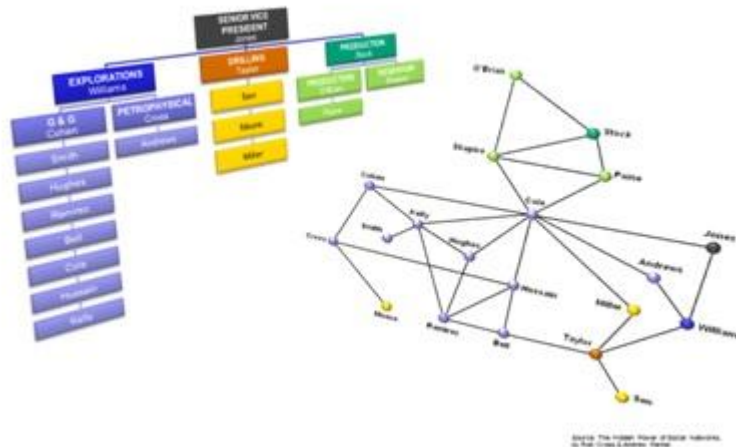




## Οι Άτυπες μορφές επικοινωνίας στο δημόσιο, ως εργαλείο μεταβίβασης γνώσης.

Διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, σχετικά με την συμβολή των άτυπων δικτύων στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

### Διπλωματική εργασία



Φοιτητής: Ηλίας Παπαδόγιαννης

Επιβλέπων Καθηγητής: Θεόδωρος Ν. Τσέκος

Ιανουάριος 2017

## **Ευχαριστίες**

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την πολύτιμη καθοδήγησή του. Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τους υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας της Πελοποννήσου για την συμμετοχή τους στην συλλογή των στοιχείων του ερωτηματολογίου. Επίσης ευχαριστώ θερμά τους συναδέλφους διοικητικούς και εκπαιδευτικούς, που πρόθυμα δέχθηκαν να συμμετέχουν στην διαδικασία των συνεντεύξεων. Τέλος, οφείλω να αφιερώσω την διπλωματική μου εργασία στην οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## Περίληψη

Σκοπός τη παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των απόψεων των εργαζομένων, σχετικά με τα άτυπα κοινωνικά δίκτυα που δημιουργούνται και η συμβολή τους στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας στην άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων. Πεδίο έρευνας είναι ο δημόσιος τομέας και συγκεκριμένα οι Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας στην Περιφέρεια της Πελοποννήσου. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας θα παρουσιαστούν οι απαραίτητες έννοιες της θεωρίας σε σχέση με τα κοινωνικά δίκτυα. Στη συνέχεια θα εξειδικευθεί η θεωρία των κοινωνικών δικτύων εντός των μεγάλων δημοσίων οργανισμών, σε σχέση με την διάχυση της οργανωσιακής γνώσης και την σχέση της με την αποτελεσματικότητα.

Στο ερευνητικό μέρος θα παρουσιαστούν οι απόψεις των εργαζομένων στις περιφερειακές δομές του Υπουργείου Παιδείας στην Πελοπόννησο, σε σχέση με τα άτυπα κοινωνικά δίκτυα, στα οποία συμμετέχουν. Τα ερευνητικά εργαλεία, που χρησιμοποιήθηκαν, ήταν το ερωτηματολόγιο και οι ημιδομημένες συνεντεύξεις. Από την μελέτη των στοιχείων, που συγκεντρώθηκαν, διαπιστώνουμε ότι, αναφερόμαστε σε μικρο-εγωτικά δίκτυα, τα οποία συμβάλλουν στην διάχυση της οργανωσιακής γνώσης και εμπειρίας και μέσω αυτής προάγουν την αποτελεσματικότητα.

Λέξεις Κλειδιά:

αποτελεσματικότητα, άτυπα κοινωνικά δίκτυα, δημόσιος τομέας, οργανωσιακή γνώση, οργανωσιακή μάθηση,

## **Abstract**

The aim of this thesis is the evaluation of employees' views on informal social networks (that are) created, and their contribution in achieving effectiveness in their own performance. Research field is the public sector, in particular the departments of the Ministry of Education of the Region of Peloponnese. In the theoretical part of the thesis, all the necessary terms related to the social networks will be presented. Afterwards, the theory of the social networks will be specified in the major public organizations, in relation to the diffusion of the organizational knowledge and its relevance to the effective employees' performance.

The views of the employees of the regional department of the Ministry of Education of Peloponnese, in relation to the informal social networks they participate in, will be presented in the research part of the thesis. The research tools used were a questionnaire and semi-structured interviews. The data gathered shows that we are talking about micro- egocentric networks. These networks are contributing to the diffusion of the organizational knowledge and experience through which the employees' efficiency is promoted.

### **Keywords:**

effectiveness, informal social networks, public sector, organizational knowledge, organizational learning.

## Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες .....	1
Περίληψη.....	2
Abstract .....	3
Κατάλογος σχημάτων.....	6
Κατάλογος πινάκων .....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ.....	10
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	10
1.2 Ταξινόμηση των κοινωνικών δικτύων.....	12
1.3 Έννοιες και ορισμοί σχετικά με τα δίκτυα.....	14
1.4 Άλλες προσεγγίσεις σε σχέση με τα δίκτυα .....	18
1.4.2 Διάχυση μεταβολή και καινοτομία.....	18
1.5 Άτυπα διυπηρεσιακά δίκτυα και δίκτυα πολιτικής.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ.....	24
2.1 Η τυπική δομή των δημοσίων οργανισμών στην Ελλάδα.....	24
2.2 Η επικοινωνία των δημοσίων οργανισμών.....	25
2.3 Τα άτυπα δίκτυα εντός των οργανισμών.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ.....	32
3.1 Οργανωσιακή μάθηση.....	32
3.1.1 Είδη οργανωσιακής μάθησης .....	32
3.1.2 Ιδιαιτερότητες των δημοσίων οργανώσεων ως προς την οργανωσιακή μάθηση .....	34
3.2 Η σημασία της οργανωσιακής γνώσης.....	35
3.3 Τα είδη της οργανωσιακής γνώσης .....	36
3.4 Η γνώση από ατομικό σε οργανωσιακό επίπεδο.....	37
3.5 Διάδοση της οργανωσιακής γνώσης.....	38
3.5.2 Μορφές άτυπων δικτύων μεταφοράς γνώσης.....	40
3.5.3 Δυνατότητες και περιορισμοί της άτυπης ανταλλαγής γνώσης.....	41
3.5.4 Κίνητρα συμμετοχής στην άτυπη διάχυση της γνώσης.....	43
3.5.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες συμμετοχής στην άτυπη διάχυση της γνώσης...43	
3.5.6 Αποτελεσματικότητα των άτυπων δικτύων μεταφοράς γνώσης .....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....	48
4.1 Το ερευνητικό πεδίο .....	48

4.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα.....	49
4.3 Μεθοδολογία .....	51
4.3.1 Ομάδα στόχος .....	51
4.3.2 Δειγματοληψία.....	51
4.3.3 Εργαλεία έρευνας.....	52
4.3.4 Δομή Ερωτηματολογίου .....	53
4.4 Αποτελέσματα έρευνας .....	55
4.4.1 Δημογραφικά-υπηρεσιακά στοιχεία .....	55
4.4.2 Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων .....	58
4.4.3 Διαχείριση της γνώσης εντός των οργανισμών. ....	71
4.4.4 Υπηρεσιακοί Λόγοι χρήσης των άτυπων δικτύων.....	73
4.4.5 Κίνητρα συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα .....	74
4.4.6 Παράγοντες διάχυσης γνώσης μέσω άτυπων δικτύων.....	77
4.4.7 Θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της ύπαρξης των άτυπων δικτύων. ....	80
4.5 Συμπεράσματα .....	85
4.6 Πρόταση για περαιτέρω έρευνα .....	86
Βιβλιογραφία.....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	96

