων και του πενιχρού προϋπολογισμού, έχει ως αποτελέσματα τη συρρίκνωση των δημόσιων βιβλιοθηκών και θέτει σε κίνδυνο εξαφάνισης όλου του υλικού που διαθέτουν οι βιβλιοθήκες, που αποτελούν την κληρονομιά ολόκληρης της κοινωνίας μας. Μέρος της λύσης στο πρόβλημα που προκύπτει αποτελούν οι συγχωνεύσεις των βιβλιοθηκών αλλά αυτό θα έχει σαν συνέπεια την υποβάθμιση και την αδυναμία της λειτουργίας τους. Οι δημόσιες βιβλιοθήκες κατέχουν ιστορικά τεκμήρια και συλλογές εθνικής σημασίας.

### **5.4. Οικονομική κρίση και υπηρεσίες βιβλιοθηκών**

Η οικονομία της χώρας μας διανύει μια εποχή ύφεσης με συνέπειες σε όλους τους τομείς. Μέσα στα πρώτα θύματα αυτής της κατάστασης είναι και οι βιβλιοθήκες με συνέπειες στη λειτουργία τους, στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους και στη πολιτική που ακολουθούν. Οι βιβλιοθήκες

<sup>111</sup> Βλέπε Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Κύπρου. Νέες Εγκαταστάσεις

θέτουν κάποιους στόχους για την σωστή λειτουργία τους και τα αποτελέσματα των συνεπειών από τη μη πραγματοποίησή τους θα αναφερθούν πιο κάτω.

Πρωτίστως, οι βιβλιοθήκες δεν είναι σε θέση να υποστηρίξουν και να πραγματοποιήσουν τους στόχους, τους σκοπούς και το όραμα τους και δεν μπορούν να αναδείξουν πλέον τον πολυδιάστατο μορφωτικό και πολιτιστικό ρόλο που επιτελούν στη κοινωνία ως φορέας δια βίου εκπαίδευσης. Η ελλιπής χρηματοδότηση έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση των ωρών εργασίας των βιβλιοθηκών, αφού δεν προσλαμβάνονται επιπλέον βιβλιοθηκονόμοι, με αποτέλεσμα να προκαλείται πρόβλημα στη λειτουργία και στη ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αφού υπολειπουργούν. Οι υπηρεσίες τους μένουν στάσιμες (πχ. μη ανανέωση συνδρομών σε ηλεκτρονικά περιοδικά, μη ανανέωση συλλογής, μη δυνατότητα αγοράς νέου υλικού κ.α.) και δεν εξελίσσονται, με αποτέλεσμα να μην συμβαδίζουν με τα σημερινά δεδομένα. Επιπρόθετα, με την ελλιπή χρηματοδότηση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί συνεργασία μεταξύ των βιβλιοθηκών για ανταλλαγή πληροφοριών και υλικού (διαδανισμός) για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού. Υπάρχει αδυναμία συμμετοχής σε συνεργατικά σχήματα (π.χ. Συλλογικός Κατάλογος Κυπριακών Βιβλιοθηκών) και υπηρεσίες όπως το HEAL- LINK. Παράλληλα, η μη συμμετοχή των βιβλιοθηκών στα πολιτιστικά δρώμενα του τόπου με αδυναμία πραγματοποίησης πολιτιστικών εκδηλώσεων, όπως θεατρικές παραστάσεις, εκθέσεις, αλλά και αδυναμία οργάνωσης εκδηλώσεων με σκοπό την ευαισθητοποίηση των πολιτών για κοινωνικά ζητήματα, όπως ρατσισμός, κακοποίηση γυναικών, παιδιών, κ.α.

Ωστόσο η οικονομική κρίση δεν έχει κλονίσει ολοκληρωτικά τον πολυδιάστατο ρόλο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών και των βιβλιοθηκών γενικότερα, αντιθέτως έχει παρατηρηθεί και καταγραφεί αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών των βιβλιοθηκών από τους χρήστες (Kostagiolas et al., 2012). Όσο βαθαίνει η ύφεση, τόσο αυξάνονται και οι χρήστες των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Αυτή η πραγματικότητα αναμφισβήτητα αποτελεί ένα μήνυμα αισιοδοξίας και ελπίδας για την μετέπειτα πορεία τους. Μπορεί αυτό το συμβάν να φαντάζει αντιστρόφως ανάλογο με την γενικότερη κατάσταση, ωστόσο είναι απόλυτα φυσιολογικό ο κόσμος να στραφεί προς τις βιβλιοθήκες και τις υπηρεσίες τους, τονίζοντας έτσι τον κοινωνικό τους χαρακτήρα σε περιόδους ύφεσης (Rooney-Browne, 2009). Οι χρήστες ως θύματα της οικονομικής κρίσης στρέφονται προς αυτές για να ικανοποιήσουν ανάγκες εκπαιδευτικές, πληροφοριακές, ερευνητικές και ψυχαγωγικές αξιοποιώντας το διαθέσιμο υλικό τους και τις υπάρχουσες υποδομές τους (Goulding, 2009). Η παροχή των υπηρεσιών είναι αυτή που θα κρίνει την πορεία του πανεπιστημιακού ιδρύματος, δηλαδή των φοιτητών, των καθηγητών και των ερευνητών (MORI, 2009). Έτσι λοιπόν, βασικοί στόχοι της λειτουργίας των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών όπως η παροχή πρόσβασης σε πηγές πληροφόρησης υψηλού επιπέδου, η βελτίωση παρεχόμενων εργαλείων έρευνας και η δημιουργία νέων, η παροχή υποδομών εκπαίδευσης προσωπικού και χρηστών είναι σκόπιμο να υποστηριχθούν με νέους τρόπους, όπως η καινοτομία και η συνεργασία (RIN, 2010). Όλο και περισσότεροι προτιμούν τις δωρεάν εκδηλώσεις, ως επί το πλείστον, οικονομικά συμφέρουσες, των βιβλιοθηκών για τη ψυχαγωγία τους και των παιδιών τους, μην διαθέτοντας χρήματα για κάτι ανάλογο. Το ερώτημα είναι όμως, μέχρι πότε θα έχουν τη δυνατότητα οι βιβλιοθήκες να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους δωρεάν στην κοινωνία, με την σημερινή οικονομική κατάσταση που έχει διαμορφωθεί.

Η πρώτη εικόνα που δίνεται από την έρευνα είναι ότι η πλειοψηφία των βιβλιοθηκών αντιμετωπίζει πάγωμα ή περικοπές στον προϋπολογισμό, γεγονός που αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα έτη. Πιο συγκεκριμένα, οι τομείς που πλήττονται είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες, η υλικοτεχνική υποδομή ,οι πηγές πληροφόρησης αλλά και το προσωπικό. Δυστυχώς, οι περικοπές στις πηγές πληροφόρησης αποτελούν τον ευκολότερο στόχο, που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την απομάκρυνση των χρηστών αλλά και την απομόνωση των βιβλιοθηκών από έναν κόσμο που εξελίσσεται ραγδαία τεχνολογικά. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαιτήσεις των χρηστών έχουν αυξηθεί σημαντικά ,οι βιβλιοθήκες δεν θα πρέπει να περιορίζονται στην απλή διάθεση των τεκμηρίων αλλά να παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες και ισχυρά εργαλεία αναζήτησης. Είναι ξεκάθαρο ότι, οι επιμέρους περικοπές των δαπανών μπορούν να οδηγήσουν σε μια συνολική υποβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακόμα, οι απολύσεις εξειδικευμένου προσωπικού(συμβασιούχων)\* αποτελούν ένα πλήγμα στον χώρο των βιβλιοθηκών, με αποτέλεσμα να μη μπορούν να παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες στους χρήστες αλλά και να διαχειριστούν σωστά τις τεχνολογικές υποδομές που διαθέτουν. Δυστυχώς, η απουσία προγραμμάτων από το 2010 και μετά ,αλλά και οι εκτεταμένες περικοπές στην κρατική χρηματοδότηση οδήγησαν τα έσοδα των βιβλιοθηκών σε μια πτώση της τάξεως του 50% .Το ποσοστό της μείωσης είναι εξαιρετικά μεγάλο και δύσκολα διαχειρίσιμο από τις βιβλιοθήκες, μη μπορώντας έτσι να καλύψουν ουσιαστικές ανάγκες. Η σημερινή κατάσταση επιβάλλει να ληφθούν άμεσες αποφάσεις για την χρηματοδότηση τους .Η δημιουργία και η συμμετοχή σε κοινοπρακτικά σχήματα μπορεί να συμβάλλει στη μείωση δαπανών, και οι εύρεση νέων τρόπων χρηματοδότησης είτε από δωρεές είτε από \*Αναλυτικές πληροφορίες και διαθέσιμες για το θέμα υπάρχουν στο: <http://symvasiouχοι-lib.blogspot.com/> 72 άλλα μέτρα μπορεί να μειώσει τη συρρίκνωση των υπηρεσιών τους. Η επιβίωση των βιβλιοθηκών σε εποχή οικονομικής ύφεσης δεν πρέπει να θεωρηθεί αυτοσκοπός .Η ελεύθερη πρόσβαση στη γνώση είναι υποχρέωση του κράτους προς τους φορολογούμενους πολίτες. Η κρίση δεν πρέπει να αποτελέσει άλλοθι για την σταδιακή παραίτηση της Πολιτείας από τις υποχρεώσεις της απέναντι στους πολίτες.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**  
**Ανάλυση ερωτηματολογίου**

## 6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων

Πιο κάτω δίνεται μία σύντομη παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων, προκειμένου να διαμορφωθεί η πλήρης εικόνα τους. Οι Πίνακες παρουσιάζουν αναλυτικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (ερωτήσεις 1-6), καθώς επίσης και το ποσοστό που αναλογεί σε κάθε παράμετρο.

### 6.1.1. Φύλο

Πίνακας 1. Φύλο

<i>Ερώτηση 1</i> <sup>112</sup>	Συχνότητα	%
Άντρες	12	21,8
Γυναίκες	42	76,4
Σύνολο <sup>113</sup>	54	98,2
Δεν απάντησαν	1	1,8
Γενικό Σύνολο <sup>114</sup>	55	100

Όπως είναι εμφανές στον Πίνακα 1 (Ερώτηση 1) το φύλο το οποίο κυριαρχεί στις βιβλιοθήκες είναι με διαφορά το **γυναικείο**, με ποσοστό 76,4%, έναντι 21,8% του ανδρικού. Παρόλα αυτά, υπάρχει και ένα μηδαμινό ποσοστό της τάξης του 1,8% που δεν έχει απαντήσει στην ερώτηση, αλλά και να είχε απαντήσει οι γυναίκες πάλι το αποτέλεσμα θα παρέμενε το ίδιο.

---

<sup>112</sup> Σε αυτό το σημείο κάθε πίνακα καταγράφεται η ερώτηση και ο αριθμός της που αντιστοιχεί στο τελικό ερωτηματολόγιο.

<sup>113</sup> Το Σύνολο αντικατοπτρίζει το σύνολο των ερωτηθέντων που έχουν απαντήσει στην ερώτηση

<sup>114</sup> Το Γενικό Σύνολο αντικατοπτρίζει το σύνολο των ερωτηθέντων του τελικού ερωτηματολογίου.

### 6.1.2. Βιβλιοθήκη και Ίδρυμα στο οποίο ανήκει η βιβλιοθήκη

Πίνακας 2. Βιβλιοθήκη

<i>Ερώτηση 2</i>	Συχνότητα	%
Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Κύπρου	26	47,3
Κυπριακή Βιβλιοθήκη-Σεβέριος Βιβλιοθήκη	8	14,5
Βιβλιοθήκη του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου	5	9,1
Βιβλιοθήκη του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΤΕΠΑΚ)	6	10,9
Βιβλιοθήκη του European University of Nicosia	4	7,3
Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Λευκωσίας	3	5,5
Σύνολο	52	94,5
Δεν απάντησαν	3	5,5
Γενικό Σύνολο	55	100

Πίνακας 3. Ίδρυμα/Σχολή

<i>Ερώτηση 3</i>	Συχνότητα	%
Πανεπιστήμιο Κύπρου	20	36,4
Υπουργείο Παιδείας - Πολιτιστικές Υπηρεσίες	7	12,7
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου	5	9,1
Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΤΕΠΑΚ)	4	7,3
European University of Nicosia	4	7,3
Πανεπιστήμιο Λευκωσίας	3	5,5
Σύνολο	43	78,2
Δεν απάντησαν	12	21,8
Γενικό Σύνολο	55	100

Στις σχετικές αυτές ερωτήσεις (Ερώτηση 2 και 3) οι ερωτηθέντες καλούνταν να δηλώσουν το όνομα της βιβλιοθήκης στην οποία εργάζονται και τον πατρικό οργανισμό στον οποίο ανήκει. Βλέπουμε να υπάρχει μια σαφής διαφορά μεταξύ του **Πανεπιστημίου Κύπρου** και των υπόλοιπων ιδρυμάτων. Ωστόσο, αυτό είχε να κάνει και με το ότι η πρακτική άσκηση μου διεξήχθηκε στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Κύπρου, που είχε σαν επακόλουθο την

καλύτερη επικοινωνία με τους υπόλοιπους βιβλιοθηκονόμους. Φυσικά και οι ερωτώμενοι των υπόλοιπων ιδρυμάτων έδειξαν προθυμία να συνεργαστούν και τους ευχαριστώ.

Επομένως, αυτό που προκύπτει από τα αποτελέσματα των πιο πάνω ερωτήσεων είναι ότι η Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Κύπρου αποτελεί τον μεγαλύτερο εργοδότη βιβλιοθηκονόμων και πιθανότατα να είναι η μεγαλύτερη Κυπριακή βιβλιοθήκη.

### 6.1.3. Θέση την οποία κατέχουν

Πίνακας 4. Θέση

<i>Ερώτηση 4</i>	Συχνότητα	%
Βοηθός Βιβλιοθηκονόμος	32	58,2
Βιβλιοθηκονόμος	13	23,6
Διευθυντής Βιβλιοθήκης	2	3,6
Φοιτητές που πραγματοποιούν την πρακτική τους άσκηση	2	3,6
Σύνολο	49	89,1
Δεν απάντησαν	6	10,9
Γενικό Σύνολο	55	100

Όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 4, το μεγαλύτερο ποσοστό που απασχολείται στις Κυπριακές βιβλιοθήκες καταλαμβάνουν οι **Βοηθοί βιβλιοθηκονόμοι**, όπως ήταν αναμενόμενο, με 58,2% και ακολουθούν οι **Βιβλιοθηκονόμοι** (λειτουργοί) με 23,6%.

#### 6.1.4. Χρόνια Υπηρεσίας

Πίνακας 5. Χρόνια υπηρεσίας

Ερώτηση 5	Συχνότητα	%
1 <sup>115</sup>	2	3,6
2	7	12,7
3	1	1,8
4	5	9,1
5	5	9,1
6	3	5,5
7	5	9,1
8	4	7,3
9	6	10,9
10	4	7,3
12	1	1,8
14	1	1,8
15	1	1,8
19	1	1,8
20	1	1,8
27	1	1,8
Σύνολο	48	87,3
Δεν απάντησαν	7	12,7
Γενικό Σύνολο	55	100

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας (Ερώτηση 5), βρίσκουν αρκετά κοντά το **2<sup>ο</sup>** (12,7%) και **9<sup>ο</sup>** (10,9%) έτος αντίστοιχα. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μετά από το **12<sup>ο</sup>** μέχρι το **27<sup>ο</sup>** έτος εργασίας το ποσοστό είναι σημαντικά μειωμένο και φτάνει το 1,8%.

Επιπλέον, το συνολικό ποσοστό (18,1%) που αντικατοπτρίζουν τα τρία πρώτα έτη εργασίας, και συγκεκριμένα το **1<sup>ο</sup>** (3,6%), το **2<sup>ο</sup>** (12,7%) και το **3<sup>ο</sup>** (1,8%) δεν είναι καθόλου ευκαταφρόνητο. Το συνολικό ποσοστό που προκύπτει, φανερώνει το γεγονός ότι οι Κυπριακές βιβλιοθήκες αναβαθμίζονται, δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται, συνεχίζοντας την πρόσληψη καινούργιου προσωπικού.

<sup>115</sup> Οι αριθμοί αντιστοιχούν με τα χρόνια εργασίας (πχ. 1= ένας χρόνος εργασίας, 2= δύο χρόνια εργασίας κ.ο.κ)



### 6.1.5. Εκπαίδευση

Πίνακας 6. Εκπαίδευση

Ερώτηση 6	Συχνότητα	%
Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας	35	63,6
Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας- Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων	1	1,8
Μεταπτυχιακό Βιβλιοθηκονομίας	5	9,1
Πτυχίο Οικονομικών- Διδακτορικό στη Βιβλιοθηκονομία	1	1,8
Πτυχίο Φιλολογίας- Μεταπτυχιακό στη Συντήρηση Βιβλίων	1	1,8
Γραμματειακές Σπουδές	1	1,8
Πτυχίο Δασκάλου	1	1,8
Πτυχίο Τουρκικών Σπουδών	2	3,6
Πτυχίο και Μεταπτυχιακό στην Ιστορία	1	1,8
Πτυχίο στις Επικοινωνίες και Γραφικές Τέχνες	1	1,8
Πτυχίο στις Κοινωνικές Επιστήμες	1	1,8
Απολυτήριο Λυκείου	1	1,8
Σύνολο	51	92,7
Δεν απάντησαν	4	7,3
Γενικό Σύνολο	55	100

Τελευταία μεν, αλλά ίσως η κρισιμότερη ερώτηση στο δημογραφικό μέρος αποτελεί η ερώτηση έξι. Σημαντική αφενός για τη διεξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων, και αφετέρου για τη κατάδειξη του μεγαλύτερου ίσως προβλήματος που ταλανίζει τις Κυπριακές βιβλιοθήκες, σε σχέση με το προσωπικό τους. Το δείγμα των ερωτηθέντων αποτελείται, ευτυχώς, από τη συντριπτική πλειοψηφία εργαζομένων που **κατέχουν πτυχίο βιβλιοθηκονομίας** (65,4%), **μεταπτυχιακό** (9,1%) ή **διδακτορικό τίτλο σπουδών** (1,8%). Επομένως, το αποτέλεσμα που προκύπτει, υποδεικνύει ότι τα άτομα που απασχολούνται εκεί κατέχουν τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται.