## Κατάλογος σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 1: Παράδειγμα εγωτικού δικτύου	13
ΣΧΗΜΑ 2: Δίκτυο μέσου μεγέθους	13
ΣΧΗΜΑ 3: Παράδειγμα μακρο-δικτύου.	14
ΣΧΗΜΑ 4: Κεντρικότητα	15
ΣΧΗΜΑ 5: Διοικητική Πυραμίδα Υπ. Παιδείας (Σαϊτης 2008)	24
ΣΧΗΜΑ 6: Τυπική και Άτυπη δομή. Πηγή: <a href="http://www.robcross.org/network_ona.htm">http://www.robcross.org/network_ona.htm</a>	26
ΣΧΗΜΑ 7: Είδη οργανωσιακής μάθησης	33
ΣΧΗΜΑ 8: SECI Model	38
ΣΧΗΜΑ 9: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση το φύλο	55
ΣΧΗΜΑ 10: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης	56
ΣΧΗΜΑ 11: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση την υπαλληλική ιδιότητα	56
ΣΧΗΜΑ 12: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση τη θέση υπηρετήσης	57
ΣΧΗΜΑ 13: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση τα χρόνια υπηρεσίας	57
ΣΧΗΜΑ 14: Δεσμοί εντός και εκτός της υπηρεσίας	65
ΣΧΗΜΑ 15: Κατανομή απαντήσεων Η3α. Λειτουργία μόνο με τυπική οργάνωση	67
ΣΧΗΜΑ 16: Κατανομή απαντήσεων Η3β, συμβολή άτυπης δικτύωσης στην αποστ/τα	68
ΣΧΗΜΑ 17: Κατανομή απαντήσεων Η3γ, διάχυση γνώσης στα άτυπα δίκτυα	70
ΣΧΗΜΑ 18: Διάχυση της γνώσης στα άτυπα δίκτυα vs Καλύτερη άσκηση καθηκόντων	71
ΣΧΗΜΑ 19: Διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης από την τυπική οργάνωση	72
ΣΧΗΜΑ 20: Λόγοι χρήσης των άτυπων δικτύων	73
ΣΧΗΜΑ 21: Κίνητρα συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα	76
ΣΧΗΜΑ 22: Προσβασιμότητα στη γνώση <i>t test</i>	79
ΣΧΗΜΑ 23: Εμπιστοσύνη <i>t-test</i>	79
ΣΧΗΜΑ 24: Αμοιβαιότητα <i>t-test</i>	79
ΣΧΗΜΑ 25: Διαθεσιμότητα χρόνου <i>t-test</i>	79
ΣΧΗΜΑ 26: Ιεραρχική δομή <i>t-test</i>	79
ΣΧΗΜΑ 27: Διαφορές τυπικών - άτυπων παραγόντων <i>t-test</i>	80
ΣΧΗΜΑ 28: Ελάφρυνση προϊσταμένων <i>t-test</i>	82
ΣΧΗΜΑ 29: Μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων <i>t-test</i>	82
ΣΧΗΜΑ 30: Εκτόνωση εντάσεων <i>t-test</i>	82
ΣΧΗΜΑ 31: Εναλλακτικοί τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων <i>t-test</i>	82
ΣΧΗΜΑ 32: Βελτίωση των διαδικασιών <i>t-test</i>	82
ΣΧΗΜΑ 33: Υβριδικό μοντέλο διαχείρισης γνώσης	86

## Κατάλογος πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Υπόθεση 1η, Ύπαρξη άτυπων δικτύων.....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Μέγεθος δικτύου- αριθμός κόμβων .....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Μέγιστος αριθμός κόμβων.....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : Ένταση μεταβιβάσεων .....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Μέγιστος αριθμός μεταβιβάσεων.....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Κεντρικότητα .....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Επιβεβαίωση ύπαρξης κεντρικότητας στα δίκτυα <i>t-test</i> .....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Επιβεβαίωση ύπαρξης αδύναμων δεσμών.....	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Χρησιμοποιούμενα μέσα για την άτυπη επικοινωνία .....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Λόγοι συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα.....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Επαφές εντός και εκτός της υπηρεσίας .....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Η τυπική επικοινωνία καλύπτει τις υπηρεσιακές ανάγκες <i>t-test</i> .....	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Συμβολή των άτυπων δικτύων στην αποτ/τα <i>t-test</i> .....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Διάχυση γνώσης εντός των δικτύων <i>t-test</i> .....	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Πεδία στα οποία συμβάλλουν τα άτυπα δίκτυα.....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Κίνητρα συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα ανταλλαγής γνώσης.....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Προσδ/κοί παράγοντες διάχυσης γνώσης εντός των άτυπων δικτύων .....	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Άτυποι και Τυπικοί παράγοντες διαμόρφωσης των δικτύων <i>t-test</i> .....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 19 : Δυνητικές θετικές επιπτώσεις των άτυπων δικτύων.....	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Δυνητικές αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων δικτύων .....	83



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασικό θέμα της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των άτυπων κοινωνικών δικτύων εντός των μεγάλων δημοσίων οργανισμών και ιδιαίτερα εντός των περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας. Σύμφωνα με τη θεωρία, μέσω των άτυπων δικτύων δύναται να μεταφέρεται η οργανωσιακή γνώση και να προωθείται η αποτελεσματικότητα. Από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, διαπιστώθηκε έλλειψη μελέτης του συγκεκριμένου ζητήματος στην χώρα μας. Η συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων και στελεχών της διοίκησης σε σχέση με την ύπαρξη, τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειες των άτυπων κοινωνικών δικτύων.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Αρχικά, στο θεωρητικό τμήμα θα παρουσιαστούν οι απαραίτητες έννοιες της Ανάλυσης των Κοινωνικών Δικτύων, μέσω των οποίων θα αναλυθούν και τα αποτελέσματα της έρευνας. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στα διάφορα είδη των κοινωνικών δικτύων. Προκειμένου να εντάξουμε την έννοια των δικτύων στο ερευνητικό μας πεδίο, θα παρουσιάσουμε τα άτυπα δίκτυα εντός των μεγάλων οργανισμών, σε αντιδιαστολή με την τυπική γραφειοκρατική δομή. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι έννοιες της οργανωσιακής μάθησης και γνώσης και θα τονιστεί η σχέση τους με τα δίκτυα και με την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, όπως αυτή παρουσιάζεται σε πλήθος θεωρητικών κειμένων.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας θα εξειδικεύσουμε τις παραπάνω έννοιες, μέσω της εφαρμογής τους στο ερευνητικό μας πεδίο. Θα λάβουμε θέση απέναντι στα ερευνητικά μας ερωτήματα τα οποία αφορούν, (i) στην ύπαρξη, (ii) στην μορφή και στα χαρακτηριστικά των άτυπων δικτύων. Τέλος, θα εξετάσουμε την (iii) συμβολή των άτυπων δικτύων στην αποτελεσματικότητα. Προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα, έγινε ποσοτική και ποιοτική έρευνα. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με απλή δειγματοληψία. Παράλληλα, λήφθηκε μικρός αριθμός ημιδομημένων συνεντεύξεων, προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας. Κατά την συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων δεν παρουσιάστηκαν δυσκολίες, ενώ για την λήψη των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η δικτυακή εφαρμογή Google Forms. Για την επεξεργασία και παρουσίαση των δεδομένων

χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά πακέτα SPSS 23 και Minitab 17, καθώς και προγράμματα της σουίτας εργαλείων Microsoft Office 2010.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας επιβεβαιώνουν την ύπαρξη μικρών εγωτικών δικτύων ανταλλαγής γνώσης. Τα δίκτυα αυτά είναι γεωγραφικά διάσπαρτα, ενώ η επικοινωνία μεταξύ των μελών γίνεται κυρίως τηλεφωνικά. Χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση καθημερινών υπηρεσιακών ζητημάτων και δημιουργούνται από το κοινό ενδιαφέρον για το εργασιακό αντικείμενο. Μέσω αυτών των δικτύων προκύπτει ότι διαμοιράζεται η γνώση και η εμπειρία, ενώ οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα συγκεκριμένα δίκτυα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Τα αναφερόμενα στο θεωρητικό πλαίσιο φαίνεται να επιβεβαιώνονται, αν και όχι πλήρως, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια.

Η παρούσα εργασία προκειμένου να σχηματοποιήσει τη μορφή των δικτύων χρησιμοποίησε τη μελέτη των απόψεων των συμμετεχόντων υπαλλήλων και τις έννοιες της Ανάλυσης Κοινωνικών Δικτύων. Η χρησιμοποίηση των άτυπων δικτύων στο πλαίσιο δημιουργίας ενός συστήματος διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης, αποτελεί πιθανό πεδίο μελλοντικής έρευνας, δεδομένου ότι το συγκεκριμένο πεδίο δεν έχει επαρκώς ερευνηθεί στη χώρα μας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup> ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

Στην καθημερινή μας επικοινωνία ο όρος “κοινωνικά δίκτυα” θεωρείται συνώνυμος των γνωστών διαδικτυακών μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως το facebook. Αν και το συγκεκριμένο αποτελεί ένα μάκρο - κοινωνικό δίκτυο, ο επιστημονικός ορισμός της έννοιας είναι πολύ ευρύτερος και σχετίζεται με την ίδια την ανθρώπινη φύση και όχι μόνο. Ο όρος ‘δίκτυο’ αναφέρεται σε οποιοδήποτε αλληλοσυνδεδεμένο σύστημα, παρατηρώντας το όχι από τη σκοπιά των αλληλοεπιδρώντων υποκειμένων αλλά των μεταξύ τους σχέσεων. Προκειμένου να αναλυθούν οι επιδράσεις των άτυπων κοινωνικών δικτύων στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών, είναι χρήσιμη μια παρουσίαση των βασικών εννοιών και εργαλείων από την θεωρία της ανάλυσης κοινωνικών δικτύων, στην οποία εντάσσονται και τα άτυπα ενδοοργανωσιακά δίκτυα, τα οποία αποτελούν και το αντικείμενο της εργασίας μας.

### 1.1 Ιστορική Αναδρομή

Τα ανθρωποδίκτυα αποτελούν μηχανισμούς μεταβίβασης, επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών, συναισθημάτων (θετικών και αρνητικών), ιδεών, γνώσεων κ.λ.π. Έτσι προκάλεσαν το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας από τις αρχές του περασμένου αιώνα. Χωρίς να επιχειρήσουμε εξαντλητική παρουσίαση, μπορούμε να αναφερθούμε ενδεικτικά στη συνεισφορά των παρακάτω επιστημόνων.

Η Ανάλυση Κοινωνικών Δικτύων έχει μεταξύ άλλων τις ρίζες της στο έργο του σπουδαίου κοινωνιολόγου Georg Simmel, ο οποίος επισήμανε τη σημασία των κοινωνικών δεσμών μεταξύ των μελών ενός κοινωνικού συνόλου, θεωρώντας την ίδια την κοινωνία ως ένα δίκτυο σχέσεων. Ο Simmel ισχυρίστηκε ότι η κύρια δουλειά των κοινωνιολόγων είναι να μελετήσουν τα πρότυπα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων και όχι τα ατομικά κίνητρα, συναισθήματα, σκέψεις και πεποιθήσεις. Στο έργο του ο Simmel ανέπτυξε τη θεμελιώδη διαφορά μεταξύ των αλληλεπιδράσεων μεταξύ δυάδων και τριάδων και μελέτησε τις συμπεριφορές που αναπτύσσονται σε μια τριάδα ατόμων, όπως η πλειοψηφία (Simmel, 1955).

Σημαντική ήταν η επίδραση που είχαν οι Radcliffe-Brown σε μια ομάδα ανθρωπολόγων στο Πανεπιστήμιο του Μάντσεστερ, συμπεριλαμβανομένου του John Barnes, της Clyde Mitchel και της Elizabeth Bott. Στο έργο των συγκεκριμένων

ανθρωπολόγων η κοινωνία δημιουργείται ως ένα μωσαϊκό υφασμένο από τα κοινωνικά δίκτυα μεταξύ ατόμων. Έτσι, η ανάλυση πρέπει να επικεντρώνεται στη μελέτη των δικτύων και όχι ολόκληρης της κοινωνίας (Radcliffe-Brown, 1940).

Τη σκυτάλη στη μελέτη των δικτύων πήρε η κοινωνική ψυχολογία δίνοντας έμφαση στην επίδραση των ομάδων στη συμπεριφορά των ατόμων- μελών τους. Ο Αυστρο-αμερικανός ψυχίατρος και κοινωνικός ψυχολόγος Jacob Levy Moreno εισήγαγε την κοινωνιομετρία, τον κλάδο της κοινωνικής ψυχολογίας που διερευνά τη δομή των κοινωνικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Επινόησε το κοινωνιόγραμμα, την τεχνική με την οποία αποτυπώνονται και μετρούνται οι κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας (Moreno, 1934).

Με βάση το έργο του Moreno, οι Dorwin Cartwright και Frank Harary αναγνώρισαν τις δυνατότητες εφαρμογής εργαλείων της μαθηματικής θεωρίας των γραφών στην ανάλυση των κοινωνικών δικτύων. Με την προσθήκη κατεύθυνσης (βέλους) στην αναπαράσταση των σχέσεων μεταξύ των μελών ενός δικτύου δόθηκε η δυνατότητα αναπαράστασης των θετικών ή αρνητικών σχέσεων, καταδεικνύοντας την μεγαλύτερη πολυπλοκότητα των κοινωνικών σχέσεων. Οι προσεγγίσεις που βασίζονται στη θεωρία των γραφών αποτελούν πλέον θεμελιώδη εργαλεία της Ανάλυσης Κοινωνικών Δικτύων (Cartwright&Harary, 1956).

Ο Alex Bavelas διεξήγαγε πειράματα στο εργαστήριο κοινωνικών δικτύων του MIT, συνεισφέροντας στο πεδίο των ενδοοργανωσιακών επικοινωνιών και του τρόπου με τον οποίο τα δίκτυα επηρεάζουν την απόδοση των οργανισμών. Τόνισε τη σημασία των άτυπων μορφών επικοινωνίας εντός ενός οργανισμού, ανέπτυξε την έννοια της “κεντρικότητας” σε ένα δίκτυο και απέδειξε ότι ο συγκεντρωτικός και αυστηρά δομημένος τρόπος επικοινωνίας εντός ενός οργανισμού, δεν είναι πάντα ο πιο αποτελεσματικός. Τέλος, συνέβαλε στην μαθηματική μοντελοποίηση των κοινωνικών δικτύων (Bavelas, 1948).

Μια σημαντική αποκάλυψη ήρθε από ένα αξιοσημείωτο πείραμα του Αμερικανού ψυχολόγου Stanley Milgram. Ο Milgram πραγματοποίησε μια σειρά πειραμάτων, ένα από τα οποία (το "small world experiment") αφορούσε στην αποστολή επιστολών από άτομα που ζούσαν στην Νεμπράσκα, στις μεσοδυτικές πολιτείες, προς άτομα που ζούσαν στη Βοστώνη, στην ανατολική ακτή. Η αποστολή των επιστολών έγινε από χέρι σε χέρι, μέσω ατόμων που ο κάθε κομιστής της επιστολής θεωρούσε ότι μπορούν να την

προωθήσουν στον προορισμό της. Οι επιστολές, οι οποίες έφτασαν στον προορισμό τους, πέρασαν το πολύ από έξι άτομα. Έτσι, ο Milgram κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, κατά μέσο όρο, οι Αμερικανοί δεν απέχουν περισσότερο από έξι βήματα ο ένας από τον άλλον. Αυτό το πείραμα οδήγησε στην έννοια των έξι βαθμών διαχωρισμού και της έννοιας του small world (Milgram and Travers 1969).

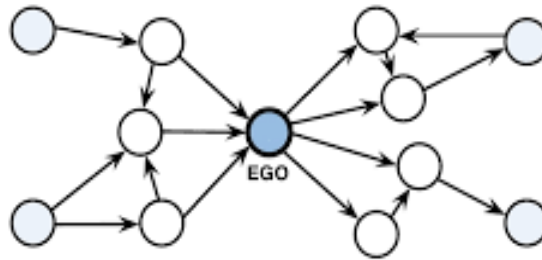
Τη δεκαετία του '70 εισήχθη η μαθηματική μοντελοποίηση στην ανάλυση των δικτύων. Μέσω της θεωρίας των γραφών και της χρήση H/Y κατέστη δυνατή η ανάλυση πολύπλοκων συστημάτων. Ο Αμερικανός κοινωνιολόγος Mark Granovetter ανέδειξε την σημασία των "ασθενών" δεσμών των μελών ενός δικτύου με μέλη άλλων δικτύων, ως μέσων αλληλεπίδρασης με το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον και ως πηγών αλλαγής εντός του δικτύου (Granovetter 1973), ενώ ο κοινωνιολόγος Ronald Burt διεύρυνε το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο, εισάγοντας την έννοια των "δομικών κενών" ανάμεσα σε δύο άτομα με συμπληρωματικούς πόρους ή πληροφορίες, η κάλυψη των οποίων προσφέρει επιπλέον χρησιμότητες στο δίκτυο (Burt 1993).

## **1.2 Ταξινόμηση των κοινωνικών δικτύων**

Σε γενικές γραμμές, τα δίκτυα είναι αυτο-οργανωμένες και συχνά περίπλοκες οντότητες. Στην προσπάθεια προσέγγισης βοήθησε πολύ η μαθηματική θεωρία των γραφών, λόγω όμως της πολυπλοκότητας και της ποικιλομορφίας των δικτύων είναι δύσκολο να υπάρξει μια αυστηρή κατηγοριοποίηση. Έτσι, τα κοινωνικά δίκτυα αναλύονται σε κλίμακα σχετική με τα θεωρητικά ερωτήματα των ερευνητών. Παρά το γεγονός ότι τα επίπεδα της ανάλυσης δεν είναι απαραίτητα αλληλοαποκλειόμενα, υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα στα οποία μπορεί να γίνει η ανάλυση: το μικρο-επίπεδο, το μεσο-επίπεδο, και το μακρο-επίπεδο.