## 6.2. Βασικές Πληροφορίες

Στο δεύτερο κομμάτι του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε εννέα ερωτήσεις (Ερωτήσεις 7 μέχρι 14.1) που αφορούσαν τον οργανισμό τους (στην προκειμένη περίπτωση είναι η βιβλιοθήκη) και πως αυτός τους αντιμετωπίζει. Τα αποτελέσματα που πήραμε παρουσιάζονται στους πιο κάτω πίνακες αναλυτικά.

### 6.2.1. Περιβάλλον Εργασίας

**Πίνακας 7. Πιστεύετε ότι το περιβάλλον εργασίας σας είναι καλό;**

<i>Ερώτηση 7</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	50	90,9
ΟΧΙ	5	9,1
Σύνολο	55	100

Όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 7 οι Κύπριοι βιβλιοθηκονόμοι πιστεύουν πως το περιβάλλον που εργάζονται είναι αρκετά καλό. Συγκεκριμένα, θετικά απάντησαν 50 άτομα, ή αλλιώς το 90,9% το ερωτηθέντων, ενώ αρνητική απάντηση έδωσαν μόνο 5 άτομα που αντιστοιχεί στο υπόλοιπο 9,1%. Φυσικά τα αποτελέσματα στην ερώτηση ήταν κάπως αναμενόμενα.

### 6.2.2. Εισηγήσεις και Σχόλια

**Πίνακας 8. Οι εισηγήσεις και τα σχόλιά σας, για βελτίωση των υπηρεσιών της βιβλιοθήκης λαμβάνονται υπόψη από τη βιβλιοθήκη σας;**

<i>Ερώτηση 8</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	47	85,5
ΟΧΙ	8	14,5
Σύνολο	55	100

Παρατηρώντας την επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 8) του ερωτηματολογίου, που αφορά την υιοθέτηση των απόψεων και των εισηγήσεων που τυγχάνουν από το προσωπικό προς τη βιβλιοθήκη, οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά με ποσοστό 85,5%. Αυτό αποδεικνύει πως ο οργανισμός ενστερνίζεται τις απόψεις και τις εισηγήσεις των εργαζομένων και προσπαθεί, στο βαθμό που είναι εφικτό να τις εφαρμόσει.

### 6.2.3. Συνεισφορά

**Πίνακας 9. Πιστεύετε ότι η συνεισφορά σας στη βιβλιοθήκη είναι σημαντική;**

<i>Ερώτηση 9</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	52	94,5
ΟΧΙ	3	5,5
Σύνολο	55	100

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται σ' αυτή την ερώτηση (Ερώτηση 9) φανερώουν ένα αρκετά υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων (95,5%), όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις δύο προηγούμενες ερωτήσεις. Συνεπώς, τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό, πιστεύουν ότι η συνεισφορά και ο ρόλος τους αναγνωρίζεται και αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την ομαλή λειτουργία του. Επίσης, μπορούμε να πούμε πως κυριαρχεί η ιδέα ότι έχουν πλέον γίνει πολύτιμοι υπάλληλοι για τον οργανισμό. Αυτό, ασφαλώς, δεν είναι απαραίτητα αρνητικό για τον οργανισμό.

Συσχετίζοντας λοιπόν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 8 και 9, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως δημιουργείται ένα υψηλό αίσθημα ευθύνης και σεβασμού ανάμεσα στα άτομα του οργανισμού και του ιδίου, το οποίο αποτελεί ένα ουσιαστικό κίνητρο τόσο για την ατομική βελτίωση όσο και για την οργανωσιακή.

### 6.2.4. Υποστήριξη

**Πίνακας 10. Όταν αντιμετωπίζετε εργασιακά προβλήματα, ο οργανισμός σας υποστηρίζει;**

<i>Ερώτηση 10</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	44	80,0
ΟΧΙ	11	20,0
Σύνολο	55	100

Σε ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες, εάν ο οργανισμός τους στηρίζει όταν αντιμετωπίζουν εργασιακά προβλήματα, τα αποτελέσματα ήταν εξίσου υψηλά. Συγκεκριμένα 44 (80%) εργαζόμενοι απάντησαν θετικά ενώ οι έτεροι 11 (20%) απάντησαν αρνητικά.

## 6.2.5. Δίκαιη Συμπεριφορά

**Πίνακας 11. Νομίζετε ότι ο οργανισμός συμπεριφέρεται δίκαια στους εργαζόμενους;**

<i>Ερώτηση 11</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	38	69,1
ΟΧΙ	16	29,1
Σύνολο	54	98,2
Δεν απάντησαν	1	1,8
Γενικό Σύνολο	55	100

Στην ερώτηση αν «ο οργανισμός συμπεριφέρεται δίκαια στους εργαζόμενους» (Ερώτηση 11), 38 (69,1%) ερωτηθέντες απάντησαν θετικά ενώ 16 (29,1%) αρνητικά. Επίσης, υπάρχει 1 άτομο (1,8%) το οποίο δεν απάντησε στην ερώτηση. Βλέπουμε λοιπόν ότι ο οργανισμός, σε γενικές γραμμές αντιμετωπίζει δίκαια τους εργαζομένους και αυτοί δηλώνουν ευχαριστημένοι.

## 6.2.6. Απόκτηση Δεξιοτήτων

**Πίνακας 12. Στην εργασία σας μπορείτε να αποκτήσετε καινούργιες δεξιότητες;**

<i>Ερώτηση 12</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	46	83,6
ΟΧΙ	9	16,4
Σύνολο	55	100

Η επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 12), σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, αποτυπώνει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στην εργασία τους μπορούν να αποκτήσουν καινούργιες δεξιότητες και να μάθουν καινούργια πράγματα. Αναλυτικότερα, 46 άτομα απάντησαν θετικά, ενώ 9 αρνητικά, ποσοστό που ισοδυναμεί στο 83,6% και 16,4% αντίστοιχα.

Αυτό αποδεικνύει πως η εργασία που εκτελούν οι βιβλιοθηκονόμοι δεν είναι στάσιμη, αλλά ανανεώνεται αρκετά συχνά, αφού στηρίζεται πλέον σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογία. Είναι φανερό πως οι βιβλιοθηκονόμοι καλούνται συνεχώς να εμπλουτίζουν τις δεξιότητές τους προκειμένου να συμβαδίζουν με την εποχή τους. Θεωρείται σημαντικό να τονίσουμε ότι οι δεξιότητες που κατέχουν τα καταρτισμένα άτομα του οργανισμού βοηθούν τόσο στην ευκολότερη όσο και στη λιγότερο χρονοβόρα εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών. Συνεπώς, η απόκτηση καινούργιων δεξιοτήτων θα κρατήσει τον οργανισμό ανταγωνιστικό και ζωντανό.

### 6.2.7. Ανάθεση Δουλειάς

Πίνακας 13. Οι αναθέσεις δουλειάς στη βιβλιοθήκη σας είναι δίκαιες;

<i>Ερώτηση 13</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	42	76,4
ΟΧΙ	12	21,8
Σύνολο	54	98,2
Δεν απάντησαν	1	1,8
Γενικό Σύνολο	55	100

Όσον αφορά το αν «οι αναθέσεις δουλειάς στη βιβλιοθήκη σας είναι δίκαιες» (Ερώτηση 13), οι ερωτηθέντες ανταποκρίθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό αρνητικά με ποσοστό 21,8%, σε σχέση με τις προηγούμενες ερωτήσεις που τους τέθηκαν. Προφανώς, αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός δεν αντιμετωπίζει το ίδιο όλα τα άτομα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εργαζόμενοι δύο ταχυτήτων. Πιθανών, να υπάρχουν εργαζόμενοι στον οργανισμό που τους αναθέτονται συνεχώς περισσότερες εργασίες από όσες μπορούν να διαχειριστούν και οι οποίοι καλούνται να τις φέρουν εις πέρας χωρίς καν να εμπίπτουν στα καθήκοντά τους, όπως επίσης και εργαζόμενοι οι οποίοι πηγαίνουν στον οργανισμό απλά και μόνο για ξεκούραση. Απόρροια αυτού, είναι η δημιουργία αρνητικής ψυχολογίας που επιβαρύνει τον οργανισμό και δημιουργεί ένα τεταμένο κλίμα ανάμεσα στο προσωπικό.

## 6.2.8. Η Γνώση σαν βασικό μέρος και γιατί

**Πίνακας 14. Πιστεύετε ότι η βιβλιοθήκη στην οποία εργάζεστε αναγνωρίζει τη γνώση σαν βασικό μέρος του ενεργητικού της;**

<i>Ερώτηση 14</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	43	78,2
ΟΧΙ	12	21,8
Σύνολο	55	100

**Πίνακας 14.1. Αν ΝΑΙ παρακαλώ αναφέρετε το γιατί.**

<i>Ερώτηση 14.1</i>	Συχνότητα
Διευκόλυνση εργασίας	3
Πληροφόρηση	7
Αξία	3
Σημαντική για μελέτες ατόμων	6
Κάνει σεμινάρια	6
Παροτρύνει το προσωπικό να επιμορφώνεται και να σπουδάζει	2
Δεν απάντησαν	24
Δεν χρειάστηκε να απαντήσουν	12

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα της ερώτησης 14, παρατηρούμε ότι το 78,2 % των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά, ότι δηλαδή, η βιβλιοθήκη στην οποία εργάζονται αναγνωρίζει τη γνώση σαν βασικό μέρος του ενεργητικού της. Δυστυχώς, το υπόλοιπο 21,8% απάντησε αρνητικά, γεγονός που φανερώνει ότι η βιβλιοθήκη στην οποία εντάσσονται έχει σε υποδεέστερη μοίρα τη διαχείριση και διάχυση γνώσης.

Παρόλα αυτά, όσοι είχαν απαντήσει θετικά στην ερώτηση 14 κλήθηκαν να δικαιολογήσουν την απάντησή τους στην ακόλουθη ερώτηση (Ερώτηση 14.1). Ωστόσο, από αυτούς, 24 δεν απάντησαν στην ερώτηση.

Ασχέτως του γεγονότος ότι δεν πήραμε ικανοποιητικά αποτελέσματα από αυτή την ερώτηση, οι απαντήσεις των εργαζομένων παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον σχετικά τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τη γνώση σαν βασικό μέρος του ενεργητικού της βιβλιοθήκης. Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 2, οι επικρατούσες απαντήσεις που προκύπτουν από τους ερωτηθέντες, είναι 1) γιατί παρέχει πληροφόρηση, 2) αποτελεί σημαντικό κομμάτι για τη διεξαγωγή μελετών και 3) η βιβλιοθήκη διοργανώνει σεμινάρια που έχουν σχέση με τη γνώση.

### 6.3. Διάχυση Γνώσης και βιβλιοθήκη

Στο τρίτο κομμάτι του ερωτηματολογίου, το οποίο πιστεύουμε ότι θα μας δώσει τα σημαντικότερα αποτελέσματα, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 33 ερωτήσεις (Ερωτήσεις 15 μέχρι 40) που αφορούσαν τη ΔΓ στη βιβλιοθήκη τους, τις τεχνικές τις οποίες γνωρίζουν και χρησιμοποιούνται από τη βιβλιοθήκη τους κτλ. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε ξεχωριστά κάθε ερώτηση και τα αποτελέσματά της, προκειμένου να εξάγουμε μερικά συμπεράσματα για την υπάρχουσα κατάσταση.

#### 6.3.1. Όρος ΔΓ

**Πίνακας 15. Έχετε ξανακούσει τον όρο Διάχυση Γνώσης;**

<i>Ερώτηση 15</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	50	90,9
ΟΧΙ	5	9,1
Σύνολο	55	100

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την πρώτη ερώτηση του τρίτου μέρους (Ερώτηση 15) και εμφανίζονται στον πιο κάτω πίνακα (Πίνακας 3), αποδεικνύουν πως οι βιβλιοθηκονόμοι είναι σχετικά ενημερωμένοι για τη ΔΓ. Όπως μπορούμε να δούμε, το 90,9% το ερωτηθέντων απάντησαν πως έχουν ξανακούσει τον όρο αυτό.

Παρά το μικρό αρνητικό ποσοστό (9,1%), μπορούμε να πούμε ότι είμαστε αρκετά ικανοποιημένοι από τις θετικές απαντήσεις. Φυσικά, δεν θα μας πείραζε καθόλου εάν το ποσοστό της αρνητικής απάντησης ήταν 0%.

### 6.3.2. Παρακολούθηση σεμιναρίων

Πίνακας 16. Συμμετείχατε σε κάποιο σεμινάριο για τη ΔΓ;

Ερώτηση 16	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	9	16,4
ΟΧΙ	44	80,0
Σύνολο	53	96,4
Δεν απάντησαν	2	3,6
Γενικό Σύνολο	55	100

Πίνακας 16.1 Αν ΝΑΙ, παρακαλώ αναφέρετε το σεμινάριο ή τα σεμινάρια στα οποία συμμετείχατε.

Ερώτηση 16.1	Συχνότητα	%
Refworks	1	1,8
Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών	1	1,8
Δημιουργία Webcasts και εκπαιδευτικής πύλης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου	1	1,8
Σύνολο	3	5,4

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 16, πλείστοι βιβλιοθηκονόμοι (80%) δεν έχουν παρακολουθήσει μέχρι στιγμής κάποιο σεμινάριο που να αφορά τη ΔΓ. Συγκρίνοντας, τα στοιχεία του Πίνακα 15 και του Πίνακα 16, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, παρότι οι βιβλιοθηκονόμοι γνωρίζουν για τη ΔΓ, εντούτοις δεν τους δόθηκε, ακόμη, η ευκαιρία να παρακολουθήσουν κάποιο σχετικό σεμινάριο. Κατά την άποψή μου, ο επικρατέστερος παράγοντας για τη μη παρακολούθηση ενός σχετικού σεμιναρίου είναι, πιθανότατα, το γεγονός ότι δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ κάτι παρεμφερές στον Κυπριακό χώρο.

Παρόλα αυτά, το πρόβλημα που παρουσιάζεται μπορεί να επιλυθεί σχετικά εύκολα με τον εξής τρόπο. Οι μεγάλες βιβλιοθήκες της χώρας, μπορούν να διοργανώσουν από κοινού ένα σεμινάριο που να αφορά τη ΔΓ, στο οποίο οι βιβλιοθηκονόμοι να καλούνται να παρακολουθήσουν ή ακόμη και να λάβουν μέρος. Βέβαια, αυτό δεν θα λύσει το πρόβλημα 100%, αλλά αν μη τι άλλο θα γίνει μια σημαντική προσπάθεια ελαχιστοποίησης του ποσοστού που δεν έχει παρακολουθήσει ποτέ του κάτι ανάλογο. Επιπλέον, ο οργανισμός θα φροντίσει την εκπαίδευση των στελεχών του, ώστε να τους βοηθήσει να λειτουργούν πιο αποδοτικά στη δουλειά τους.

Συγκεκριμένα, σε ότι αφορά τα ονόματα των σεμιναρίων που παρακολουθήθηκαν από τους βιβλιοθηκονόμους, ο πίνακας (Πίνακας 16.1), μας δίνει την απάντηση. Νομίζω τα αποτελέσματα είναι εμφανή οπότε δεν χρειάζεται καμία περαιτέρω διευκρίνιση.



### 6.3.3. Διάχυση γνώσης και εμπειρίας

Η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου μας, χωρίζεται σε τρία σκέλη και αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διάχυση γνώσης και εμπειρίας στους συναδέλφους (με χαρά, εθελοντικά, συστηματικά). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πιο κάτω πίνακες. (Πίνακας 17.1, Πίνακας 17.2, Πίνακας 17.3).

**Πίνακας 17.1. Μοιράζεστε τη γνώση και την εμπειρία σας με τους συναδέλφους σας; (με χαρά)**

<i>Ερώτηση 17 (Με χαρά)</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	48	87,3
ΟΧΙ	2	3,6
Σύνολο	50	90,9
Δεν απάντησαν	5	9,1
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 17.2. Μοιράζεστε τη γνώση και την εμπειρία σας με τους συναδέλφους σας; (εθελοντικά)**

<i>Ερώτηση 17 (Εθελοντικά)</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	37	67,3
ΟΧΙ	6	10,9
Σύνολο	43	78,2
Δεν απάντησαν	12	21,8
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 17.3. Μοιράζεστε τη γνώση και την εμπειρία σας με τους συναδέλφους σας; (συστηματικά)**

<i>Ερώτηση 17 (Συστηματικά)</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	39	70,9
ΟΧΙ	8	14,5
Σύνολο	47	85,5
Δεν απάντησαν	8	14,5
Γενικό Σύνολο	55	100

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα αποτελέσματα του Πίνακα 17.1 είναι αρκετά αισιόδοξο, αφού οι βιβλιοθηκονόμοι που μοιράζονται με χαρά υπερέχουν σε σημαντικό βαθμό των βιβλιοθηκονόμων οι οποίοι τυγχάνει να μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους δυσανεστήμενα (όχι με τη ψυχή τους).

Στη συνέχεια, ο Πίνακας 17.2 μας φανερώνει κατά πόσο οι βιβλιοθηκονόμοι μοιράζονται εθελοντικά τη γνώση και την εμπειρία τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους. Διακρίνουμε ένα σημαντικό ποσοστό (21,8%) το οποίο δεν απάντησε στην ερώτηση. Πιθανότατα να υπήρξε

σύγκριση στους ερωτηθέντες, για το αν θα έπρεπε να απαντήσουν και στα τρία σκέλη της ερώτησης ή μόνο στο ένα. Αναμφίβολα όμως, τα αποτελέσματα είναι εξίσου θετικά με του Πίνακα 6.1 αφού η εικόνα που αποτυπώνεται είναι πως οι βιβλιοθηκονόμοι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν εθελοντικά τη γνώση και την εμπειρία τους, επειδή προφανώς τους αρέσει και όχι επειδή εξαναγκάζονται από τον οργανισμό τους (υποχρέωση).