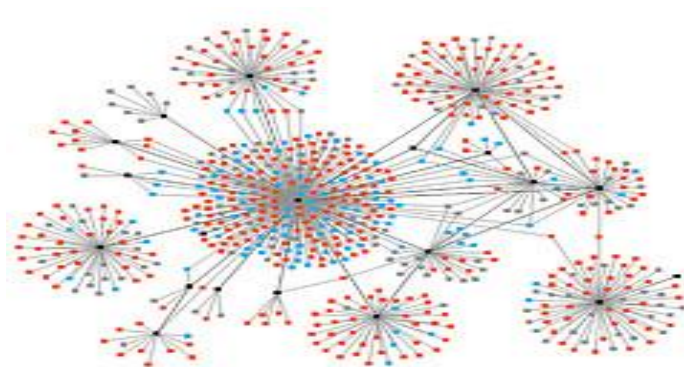
- Σε μικρο-επίπεδο, όπου κυρίως συναντούμε τα εγωτικά δίκτυα (ego-networks). Αυτά δομούνται γύρω από τα άτομα, τα οποία αποτελούν τα δρώντα υποκείμενα ή αλλιώς τους κόμβους του δικτύου και συνδέονται μεταξύ τους, μέσω των δεσμών, δηλαδή των σχέσεων αλληλεπίδρασης. Η ανάλυση επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά του δικτύου, όπως το μέγεθος (ο αριθμός των συμμετεχόντων 'κόμβων'), η σχετική ισχύς των κόμβων, η πυκνότητα, η κεντρικότητα, οι δυνατοί ή αδύνατοι δεσμοί μεταξύ τους (Jones & Volpe, 2011). Σημαντικό τμήμα της ανάλυσης σε μικρο-επίπεδο αποτελεί η ανάλυση дуάδων και τριάδων. Η μικρότερη κοινωνική δομή στην οποία μπορεί να ενσωματωθεί ένα άτομο είναι η

δυάδα. Στις δυαδικές σχέσεις υπάρχουν δύο δυνατότητες για κάθε ζεύγος του πληθυσμού, η δημιουργία δεσμού ή όχι. Η τριάδα πάλι, αποτελεί την μικρότερη δομή που διαθέτει κοινωνικά χαρακτηριστικά. Στις τριάδες μπορούμε να δούμε την εμφάνιση τάσεων ισορροπίας, συνοχής, διαπραγμάτευσης, πλειοψηφίας και θεσμοθέτησης κανόνων. Είναι επίσης οι πιο απλές δομές, όπου μπορεί να εμφανίζεται η ιεραρχία (Simmel 1955).



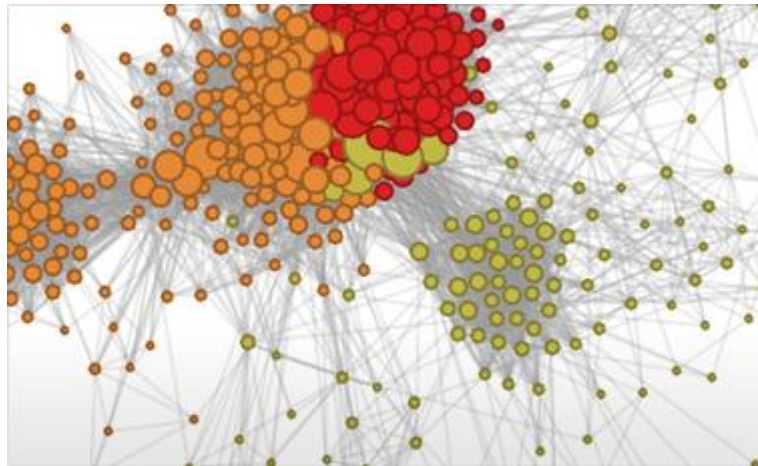
ΣΧΗΜΑ 1: Παράδειγμα εγωτικού δικτύου

- Σε μέσο επίπεδο συναντάμε δίκτυα δικτύων, τα οποία δομούνται από την αλληλεπίδραση δικτύων μικρότερου επιπέδου. Το δρων υποκείμενο σε αυτήν την περίπτωση είναι ένα σύνολο ατόμων. Παραδείγματα τέτοιων δικτύων αποτελούν οι διάφοροι οργανισμοί, ιδιωτικοί ή δημόσιοι. Η ανάλυση, όσον αφορά στους οργανισμούς, μπορεί να επικεντρωθεί σε ενδο-οργανωτικό επίπεδο (διερευνώντας τις σχέσεις μεταξύ τυπικών ή μη ομάδων) ή σε δια-οργανωτικό επίπεδο (διερευνώντας αντίστοιχα δίκτυα στα οποία οι κόμβοι - τα δρώντα υποκείμενα, είναι οργανισμοί) (Ricketta&Nienaber, 2007).



ΣΧΗΜΑ 2: Δίκτυο μέσου μεγέθους

- Σε μάκρο επίπεδο συναντάμε δίκτυα μεγάλων πληθυσμών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα γνωστά ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το facebook, το twitter κα. Όμως και οι ίδιες οι κοινωνίες, οι σχέσεις παραγωγής και οι οικονομικές σχέσεις εντάσσονται σε αυτό το επίπεδο. Στην ανάλυση τέτοιων δικτύων χρησιμοποιούνται πολυπλοκότερα μαθηματικά μοντέλα.



ΣΧΗΜΑ 3: Παράδειγμα μάκρο-δικτύου.

### 1.3 Έννοιες και ορισμοί σχετικά με τα δίκτυα.

Στην ανάλυση των δικτύων απαντάμε ορισμένες έννοιες, οι οποίες χρήζουν εξήγησης. Αρχικά, θεωρούμε το δίκτυο ένα αλληλοσυνδεδεμένο σύστημα μεταξύ υποκειμένων, τα οποία μπορεί να είναι ατομικά ή συλλογικά. Έτσι, συναντάμε δίκτυα ατόμων, επιχειρήσεων, δημοσίων οργανισμών, δήμων αλλά και κρατών, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση.

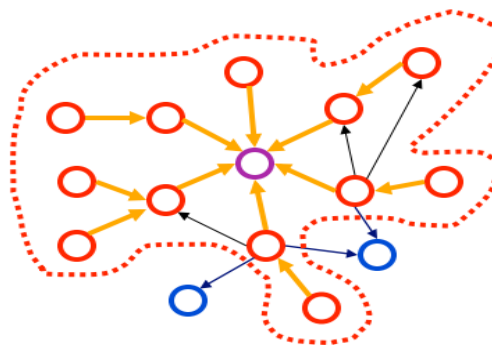
- *Κόμβοι* (nodes) ενός δικτύου είναι τα δρώντα υποκείμενα, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους μέσω σχέσεων, θετικών ή αρνητικών.
- Μεταξύ των κόμβων αναπτύσσονται *δεσμοί* (ties), σχέσεις αλληλεπίδρασης θετικές ή αρνητικές, μονόδρομες ή αμφίδρομες. Οι φιλικές σχέσεις σε ένα χώρο δουλειάς και οι ανταγωνισμοί μεταξύ συναδέλφων αποτελούν τέτοια παραδείγματα.
- Το *μήκος* του δεσμού (path length) είναι η σχετική απόσταση μεταξύ ενός ζεύγους κόμβων.
- Η *εγγύτητα* (closeness) μετρά το μήκος της συντομότερης διαδρομής μεταξύ των δύο κόμβων, όχι παράπλευρων.

- Ο βαθμός διάδρασης μεταξύ των κόμβων εκφράζει την ένταση των σχέσεων.
- Ο αριθμός των κόμβων ενός δικτύου οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ορίζεται ως πυκνότητα (density).

### 1.3.1 Κεντρικότητα (centrality) και ισχύς (power).

Τα δίκτυα δεν αποτελούν ομοιογενείς δομές, ενώ η αποτύπωσή τους μας δείχνει συνήθως ότι κάποιοι κόμβοι αλληλεπιδρούν περισσότερο σε σχέση με άλλους. Συνδέονται έτσι με πυκνότερους δεσμούς, δημιουργώντας ένα “επίκεντρο” εντός του δικτύου, αντίστοιχο με το κέντρο βάρους στερεού με ανομοιόμορφα κατανεμημένη μάζα, που συναντούμε στις φυσικές επιστήμες. Η κεντρικότητα ενός κόμβου είναι συνάρτηση όχι μόνο των άμεσων σχέσεων που διατηρεί, αλλά και του αριθμού των σχέσεών του με κόμβους, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν πολλές σχέσεις (Bavelas, 1950). Η κεντρικότητα μετράται με βάση την πυκνότητα, την ένταση και την κατεύθυνση των δυαδικών σχέσεων, που συνδέουν έναν δεδομένο κόμβο με τους υπόλοιπους.

Η ισχύς (power) ενός κόμβου σε ένα δίκτυο είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την σχετική του θέση στο δίκτυο, διότι μέσω αυτής μπορεί να επηρεάσει άμεσα την συμπεριφορά των υπολοίπων (Bonacich, 1978). Κόμβοι που έχουν πολλούς δεσμούς, μπορούν να διαθέτουν διαφορετικούς τρόπους να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Επίσης, είναι σε θέση να διαμεσολαβούν σε σχέσεις μεταξύ άλλων κόμβων του δικτύου, ενισχύοντας περαιτέρω την θέση τους. Έχει ακόμα διαπιστωθεί ότι άτομα που βρίσκονται σε κεντρικά σημεία δικτύων φιλικών σχέσεων είναι κατά κανόνα πιο ευτυχισμένα σε σχέση με άτομα «περιφερειακά» στο δίκτυο (Christakis, Fowler, 2008).



ΣΧΗΜΑ 4: Κεντρικότητα



### **1.3.2 Ομοιοφιλία (*Homophily*)- Ετεροφιλία (*Heterophily*) .**

Τα άτομα έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά όπως φύλο, εθνικότητα, ηλικία, θρησκεία, επάγγελμα, κοινωνικό status, μορφωτικό επίπεδο κλπ. Αυτά τα χαρακτηριστικά συχνά αποτελούν και κριτήρια ένταξής τους σε κάποιο δίκτυο (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 1987 & 2001), (Burt, 1991). Για παράδειγμα, τα μέλη ενός golf club είναι συνήθως άτομα ανωτέρου βιοτικού επιπέδου, ενώ τα μέλη μιας συμμορίας είναι συνήθως βίαια άτομα. Αυτή η τάση των ανθρώπων να συναναστρέφονται με ομοίους τους ονομάζεται ομοιοφιλία (φιλία ομοίων). Το αποτέλεσμα είναι η ομοιογένεια των ανθρωποδικτύων με κοινά κοινωνικά, δημογραφικά και συμπεριφορικά, χαρακτηριστικά (Marsden, 1988). Αποτέλεσμα της ομοιοφιλίας και της παραγόμενης ομοιογένειας είναι οι μεταβιβάσεις να επικεντρώνονται εντός του δικτύου, δρώντας καταλυτικά στην ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών που εισέρχονται σ' αυτό και στη διαμόρφωση κοινών συμπεριφορών (Yavas and Yücel 2014).

Η ομοιοφιλία αποτελεί μία από τις πιο ισχυρές βάσεις της κοινωνικής ζωής διευκολύνοντας την κοινωνική αλληλεπίδραση ατόμων. Για παράδειγμα η ομοιοφιλία μπορεί να οδηγεί στην ομοιογαμία, το γάμο μεταξύ ατόμων με όμοια χαρακτηριστικά ή στην δημιουργία σεξουαλικών σχέσεων μεταξύ ατόμων που ταιριάζουν (Christakis & Fowler, 2009). Φαίνεται να επηρεάζει ακόμα και το δείκτη γεννητικότητας, αποτελώντας πιθανή εξήγηση της αναποτελεσματικότητας ορισμένων κυβερνητικών πολιτικών για την μείωση του δείκτη γεννητικότητας (Fent, Aparicio Diaz et al. 2013).

Ετεροφιλία (*Heterophily*), ή η φιλία για τον διαφορετικό, είναι η τάση των ατόμων να συμμετέχουν σε δίκτυα που αποτελούνται από άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Είναι το αντίθετο της ομοιοφιλίας και συχνά αναφέρεται σε σχέση μ' αυτήν. Η έννοια της ετεροφυλίας φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών δικτύων και στην εισαγωγή της αλλαγής και της καινοτομίας σε ένα δίκτυο (Granovetter 2005).

### **1.3.3 Οι κλίκες - υποδίκτυα (*cliques*)**

Η εσωτερική ανομοιογένεια των δικτύων, ως εγγενής ιδιότητά τους, διαπιστώνεται και με την παρατήρηση υποομάδων εντός τους. Πρόκειται για ομάδες τουλάχιστον τριών κόμβων, εντός ενός δικτύου με τόσο στενή αλληλεπίδραση μεταξύ τους, ώστε να αναγνωρίζονται ως ξεχωριστές οντότητες. Οι λόγοι δημιουργίας του ανάγονται στους παράγοντες δημιουργίας και των ευρύτερων δικτύων. Οι δεσμοί μεταξύ

των κόμβων μιας κλίμακας είναι ισχυρότεροι σε σχέση με τους δεσμούς που διατηρούν τα μέλη της με τους υπόλοιπους κόμβους του δικτύου. Η διαπίστωση της ύπαρξής τους έχει τις ρίζες της στις ακαδημαϊκές έρευνες στο πανεπιστήμιο Harvard τις δεκαετίες του 1930 και 1940. Η μαθηματική τους μοντελοποίηση ξεκίνησε από τους Festinger, Luce & Perry (Festinger, 1949), (Luce and Perry 1949), (Scott 2000). Η ύπαρξη τέτοιων δομών εντός τυπικών οργανώσεων, αν και αναπόφευκτη, αποτελεί εν δυνάμει πρόβλημα για τις οργανώσεις αλλά και εν δυνάμει πλεονέκτημα (Roethlisberger&Dickson, 1939), όπως θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο.

#### **1.3.4 Η ισχύς των ασθενών δεσμών**

Τα δίκτυα αποτελούν εθελοντικού τύπου δομές και δεν έχουν συγκεκριμένα όρια με το περιβάλλον τους. Οι κόμβοι ενός εγωτικού δικτύου συμμετέχουν σε περισσότερα τους ενός δίκτυα, φιλικά, προσωπικά, επιχειρησιακά και άλλα, αναπτύσσοντας πολλαπλούς δεσμούς. Η ένταση της ισχύος ενός δεσμού, σύμφωνα με τον Granovetter, εξαρτάται από τον χρόνο που αφιερώνουν τα άτομα, την οικειότητα, την εμπιστοσύνη, τα μεταξύ τους συναισθήματα και τις αμοιβαίες εξυπηρετήσεις. Όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση των παραπάνω παραγόντων, τόσο πιο ισχυρός είναι ο δεσμός (Granovetter 1973). Στο βιβλίο του «Getting a Job: A Study of Contacts and Careers» ο Granovetter διαπίστωσε ότι οι περισσότεροι απόφοιτοι πανεπιστημίου βρήκαν δουλειά μέσω φίλων - φίλων και όχι μέσω ατόμων με τους οποίους είχαν άμεση σχέση (Granovetter 1975). Η διατήρηση ασθενών δεσμών με κόμβους άλλων εγωτικών δικτύων, δημιουργεί “γέφυρες” μετάδοσης νέων ιδεών, μειώνει την απόσταση μεταξύ των διάφορων κόμβων, ενώ παράλληλα λειτουργεί ως συνδετικός ιστός μεταξύ τους, δημιουργώντας δίκτυα - δικτύων. Έτσι, οι ασθενείς δεσμοί και μόνο αυτοί, αποτελούν δυνητικά μέσο μεταφοράς νέων ιδεών, αλλαγής και βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας του δικτύου. Οι ισχυροί δεσμοί έχουν την τάση να αυτοπεριορίζουν το δίκτυο σε ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας. Όσο οι δεσμοί ενισχύονται και τα άτομα γνωρίζουν καλύτερα το ένα το άλλο, οι πιθανότητες εισαγωγής καινοτομίας σε ένα εργασιακό δίκτυο μειώνονται (Coleman 1988). Τέλος, οι μακρο-επιπέδου δομές, που δημιουργούν οι ασθενείς δεσμοί, επηρεάζουν ευρύτερα την κοινωνία και την οικονομία, μέσω της επίδρασης στη ροή και στην ποιότητα των πληροφοριών, της καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης, της ανταμοιβής ή τιμωρίας των ατόμων για τις συμπεριφορές τους (Granovetter, 2005).