Η εικόνα που απεικονίζει ο τελευταίος πίνακας (Πίνακας 17.3) είναι παρόμοια με τον Πίνακα 17.2, αφού και εδώ συλλέξαμε υψηλό ποσοστό αναπάντητων ερωτήσεων (14,5%). Αυτό οφείλεται, κατά την άποψή μας, στο λόγο που αναφέραμε πιο πάνω. Εντούτοις, τα αποτελέσματα μπορούν κάλλιστα να αναλυθούν. Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυσή τους, πιστεύω είναι απλό και εμφανές και υποδηλώνει τη θετική διάθεση που έχουν οι βιβλιοθηκονόμοι για τη συστηματική διάχυση γνώσης και εμπειρίας προς τους συναδέλφους τους.

### 6.3.4. Εμπιστοσύνη

**Πίνακας 18. Μοιράζεστε τη γνώση επειδή εμπιστεύεστε τα μέλη με τα οποία τη μοιράζεστε;**

<i>Ερώτηση 18</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	47	85,5
ΟΧΙ	7	12,7
Σύνολο	54	98,2
Δεν απάντησαν	1	1,8
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 18.1. Αν ΟΧΙ, ποιος/ποιοι είναι οι λόγοι που δεν τη μοιράζεστε;**

<i>Ερώτηση 18.1</i>	Συχνότητα	%
Λόγο γνώσεων	1	14,3
Λόγο συναδελφосύνης	1	14,3
Δεν έχουν επικοινωνία	1	14,3
Σύνολο	3	42,9
Δεν απάντησαν	4	57,1
Γενικό Σύνολο	7	100

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ερώτησης 18, παρατηρούμε ότι οι Κύπριοι βιβλιοθηκονόμοι μοιράζονται σε μεγάλο βαθμό (85,5%) τη γνώση που κατέχουν επειδή εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους. Από την άλλη, το ποσοστό που απάντησε αρνητικά (12,7%) είναι σχετικά χαμηλό όπως φαίνεται στον Πίνακα 18.

Συμπερασματικά λοιπόν, με μια πρώτη ματιά αντιλαμβανόμαστε πως μεταξύ των περισσότερων βιβλιοθηκονόμων επικρατεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αφού μοιράζονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό τη γνώση που έχουν και δεν την κρατούν αποκλειστικά για τον εαυτό τους.

Το δεύτερο κομμάτι (Ερώτηση 18.1), αφορούσε μόνο τους ερωτηθέντες που είχαν δώσει αρνητική απάντηση στην προηγούμενη ερώτηση (Ερώτηση 18), και συγκεκριμένα 7 ερωτηθέντες. Οι λόγοι για τους οποίους οι Κύπριοι βιβλιοθηκονόμοι δεν μοιράζονται τη γνώση με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού διαφαίνονται στον Πίνακα 18.1.

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 18.1 οι απαντήσεις που πήραμε από τους ερωτηθέντες δεν είναι αντιπροσωπευτικές, έτσι δεν μπορούμε να καταλήξουμε σε κάποιο συμπέρασμα.

### 6.3.5. Βοήθεια

**Πίνακας 19. Έχετε δεχτεί βοήθεια από άλλα μέλη της βιβλιοθήκης;**

<i>Ερώτηση 19</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	55	100

Οι απαντήσεις (Πίνακας 19) του δείγματος δείχνουν ότι όλοι ανεξαιρέτως έχουν δεχτεί βοήθεια από άλλα μέλη της βιβλιοθήκης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού, σύμφωνα με τα στοιχεία, υφίσταται ένα υψηλό πνεύμα συναδελφικότητας στις βιβλιοθήκες. Συνεπώς αντιλαμβανόμαστε πως, κυριαρχεί η συνεργασία, ο διάλογος και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των βιβλιοθηκονόμων.

Τέλος, η εικόνα που παρατηρούμε μας δίνει την αίσθηση ενός καλά δεμένου οργανισμού που οι εργαζόμενοι του λειτουργούν σε μια οργανωσιακή κουλτούρα όπου είναι έτοιμοι ανά πάσα στιγμή να προσφέρουν βοήθεια στο συνάδελφό τους.

### 6.3.6. Τεχνικές ΔΓ

**Πίνακας 20. Γνωρίζετε αν η βιβλιοθήκη σας εφαρμόζει τεχνικές ΔΓ;**

<i>Ερώτηση 20</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	47	85,5
ΟΧΙ	8	14,5
Σύνολο	55	100

**Πίνακας 20.1. Αν ΝΑΙ, ποιες από αυτές τις τεχνικές γνωρίζετε. (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

<i>Ερώτηση 20.1</i>	Συχνότητα
Φόρουμ	36
Wikis	32
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	41
Ιστοσελίδα βιβλιοθήκης	43
Ενδοδίκτυο (Intranet)	17
Σεμινάρια	42
MSN	33
Blogs	27
Τηλεφωνική επικοινωνία	41
Skype	9
Πρόσωπο με πρόσωπο	39
Facebook	3
Αλληλοσυναντήσεις	2
Πύλη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου	2

**Πίνακας 21. Ποια τεχνική, που ΔΕΝ υπάρχει στη βιβλιοθήκη σας θα θέλατε να υιοθετηθεί; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

<i>Ερώτηση 21</i>	Συχνότητα
Φόρουμ	5
Wikis	9
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	1
Ιστοσελίδα βιβλιοθήκης	1
Ενδοδίκτυο (Intranet)	9
Σεμινάρια	6
MSN	2
Blogs	9
Skype	13
Δεν απάντησαν	20

Οι εκάστοτε τεχνικές που γνωρίζουν και εφαρμόζουν οι Κυπριακές βιβλιοθήκες για τη διαχείριση αλλά και διάχυση της γνώσης ανάμεσα στο προσωπικό κάνουν σχεδόν πάντα τη δουλειά ευκολότερη για τους εργαζομένους<sup>116</sup>. Επομένως, θεωρήσαμε σημαντικό να υπάρχουν μερικές ερωτήσεις σχετικά με τις τεχνικές που εφαρμόζουν οι βιβλιοθήκες και γνωρίζουν οι βιβλιοθηκονόμοι.

Στην ερώτηση 20 οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο γνωρίζουν αν η βιβλιοθήκη τους εφαρμόζει τεχνικές ΔΓ. Τα αποτελέσματα που πήραμε αποτυπώνονται στον Πίνακα 20, όπου με μια ματιά συμπεραίνουμε πως οι βιβλιοθηκονόμοι γνωρίζουν και χρησιμοποιούν, όπως θα δούμε στη συνέχεια (Πίνακας 20.1), αρκετές τεχνικές ΔΓ.

Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (85,5%) απάντησε πως γνωρίζει τεχνικές που εφαρμόζει η βιβλιοθήκη του και απάντησε θετικά στην ερώτηση. Συνεπώς, απαντώντας θετικά κλήθηκε να απαντήσει στην επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 20.1), που αφορούσε την επιλογή των τεχνικών αυτών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον στα αποτελέσματα της ερώτησης 20.1 αποτελεί η υψηλή συχνότητα που εμφανίζουν όλες οι κύριες τεχνικές ΔΓ, που επιβάλλεται να έχει η κάθε βιβλιοθήκη τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Πιθανότατα, όπως τεκμηριώνεται από τα αποτελέσματα (Πίνακας 20.1), οι περισσότεροι ερωτηθέντες χειρίζονται αρκετά συχνά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και την ιστοσελίδα της βιβλιοθήκης τους. Επίσης, στην ίδια υψηλή συχνότητα εμφανίζεται και η χρήση της τηλεφωνικής επικοινωνίας καθώς και η παρακολούθηση σεμιναρίων, που δεν σχετίζονται όμως με την ΔΓ<sup>117</sup>.

Παρατηρούμε, ότι το Facebook, που ανήκει στη κατηγορία των κοινωνικών δικτύων μαζί με το Twitter και το My Space, αποτελεί τελευταίας μόδας τεχνική. Την τεχνική αυτή, οι βιβλιοθηκονόμοι πρέπει να κατακτήσουν, οπωσδήποτε, εάν επιθυμούν να συμβαδίζουν με την εποχή τους.

Τέλος, όπως φαίνεται στον Πίνακα 21, η πρώτη σε συχνότητα τεχνική η οποία δεν υπάρχει, ακόμη, στις βιβλιοθήκες των ερωτηθέντων και επιθυμούν να υιοθετηθεί είναι το Skype. Πρόκειται για μια εφαρμογή μέσω της οποίας το προσωπικό μπορεί να επικοινωνήσει, χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο, με εικόνα, ήχο ή απευθείας κείμενο με το άτομο που επιθυμεί (instant messaging).

Παρόλο βέβαια τις θετικές απαντήσεις, ο αριθμός των ατόμων που δεν έχουν απαντήσει στη σχετική ερώτηση είναι αρκετά μεγάλος (20 άτομα), γεγονός που οφείλεται, όπως πιστεύουμε στο ότι οι βιβλιοθηκονόμοι δεν επιθυμούν ιδιαίτερα κάποια άλλη επιπρόσθετη τεχνική ΔΓ.

---

<sup>116</sup> Βλέπε κεφάλαιο 4

<sup>117</sup> Βλέπε 6.3.2 Παρακολούθηση σεμιναρίων

### 6.3.7. Εντοπισμός γνώσης

**Πίνακας 22. Πόσο χρόνο θεωρείτε ότι χρειάζεται ένας υπάλληλος για να εντοπίσει τη γνώση στη βιβλιοθήκη σας;**

<i>Ερώτηση 22</i>	Συχνότητα	%
Λίγα λεπτά	32	58,2
Λίγες ώρες	18	32,7
Λίγες μέρες	1	1,8
Λίγες εβδομάδες	1	1,8
Σύνολο	52	94,5
Δεν απάντησαν	3	5,5
Γενικό Σύνολο	55	100

Η μελέτη καταδεικνύει ότι, ο εντοπισμός της γνώσης σε μια βιβλιοθήκη, τις περισσότερες φορές, δεν χρειάζεται περισσότερο από λίγες ώρες (90,9%). Επιπρόσθετα, οι απαντήσεις που καταγράφηκαν (Πίνακας 22) μας αφήνουν απόλυτα ικανοποιημένους. Δίνεται μια εικόνα επαγγελματιών οι οποίοι γνωρίζουν το αντικείμενό τους, κατέχουν δεξιότητες και λειτουργούν με συγκεκριμένες και μεθοδικές διαδικασίες εντοπισμού.

Ωστόσο, με τον εντοπισμό της γνώσης δεν σημαίνει πως έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία διάχυσης, αφού η γνώση πρέπει να μεταδοθεί, να διαχειριστεί και γενικότερα να διατηρεί τη ροή της.

### 6.3.8. Πρόγραμμα εκπαίδευσης

**Πίνακας 23. Υπάρχει κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης που προσφέρεται από τη βιβλιοθήκη σας γι' αυτό το σκοπό;**

<i>Ερώτηση 22.1</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	36	65,5
ΟΧΙ	16	29,1
Σύνολο	52	94,5
Δεν απάντησαν	3	5,5
Γενικό Σύνολο	55	100

Στον Πίνακα 23 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων για το αν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης για τον εντοπισμό της γνώσης το οποίο προσφέρεται από τη βιβλιοθήκη. Διακρίνεται ότι οι Κύπριοι βιβλιοθηκονόμοι, στην πλειοψηφία τους γνωρίζουν την ύπαρξη ενός τέτοιου προγράμματος.

Η εκπαίδευση καθ' όλη την επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων θεωρείται, σήμερα, απαραίτητη προϋπόθεση για την εξέλιξη των ίδιων των εργαζομένων αλλά παράλληλα και για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του ευρύτερου οργανισμού.

Παρ' ότι οι αρνητικές απαντήσεις προσεγγίζουν ένα σχετικά υψηλό ποσοστό, όπως είναι το 30%, εντούτοις φαίνεται ότι οι βιβλιοθήκες προσπαθούν να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους προκειμένου να έχουν ένα υψηλά καταρτισμένο προσωπικό. Πρωταρχική σημασία έχει η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι βιβλιοθήκες και γενικότερα όλοι οι οργανισμοί επιβάλλεται να επενδύσουν σε προγράμματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους και να πάνσουν να στηρίζονται στις υλικοτεχνικές υποδομές.

### 6.3.9. Υπεύθυνοι για τη δημιουργία γνώσης

**Πίνακας 24. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία γνώσης στη βιβλιοθήκη σας;**

<i>Ερώτηση 23</i>	Συχνότητα	%
Όλοι συνεισφέρουν	50	90,9
Μόνο οι λειτουργοί	3	5,5
Σύνολο	53	96,4
Δεν απάντησαν	2	3,6
Γενικό Σύνολο	55	100

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα (Πίνακας 24) της ερώτησης 23, υπεύθυνοι για τη δημιουργία γνώσης στις βιβλιοθήκες είναι όλοι οι εργαζόμενοι. Επομένως, αναλύοντας τα αποτελέσματα αυτά, διαμορφώνουμε μια εικόνα ενός συμμετοχικού οργανισμού που στηρίζεται σε όλο το προσωπικό για τη δημιουργία γνώσης.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να τονίσουμε, πως υπήρχαν ακόμη δύο πιθανές απαντήσεις (Μόνο ο διευθυντής, Άλλο) τις οποίες οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν. Ωστόσο, κανείς δεν τις επέλεξε (0%) έτσι δεν τις τοποθετήσαμε στον πίνακα. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται παρακάτω, οι βιβλιοθηκονόμοι θεωρούν ότι όλοι συνεισφέρουν με ποσοστό 90,9%, μια σημαντική διαφορά από τη δεύτερη επιλογή η οποία κατέχει μόλις το 5,5%.

### 6.3.10. Προβλήματα

**Πίνακας 25.1. Υπάρχουν προβλήματα στη βιβλιοθήκη σας σε ότι αφορά τη γνώση;**

<i>Ερώτηση 24A (Γνώση)</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	17	30,9
ΟΧΙ	38	69,1
Σύνολο	55	100

**Πίνακας 25.2. Υπάρχουν προβλήματα στη βιβλιοθήκη σας σε ότι αφορά την πληροφόρηση;**

<i>Ερώτηση 24B (Πληροφόρηση)</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	21	38,2
ΟΧΙ	34	61,8
Σύνολο	55	100

**Πίνακας 25.3. Αν ΝΑΙ, σε ποια συμφωνείτε;**

<i>Ερώτηση 24.1</i>	Συχνότητα
Έλλειψη πληροφοριών	13
Πληθώρα πληροφοριών	7
Χάσιμο κρίσιμης γνώσης λόγω αποχώρησης υπαλλήλου	4
Φτωχή ΔΓ στη βιβλιοθήκη	6
Ανεπαρκής εκπαίδευση χρηστών	1
Κακή διαχείριση	1
Μειωμένο προσωπικό και υλικό	1

Αν κρίνουμε από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στους Πίνακες 25.1 και 25.2, οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως υπάρχουν προβλήματα όσον αφορά τη γνώση και την πληροφόρηση στη βιβλιοθήκη τους. Το χαμηλότερο ποσοστό (30,9%) εμφανίζεται στην ερώτηση της γνώσης, ενώ στην πληροφόρηση το ποσοστό παρουσιάζεται ελαφρώς πιο αυξημένο περίπου 7%. Ουσιαστικά όμως, κυμαίνονται στα ίδια ποσοστά, παρά τη μικρή διαφορά που υπάρχει. Εντούτοις, όσο και αν φαίνεται περίεργο, περιμέναμε κάπως μεγαλύτερο το ποσοστό των ατόμων που πιστεύουν ότι υπάρχουν προβλήματα.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες που είχαν απαντήσει θετικά στις Ερωτήσεις 24 Α, Β καλούνταν να απαντήσουν στην Ερώτηση 24.1 (Πίνακας 25.3). Η ερώτηση είχε σκοπό να διερευνήσει σε περισσότερο βάθος τους λόγους για τους οποίους υπήρχαν τα παραπάνω προβλήματα, παραθέτοντας στους ερωτηθέντες μια σειρά από πιθανές αιτίες τις οποίες έπρεπε να επιλέξουν.

Η έλλειψη πληροφοριών φαίνεται, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Ερώτησης 24.1, να κυριαρχεί ανάμεσα στα προβλήματα που αφορούν τη γνώση και την πληροφόρηση στις



βιβλιοθήκες. Έπειτα, σε χαμηλότερη συχνότητα εμφανίζονται η πληθώρα πληροφοριών και η φτώχη ΔΓ.

Κλείνοντας, να αναφέρουμε πως οι ερωτηθέντες πρόσθεσαν και τις δικές τους προσωπικές απόψεις, όπως η ανεπαρκής εκπαίδευση, η κακή διαχείριση και το μειωμένο προσωπικό, που πίστευαν ότι είναι σημαντικές και εμείς παραλείψαμε να τοποθετήσουμε. Αυτό μαρτυρεί την πληθώρα παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά τη διαχείριση, δημιουργία και διάχυση γνώσης και πληροφόρησης στις Κυπριακές βιβλιοθήκες.

### 6.3.11. Βιβλιοθήκες και ΔΓ

**Πίνακας 26. Ποια νομίζετε ότι είναι η γνώμη της βιβλιοθήκης σας για τη ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα) (π.χ. αναφορά στην πολιτική της βιβλιοθήκης, ανακοινώσεις διοίκησης κλπ.)**

<i>Ερώτηση 25</i>	Συχνότητα
Δεν την έχει ακούσει ποτέ	3
Κάτι προσπαθούν να κάνουν, αλλά κάτω από διαφορετικό όνομα	5
Αποτελεί στρατηγικό μέρος του οργανισμού	34
Κάτι που μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για τον οργανισμό	25

Η ΔΓ είναι γενικά μια διαδικασία που στηρίζεται και αναπτύσσεται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων. Ο οργανισμός και το περιβάλλον στο οποίο δρουν και αναπτύσσονται τα άτομα, πρέπει να αντιλαμβάνεται την ανταλλαγή γνώσης και να την υποστηρίζει. Επομένως, είναι απαραίτητο να αποτελεί στρατηγικό μέρος του οργανισμού, αφού μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα για τον ίδιο.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα του Πίνακα 26, παρατηρούμε ότι η πλάστιγγα γέρνει με μεγάλη διαφορά προς την επιλογή της ΔΓ σαν στρατηγικό μέρος του οργανισμού. Είναι εμφανές λοιπόν ότι, οι πλείστοι βιβλιοθηκονόμοι και κατά συνέπεια οι βιβλιοθήκες στις οποίες ανήκουν, έχουν αντιληφθεί τη σημαντικότητα και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να παρέχει η σωστή ΔΓ.

Ουσιαστικά, από τη μία παρουσιάζεται η ευρεία αναγνώριση της αξίας και ταυτόχρονα της ανάγκης για ΔΓ, ωστόσο παραμένει άγνωστο αν και κατά πόσο οι οργανισμοί στους οποίους εντάσσονται οι βιβλιοθήκες συμμερίζονται την ίδια άποψη και παρουσιάζουν θέληση για υιοθέτηση βέλτιστων τεχνικών για τη διάχυσή της.

### 6.3.12. Αποθηκευμένη γνώση

**Πίνακας 27. Τι γνώμη έχετε για την «αποθηκευμένη γνώση» στη βιβλιοθήκη σας; (π.χ. blogs, wikis, e-mails κλπ.)**

<i>Ερώτηση 26</i>	Συχνότητα	%
Είναι σημαντική, σχετική και σύγχρονη	42	76,4
Είναι σημαντική και σχετική αλλά δεν ανανεώνεται συχνά	11	20,0
Ασήμαντη χωρίς καμία χρησιμότητα	1	1,8
Σύνολο	54	98,2
Δεν απάντησαν	1	1,8
Γενικό Σύνολο	55	100

Στον παραπάνω Πίνακα (Πίνακας 27), εκθέτουμε τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι ερωτηθέντες σχετικά με τη γνώμη που έχουν για την αποθηκευμένη γνώση στη βιβλιοθήκη τους (blogs, wikis, e-mails κλπ.). Αναμφίβολα, η άποψη που υπερτερεί (76,4%) είναι πως η αποθηκευμένη γνώση που διαθέτουν οι βιβλιοθήκες είναι σημαντική σχετική και σύγχρονη. Δεύτερη ψηλότερη άποψη (11%) εμφανίζεται η σημαντική και σχετική γνώση, που όμως δεν ανανεώνεται συχνά.

### 6.3.13. Ψηφιοποίηση και αποθηκευμένη γνώση

**Πίνακας 28. Πιστεύετε ότι η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει την «αποθηκευμένη γνώση» στη βιβλιοθήκη σας;**

Ερώτηση 26.1	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	41	74,5
ΟΧΙ	12	21,8
Σύνολο	53	96,4
Δεν απάντησαν	2	3,6
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 28.1. Παρακαλώ εξηγήστε την απάντησή σας.**

Ερώτηση 26.1 (Επεξήγηση)	Συχνότητα
Χρειάζεται ενημέρωση του τεχνολογικού εξοπλισμού	6
Πρόσβαση σε όλο το δίκτυο	7
Περισσότερα e-books	1
Η ενημέρωση των χρηστών γίνεται πιο γρήγορα και άμεσα	3

Στην ερώτηση (Ερώτηση 26.1) αν η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες επηρέασαν την αποθηκευμένη γνώση στις βιβλιοθήκες το 74,5% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά, ενώ το 21,8% αρνητικά. Επομένως, παρατηρείται αυξημένη χρήση των νέων τεχνολογιών και της ψηφιοποίησης από μέρος του προσωπικού.

Οι πιθανότεροι λόγοι, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 28.1, για τους οποίους οι νέες τεχνολογίες και η ψηφιοποίηση επηρέασαν την αποθηκευμένη γνώση στις βιβλιοθήκες είναι γιατί: **1.** ο εξοπλισμός των βιβλιοθηκών θεωρείται παλιός από τους βιβλιοθηκονόμους και χρειάζεται αναβάθμιση (6 άτομα) **2.** με τη χρήση των νέων τεχνολογιών οι βιβλιοθηκονόμοι έχουν πρόσβαση σε όλο το δίκτυο (πιθανότατα αυτό να μην συνέβαινε προηγουμένως) και είναι σε θέση να εντοπίσουν με μεγαλύτερη ευκολία και ταχύτητα τη γνώση που αναζητούν (7 άτομα) **3.** με την ψηφιοποίηση αυξήθηκε σημαντικά ο αριθμός των e-books (1 άτομο) **4.** οι βιβλιοθηκονόμοι υποστηρίζουν ότι η ενημέρωση των χρηστών γίνεται πιο γρήγορα και άμεσα με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών (3 άτομα).

### 6.3.14. Κουλτούρα και ΔΓ

**Πίνακας 29. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει την κουλτούρα (culture) της βιβλιοθήκης σας ως προς τη ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

<i>Ερώτηση 27</i>	Συχνότητα
Οι βασικές αξίες/αρχές και σκοποί τους υποστηρίζουν τη ΔΓ	25
Έχουν μια ανοικτή, ενθαρρυντική και υποστηρικτική κουλτούρα	23
Πιστεύουν ότι η ΔΓ είναι δουλειά όλων και του καθενός έτσι όλοι συνεισφέρουν	31
Η επικρατούσα αντίληψη είναι ότι η ΔΓ είναι δουλειά των καινούργιων υπαλλήλων και δεν υπάρχει ανάγκη διάχυσης	6

Όσον αφορά την κουλτούρα που διέπει τις βιβλιοθήκες σχετικά με τη ΔΓ, 31 ερωτηθέντες απάντησαν πως η ΔΓ είναι δουλειά όλων και του καθενός έτσι όλοι πρέπει να συνεισφέρουν στη διαδικασία. Αντίθετα, μόλις 6 ερωτηθέντες απάντησαν πως η ΔΓ είναι δουλειά των καινούργιων υπαλλήλων και δεν υπάρχει ανάγκη διάχυσης. Επίσης 25 ερωτηθέντες απάντησαν πως οι βασικές αξίες/αρχές και σκοποί τους υποστηρίζουν τη ΔΓ, ενώ 23 ερωτηθέντες απάντησαν πως έχουν μια ανοικτή, ενθαρρυντική και υποστηρικτική κουλτούρα.

Χαρακτηριστικό είναι πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ανεξαρτήτως βιβλιοθήκης πιστεύει πως η ΔΓ αντιμετωπίζεται θετικά από τον οργανισμό τους. Συνεπώς, οι απόψεις των ερωτηθέντων κινούνται σε ικανοποιητικά επίπεδα σχετικά με την κουλτούρα της βιβλιοθήκης ως προς τη ΔΓ.

### 6.3.15. Μεγαλύτερο εμπόδιο για τη ΔΓ

Πίνακας 30. Ποιο, κατά την άποψη σας αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στην αποτελεσματική ΔΓ στη βιβλιοθήκη σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)

Ερώτηση 28	Συχνότητα
Έλλειψη συμμετοχής	21
Έλλειψη εμπιστοσύνης	11
Απροθυμία ΔΓ	9
Η ΔΓ δεν είναι μέρος της καθημερινής δουλειάς	6
Έλλειψη εκπαίδευσης	17
Πλήθος πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή	15
Ανάπτυξη τεχνολογίας	10
Ψηφιακές βιβλιοθήκες	2
Έλλειψη ανταμοιβής/αναγνώρισης για τη ΔΓ	17
Είναι εύκολο να μην μοιράζεσαι	4
Ανταγωνισμός	1
Μείωση προϋπολογισμού	1
Δεν απάντησαν	4
Σύνολο	55

Η έρευνα μας στη συγκεκριμένη ερώτηση (Ερώτηση 28), κατέδειξε πως υπάρχουν ποικίλα προβλήματα που συνδέονται με την αποτελεσματική ΔΓ στις βιβλιοθήκες. Πρωταρχικό πρόβλημα, σύμφωνα με τις υποδείξεις των ερωτηθέντων είναι η **Έλλειψη συμμετοχής**, με συχνότητα 21 απαντήσεις. Στη συνέχεια ακολουθούν οι απαντήσεις **Έλλειψη εκπαίδευσης** και **Έλλειψη ανταμοιβής** με ελαφρώς πιο χαμηλή συχνότητα (17 απαντήσεις). Τέταρτη δημοφιλέστερη απάντηση με 15 απαντήσεις εμφανίζεται το **Πλήθος πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή**. Αρκετά σημαντική συχνότητα, αν υποθέσουμε ότι ο αριθμός των ερωτηθέντων που απάντησαν στην ερώτηση ήταν 51.

Επομένως, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των Ερωτήσεων 27 και 28 αντίστοιχα μπορούμε να εξάγουμε, όσο ασφαλές και αν θεωρείται, το εξής συμπέρασμα: οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι η ΔΓ είναι δουλειά όλων και του καθενός επομένως όλοι πρέπει να συνεισφέρουν (31 απαντήσεις), ενώ αντίθετα στα αποτελέσματα του Πίνακα 18 βλέπουμε πως οι ερωτηθέντες και συγκεκριμένα 21 άτομα υποστηρίζουν ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο που υφίσταται στη ΔΓ είναι η έλλειψη συμμετοχής. Εν ολίγοις βλέπουμε να παρουσιάζεται μια ασυμφωνία απόψεων από τους ερωτηθέντες, η οποία χρειάζεται περισσότερη ανάλυση και θα αποτελούσε κάλλιστα μια καλή ιδέα για συνέχιση της έρευνας.

Τέλος, να προσθέσουμε ότι και σε αυτή την ερώτηση, όπως και στην ερώτηση 24.1 οι ερωτηθέντες πρόσθεσαν τις δικές τους απόψεις τοποθετώντας δύο νέες επιλογές (Ανταγωνισμός, Μείωση προϋπολογισμού). Βέβαια, σημαντικό σε τέτοιες περιπτώσεις δεν είναι η συχνότητα των απαντήσεων αλλά το γεγονός ότι υπάρχουν παράμετροι τις οποίες, ίσως, εμείς να μην θεωρήσαμε αξιόλογες κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου, αλλά για τους ερωτηθέντες να είναι σημαντικές.

### 6.3.16. ΔΓ και τεχνολογία

**Πίνακας 31. Ποια προβλήματα αντιμετωπίζει η βιβλιοθήκη με τη χρήση της τεχνολογίας για τη ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

<i>Ερώτηση 29</i>	<i>Συχνότητα</i>
Έλλειψη εκπαίδευσης	22
Περίπλοκο σύστημα	8
Έλλειψη χρόνου	22
Ανεπιτυχής λόγο τεχνικών προβλημάτων	12
Πληθώρα πηγών	1

Στις μέρες μας, η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του τρόπου ζωής μας και κανείς δεν μπορεί να πει ότι δεν τη χρειαζόμαστε. Ωστόσο με τη χρήση της, εκτός από τα ωφέλη εμφανίστηκαν και αρκετά μειονεκτήματα. Στον Πίνακα 31 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτηθέντων, τα οποία δίνουν με σαφήνεια τα προβλήματα που κυριαρχούν στις βιβλιοθήκες, όσον αφορά τη χρήση της τεχνολογίας για τη ΔΓ.

Καταρχήν, ένα σημείο στο οποίο πρέπει να σταθούμε είναι η **Έλλειψη εκπαίδευσης** και η **Έλλειψη χρόνου**. Πρόκειται για τις δύο δημοφιλέστερες απαντήσεις, αφού παρουσιάζουν συχνότητα 22 ατόμων έκαστη. Οι βιβλιοθήκες σ' αυτό το σημείο διαπιστώνεται ότι πάσχουν αισθητά, αφού οι ερωτηθέντες ομολογούν πως δεν υπάρχει εκπαίδευση και επιπλέον δεν υπάρχει ο χρόνος για κάτι ανάλογο που μπορεί να βοηθήσει στο να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που παρουσιάζουν οι βιβλιοθήκες με τη χρήση της τεχνολογίας για την ΔΓ.

Δεδομένου του προβλήματος, κρίνεται απαραίτητο οι βιβλιοθήκες να αναλάβουν δράση προωθώντας νέες μεθόδους και τεχνικές για επίλυση του προβλήματος, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερος συνδυασμός της τεχνολογίας και της ΔΓ.

Κατόπιν, η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει, ότι τα **Τεχνικά προβλήματα** αποτελούν το δεύτερο σημαντικότερο πρόβλημα (12 άτομα) που αντιμετωπίζουν οι βιβλιοθήκες με τη χρήση της τεχνολογίας. Σε αυτό το σημείο, οι οργανισμοί καλούνται να αναλάβουν δράση, παρέχοντας όσο το δυνατότερο καλύτερες υπηρεσίες, πιο σταθερές και αξιόπιστες με σκοπό να μειώσουν το πρόβλημα.

### 6.3.17. Επίλυση προβλημάτων

**Πίνακας 32. Πιστεύετε ότι η ΔΓ μπορεί να οδηγήσει άλλα μέλη του οργανισμού να επιλύσουν προβλήματα;**

<i>Ερώτηση 30</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	51	92,7
ΟΧΙ	3	5,5
Σύνολο	54	98,2
Δεν απάντησαν	1	1,8
Γενικό Σύνολο	55	100

Ο παραπάνω Πίνακας (Πίνακας 32), παρουσιάζει τις απαντήσεις του δείγματος σχετικά με το αν οι βιβλιοθηκονόμοι πιστεύουν πως η ΔΓ μπορεί να οδηγήσει άλλα μέλη του οργανισμού να επιλύσουν προβλήματα. Η άποψη που προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι ξεκάθαρη και δηλώνει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ΔΓ για την επίλυση προβλημάτων μέσα στον οργανισμό.

### 6.3.18. Φήμη

**Πίνακας 33. Προτιμάτε να μοιράζεστε τη γνώση με άτομα που έχουν υψηλή φήμη στον οργανισμό;**

<i>Ερώτηση 31</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	12	21,8
ΟΧΙ	42	76,4
Σύνολο	54	98,2
Δεν απάντησαν	1	1,8
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 33.1. Αν ΝΑΙ, παρακαλώ προσδιορίστε το λόγο.**

<i>Ερώτηση 31.1</i>	Συχνότητα
Ακούγεται η φωνή σου στη διοίκηση	1
Μαθαίνεις σημαντικές και καινούργιες πληροφορίες	1
Σύνολο	2
Δεν απάντησαν	10
Γενικό Σύνολο	12

Στην ερώτηση αν οι βιβλιοθηκονόμοι μοιράζονται τη γνώση με άλλα άτομα που έχουν υψηλή φήμη στον οργανισμό τους (Ερώτηση 31), 42 ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά. Ο αριθμός είναι αρκετά υψηλός, και μπορούμε να πούμε πως αναμενόταν. Ωστόσο, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το αξιοσημείωτο ποσοστό (21,8%) των ερωτηθέντων που απάντησαν θετικά.

Στη συνέχεια τα άτομα που απάντησαν θετικά στην Ερώτηση 31, τους ζητείτο να εξηγήσουν το λόγο για τον οποίο πράττουν με αυτό τον τρόπο. Παρόλα αυτά ο αριθμός των απαντήσεων που έχουμε πάρει, όπως αποτυπώνεται και στον Πίνακα 33.1, είναι πολύ φτωχός (2 άτομα) με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να εξάγουμε ακριβή συμπεράσματα.

### 6.3.19. Βοήθεια συναδέλφων

**Πίνακας 34. Πιστεύετε ότι αρέσει στους ανθρώπους να βοηθούν τους συναδέλφους τους και να συνεισφέρουν στη βιβλιοθήκη για προσωπικά οφέλη;**

<i>Ερώτηση 32</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	25	45,5
ΟΧΙ	25	45,5
Σύνολο	50	90,9
Δεν απάντησαν	5	9,1
Γενικό Σύνολο	55	100

Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα του Πίνακα 34, όπου οι θετικές και αρνητικές απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζουν το ίδιο ακριβώς ποσοστό (45,5%). Στη σχετική ερώτηση, αν πιστεύουν ότι αρέσει στους ανθρώπους να βοηθούν τους συναδέλφους τους και να συνεισφέρουν στη βιβλιοθήκη για προσωπικά οφέλη, δεν μπορούμε να εξάγουμε ένα ξεκάθαρο συμπέρασμα.

Ουσιαστικά, συναντούμε δύο κατηγορίες ατόμων. Από τη μια βρίσκονται εργαζόμενοι οι οποίοι αρέσκονται στο να βοηθούν τους συναδέλφους τους και να συνεισφέρουν στον οργανισμό τους ανιδιοτελώς ενώ από την άλλη βρίσκονται άτομα που κάνουν ακριβώς τις ίδιες ενέργειες με την εξής βασική διαφορά, την αποκόμιση προσωπικού κέρδους<sup>118</sup>.

<sup>118</sup> Σαν κέρδος δεν αναφερόμαστε στη χρηματική ανταμοιβή και φυσικά όχι στο κέρδος που αποκομίζεται από την ανταλλαγή γνώσης.



### 6.3.20. Παράγοντες για παρακίνηση ΔΓ

**Πίνακας 35. Ποιοι από τους πιο κάτω παράγοντες σας παρακινούν στη ΔΓ στη βιβλιοθήκη σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερους από ένα)**

<i>Ερώτηση 33</i>	Συχνότητα
Ιδέα απόκτησης πληροφοριών	45
Αύξηση φήμης	10
Βελτίωση της σχέσης με τους συναδέλφους	22
Επειδή το θέλουν οι ίδιοι	15
Επιβράβευση (μόνους)	12

Αυτό που αντανακλάται από τα αποτελέσματα του Πίνακα 35 είναι ότι, η **Ιδέα απόκτησης πληροφοριών** θεωρείται ο κυριότερος παράγοντας ο οποίος παρακινεί τα άτομα στη ΔΓ, με συχνότητα 45 ατόμων. Δεύτερος υψηλότερος παράγοντας που συμβάλει στη ΔΓ αποτελεί η **Βελτίωση της σχέσης με τους συναδέλφους**, με συχνότητα 22 ατόμων. Η διαφορά που προκύπτει μεταξύ της πρώτης και δεύτερης δημοφιλέστερης επιλογής είναι αρκετά σημαντική, αφού βρίσκεται στα 23 άτομα.