### **1.3.5 Τα Δομικά κενά**

Μια αντίστοιχη αλλά διαφορετική προσέγγιση είχε ο κοινωνιολόγος Ronald Burt, ο οποίος εισήγαγε τον όρο των δομικών κενών. Θεωρώντας το άτομο ως “παίκτη” στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, εξήγησε την τάση χρησιμοποίησης των πληροφοριών, ως πόρων του ατόμου στον ανταγωνισμό. Έτσι, άτομα που βρίσκονται σε νευραλγικές θέσεις σε δίκτυα έχουν συμφέρον να εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που τους παρέχουν οι θέσεις αυτές, ελέγχοντας τη ροή των μεταβιβάσεων προς όφελός τους. Ο Burt εστίασε στους αιτιολογικούς παράγοντες της συμπεριφοράς των ατόμων, διευρύνοντας τη θεωρία του Granovetter, ενώ τονίζει τη σημασία της δημιουργίας συνδέσεων που θα γεφυρώσουν τα δομικά κενά (Burt, 1992).

## **1.4 Άλλες προσεγγίσεις σε σχέση με τα δίκτυα**

### **1.4.1 Το Κοινωνικό κεφάλαιο**

Η παραπάνω γεφύρωση των δομικών κενών, διασυνδέει τα μικρότερα δίκτυα και δημιουργεί μεγαλύτερες δομές. Αυτή η γεφύρωση σύμφωνα με τον Coleman δημιουργεί το κοινωνικό κεφάλαιο (Coleman 1988). Στην έννοια του κοινωνικού κεφαλαίου και στη σύνδεσή του με τα δίκτυα έχουν αναφερθεί αρκετοί ερευνητές όπως ο (Bourdieu 1986), ο (Burt 1992) και ο (Granovetter 2005). Σύμφωνα με τον ορισμό του Putnam: «Το κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται σε χαρακτηριστικά της κοινωνικής οργάνωσης, όπως εμπιστοσύνη, τα δίκτυα και οι κανόνες, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της κοινωνίας διευκολύνοντας τις συντονισμένες προσπάθειες.» (Putnam, Leonardi, & Nanetti, 1993). Δεν πρόκειται για μία οντότητα, αλλά για μία ποικιλία οντοτήτων με δύο κοινά χαρακτηριστικά: (i) αποτελούνται από κάποια κοινωνική δομή και (ii) διευκολύνουν τις ενέργειες των φορέων που υπάγονται σε αυτές. Το κοινωνικό κεφάλαιο αντανακλά τις συνδέσεις μεταξύ των ανθρώπων και οργανισμών, αποτελεί τον συνδετικό ιστό που κάνει τα πράγματα να συμβαίνουν. Η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου σε μια κοινωνία διευκολύνει τον συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων με σκοπό το αμοιβαίο όφελος (Putnam 1993), ενώ επιτρέπει την αποτελεσματικότερη επίτευξη κοινών στόχων.

### **1.4.2 Διάχυση μεταβολή και καινοτομία**

Τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών δικτύων έχουν μεγάλη επίδραση στην διαδικασία διάχυσης των μεταβιβάσεων, επηρεάζοντας τον τρόπο που διαχέεται η μεταβολή σε μια κοινωνία. Με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό χρόνο

ενσωματώνεται μια μεταβολή σε ένα αστικό-βιομηχανικό περιβάλλον από ότι σε μια απομακρυσμένη περιοχή. Πρόκειται για τη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τη μετάδοση, τη μίμηση, την κοινωνική μάθηση, και την οργανωμένη διάδοση (Strang and Soule 1998). Μέσω της διάχυσης των μεταβιβάσεων μπορούμε να μελετήσουμε τον τρόπο που ένα ανθρωποδίκτυο ενσωματώνει τη μεταβολή και την καινοτομία (Coleman, Katz et al. 1957).

Πέρα από την επίδραση του είδους των δεσμών στις δικτυακές μεταβιβάσεις, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η εσωτερική δομή δικτύων και των τοπικών υποδικτύων – κλικών. Σύμφωνα με τον Katz: "Είναι αδιανόητο να μελετηθεί η διάχυση χωρίς κάποια γνώση των κοινωνικών δομών στις οποίες βρίσκονται οι δυνητικοί αποδέκτες της, όπως είναι αδύνατη η μελέτη της κυκλοφορίας του αίματος χωρίς επαρκή γνώση της δομής των φλεβών και αρτηριών." (Rogers 1983).

Το φαινόμενο της διάχυσης έχει μελετηθεί εκτενώς από θεωρητική και εμπειρική σκοπιά. Έχουν διατυπωθεί δύο διαφορετικές απόψεις, ανάλογα με την σκοπιά παρατήρησης. Έτσι μελετάται:

- η διάχυση εντός ενός πληθυσμού μεταβιβάσεων από το εξωτερικό του περιβάλλον και
- η διάχυση των μεταβιβάσεων στο πλαίσιο ενός του πληθυσμού από εσωτερικές πηγές.

Η πρώτη προσέγγιση στηρίζεται στην άποψη του Granovetter για τη σημασία των «ασθενών δεσμών» ως φορέων μεταφοράς μηνυμάτων, καινοτομίας και αλλαγής (Granovetter 1973). Η δεύτερη τονίζει τη σημασία των ισχυρών δεσμών στην αποτελεσματικότητα των μεταβιβάσεων, επισημαίνοντας τη σημασία των ισχυρών δεσμών εμπιστοσύνης στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας που φέρνει η αλλαγή (Krackhardt 1992). Η διχοτόμηση αυτή έχει τις ρίζες της στην επίδραση της ομοιοφιλίας και της ετεροφιλίας στη διάχυση.

### ***1.5 Άτυπα διπληρεσιακά δίκτυα και δίκτυα πολιτικής***

Σε μέσο επίπεδο ανάλυσης βρίσκουμε τα άτυπα δημόσια δίκτυα πολιτικής, στα οποία τα δρώντα υποκειμένα είναι οργανισμοί του στενού ή ευρύτερου δημόσιου τομέα, ιδιωτικοί οργανισμοί, ομάδες συμφερόντων, εκπρόσωποι της κοινωνίας των πολιτών κα.

Έχουν προταθεί αρκετές κατηγοριοποιήσεις των δικτύων αυτών, με βάση διάφορα χαρακτηριστικά τους. Εφόσον η ανάλυσή τους δεν αποτελεί κύριο θέμα της παρούσας εργασίας, θα περιοριστούμε στην απλή παρουσίασή τους.

Μια βασική κατηγοριοποίηση μπορεί να γίνει σε:

**A. Συνεργατικά δίκτυα** στα οποία τα δρώντα υποκείμενα καλούνται να συνεργαστούν στην αντιμετώπιση δημοσίων προβλημάτων, τα οποία έχουν ευρύτερο και δια-τομεακό χαρακτήρα. Τέτοιες δομές ξεπερνούν τον τυπικό γραφειοκρατικό χαρακτήρα και εισέρχονται στο χώρο του New Public Management (Milward and Provan 2006). Τα δίκτυα αυτά μπορούν να χωριστούν σε υποκατηγορίες, όπως:

- Δίκτυα εφαρμογής πολιτικών, μέσω των οποίων παρέχονται δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες. Η συνεργασία στα δίκτυα αυτά είναι κρίσιμη γιατί βασίζονται στην από κοινού παροχή υπηρεσιών, προς π.χ. ευάλωτες ομάδες, όπως οι ηλικιωμένοι, οι άστεγοι κλπ.
- Δίκτυα διάχυσης πληροφοριών, κεντρικός σκοπός των οποίων είναι ο διαμοιρασμός πληροφοριών μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών για την πρόβλεψη και την προετοιμασία για πιθανές καταστροφές, όπως σεισμοί, πυρκαγιές κλπ.
- Δίκτυα επίλυσης προβλημάτων, τα οποία δημιουργούνται για την αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων. Σε τέτοια δίκτυα οι δημόσιοι λειτουργοί και ιδιωτικοί φορείς καλούνται να αντιμετωπίσουν μη προβλεπόμενα προβλήματα η αντιμετώπιση των οποίων απαιτεί διυπηρεσιακή συνεργασία και συντονισμό.
- Δίκτυα δημιουργίας κοινωνικού κεφαλαίου, ο σκοπός των οποίων είναι η οικοδόμηση του κοινωνικού κεφαλαίου σε μια κοινότητα, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τρέχοντα ή μελλοντικά προβλήματα (Keast, Mandell et al. 2014), (Milward and Provan 2006).