Αντίθετα, τις δύο τελευταίες επιλογές των ερωτηθέντων κατέλαβαν η **Αύξηση φήμης** και η **Επιβράβευση**, με συχνότητα 10 και 12 ατόμων αντίστοιχα. Αυτό φανερώνει πως, ακόμη, τα άτομα που εργάζονται σε τέτοιου είδους οργανισμούς αρκούνται στην χαρά της διάδοσης γνώσης και στην ηθική ικανοποίηση που τους προσφέρει η εργασία τους και δεν αναζητούν ιδιαίτερα τη μισθολογική ανέλιξη ή την απόκτηση φήμης.

Επομένως, συμπεραίνουμε πως οι βιβλιοθηκονόμοι έχουν καταλάβει το ευρύτερο νόημα της ΔΓ και προσπαθούν να το υιοθετήσουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες προκειμένου να επωφεληθούν, πρωταρχικά αυτοί και στη πορεία η βιβλιοθήκη τους.

### 6.3.21. Πλεονεκτήματα της ΔΓ

**Πίνακας 36. Ποια νομίζετε ότι είναι τα κύρια πλεονεκτήματα από τη ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

<i>Ερώτηση 34</i>	<i>Συχνότητα</i>
Τα μέλη της βιβλιοθήκης μπορούν να γίνουν καλύτεροι επαγγελματίες	44
Τα μέλη της βιβλιοθήκης είναι πιο αποτελεσματικά	38
Τα μέλη της βιβλιοθήκης έχουν πρόσβαση σε ένα μεγάλο δίκτυο	26
Τα μέλη της βιβλιοθήκης δουλεύουν καλύτερα	31
Τα μέλη της βιβλιοθήκης έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες	42

Όσον αφορά τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις της Ερώτησης 34, μαρτυρούν αρκετά ικανοποιητική την κατανόηση των πλεονεκτημάτων που μπορεί να παρέχει η ΔΓ στους βιβλιοθηκονόμους. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες φαίνεται να συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με τις περισσότερες επιλογές που τους προτείναμε, εκ των οποίων τέσσερις στις πέντε παρουσιάζουν συχνότητα πέραν των 30 ατόμων. Τη χαμηλότερη συχνότητα (26 άτομα) παρουσιάζει η επιλογή **Τα μέλη της βιβλιοθήκης έχουν πρόσβαση σε ένα μεγάλο δίκτυο**. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι οι πλείστες βιβλιοθήκες διαθέτουν προ καιρού πρόσβαση σε ένα αρκετά μεγάλο δίκτυο πληροφοριών, οπότε η επιλογή αυτή δεν αντιμετωπίστηκε με την ίδια βαρύτητα σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Εν ολίγοις, πρόκειται για έναν ιδιαίτερο παράγοντα που μπορεί να δείξει το δρόμο στους εργαζόμενους για το πως μπορούν να γίνουν καλύτεροι επαγγελματίες (44 άτομα), να έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες (42 άτομα), να δουλεύουν καλύτερα (31 άτομα) και τέλος να είναι πιο αποτελεσματικοί σε ότι και αν κάνουν (38 άτομα).

### 6.3.22. Εργασία και πληροφόρηση

**Πίνακας 37. Όταν έχετε γνώση σχετική με θέματα/εργασίες και πληροφόρηση που αφορούν την βιβλιοθηκονομία κάνετε ότι μπορείτε για να την αποκτήσουν και αυτοί;**

<i>Ερώτηση 35</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	47	85,5
ΟΧΙ	7	12,7
Σύνολο	54	98,2
Δεν απάντησαν	1	1,8
Γενικό Σύνολο	55	100

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 37 οι περισσότεροι ερωτηθέντες (85,5%) υποστηρίζουν πως μοιράζονται τη γνώση και τις πληροφορίες που διαθέτουν, οι οποίες σχετίζονται με εργασιακά θέματα ή τη βιβλιοθηκονομία, με τα υπόλοιπα μέλη της βιβλιοθήκης. Αντίθετα, ένα μικρό ποσοστό (12,7%) των ερωτηθέντων δεν το κάνει.

Αυτό μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στις Κυπριακές βιβλιοθήκες συνεργάζονται μεταξύ τους και προσπαθούν, στο βαθμό που είναι εφικτό, να αλληλοβοηθούνται μοιράζοντας γνώση και πληροφορίες που ίσως φανούν χρήσιμες. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι για την ομαλή λειτουργία και περαιτέρω αποτελεσματική και επιτυχημένη πορεία των βιβλιοθηκών, η διαχείριση και διάχυση της γνώσης αποτελεί απαραίτητο συστατικό.

### 6.3.23. Ενημέρωση

**Πίνακας 38. Προσπαθείτε να παραμένετε ενημερωμένοι εξερευνώντας πληροφορίες που βρίσκονται σε διαφορετικά συστήματα γνώσης και βάσεις γνώσης;**

<i>Ερώτηση 36</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	50	90,9
ΟΧΙ	5	9,1
Σύνολο	55	100

Αν κρίνουμε από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 38, το 90,9% των ερωτηθέντων προσπαθούν να παραμένουν ενημερωμένοι εξερευνώντας βάσεις δεδομένων και συστήματα γνώσης. Το θετικό ποσοστό είναι αρκετά υψηλό και φανερώνει ότι οι βιβλιοθηκονόμοι προσπαθούν συνεχώς να ενημερώνονται και να εμπλουτίζουν τη γνώση τους με τα πιο πρόσφατα στοιχεία, προκειμένου να διευκολύνουν τη διεξαγωγή των διαδικασιών και των λειτουργιών που εκτελούν.

### 6.3.24. Ο ρόλος της αποτελεσματικής ΔΓ

**Πίνακας 39.1. Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίξει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Αύξηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος).**

<i>Ερώτηση 37 (Αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος)</i>	Συχνότητα	%
Συμφωνώ απόλυτα	14	25,5
Συμφωνώ	9	16,4
Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	12	21,8
Διαφωνώ	9	16,4
Διαφωνώ απόλυτα	8	14,5
Σύνολο	52	94,5
Δεν απάντησαν	3	5,5
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 39.2. Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίξει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Καινοτομία).**

<i>Ερώτηση 37 (Καινοτομία)</i>	Συχνότητα	%
Συμφωνώ απόλυτα	21	38,2
Συμφωνώ	11	20,0
Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	9	16,4
Διαφωνώ	4	7,3
Διαφωνώ απόλυτα	7	12,7
Σύνολο	52	94,5
Δεν απάντησαν	3	5,5
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 39.3. Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίξει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Ανάπτυξη εργαζομένων).**

<i>Ερώτηση 37 (Ανάπτυξη εργαζομένων)</i>	Συχνότητα	%
Συμφωνώ απόλυτα	15	27,3
Συμφωνώ	13	23,6
Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	14	26,4
Διαφωνώ	5	9,1
Διαφωνώ απόλυτα	6	10,9
Σύνολο	53	96,4
Δεν απάντησαν	2	3,6
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 39.4. Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίξει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Καλύτερη λήψη αποφάσεων).**

<i>Ερώτηση 37 (Καλύτερη λήψη αποφάσεων)</i>	Συχνότητα	%
Συμφωνώ απόλυτα	20	36,4
Συμφωνώ	11	20,0
Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	8	14,5
Διαφωνώ	7	12,7
Διαφωνώ απόλυτα	7	12,7
Σύνολο	53	96,4
Δεν απάντησαν	2	3,6
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 39.5. Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίξει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Βελτίωση της ποιότητας).**

<i>Ερώτηση 37 (Βελτίωση ποιότητας)</i>	Συχνότητα	%
Συμφωνώ απόλυτα	23	43,4
Συμφωνώ	10	18,9
Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	4	7,5
Διαφωνώ	6	10,9
Διαφωνώ απόλυτα	10	18,2
Σύνολο	53	96,4
Δεν απάντησαν	2	3,6
Γενικό Σύνολο	55	100

**Πίνακας 39.6. Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίξει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί) (Γρηγορότερη ανταπόκριση σε θέματα του οργανισμού).**

<i>Ερώτηση 37 (Γρηγορότερη ανταπόκριση σε θέματα οργανισμού)</i>	Συχνότητα	%
Συμφωνώ απόλυτα	18	32,7
Συμφωνώ	9	16,4
Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	9	16,4
Διαφωνώ	7	12,7
Διαφωνώ απόλυτα	9	16,4
Σύνολο	52	94,5
Δεν απάντησαν	3	5,5
Γενικό Σύνολο	55	100

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων που προκύπτουν από τον Πίνακα 39,1 παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες **Συμφωνούν απόλυτα** (25,5%) με το γεγονός ότι η αποτελεσματική ΔΓ διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην **αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** της βιβλιοθήκης. Μάλιστα αποτελέσματα των ατόμων που αναγνωρίζουν θετικά πως η αποτελεσματική ΔΓ μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ανέρχεται σε ποσοστό 41,9% (**Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα**), ενώ αντίστοιχα το ποσοστό των ατόμων που εμφανίζουν αρνητική άποψη ανέρχεται στο 31,9% (**Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα**).

Είναι επίσης σημαντικό και πρέπει να τονιστεί πως το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό κατέλαβε η επιλογή **Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ** με ποσοστό 21,8%, ποσοστό αρκετά κοντά στο υψηλότερο. Ο λόγος που αυτή η επιλογή παρουσιάζει τόσο μεγάλη συχνότητα, πιστεύουμε πως οφείλεται στο ότι οι βιβλιοθηκονόμοι δεν αναγνωρίζουν τη βιβλιοθήκη τους σαν μια επιχείρηση η οποία θα μπορούσε ποτέ να συνάψει πελατειακές σχέσεις με τους χρήστες της. Με λίγα λόγια σκοπός της βιβλιοθήκης δεν είναι η αναζήτηση πελατών αλλά η προσέλευση δυνητικών χρηστών. Οι βιβλιοθήκες, δεν θεωρούν ανταγωνιστικές τις υπόλοιπες βιβλιοθήκες (λ.χ. πια έχει τους περισσότερους χρήστες ή το περισσότερο υλικό), αλλά συναγωνίζονται για ένα κοινό σκοπό, να σφραγίσουν στη συνείδηση μας ότι είναι απαραίτητες για την προώθηση και διάδοση της γνώσης, τη συνεχή επιμόρφωση και αυτομόρφωση κλπ.

Εντούτοις, και οι υπόλοιπες επιλογές βρίσκονται αρκετά κοντά στα δύο υψηλότερα ποσοστά πράγμα που φανερώνει πως ακόμη δεν κυριαρχεί μια κατασταλαγμένη άποψη από πλευράς βιβλιοθηκονόμων για το ρόλο που μπορεί να παίξει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης και την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της.

Αν κρίνουμε από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 39.2, οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 38,2%, πιστεύουν πως η αποτελεσματική ΔΓ παίζει σημαντικό ρόλο στη καινοτομία. Αναλυτικότερα, τα άτομα που απάντησαν θετικά στη πρόταση ανέρχονται σε **32**, αριθμός που αντιστοιχεί στο 58,2% του συνόλου. Απεναντίας, χαμηλότερο ποσοστό παρουσιάζει η επιλογή **Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ** (16,4% έναντι 21,8% του Πίνακα 38.1) καθώς επίσης και οι αρνητικές απαντήσεις (20,% έναντι 31,9% του Πίνακα 38.1).

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του Πίνακα 39.3, οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως η **Ανάπτυξη των εργαζομένων** επηρεάζεται σημαντικά από την αποτελεσματική ΔΓ. Το ποσοστό των ερωτηθέντων που προκύπτει από τις θετικές απαντήσεις ανέρχεται στο 50,9% (**Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ**). Λαμβάνοντας νέα γνώση ή έστω μια ιδέα, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να την κωδικοποιήσουν και να δημιουργήσουν καινούργια γνώση την οποία οφείλουν να μοιράσουν πίσω στα μέλη του οργανισμού. Αυτό η διαδικασία δεν αυξάνει μονάχα την γνώση που κατέχει κάθε άτομο αλλά συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη της οργανωσιακής γνώσης.

Ωστόσο, αντίθετη άποψη (**Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα**) εκφράζει ένα αρκετά χαμηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων (20%). Ένας από τους πιθανούς λόγους για τους οποίους οι ερωτηθέντες δεν συμφωνούν με την πρόταση που τους παρουσιάστηκε, ίσως, να οφείλεται στο ότι δεν γνωρίζουν επαρκώς τη σημασία της αποτελεσματικής ΔΓ ή της ΔΓ.

Στον Πίνακα 39.4 οι περισσότεροι ερωτηθέντες, υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική ΔΓ συμβάλει στην καλύτερη λήψη αποφάσεων με ποσοστό 56,4%, ενώ η αντίθετη άποψη ανέρχεται στο 25,4%. Το θετικό ποσοστό των ερωτηθέντων φανερώνει ότι η μεγαλύτερη μερίδα εργαζομένων έχει αντιληφθεί, εν μέρει, τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η αποτελεσματική ΔΓ ως προς τη βελτίωση των λειτουργιών και των διαδικασιών του οργανισμού.

Παρόλα αυτά, σε καμία περίπτωση η ΔΓ δεν πρέπει να λειτουργεί σαν μια εγωιστική διαδικασία ανάμεσα σε μια ομάδα ατόμων του οργανισμού, αλλά να προκύπτει από τη συνεχή ροή πληροφοριών και γνώσης ανάμεσα σε όλα τα άτομα του παρέχοντας παράλληλα ανατροφοδότηση.

Αυτοί που ξεχωρίζουν στον Πίνακα 39.5 όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας διαμέσου της αποτελεσματικής ΔΓ είναι τα άτομα που απάντησαν **Συμφωνούν απόλυτα** (43,4%) και **Συμφωνούν** (18,9%), ενώ σε λιγότερο βαθμό αυτοί που **Διαφωνούν απόλυτα** (18,2%). Αρκετά χαμηλότερα ποσοστά, σε σχέση με τις προηγούμενες ερωτήσεις έλαβαν οι επιλογές **Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ** (7,5%) και η επιλογή **Διαφωνώ** (10,9%).

Στην περίπτωση αν η αποτελεσματική ΔΓ βοηθάει στη γρηγορότερη ανταπόκριση σε θέματα του οργανισμού από πλευράς βιβλιοθηκονόμων, τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον Πίνακα 39.6. Το υψηλότερο ποσοστό του πίνακα καταλαμβάνει η επιλογή **Συμφωνώ απόλυτα** με τιμή 32,7%. Βέβαια, ήταν αναμενόμενο πως σε αυτή, όπως και στις υπόλοιπες προτάσεις της ερώτησης 27, η επιλογή αυτή θα επικρατούσε και θα είχε τον κύριο λόγο με τα υψηλότερα ποσοστά, ενώ δευτερεύον ρόλο θα είχε η επιλογή **Συμφωνώ**. Αυτό που μπορούμε να πούμε ότι μας προκάλεσε περισσότερη εντύπωση είναι το ότι η ουδέτερη επιλογή (**Δεν συμφωνώ, ούτε διαφωνώ**), που τοποθετήσαμε στην πενταβάθμια κλίμακά μας συγκέντρωσε σχετικά υψηλά ποσοστά σε όλες τις επιλογές, πλην της **βελτίωσης ποιότητας** (7,5%).

Επίσης, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 39.6, οι ερωτηθέντες **Διαφωνούν** με την πρόταση που τους δόθηκε με ποσοστό 12,7%, το οποίο είναι και το χαμηλότερο του πίνακα.

### 6.3.25. Wiki και ΔΓ

**Πίνακας 40.1. Πιστεύετε πως η δημιουργία ενός wiki θα διευκόλυνε τη ΔΓ μέσα στη βιβλιοθήκη;**

<i>Ερώτηση 38</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	41	74,5
ΟΧΙ	6	10,9
Δεν γνωρίζω	8	14,5
Σύνολο	55	100

**Πίνακας 40.2. Παρακαλώ αναπτύξτε.**

<i>Ερώτηση 38 (Ανάπτυξη)</i>	Συχνότητα	%
Είναι συμπληρωματικό και όχι αποτελεσματικό	3	5,5
Είναι συμπληρωματικό και βοηθητικό στις διαδικασίες	7	12,7
Βοηθάει στην ενημέρωση για διάφορα ζητήματα	5	9,1
Σύνολο	15	27,3
Δεν απάντησαν	40	72,7
Γενικό Σύνολο	55	100

Οι απαντήσεις που προκύπτουν από τους ερωτηθέντες και παρουσιάζονται στους πιο πάνω πίνακες (Πίνακας 40.1 και 40.2) αναφέρονται στις ερωτήσεις αν πιστεύουν πως η δημιουργία ενός wiki θα διευκόλυνε τη ΔΓ μέσα στη βιβλιοθήκη και γιατί. Το wiki στο οποίο αναφερόμαστε χρησιμοποιούν μόνο τα μέλη της βιβλιοθήκης και όχι οι χρήστες της. Όπως είναι εμφανές, τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι αρκετά αισιόδοξα. Το 74,5% των εργαζομένων υποστηρίζουν πως η δημιουργία μιας παρόμοιας υπηρεσίας θα μπορούσε πραγματικά να βοηθήσει τη βιβλιοθήκη και τους ίδιους στις γρηγορότερη επίλυση των καθημερινών προβλημάτων που προκύπτουν κατά την εργασίας τους, ενώ μόλις το 10,9% υποστηρίζει πως η δημιουργία του δεν θα διευκόλυνε τη ΔΓ.

Φυσικά, να αναφέρουμε, αν και είναι εμφανές στον Πίνακα 40.1, πως στην ερώτηση αυτή όπως και στην επόμενη (Ερώτηση 39) έχουμε προσθέσει ακόμη μια επιλογή (**Δεν γνωρίζω**) για το λόγο ότι, οι δύο προηγούμενες επιλογές που δίναμε (**ΝΑΙ**, **ΟΧΙ**) δεν θα κάλυπταν σε ικανοποιητικό βαθμό τις απόψεις των ερωτηθέντων. Επομένως, προσθέτοντας την επιλογή αυτή καλύψαμε ένα σημαντικό ποσοστό (14,5%), το οποίο μπορούσε εύκολα να χαθεί, δηλαδή να πήγαινε στις δύο σταθερές επιλογές.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από του ερωτηθέντες να αναπτύξουν σύντομα την προηγούμενη απάντησή τους. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τα άτομα παρουσιάζονται στον Πίνακα 40.2. Υψηλότερο ποσοστό απαντήσεων παρουσιάζει η επιλογή **Είναι συμπληρωματικό και βοηθητικό στις διαδικασίες** με 12,7%, στη συνέχεια ακολουθεί με 9,1% η επιλογή **Βοηθάει στην ενημέρωση για διάφορα ζητήματα** και σαν τελευταία επιλογή παρουσιάζεται **Είναι συμπληρωματικό και όχι αποτελεσματικό** με 5,5%.



Επίσης στον σχετικό πίνακα βλέπουμε ότι υπάρχει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (72,7%) ερωτηθέντων που δεν απάντησαν στην ερώτηση.

### 6.3.26. Φόρουμ και ΔΓ

**Πίνακας 41.1. Θεωρείτε πως η δημιουργία ενός φόρουμ θα διευκόλυνε τη ΔΓ μέσα στη βιβλιοθήκη;**

<i>Ερώτηση 39</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	43	78,2
ΟΧΙ	6	10,9
Δεν γνωρίζω	6	10,9
Σύνολο	55	100

**Πίνακας 41.2. Παρακαλώ αναπτύξτε.**

<i>Ερώτηση 39 (Ανάπτυξη)</i>	Συχνότητα	%
Υπάρχουν και καλύτερες μέθοδοι	1	1,8
Χρησιμοποιείται για ανταλλαγή απόψεων	11	20,0
Ξεφεύγει από το πλαίσιο της δουλειάς	1	1,8
Διευκολύνει τη ΔΓ	8	14,5
Γνωρίζουμε τις ανάγκες των χρηστών	2	3,6
Σύνολο	17	30,9
Δεν απάντησαν	38	69,1
Γενικό Σύνολο	55	100

Όσον αφορά την Ερώτηση 39 για το αν η δημιουργία ενός φόρουμ θα διευκόλυνε τη ΔΓ μέσα στη βιβλιοθήκη, τα αποτελέσματα που προκύπτουν στον Πίνακα 41.1 είναι παρόμοια με τα αποτελέσματα του Πίνακα 40.1.

Η πλάστιγγα γέρνει και πάλι με μεγάλη διαφορά στη θετική απάντηση με ποσοστό 78,2%, αντίθετα με το 10,9% που κατέλαβαν οι δυο άλλες επιλογές. Εν ολίγοις, το συμπέρασμα που προκύπτει από τα αποτελέσματα των Πινάκων 40.1 και 41.1 είναι πως οι ερωτηθέντες παρουσιάζουν μια θετική στάση σχετικά με τη δημιουργία καινούργιων λειτουργιών, στην περίπτωση μας wiki και φόρουμ, που θα βοηθήσουν στη διευκόλυνση της ΔΓ στη βιβλιοθήκη.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να τεκμηριώσουν και πάλι την απάντηση τους αναπτύσσοντας την εν συντομία. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τα άτομα παρουσιάζονται στον Πίνακα 41.2. Υψηλότερο ποσοστό απαντήσεων παρουσιάζει η επιλογή **Χρησιμοποιείται για ανταλλαγή απόψεων** με 20%, στη συνέχεια ακολουθεί με 14,5% η επιλογή **Διευκολύνει τη ΔΓ**, έπειτα η επιλογή **Γνωρίζουμε τις ανάγκες των χρηστών** με 3,6% και τέλος παρουσιάζονται οι δύο αρνητικές επιλογές **Υπάρχουν και καλύτερες μέθοδοι** και **Ξεφεύγει από το πλαίσιο της δουλειάς** με 1,8% αντίστοιχα.

Επίσης, ενδεικτικό είναι το ποσοστό το οποίο δεν έδωσε καμία απάντηση (69,1%), γεγονός που σημαίνει ενδεχομένως, αφενός ότι οι βιβλιοθηκονόμοι ενδιαφέρονται για την εισαγωγή καινούργιων λειτουργιών για τη διευκόλυνση της ΔΓ και αφετέρου δεν προσπαθούν να τη διεκδικήσουν. Ωστόσο η συνύπαρξη και των δύο θεωρείται απαραίτητη για την υιοθέτηση καινούργιων λειτουργιών στη βιβλιοθήκη.

### 6.3.27. Κλοπή ιδεών

**Πίνακας 42.1. Πιστεύετε ότι αν μοιράζεστε τη γνώση σας με τους υπόλοιπους θα σας κλέψουν τις ιδέες σας και θα πάρουν οι ίδιοι την ανταμοιβή**

<i>Ερώτηση 40</i>	Συχνότητα	%
ΝΑΙ	6	10,9
ΟΧΙ	49	89,1
Σύνολο	55	100

**Πίνακας 42.2. Παρακαλώ εξηγήστε για πιο λόγο.**

<i>Ερώτηση 40 (Ανάπτυξη)</i>	Συχνότητα	%
Δεν έχουν τέτοια νοοτροπία	1	1,8
Η γνώση είναι για όλους	8	14,5
Όταν κατέχεις, κατέχεις	3	5,5
Αν ο υπάλληλος αξίζει παίρνει την ανταμοιβή	1	1,8
Για αυτοπροβολή και εξέλιξη	1	1,8
Σύνολο	13	23,6
Δεν απάντησαν	42	76,4
Γενικό Σύνολο	55	100

Οι τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου είχε σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο οι βιβλιοθηκονόμοι φοβούνται να μοιραστούν τις ιδέες και τις γνώσεις που κατέχουν με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Λαμβάνοντας λοιπόν υψηλό ποσοστό αρνητικών απαντήσεων (Πίνακας 42.1, 89,1%), φαίνεται να επικρατεί ένα, μάλλον, καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων, παρουσιάζοντας θέληση από σχεδόν κάθε υπάλληλο να μοιραστεί τις γνώσεις και τις ιδέες του με τους συναδέλφους του. Επιπλέον, στο δεύτερο σκέλος (Πίνακας 42.2) της ερώτησης 40, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (14,5%) θεωρούν ότι **Η γνώση είναι για όλους** και πρέπει να την μοιράζονται. Αυτό κρίνεται ως ιδιαίτερα θετικό γιατί αποδεικνύει ότι τα άτομα αυτά μοιράζονται ήδη τις ιδέες τους χωρίς να φοβούνται πως οι άλλοι συνάδελφοί τους θα τις κλέψουν προκειμένου να πάρουν οι ίδιοι την ανταμοιβή.

Παρόλα αυτά, δεν έλειψαν και οι ιδιόρρυθμες απαντήσεις. Ποσοστό 5,5% απάντησε ότι **Όταν κατέχεις τη γνώση την κατέχεις**, δηλαδή δεν χρειάζεται να κλέψεις από κανένα. Αυτό βέβαια είναι αποδειγμένο πως δεν ευσταθεί αφού δυο μυαλά είναι καλύτερα από του ενός όταν σκέφτονται, ειδικά όσον αφορά την παραγωγή ιδεών (brainstorming). Επιπρόσθετα, ποσοστό 1,8%, έδωσε την απάντηση **Για αυτοπροβολή και ανέλιξη**.

Επιπλέον, απαντήσεις όπως: **Δεν έχουν τέτοια νοοτροπία** και **Αν ο υπάλληλος αξίζει παίρνει την ανταμοιβή** κατέλαβαν χαμηλά ποσοστά (1,8% αντίστοιχα).

Ωστόσο αυτό που πρέπει να καταστεί σαφές, είναι το γεγονός ότι οι βιβλιοθηκονόμοι θεωρούνται οι θεματοφύλακες και φορείς της γνώσης, επομένως δεν νοείται να μην μοιράζονται και να μην διαχέουν τη γνώση που κατέχουν, άσχετα αν δεν κερδίσουν τίποτα στο τέλος.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**  
**Συμπεράσματα και προτάσεις**

## 7.1. Συμπεράσματα και προτάσεις

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα, σημειώνουμε ότι η διάχυση καθώς και η διαχείριση της γνώσης ενσωματώνονται και εισχωρούν ολοένα και βαθύτερα στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν σήμερα οι βιβλιοθήκες, αποτελώντας ουσιαστική προϋπόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη και ευημερία τους. Επομένως, η υιοθέτηση και η προσαρμογή καινούργιων τεχνικών και διαδικασιών, που αντιστοιχούν στην εποχή μας, είναι απαραίτητες για τη σωστή διαχείριση και διανομή των παραγόμενων προϊόντων (γνώση) και των υπηρεσιών τους.

Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον, οι οργανισμοί, που παλαιότερα έδιναν έμφαση στις δομές, την απόδοση και τις διαδικασίες, τώρα στρέφονται, ανταποκρινόμενες προς τις νέες προκλήσεις, στις σχέσεις, την ατομική πρωτοβουλία και την αυτενέργεια. Οι σύγχρονοι ρυθμοί ανταγωνισμού και η προσπάθεια των οργανισμών να επεκτείνονται και να εξελίσσονται εξαρτάται, σε σημαντικό βαθμό, από την ικανότητά τους να δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες (καινοτομία). Παράλληλα, αυτή η καινοτομία στηρίζεται ουσιαστικά στη δημιουργία του απαραίτητου επιχειρηματικού περιβάλλοντος με το οποίο ο οργανισμός καταφέρνει να διαχειρίζεται με νέα κουλτούρα, διαδικασίες και λειτουργίες που αφορούν τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και την συνάθροιση της εταιρικής γνώσης (knowledge aggregation).

Οι οργανισμοί, στις μέρες μας, προσπαθούν για την επιβίωση σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από συνεχείς εκρήξεις γνώσης εφαρμόζοντας τις αποκαλούμενες «υψηλής απόδοσης πρακτικές εργασίας», που θεωρούνται κρίσιμες για την απόκτηση υψηλών επιπέδων οργανωτικής απόδοσης (Pfeffer, 1997).

Συμπερασματικά, όπως προκύπτει από την έρευνά μας, οι Κυπριακές βιβλιοθήκες επιχειρούν να βρίσκονται στην καρδιά των εξελίξεων, ενσωματώνοντας ολοένα και περισσότερες τεχνικές διαχείρισης και διάχυσης γνώσης, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις καινούργιες απαιτήσεις που προκύπτουν.

Ξεκινώντας από το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (Δημογραφικά χαρακτηριστικά) η εικόνα που προκύπτει φανερώνει ότι οι Κυπριακές βιβλιοθήκες «προτιμούν», σε πολύ μεγάλο βαθμό το γυναικείο φύλο. Ενδεχομένως, να επικρατεί η στερεότυπη άποψη που θέλει το άτομο το οποίο εργάζεται στη θέση αυτή να ανήκει στο γυναικείο φύλο. Παρόλα αυτά, λίγα από τα στελέχη των βιβλιοθηκών διαθέτουν εμπειρία άνω των 10 ετών, δεδομένου ότι το επάγγελμα του βιβλιοθηκονόμου στην Κύπρο δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο. Η έρευνα μας κατέγραψε επίσης ότι σχετικά λίγα στελέχη που εργάζονται ως βιβλιοθηκονόμοι δεν διαθέτουν πτυχίο βιβλιοθηκονομίας ή κάτι ανάλογο (π.χ. συντήρηση βιβλίων).

Σημαντικές πληροφορίες, σχετικά με τον οργανισμό στον οποίο εντάσσονται οι ερωτηθέντες, μας δίνει το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου (βασικές πληροφορίες). Τα τελικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των πληροφοριών συμπυκνώνονται στις εξής διαπιστώσεις:

Ο χώρος και γενικότερα το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι βιβλιοθηκονόμοι, είναι αρκετά καλό. Σε γενικές γραμμές, ο οργανισμός τους συμπεριφέρεται δίκαια και δουλεύοντας σ' αυτόν μπορούν να αποκτήσουν καινούργιες δεξιότητες καθώς και να τις αναπτύξουν. Πρόκειται για

οργανισμούς οι οποίοι αναγνωρίζουν τη συνεισφορά των εργαζομένων και προσπαθούν να συμβάλλουν στη συνεχή επιμόρφωσή τους.

Τελευταίο και ίσως σημαντικότερο κομμάτι της έρευνάς μας αποτελεί το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου (Διάχυση Γνώσης και βιβλιοθήκη), που παρουσιάζει τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη ΔΓ και το ρόλο που διαδραματίζει στις βιβλιοθήκες κλπ.

Η διεξαχθείσα έρευνα κατέγραψε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων γνωρίζει αρκετά καλά τον όρο ΔΓ, ωστόσο δεν είχε την τύχη να παρακολουθήσει κάποιο σχετικό σεμινάριο μέχρι στιγμής. Στην περίπτωση αυτή μας παρουσιάζεται μια προβληματική πτυχή των βιβλιοθηκών, η οποία θέλει οπωσδήποτε βελτίωση. Είναι φανερό ότι οι βιβλιοθήκες δεν φροντίζουν να εκπαιδεύουν τα στελέχη τους όσον αφορά τη ΔΓ. Ομολογουμένως περιμέναμε να δούμε μια διαφορετική προσέγγιση από πλευράς βιβλιοθηκών για τη διεξαγωγή σεμιναρίων, δεδομένου ότι οι βιβλιοθήκες είναι οργανισμοί οι οποίοι στηρίζουν και στηρίζονται στη διάχυση και διάδοση της γνώσης. Επομένως, η διεξαγωγή σεμιναρίων, από κοινού ή ξεχωριστά για κάθε βιβλιοθήκη, για τον εφοδιασμό και εμπλουτισμό της γνώσης και των δεξιοτήτων του προσωπικού κρίνεται αναγκαία.

Οι βιβλιοθηκονόμοι προσπαθούν να μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους συστηματικά, με χαρά και κυρίως εθελοντικά σε μεγάλο βαθμό, επειδή εμπιστεύονται τα άτομα στα οποία τη μοιράζονται. Μόνο πολύ λίγα στελέχη δεν μοιράζονται τη γνώση επειδή δεν εμπιστεύονται τα υπόλοιπα μέλη της βιβλιοθήκης.

Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστες τις βιβλιοθήκες. Όσον αφορά τις τεχνικές διαχείρισης και κωδικοποίησης της γνώσης που εφαρμόζονται από τις βιβλιοθήκες, στο σύνολό τους, επιτελούνται πολύ ικανοποιητικά. Οι κυριότερες τεχνικές που χρησιμοποιούνται από το προσωπικό είναι κατά πρώτον η ιστοσελίδα της κάθε βιβλιοθήκης και κατά δεύτερον τα σεμινάρια.

Βέβαια, δεν μπορούμε να παραλείψουμε το γεγονός ότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και η τηλεφωνική επικοινωνία καταλαμβάνουν επίσης σημαντικό ποσοστό εφαρμογής.

Παρόλα αυτά, οι βιβλιοθηκονόμοι δεν αρκούνται στις ήδη υπάρχουσες τεχνικές αλλά επιζητούν την υιοθέτηση καινούργιων. Η κωδικοποίηση και η αποθήκευση της γνώσης με αυτά τα μέσα και μόνο δεν κρίνεται ικανοποιητική για τη διάχυση της αλλά ούτε και για την εύκολη αναζήτηση της. Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο, αν και δεν είναι θεαματικά, απορρέει ότι οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τους βιβλιοθηκονόμους δεν είναι αρκετές, οπότε οι βιβλιοθήκες πρέπει να αναλάβουν ουσιαστική δράση προκειμένου να καλύψουν το κενό.

Επιπρόσθετα, η ανεπαρκής ύπαρξη τεχνικών ΔΓ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πονοκέφαλο για τους ίδιους τους εργαζόμενους και να δυσχεραίνει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία και ταυτόχρονα ουσιαστική ολοκλήρωση των καθημερινών λειτουργιών τους. Η προσπάθεια υιοθέτησης καινούργιων τεχνικών για τη μείωση του χρόνου εντοπισμού και διαχείριση της γνώσης οφείλει να αποτελεί πάγια και διαχρονική στρατηγική για κάθε βιβλιοθήκη. Έτσι, κερδισμένοι δεν θα είναι μόνο οι οργανισμοί και οι εργαζόμενοί τους αλλά και οι χρήστες τους.

Το κύριο θετικό στοιχείο είναι ότι όλα τα στελέχη του οργανισμού, και όχι μόνο ο διευθυντής ή τα υψηλόβαθμα στελέχη, είναι εξίσου υπεύθυνα για τη δημιουργία γνώσης στον οργανισμό. Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως οι οργανισμοί στηρίζουν τη γνώση τους στη γνώση που κατέχουν τα άτομα τους και δείχνουν εμπιστοσύνη σ' αυτά, χωρίς όμως να σημαίνει ότι η αυτή η γνώση δεν καταγράφεται ή ότι κανείς δεν είναι αναντικατάστατος.

Παρότι οι οργανισμοί φροντίζουν να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν όσον αφορά τη γνώση και πληροφόρηση, δεν παύουν να παρουσιάζονται καινούργια. Όπως αποτυπώνεται στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι βιβλιοθήκες σχετικά με τη γνώση και την πληροφόρηση είναι η έλλειψη πληροφοριών. Σίγουρα όμως υπάρχουν πολλές πληροφορίες τριγύρω μας, το θέμα είναι κατά πόσο και σε πιο βαθμό λαμβάνει χώρα η διάδοση και μεταφορά της γνώσης.

Αν συνδυάσουμε τη γνώμη της βιβλιοθήκης για τη ΔΓ και τη γνώμη που έχει για την αποθηκευμένη γνώση βλέπουμε ότι οι δύο απόψεις συμβαδίζουν, αφού θεωρεί ότι η πρώτη αποτελεί στρατηγικό μέρος του οργανισμού, ενώ η δεύτερη είναι σημαντική, σχετική και σύγχρονη. Παρουσιάζεται η εικόνα μιας βιβλιοθήκης που αντιμετωπίζει τη γνώση και τη διαχείρισή της με σοβαρότητα, γνωρίζοντας τις δυνατότητες και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει. Στα θετικά πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει θετικά την αποθηκευμένη γνώση στις βιβλιοθήκες.