**B. Δίκτυα πολιτικής**, στα οποία αλληλεπιδρούν πολιτικοί, γραφειοκράτες και οργανωμένες ομάδες συμφερόντων στην χάραξη πολιτικής. Όλες οι εμπλεκόμενες ομάδες έχουν συμφέρον από τη δημιουργία του δικτύου. Οι γραφειοκράτες χρειάζονται πολιτική στήριξη αλλά και πληροφορίες σχετικά από το πεδίο εφαρμογής της πολιτικής. Οι ομάδες συμφερόντων από την άλλη πλευρά, επιθυμούν πρόσβαση στη δημιουργία και στην άσκηση της δημόσιας πολιτικής. Οι πολιτικοί ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των αιτημάτων του πολιτικού τους ακροατηρίου. Αυτές οι διαφορετικές ανάγκες

παρακινούν στη δημιουργία του δικτύου παράγοντας ανταλλαγές και μεταβιβάσεις. Όταν οι ανταλλαγές αυτές επαναλαμβάνονται συχνά, μπορεί να οδηγήσουν στην de facto θεσμοθέτηση του δικτύου (Waarden 1992).

Με βάση τον βαθμό συνεκτικότητας των δικτύων πολιτικής, μπορούμε να διακρίνουμε:

- Τις «κοινότητες πολιτικής» (policy communities) που είναι τα πιο συνεκτικά δίκτυα, με σταθερά και συγκεκριμένα μέλη, που συμμετέχουν στο σχεδιασμό της πολιτικής.
- Τα «θεματικά δίκτυα» (issue networks), που είναι λιγότερο συνεκτικά, έχουν χαλαρά όρια και τα μέλη τους εναλλάσσονται, χωρίς να υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια συμμετοχής. Η πρόσβαση τους στις διαδικασίες της δημόσιας πολιτικής είναι πιο περιορισμένη (Rhodes 1998).

Προχωρώντας και αναλύοντας τα δίκτυα πολιτικής με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά τους, όπως ο αριθμός των εμπλεκόμενων (κόμβων), οι κύριες λειτουργίες και η ισορροπία ισχύος εντός τους, μπορούμε να διακρίνουμε περισσότερους τύπους δικτύων πολιτικής (Waarden 1992).

- **Τα κορπορατιστικού τύπου δίκτυα.** Ο κορπορατισμός (corporatism, corporativism) είναι ένα σύστημα εκπροσώπησης συμφερόντων με συγκροτημένο τρόπο από περιορισμένο αριθμό συμμετοχόντων, οι οποίοι έχουν κρατική αναγνώριση και μονοπώλιο εκπροσώπησης των αντίστοιχων ομάδων. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η εμπλοκή των ομάδων συμφερόντων στη διαμόρφωση αλλά και στην εφαρμογή της πολιτικής και η απόκτηση κάποιας μορφής δημόσιας εξουσίας. Δημιουργείται έτσι ένα καλά οργανωμένο και ολοκληρωμένο σύστημα εκπροσώπησης.

Ο κορπορατισμός σύμφωνα με τον (Waarden 1992) διακρίνεται σε:

**Κοινωνικό κορπορατισμό,** που βασίζεται σε μια κοινωνική συνεργασία μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και των εργοδοτών, με τη συμμετοχή σε συλλογικές διαπραγματεύσεις και με τη μεσολάβηση της κυβέρνησης.

**Κρατικό κορπορατισμό,** όπου το κράτος απαιτεί τη συμμετοχή εκπροσώπων των κοινωνικών εταίρων σε τυπικά ορισμένες ομάδες, Ο κοινωνικός

κορπορατισμός προκύπτει από την ίδια την κοινωνική εξέλιξη, ενώ ο κρατικός σχεδιάζεται και επιβάλλεται από το κράτος.

- **Τα πλουραλιστικού τύπου δίκτυα.** Ο πλουραλισμός (pluralism) είναι το ανοικτό δίκτυο εκπροσώπησης συμφερόντων συγκροτημένο από απροσδιόριστο αριθμό παικτών (εθελοντικών οργανώσεων, ανταγωνιστικών ή μη), οι οποίοι δεν έχουν επίσημη κρατική αναγνώριση. Οι συμμετέχοντες στο δίκτυο δεν ελέγχονται με οποιοδήποτε τρόπο από το κράτος και δεν έχουν το μονοπώλιο εκπροσώπησης των αντίστοιχων φορέων. Το κράτος καλλιεργώντας την πολλαπλότητα των συμφερόντων, διασφαλίζει τη διατήρηση της αυτονομίας του από τα συμφέροντα (Waarden 1992).
- **Τον κρατισμό (statism),** ουσιαστικά πρόκειται για την προσπάθεια του κράτους να περιορίσει ή να εκμηδενίσει την επιρροή των ομάδων συμφερόντων. Χαρακτηρίζεται από ελάχιστη συμμετοχή ομάδων συμφερόντων και την κυριαρχία των κρατικών δομών εντός του δικτύου.
- **Τα δίκτυα συγγενικών σχέσεων (Parentela relationships),** στα οποία μια ομάδα συμφερόντων λαμβάνει μια προνομιακή πρόσβαση στη διαδικασία χάραξης πολιτικής σε συνεργασία με ένα πολιτικό κόμμα εξουσίας. Η σχετική δύναμη των ομάδων πίεσης εξαρτάται από την πρόσβασή τους στο κομματικό σύστημα. Τα κυρίαρχα κόμματα συνειδητά μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες πίεσης ως μέσα κοινωνικού ελέγχου.
- **Τα δίκτυα πελατειακών σχέσεων (Clientelism)** που αφορούν στην συναλλαγή μέσω οικονομικών ή άλλων ανταλλαγμάτων για την εξασφάλιση πολιτικής υποστήριξης. Αποτέλεσμα αυτής της σχέσης είναι οι ομάδες συμφερόντων να καταφέρουν να γίνουν η φυσική έκφραση μιας κοινωνικής ομάδας, αποτελώντας σημείο αναφοράς για τις δημόσιες υπηρεσίες σε σχέση με τον συγκεκριμένο τομέα (Peters, 1989). Αυτό το μονοπώλιο της εκπροσώπησης τείνει να οδηγήσει σε «αποικιοποίηση» των κρατικών οργανισμών από τα οργανωμένα συμφέροντα. Κάνει τις κρατικές υπηρεσίες να εξαρτώνται από τη συγκεκριμένη ομάδα πίεσης, αφού δεν υπάρχει δυνατότητα επιλογής μεταξύ άλλων ομάδων συμφερόντων. Προφανώς, πρόκειται για μια προβληματική κατάσταση στην οποία το κράτος ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των συμφερόντων μιας συντεχνίας, υποβαθμίζοντας τις ανάγκες άλλων ομάδων και κατακερματίζοντας τις πολιτικές.

Η δημιουργία των ανεξάρτητων ρυθμιστικών αρχών αποτέλεσε μια προσπάθεια αντιμετώπισης του φαινομένου.

- **Τα σιδηρά τρίγωνα (Iron triangles)** τα οποία περιλαμβάνουν πολιτικούς, γραφειοκράτες και ομάδες πίεσης (Peters 1989). Πρόκειται για την επέκταση της πελατειακής σχέσης στο χώρο της πολιτικής. Ως εκ τούτου έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με πελατειακές σχέσεις, όπως το μονοπώλιο εκπροσώπησης των συμφερόντων, τα κλειστά όρια (εξ ου και ο όρος «Iron triangles»), η πολυπλοκότητα και η σταθερότητα των σχέσεων, η συμμετρική ανταλλαγή εξυπηρετήσεων. Ακόμα, κυριαρχεί η αναζήτηση για συναίνεση με βάση αμοιβαία συμπληρωματικά συμφέροντα, ενώ σημαντικός είναι ο ρόλος των προσωπικών διασυνδέσεων μεταξύ ομάδων πίεσης, δημοσίων υπηρεσιών και νομοθετικής εξουσίας. Επίσης, κυριαρχούν οι ανεπίσημες διαπραγματεύσεις και η μυστικότητα.

#### *Άλλες προσεγγίσεις*

Μια ενδιαφέρουσα δικτυακή προσέγγιση είναι αυτή των «επιστημικών κοινοτήτων» (epistemic communities). Οι επιστημικές κοινότητες είναι «δίκτυα ειδικών με κοινές αντιλήψεις στο χώρο της ειδικότητάς τους και κοινές αξίες για τον τρόπο εφαρμογής της πολιτικής.» (Haas 1989). Το στοιχείο που ενώνει τα μέλη είναι η πεποίθησή τους ότι κατά τη διαμόρφωση της πολιτικής μπορεί να εφαρμοστεί η συγκεκριμένη μορφή γνώσης την οποία κατέχουν.