Όσον αφορά την κουλτούρα που περιγράφει τις βιβλιοθήκες ως προς τη ΔΓ, δεν διαφέρει αρκετά από την άποψη που αναφέρθηκε πιο πάνω, δηλαδή ότι η ΔΓ είναι δουλειά όλων και όχι του καθενός ξεχωριστά. Όλοι συνεισφέρουν στη διαδικασία και βοηθούν την ενθαρρυντική κουλτούρα που κυριαρχεί. Παρατηρούμε ότι το προσωπικό έχει θετική διάθεση και είναι πρόθυμο να μεταδώσει τη γνώση που κατέχει θεωρώντας ότι με αυτό τον τρόπο κερδίζει και η βιβλιοθήκη αλλά και ο ίδιος. Επομένως, το κλίμα που επικρατεί είναι θετικό και πρόσφορο για μετάδοση της γνώσης. Ωστόσο βλέπουμε στη συνέχεια τους ερωτηθέντες να θεωρούν την έλλειψη συμμετοχής σαν το μεγαλύτερο εμπόδιο της αποτελεσματικής ΔΓ.

Άλλο ένα ιδιαίτερα σημαντικό εμπόδιο στην αποτελεσματική ΔΓ στις βιβλιοθήκες αποτελεί η έλλειψη εκπαίδευσης και ανταμοιβής/αναγνώρισης των ατόμων που προσφέρουν γνώση μέσα στον οργανισμό. Πρόκειται, αν μπορούμε να το θέσουμε έτσι, για μονόπλευρη προσφορά αφού δεν δίνεται κάποιο κίνητρο στα άτομα που προσφέρουν.

Στο θέμα παρακίνησης των εργαζομένων στη ΔΓ, η ιδέα απόκτησης πληροφοριών αποτελεί τον δημοφιλέστερο παράγοντα. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να προσθέτουν συνεχώς στη γνώση που κατέχουν με σκοπό να συνεισφέρουν και αυτοί με τη σειρά τους στην όλη διαδικασία.

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα της αποτελεσματικής ΔΓ στις βιβλιοθήκες που μελετήσαμε, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε, πως σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό, τα μέλη τους ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τη διαδικασία αφού πιστεύουν πως μπορούν να γίνουν καλύτεροι επαγγελματίες. Επιπλέον, ακόμη ένα χαρακτηριστικό που προκύπτει από την αποτελεσματική ΔΓ είναι και η πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες. Αυτά, μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους χωρίς να χρειάζεται να σπαταλούν αχρείαστα τον πολύτιμο χρόνο τους.

Ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία των βιβλιοθηκών είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την καινοτομία, την καλύτερη λήψη αποφάσεων, τη βελτίωση της ποιότητας και τη γρηγορότερη ανταπόκριση σε θέματα του οργανισμού. Επομένως, αφού γνωρίζουμε τα πλεονεκτήματα και το σημαντικό ρόλο που κατέχει η αποτελεσματική ΔΓ σε έναν οργανισμό, το μόνο που απομένει είναι, από πλευράς διοίκησης, η χάραξη νέας στρατηγικής απομακρυσμένης από τον τυπικό προγραμματισμό με ιδιαίτερο βάρος στη διαχείριση και διάχυση της γνώσης.

Η διαχείριση της γνώσης και οι νέες τεχνολογίες, σήμερα, εφόσον υιοθετηθούν στις βιβλιοθήκες, μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας τους. Τα wikis όπως και τα φόρουμ αποτελούν την τελευταία τάση τεχνικών ροής πληροφοριών που εφαρμόζονται στις βιβλιοθήκες με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους. Παρόλα αυτά για να είναι αποτελεσματικές οι τεχνικές αυτές δεν χρειάζεται μόνο η υιοθέτησή τους από τους οργανισμούς, αλλά παράλληλα οι εργαζόμενοι πρέπει να δείξουν ενδιαφέρον και να το αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό που τους δίνεται.

Κλείνοντας, θα πρέπει να επισημάνουμε πως οι Κύπριοι βιβλιοθηκονόμοι μοιράζονται τη γνώση και τις ιδέες που κατέχουν με τους συναδέλφους τους, χωρίς να φοβούνται ότι θα τους τις κλέψουν με σκοπό να πάρουν οι ίδιοι την ανταμοιβή.

## **7.2. Μελλοντική Έρευνα**

Με την παρούσα έρευνα στις Κυπριακές βιβλιοθήκες προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε σε ποια κατάσταση βρίσκονται οι οργανισμοί σε σχέση με την διαχείριση και διάχυση της γνώσης. Αν δηλαδή γνωρίζουν τι είναι η διαχείριση γνώσης, αν συνειδητοποιούν την αναγκαιότητά της, την υποστηρίζουν, με ποιο τρόπο και με ποιες διαδικασίες και τεχνικές. Θελήσαμε να δούμε επίσης ποια είναι η πολιτική της ανώτατης διοίκησης και αν δημιουργούνται συνθήκες που ευνοούν την διαχείριση γνώσης, αλλά και ποια η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί μέσα στους οργανισμούς.

Τα ερωτηματολόγια που μοιράσαμε κάλυψαν κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες. Θεωρούμε ότι χρήζει περαιτέρω έρευνας η κάθε κατηγορία χωριστά ώστε να μπορέσουμε να εμβαθύνουμε παραπάνω σε κάθε μια από αυτές και να τις κατανοήσουμε καλύτερα. Αξίζει να σημειωθεί ότι Κυπριακές βιβλιοθήκες παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διαχείριση γνώσης και θα πρέπει να επικεντρώσουμε την έρευνα σε περισσότερες ώστε να δούμε τις ιδιομορφίες τους.

Επιπλέον, με την υπάρχουσα κατάσταση που διαμορφώθηκε τα τελευταία χρόνια στο τομέα των βιβλιοθηκών καλό θα ήταν να προστεθούν μερικές ερωτήσεις που θα αφορούν την οικονομική κρίση και πως αυτή διαμόρφωσε τη κατάσταση στις βιβλιοθήκες από πλευράς υλικού, συλλογής και υπηρεσιών που παρέχονται αλλά και ποιος είναι ο ρόλος της στην ψυχολογία των βιβλιοθηκονόμων.





# Βιβλιογραφία

## Α. Ελληνική

- Από τις σημειώσεις του καθηγητή Δημήτριου Σαμψών του Τμήματος Ψηφιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.
- Από τις σημειώσεις του μαθήματος Τι είναι η Γνώση του επίκουρου καθηγητή Νικόλαου Βασιλειάδη του Τμήματος Πληροφορικής του Α.Π.Θ. Διαθέσιμες στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://lpis.csd.auth.gr/mtpx/km/slides2.pdf> , τελευταία πρόσβαση 30/1/2009.
- Από τις σημειώσεις του μαθήματος Industrial Management & Information Systems Lab του καθηγητή Νίκου Καρακαπιλίδη με τίτλο Υποστήριξη στη Διαχείριση Γνώσης. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/notes/notes-06.pdf>, τελευταία πρόσβαση 15/12/2009.
- Απόσπασμα από το έγγραφο του Εθνικού Κέντρου Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ) με τίτλο Ε3: Περιφερειακή Τεχνολογική Πλατφόρμα Λογισμικού Γνώσης και Τεχνολογιών Λογισμικού. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: [www.certh.gr/dat/6EAC8749/file.pdf](http://www.certh.gr/dat/6EAC8749/file.pdf), τελευταία πρόσβαση 28/02/2010.
- Απόσπασμα από τη διπλωματική εργασία της Λογιωτάτου Πανδώρας με θέμα «Η διαχείριση γνώσης σε οργανισμούς έρευνας και ανάπτυξης – Η περίπτωση της Planet Ernst & Young.», 2008.
- Απόσπασμα από τη παρουσίαση του Σταύρου Καμμά. Διαθέσιμη στον ηλεκτρονικό πόρο : [http://www.aegean.gr/culturaltec/skammas/4ETDE103/04%20-%20KM\\_Basics.ppt](http://www.aegean.gr/culturaltec/skammas/4ETDE103/04%20-%20KM_Basics.ppt) τελευταία πρόσβαση 03/03/2010.
- Απόσπασμα από την Τριμηνιαία Ενημέρωση του 2008 για θέματα Επιχειρησιακών Ενισχύσεων από την εταιρεία Spiral Consulting Group. Διαθέσιμη στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.spiral.com.gr/WWNN3.pdf>, τελευταία πρόσβαση 25/12/2009.
- Απόσπασμα από το έργο Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης για Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς του πιλοτικού προγράμματος Leonardo Da Vinci. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.trainmor-knowmore.eu/root.el.aspx>, τελευταία πρόσβαση 10/01/2010.
- Ιεραρχία της Γνώσης (εικόνα). Διαθέσιμη στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.transknowformance.com/article.cfm?id=12>, τελευταία πρόσβαση 20/12/2009
- Καμαράς, Δ. (2006). Η οικονομία της γνώσης, *Καθημερινή*, 26 Ιανουαρίου.
- Κεκές, Ι. (2007). *Η διαχείριση της γνώσης στο σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον*. Αθήνα, Ατραπός.

- Κυριακόπουλος, Ο. (2002). Από την οικονομία του κεφαλαίου στην νέα οικονομία της γνώσης, *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 6, 68-71.
- Μέντζας, Γ. (2000). Η επιχειρηματική πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα: Η γνώση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, *Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεων Επιχειρήσεων*. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: <http://www.plantmanagement.gr/index.php?id=113>), τελευταία πρόσβαση 05/01/2010.
- Μέντζας, Γ., και Αποστόλου, Δ.(2002). «Διαχείριση Γνώσης : Η επιχειρηματική πρόκληση του 21ου αιώνα» Πληροφοριακό δελτίο της εταιρείας Planet A.E.
- Μπώκος, Γ., Δ. (2002). *Τεχνολογία και πληροφόρηση: από τη διαχείριση του βιβλίου στη διαχείριση της γνώσης*. Αθήνα, Παπασωτηρίου.
- Νονάκα, Ι., και Τακεούτσι, Χ. (2003). *Η επιχείρηση της γνώσης: Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*. Αθήνα, Καστανιώτης.
- Πυραμίδα της Γνώσης (εικόνα). Διαθέσιμη στον ηλεκτρονικό πόρο: [www.i4crete.gr/files/TEGHNOLOGY%20WATCH%20-%20presentation.pdf](http://www.i4crete.gr/files/TEGHNOLOGY%20WATCH%20-%20presentation.pdf), τελευταία πρόσβαση 28/02/2010.
- Σταυράκης, Ν. και Τοράκη, Κ. (2005). Συστήματα Διαχείρισης Ηλεκτρονικών Αρχείων: Παρουσίαση και συγκριτική αξιολόγηση τριών μοντέλων μεταδεδομένων, *άρθρο που παρουσιάστηκε στο 14ο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, 1–3 Δεκεμβρίου, Αθήνα.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία: επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα, Κριτική.

## **B. Αγγλική**

- Alavi, M.,and Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25:1, 107-136.
- Alavi, M and Marwick, P. (1997) *One Giant Brain*. Boston (MA), Harvard Business School. Case 9-397-108.
- American Library Association. (2011a). Academic libraries in the United States: Statistical trends. Chicago, IL: Author. Retrieved from <http://www.ala.org/ala/research/librarystats/academic/academiclibraries.cfm>
- Anglada, L. M. (2007). *Collaborations and alliances: Social intelligence applied to academic libraries*. *Library Management*, 28(6/7), 406–415.

- Apostolou, D. and Mentzas, G. (1999). Managing corporate knowledge: a comparative analysis of experience in consulting firms. *Knowledge and process management*, 6:3-4, 129-138.
- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to Cybernetics*. London, Chapman & Hill.
- Banou, Christina G. and Kostagiolas, Petros A. (2007). Managing expectations for Open Access in Greece: perceptions from the publishers and Academic Libraries, *ELPUB 2007 International Conference on Electronic Publishing*, 13-15 June, Vienna, Austria. Retrieved from [http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10041/1/121\\_elpub2007.content.pdf](http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10041/1/121_elpub2007.content.pdf)
- Basil, V.R. et al (2001), Building an experience base for software engineering: a report on the first CeBase eWorkshop. in Bomarius, F. and Komi-Sirvio, S. (Eds.), *Proceedings of PROFES 2001*, Kaiserslautern, Springer, pp. 110-25.
- Baumard, P. (1996). *From infowar to knowledge warfare: preparing for the paradigm shift*. Paris, Universite de Paris XII.
- Becker, J. (1995). Den Austausch von Wissen fordern, *Gabler Magazin*, 3, 16-19.
- Bemus, P. and Kalpic, B. (2006). The Nature of Knowledge and its Sharing through Models. In Bemus, P and Fox, M. (eds.), *Knowledge Sharing in the Integrated Enterprise: Interoperability Strategies for the Enterprise Architect*, Boston, Springer, pp. 53-66.
- Birkinshaw, J. and Sheehan, T. (2002). Managing the knowledge life cycle. MIT Sloan Management Review, Fall, 75-83. Διαθέσιμο στον ηλεκτρονικό πόρο: [http://www.sirim.my/techinfo/P2/Text/msm\\_p75.pdf](http://www.sirim.my/techinfo/P2/Text/msm_p75.pdf), τελευταία πρόσβαση 23/04/2010.
- Borucki, C.C., and Byosiere, P. (1991). Toward Global Business Leadership: Emerging Middle Managerial Roles in Five American MNCs. *Paper presented at the 12<sup>th</sup> Annual International Conference of the Strategic Management Society*, London.
- Boutellier, R., Gassmann, O. and Zedwitz, V.M. (2008). *Managing Global Innovation: Uncovering the Secrets Of Future Competitiveness (3th edn)*. New York, Springer.
- Brown, J. S., and Duguid, P. (2000). *The Social Life of Information*. Boston, Harvard Business School Press.
- Charleston Observatory. (2009, December). The economic downturn and libraries: Survey findings. London, UK: University College London. Retrieved from [http://www.ebrary.com/corp/collateral/en/Survey/CIBER\\_survey\\_2009.pdf](http://www.ebrary.com/corp/collateral/en/Survey/CIBER_survey_2009.pdf)
- Choo, C. W. (2003). Perspectives on Managing Knowledge in Organizations. In: Williamson, N. J., & Beghtol. C. (Eds.), *Knowledge Organization and Classification in International Information Retrieval*. Binghamton, NY, Haworth Press, pp. 205-220.

- Cox, J. (2010a). Academic libraries in challenging times. *An Leabharlann: The IrishLibrary*, 19(2), 7–13
- Cryer, E., & Grigg, K. S. (2011). Consortia and journal package renewal: Evolving trends in the “big package deal?” *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries*, 8(1), 22–34
- Davenport, T., De Long, D., and Beers, M. (1997). *Building successful knowledge management projects*. Ernst & Young Center for Business Innovation Working Paper.
- Davenport, T and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations know what they know*. Boston, Harvard Business School Press.
- Davis, D. M. (2009). *The condition of U.S. libraries: Academic library trends, 1999–2009*. Chicago, IL: American Library Association. Retrieved from [http://www.ala.org/ala/research/librarystats/academic/Condition\\_of\\_Libraries\\_1999.20.pdf](http://www.ala.org/ala/research/librarystats/academic/Condition_of_Libraries_1999.20.pdf)
- Donnellon, A., Gray, B., and Bougon, M. G. (1986). Communication, Meaning, and Organized Action. *Administrative Science Quarterly*, 31, 43-55.
- Dopson, S., and Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management?, *British Journal of Management*, 1, 3-16.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York, Butterworth-Heineman.
- Elias, N. and Wright, A. (2006). Using Knowledge Management Systems to Manage Knowledge Resource Risks, *Advances in Management Accounting*, 15, 195-227.
- Fahey, L. and Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California management review*, 43:3, 265-276.
- Germano, M. A. (2011). The library value deficit. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 24:2, 100–106.
- Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a New Science*, New York, Viking.
- Goulding, A. (2009). Credit crunch: The impact on libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 41:3, 3–6.
- Graumann, C. F. (1990). Perspectival Structure and Dynamics in Dialogues. In I. Markova and Foppa, K. (eds.), *The Dynamics of Dialogue*, New York, Harvester Wheatsheaf, pp.105-126.
- Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC – A Heterarchy?. *Human Resource Management*, 25:1, 9-35.
- Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.

- Hedlund, G., and Nonaka, I. (1993). Models of Knowledge Management in the West and Japan, *In Lorange, P. et al. (eds.). Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation*, Oxford, Basil Blackwell, pp.117-144.
- Hibbard, J. (1997). Knowledge management- knowing what we know. *Information Week*, 653, 46-64.
- Hinds, P. & Kiesler, S. (1995). Communication across boundaries: Work, structure, and use of communication technologies in a large organization. *Organization Science*, 6, 373-393.
- Hlupic, V., Pouloudi, A. and Rzevski, G.(2002). Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: ‘Hard’, ‘Soft’ and ‘Abstract’ Issues, *Knowledge and Process Management*, 9:2, 90-102.
- Holsapple, C.W., and Singh, M. (2001), The knowledge chain model: activities for competitiveness, *Expert Systems with Applications*, 20:1, 77-98.
- 
- Ipsos Mori, I. (2009, September). The impact of the economic recession on university library and IT services: *Final report for JISC, SCONUL and UCISA*. Retrieved from <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/libsitimpacts.pdf>
- Johnson, L. W., and Frohman A. L. (1989). Identifying and Closing the Gap in the Middle of Organizations. *Academy of Management Executive*, 3, 104-114.
- Khalifa, M., Yan Yu. A. and Ning Shen, K. (2008). Knowledge Management Systems Success: a Contingency Perspective, *Journal of Knowledge Management*, 12:1, 119-132.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. New York, Simon & Schuster.
- Kim, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning, *Sloan Management Review*, 35:1, 37-50.
- Kobayashi, T. (1985). *Tomakaku Yattemiro (In Any Case, Try It)*. Tokyo, Tokyo Keizai Shimposha.
- Kogut, B., and Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7:5, 502-518.
- Kostagiolas, P.A., Papadaki, E., Kanlis, G., and Papavlasopoulos, S. (2012). Responding to Crises with Alliances: Evidence from an Academic Library Survey in Greece. *Advances in Librarianship*, 36, 247-279
- Kostagiolas, P.A., Margiola, A., and Avramidou, A. (2011). A library management response model against the economic crisis: The case of public libraries in Greece. *Library Review*, 60:6, 486–500.

- Kouloupoulos, M.T and Frappaolo, C. (1999) *Smart things to know about knowledge management*, Oxford, Capstone.
- Lawton, G. (2001), Knowledge management: ready for prime time?, *IEEE Computer*, 34:2, 12-14.
- Liebowitz, J. (2001). SMARTVision: a knowledge-management methodology, *Journal of Knowledge Management*, 5:4, 300-310.
- Lindvall, M., Rus, I., and Sinha, S. (2003), Software system support for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 7:5, 137-50.
- Liu, F. T. (2003). *How to Implement Knowledge Management in your Company: Competing in the Knowledge Based Economy*, Nanyang Technological University.
- McCulloch, W. (1965). *Embodiments of Mind*. Cambridge, MA, The MIT Press.
- Mentzas, G. (2000). The two faces of Knowledge Management, *International Consultant's Guide*, 10-11.
- Mertins, K., Heisig, P., and Vorbeck, J. (2000). *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. New York, Spring-Verlag.
- Miller, L. W., and Morris, .L (1999). *Fourth Generation R&D Managing Knowledge, Technology and Innovation*. New York, John Willey and Sons, Chapter 6.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Nan, N. (2008). A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 12:3, 101-113.
- Nicholas, David, Rowlands, Ian, Jubb, Michael and Jamali, Hamid R. (2010). *The impact of the economic downturn on libraries: with special reference to university libraries*. The Journal of Academic Librarianship [Electronic], vol.36, no.5, pp. 376-382
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5:1, 14-37.
- Nonaka, I. (1998). The knowledge creating company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. (1998b). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29, 9-18.
- Nonaka, I, Amikura, H., Kanai, T., and Kawamura, T. (1992). Organizational Knowledge Creation and the Role of Middle Management. *Paper Presented at the Academy of Management Conference*, 11, August, Las Vegas.
- Nonaka, I. and Takeouchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I. and Takeouchi, H. (2003). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. and Takeouchi, H. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore, John Wiley & Sons.
- Numagami, T., Ohta, T. and Nonaka, I. (1989). Self-renewal of Corporate Organizations: Equilibrium, Self-sustaining, and Self-renewing Models. *Working Paper, University of California at Berkley*.
- Piaget, J. (1974). *Recherches sur la Contradiction*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Pfeffer, J. (1997). Producing competitive advantage through the effective management of people. *The academy of Management Executive*, 9:1, 55-69.
- Peters, T. J. (1987). *Thriving on Chaos*. New York, Alfred A. Knopf.
- Peters, T. J. (1992). *Liberation Management*. London, Macmillan.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1996). *The tacit dimension*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Poston, R.S., and Speier, C. (2005), Effective use of knowledge management systems: a process model of content ratings and credibility indicators, *MIS Quarterly*, 29:2, 221-44.
- Powell, A. (2011). Times of crisis accelerate inevitable change [Special issue]. *Journal of Library Administration*, 51:1:, 105–129. doi:10.1080/01930826.2011.531644
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York, The Free Press.
- Reich, R.B. (1991). *The Work of Nations*, New York, Alfred A. Knopf.
- Reid, M. (2010). Building an academic library fundraising program “‘from scratch’”. The Bottom Line: *Managing Library Finances*, 23:2, 53–56.
- Research Information Network (RIN). (2010). *Challenges for academic libraries in difficult economic times: A guide for senior institutional managers and policy makers*. London, UK. Retrieved from <http://ciber-research.eu/download/20100318-challenges.pdf>
- Robertson, S. (2002). A table of two knowledge-sharing systems. *Journal of Knowledge Management*, 6:3, 295-308.
- Rooney-Browne, C. (2009). Rising to the challenge: A look at the role of public libraries in times of recession. *Library Review*, 58:5, 341–352.



- Ruggles, R. (1997), *Knowledge Tools: Using Technology to Manage Knowledge Better*, Ernst & Young Center for Business Innovation, New York, NY.
- Shon, D. A. (1983), *The Reflective Practitioner*. New York, Basic Books.
- Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. New York, Butterworth-Heinemann.
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 137-146.
- Throumoulos, M. K. (2010). Exceptional service during and after deep serial cuts [Special issue]. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 23(1), 24–28.
- Tomrey, A. (1971). *The concept of expression*. Princeton, N.J., Princeton University Press.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Winograd, T. and Flores, F. (1986). *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*. Reading, MA: Addison-Wesley.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Ερωτηματολόγιο

**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΑΝΑΣΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΟΥΣ  
ΤΩΝ ΚΥΠΡΙΑΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ**

**Γνώση:** Γνώση θεωρείται η κατανόηση που αποκτάται μέσω εμπειρίας ή μελέτης και συμπεριλαμβάνει όλες τις πληροφορίες, τις εμπειρίες, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την κοινή λογική, που κατέχει ένας άνθρωπος.

**Πληροφορία:** Η πληροφορία είναι αγαθό ικανό να αποφέρει γνώση. Κάθε στοιχείο γνώσης ή κρίσης που μεταδίδεται με τη βοήθεια του λόγου, του ήχου ή της εικόνας, που είναι κατανοητό στους ανθρώπους, με σκοπό να τους ενημερώσει για κάποιο γεγονός ή θέμα.

#### I. Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο:  Άντρας  Γυναίκα
2. Βιβλιοθήκη: .....
3. Ίδρυμα/ Σχολή: .....
4. Θέση: .....
5. Χρόνια υπηρεσίας: .....
6. Εκπαίδευση :
  - Προπτυχιακό Δίπλωμα στη Βιβλιοθηκονομία και Επιστήμη της Πληροφόρησης
  - Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Βιβλιοθηκονομία και Επιστήμη της Πληροφόρησης
  - Διδακτορικό στη Βιβλιοθηκονομία και Επιστήμη της Πληροφόρησης
  - Άλλο πτυχίο (παρακαλώ προσδιορίστε) : .....

#### II. Βασικές Πληροφορίες

7. Πιστεύετε ότι το περιβάλλον εργασίας σας είναι καλό;  
 ΝΑΙ  ΟΧΙ
8. Οι εισηγήσεις και τα σχόλια σας, για βελτίωση των υπηρεσιών της βιβλιοθήκης λαμβάνονται υπόψη από τη βιβλιοθήκη σας;  
 ΝΑΙ  ΟΧΙ
9. Πιστεύετε ότι η συνεισφορά σας στη βιβλιοθήκη είναι σημαντική;  
 ΝΑΙ  ΟΧΙ

10. Όταν αντιμετωπίζετε εργασιακά προβλήματα, ο οργανισμός σας υποστηρίζει;

ΝΑΙ ΟΧΙ

11. Νομίζετε ότι ο οργανισμός συμπεριφέρεται δίκαια στους εργαζόμενους;

ΝΑΙ ΟΧΙ

12. Στην εργασία σας μπορείτε να αποκτήσετε καινούργιες δεξιότητες;

ΝΑΙ ΟΧΙ

13. Οι αναθέσεις δουλειάς στην βιβλιοθήκη σας είναι δίκαιες;

ΝΑΙ ΟΧΙ

14. Πιστεύετε ότι η βιβλιοθήκη στην οποία εργάζεστε αναγνωρίζει τη γνώση σαν βασικό μέρος του ενεργητικού της;

ΝΑΙ ΟΧΙ

14.1 Αν ΝΑΙ παρακαλώ αναφέρεται γιατί.

.....

### III. Η Διάχυση Γνώσης στη Βιβλιοθήκη σας

15. Έχετε ξανακούσει τον όρο Διάχυση Γνώσης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

16. Συμμετείχατε σε κάποιο σεμινάριο για την ΔΓ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

16.1 Αν ΝΑΙ παρακαλώ αναφέρεται το σεμινάριο ή τα σεμινάρια στα οποία συμμετείχατε.

.....

**17. Μοιράζεστε τη γνώση και την εμπειρία σας με τους συναδέλφους σας:**

- A: Με χαρά  ΝΑΙ  ΟΧΙ  
B: Εθελοντικά  ΝΑΙ  ΟΧΙ  
Γ: Συστηματικά  ΝΑΙ  ΟΧΙ

**18. Μοιράζεστε τη γνώση επειδή εμπιστεύεστε τα μέλη με τα οποία την μοιράζεστε;**

- ΝΑΙ  ΟΧΙ

**18.1 Αν ΟΧΙ, ποιός/ποιοί είναι οι λόγοι που δεν την μοιράζεστε;**

.....

**19. Έχετε δεχτεί βοήθεια από άλλα μέλη της βιβλιοθήκης;**

- ΝΑΙ  ΟΧΙ

**20. Γνωρίζεται αν η βιβλιοθήκη σας εφαρμόζει τεχνικές ΔΓ;**

- ΝΑΙ  ΟΧΙ

**20.1 Αν ΝΑΙ, ποιές από αυτές τις τεχνικές γνωρίζετε; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Φόρουμ                  | <input type="checkbox"/> Τηλεφωνική επικοινωνία         |
| <input type="checkbox"/> Wikis                   | <input type="checkbox"/> Skype                          |
| <input type="checkbox"/> Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο | <input type="checkbox"/> Πρόσωπο με πρόσωπο             |
| <input type="checkbox"/> Ιστοσελίδα Βιβλιοθήκης  | <input type="checkbox"/> Άλλες (παρακαλώ προσδιορίστε): |
| <input type="checkbox"/> Ενδοδίκτυο (Intranet)   | .....   |
| <input type="checkbox"/> Σεμινάρια               | .....   |
| <input type="checkbox"/> MSN                     | .....   |
| <input type="checkbox"/> Blogs                   |   |

**21. Ποια τεχνική, που ΔΕΝ υπάρχει στην βιβλιοθήκη σας θα θέλατε να υιοθετηθεί; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Φόρουμ                  | <input type="checkbox"/> Τηλεφωνική επικοινωνία         |
| <input type="checkbox"/> Wikis                   | <input type="checkbox"/> Skype                          |
| <input type="checkbox"/> Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο | <input type="checkbox"/> Πρόσωπο με πρόσωπο             |
| <input type="checkbox"/> Ιστοσελίδα Βιβλιοθήκης  | <input type="checkbox"/> Άλλες (παρακαλώ προσδιορίστε): |
| <input type="checkbox"/> Ενδοδίκτυο (Intranet)   | .....   |
| <input type="checkbox"/> Σεμινάρια               | .....   |
| <input type="checkbox"/> MSN                     | .....   |
| <input type="checkbox"/> Blogs                   |   |

**22. Πόσο χρόνο θεωρείτε ότι χρειάζεται ένας υπάλληλος για να εντοπίσει τη γνώση στη βιβλιοθήκη σας ;**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Λίγα λεπτά | <input type="checkbox"/> Λίγες μέρες     |
| <input type="checkbox"/> Λίγες ώρες | <input type="checkbox"/> Λίγες εβδομάδες |

**21.1 Υπάρχει κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης που προσφέρεται από τη βιβλιοθήκη σας γι' αυτό το σκοπό;**

- ΝΑΙ     ΟΧΙ

**23. Ποιοί πιστεύετε ότι είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία γνώσης στη βιβλιοθήκη σας;**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Όλοι συνεισφέρουν  | <input type="checkbox"/> Μόνο ο διευθυντής              |
| <input type="checkbox"/> Μόνο οι λειτουργοί | <input type="checkbox"/> Άλλοι (παρακαλώ προσδιορίστε): |
|   | .....   |

**24. Υπάρχουν προβλήματα στη βιβλιοθήκη σας σε ότι αφορά:**

- A: τη γνώση  ΝΑΙ  ΟΧΙ  
B: την πληροφόρηση  ΝΑΙ  ΟΧΙ

**24.1 Αν ΝΑΙ σε ποιά συμφωνείται:**

- Έλλειψη πληροφοριών  
 Πληθώρα πληροφοριών  
 Χάσιμο κρίσιμης γνώσης λόγω αποχώρησης υπαλλήλου από τη βιβλιοθήκη  
 Φτωχή ΔΓ στην βιβλιοθήκη  
 Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) :.....

**25. Ποιά νομίζετε ότι είναι η γνώμη της βιβλιοθήκης σας για τη ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα) (π.χ. αναφορά στην πολιτική της βιβλιοθήκης, ανακοινώσεις διοίκησης κλπ.)**

- Δεν την έχει ακούσει ποτέ  
 Κάτι προσπαθούν να κάνουν, αλλά κάτω από διαφορετικό όνομα  
 Αποτελεί στρατηγικό μέρος του οργανισμού  
 Κάτι που μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για τον οργανισμό  
 Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) : .....

**26. Τι γνώμη έχετε για την «αποθηκευμένη» γνώση στη βιβλιοθήκη σας; (π.χ. blogs, wikis, e-mails κλπ.)**

- Είναι σημαντική, σχετική και σύγχρονη  
 Είναι σημαντική και σχετική αλλά δεν ανανεώνεται συχνά  
 Ασήμαντη και χωρίς καμία χρησιμότητα  
 Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):.....

**26.1 Πιστεύετε ότι η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες έχουν επηρεάσει την «αποθηκευμένη» γνώση στη βιβλιοθήκη σας;**

- ΝΑΙ  ΟΧΙ

Παρακαλώ εξηγήστε την απάντησή σας:

.....

**27. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει την κουλτούρα (culture) της βιβλιοθήκης σας ως προς τη ΔΓ ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

- Οι βασικές αξίες/αρχές και σκοποί τους υποστηρίζουν την ΔΓ
- Έχουν μια ανοικτή, ενθαρρυντική και υποστηρικτική κουλτούρα
- Πιστεύουν ότι η ΔΓ είναι δουλειά όλων και του καθενός έτσι όλοι συνεισφέρουν
- Η επικρατούσα αντίληψη είναι ότι η ΔΓ είναι δουλειά των καινούργιων υπαλλήλων και δεν υπάρχει ανάγκη διάχυσης
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):.....

**28. Ποιό, κατά την άποψη σας αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στην αποτελεσματική ΔΓ στην βιβλιοθήκη σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

- Έλλειψη συμμετοχής
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Απροθυμία ΔΓ
- Η ΔΓ δεν είναι μέρος της καθημερινής δουλειάς
- Έλλειψη εκπαίδευσης
- Πλήθος πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):.....
- Ανάπτυξη τεχνολογίας
- Ψηφιακές βιβλιοθήκες
- Έλλειψη ανταμοιβής/αναγνώρισης για την ΔΓ
- Είναι εύκολο να μην μοιράζεσαι

**29. Ποια προβλήματα αντιμετωπίζει η βιβλιοθήκη με τη χρήση της τεχνολογίας για τη ΔΓ; ( Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

- Έλλειψη εκπαίδευσης
- Περίπλοκο σύστημα
- Έλλειψη χρόνου
- Ανεπιτυχής λόγο τεχνικών προβλημάτων
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) :.....

**30. Πιστεύετε ότι η ΔΓ μπορεί να οδηγήσει άλλα μέλη του οργανισμού να επιλύσουν προβλήματα;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ



**31. Προτιμάτε να μοιράζεστε την γνώση με άτομα που έχουν υψηλή φήμη στον οργανισμό;**

ΝΑΙ    ΟΧΙ

**31.1 Αν ΝΑΙ, παρακαλώ προσδιορίστε το λόγο.**

.....

**32. Πιστεύετε ότι αξίζει στους ανθρώπους να βοηθούν τους συναδέλφους τους και να συνεισφέρουν στη βιβλιοθήκη για προσωπικά οφέλη;**

ΝΑΙ                      ΟΧΙ

**33. Ποιοί από τους πιο κάτω παράγοντες σας παρακινούν στη ΔΓ στη βιβλιοθήκη σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερους από ένα)**

- Η ιδέα απόκτησης πληροφοριών
- Αύξηση φήμης
- Βελτίωση της σχέσης με τους υπόλοιπους συναδέλφους
- Επειδή το θέλουν οι ίδιοι
  
- Επιβράβευση (μόνους)
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) :

.....

**34. Ποιά νομίζετε ότι είναι τα κύρια πλεονεκτήματα από την ΔΓ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)**

- Τα μέλη της βιβλιοθήκης μπορούν να γίνουν καλύτεροι επαγγελματίες
- Τα μέλη της βιβλιοθήκης είναι πιο αποτελεσματικά/παραγωγικά
- Τα μέλη της βιβλιοθήκης έχουν πρόσβαση σε ένα μεγάλο δίκτυο
- Τα μέλη της βιβλιοθήκης δουλεύουν καλύτερα
- Τα μέλη της βιβλιοθήκης έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε) :.....

**35. Όταν έχετε γνώση σχετική με θέματα/εργασίες και πληροφόρηση που αφορούν την βιβλιοθηκονομία κάνετε ότι μπορείτε για να την αποκτήσουν και αυτοί;**

- ΝΑΙ                       ΟΧΙ

**36. Προσπαθείτε να παραμένετε ενημερωμένοι εξερευνώντας πληροφορίες που βρίσκονται σε διαφορετικά συστήματα γνώσης και βάσεις δεδομένων;**

- ΝΑΙ                       ΟΧΙ

**37. Πόσο σημαντικό ρόλο νομίζετε ότι μπορεί να παίξει η αποτελεσματική ΔΓ στην καλύτερη λειτουργία της βιβλιοθήκης; (Παρακαλώ τοποθετήστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στο κουτί)**

Συμφωνώ Απόλυτα 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Διαφωνώ Απόλυτα

- 1) Αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [ ]
- 2) Καινοτομία [ ]
- 3) Ανάπτυξη των εργαζομένων [ ]
- 4) Καλύτερη λήψη αποφάσεων [ ]
- 5) Βελτίωση της ποιότητας [ ]
- 6) Γρηγορότερη ανταπόκριση σε θέματα του οργανισμού [ ]

**38. Πιστεύετε πως η δημιουργία ενός wiki θα διευκόλυνε την ΔΓ μέσα στη βιβλιοθήκη;**

- ΝΑΙ                       ΟΧΙ                       ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

Παρακαλώ αναπτύξτε:

.....

**39. Θεωρείτε πως η δημιουργία ενός φόρουμ θα διευκόλυνε την ΔΓ μέσα στη βιβλιοθήκη;**

- ΝΑΙ                       ΟΧΙ                       ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

Παρακαλώ αναπτύξτε:

.....

**40. Πιστεύετε ότι αν μοιράζεστε τη γνώση σας με τους άλλους θα σας κλέψουν τις ιδέες σας και θα πάρουν οι ίδιοι την ανταμοιβή;**

ΝΑΙ    ΟΧΙ

Παρακαλώ εξηγήστε για πιο λόγο:

.....

**Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!!**