*Συνασπισμοί Υπεράσπισης*, όπου διάφορα άτομα (αιρετοί και στελέχη υπηρεσιών, ηγέτες ομάδων συμφερόντων, ερευνητές) μοιράζονται ένα κοινό σύστημα πεποιθήσεων, βασικών αξιών και αντιλήψεων, συντονίζουν τη δράση τους σε μόνιμη βάση (Jenkins-Smith 1990). Η κύρια συνεισφορά της προσέγγισης αυτής έγκειται στην προσπάθεια να ερμηνευθεί η αλλαγή πολιτικής, όχι αποκλειστικά ως αποτέλεσμα κοινωνικών πιέσεων, αλλά ως μια διαδικασία στην οποία διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο οι ιδέες και οι πεποιθήσεις διαφόρων παραγόντων, που ενεργούν σε πολλαπλά επίπεδα (Hann 1995).

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η προσέγγιση των κοινωνικών δικτύων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση του τρόπου διακυβέρνησης. Αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση που μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν στο σύνολο των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών.



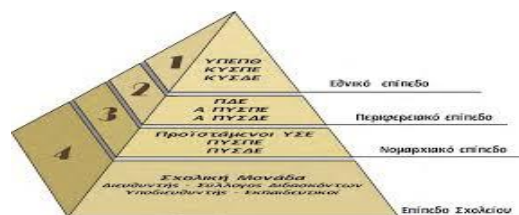
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

### 2.1 Η τυπική δομή των δημοσίων οργανισμών στην Ελλάδα

Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει ως στόχο την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος, σύμφωνα και με τις εκάστοτε πολιτικές στρατηγικές. Για την επίτευξη των στόχων της, οργανώθηκε σύμφωνα με το βεμπεριανό γραφειοκρατικό πρότυπο, όπως και οι περισσότερες δημόσιες διοικήσεις των δυτικών χωρών. Η σημασία του όρου «γραφειοκρατία» στην βεμπεριανή ανάλυση δεν έχει να κάνει με την αρνητική χρήση που της αποδίδεται σήμερα. Αντιθέτως, αποτελεί έναν τρόπο διοικητικής οργάνωσης που συνδέεται με την αποτελεσματικότητα. Κατά τον Μαξ Βέμπερ η κρατική γραφειοκρατία, ως ορθολογικά οργανωμένος διοικητικός μηχανισμός, είναι ένας «ιδεατός τύπος» οργάνωσης που χαρακτηρίζεται από:

- Ιεραρχική δομή, η οποία εξασφαλίζει την επιτήρηση των χαμηλότερων ιεραρχικά επιπέδων και τον έλεγχο τους από τα ανώτερα κλιμάκια.
- Εφαρμογή τυπικών, απρόσωπων κανόνων λειτουργίας, που σημαίνει ότι η εξουσία των δημοσίων υπαλλήλων πηγάζει από την δημόσια θέση την οποία κατέχουν και μόνο.
- Σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων, σύμφωνα με επαγγελματικά κριτήρια, όπως, η εκπαίδευση, η εξειδίκευση και η διοικητική ικανότητα.
- Καθορισμό των ρόλων (καθηκόντων) σύμφωνα με συγκεκριμένους γραπτούς κανόνες.

Μέσω της εξειδίκευσης, κάθε θέση εργασίας καταλαμβάνεται από έναν ειδικό, ο οποίος λαμβάνει και την αντίστοιχη δοτή αρμοδιότητα (εξουσία και ευθύνη) για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Δημιουργείται έτσι μια σταθερή δομή, μέσω της οποίας η οργάνωση αναμένεται να λειτουργεί με προβλέψιμο τρόπο και ικανοποιητικό βαθμό απόδοσης. Σχηματικά αυτός ο τύπος οργάνωσης αποτυπώνεται στη διοικητική πυραμίδα.



ΣΧΗΜΑ 5: Διοικητική Πυραμίδα Υπ. Παιδείας (Σαΐτης 2008)

## **2.2 Η επικοινωνία των δημοσίων οργανισμών**

Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούνται - μεταβιβάζονται τα μηνύματα εντός της διοικητικής πυραμίδας έχει να κάνει με εντολές από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, οι οποίες παίρνουν τη μορφή εγκυκλίων, για την εφαρμογή υπουργικών αποφάσεων ή νόμων. Η επικοινωνία, κατά την αντίστροφη κατεύθυνση, γίνεται μέσω αναφορών των χαμηλότερων επιπέδων προς τα ανώτερα. Η διοικητική πρακτική απαγορεύει σχεδόν την αναφορά σε ιεραρχικά ανώτερο επίπεδο, χωρίς την ενημέρωση του άμεσου προϊσταμένου αλλά και των ενδιάμεσων επιπέδων.

Τα συνηθέστερα μέσα επικοινωνίας είναι τα διοικητικά έγγραφα, τα οποία αποστέλλονται με παραδοσιακό ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Η διοικητική διαδικασία δημιουργίας ενός εγγράφου-μηνύματος, αποτυπώνεται σε μια σειρά βημάτων που συνθέτουν μια ροή εργασίας, όπως η σύνταξη του σχεδίου εγγράφου από τον υπάλληλο, ο έλεγχος και η προσυπογραφή του άμεσα προϊσταμένου, ο έλεγχος από τον προϊστάμενο διεύθυνσης, οι πιθανές διορθώσεις, η υπογραφή ενός ακριβούς αντιγράφου και η αποστολή του. Οι συγκεκριμένες ροές εργασιών, ανεξαρτήτως του αριθμού των επιμέρους βημάτων, έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό, απαιτούν αρκετό χρόνο. Η χρήση της τυπικής μορφής επικοινωνίας εντός των διοικητικών δομών του δημοσίου, αποτελεί κανόνα και συνεισφέρει στην τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τη νομοθεσία.

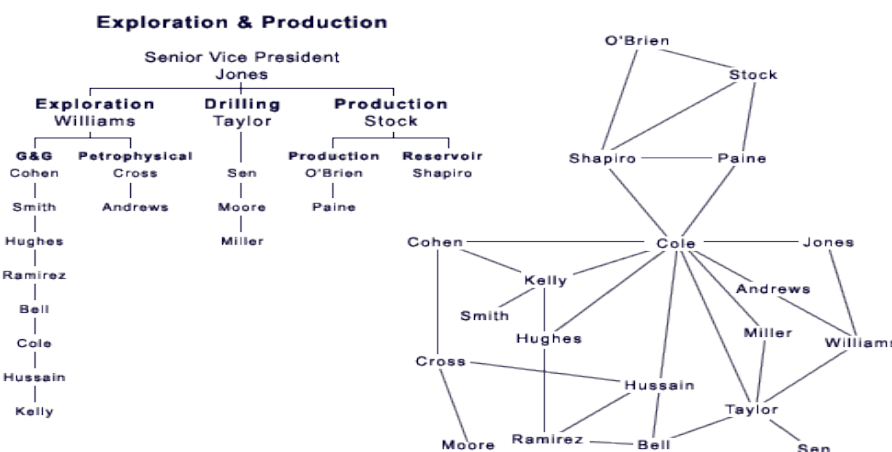
Η χρήση του συγκεκριμένου τρόπου επικοινωνίας ενισχύει και κάνει ξεκάθαρη την ιεραρχική δομή, καθιστώντας προφανή τον πομπό και τον αποδέκτη του μηνύματος. Επιτρέπει τη σαφή και ξεκάθαρη επικοινωνία, διαμορφώνει συγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας, ενισχύοντας τη σταθερότητα του συστήματος. Από την άλλη μεριά, δημιουργεί μεγάλη ροή πληροφοριών προς τα κατώτερα κλιμάκια, ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή. Δεν βοηθά στην ανατροφοδότηση, είναι σχετικά αργή, δημιουργεί συχνά υπερφόρτωση πληροφοριών στα χαμηλόβαθμα στελέχη, ενώ αδυνατεί να συμπεριλάβει το σύνολο των πιθανών περιπτώσεων, που η σύγχρονη διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει.

## **2.3 Τα άτυπα δίκτυα εντός των οργανισμών**

Έχει παρατηρηθεί η δημιουργία άτυπων ομάδων – κλικών εντός των οργανώσεων και ιδιαίτερα των μεγάλων και απρόσωπων οργανισμών. Οι υποομάδες αυτές αποτελούνται από άτομα διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, τμημάτων ή διευθύνσεων.

Αναζητώντας τις αιτίες του φαινομένου ο Michael Mescon από το 1959 είχε διαγνώσει την περιορισμένη δυνατότητα των μεγάλων οργανισμών να ικανοποιήσουν τις ατομικές ανάγκες. Συγκεκριμένα αναφέρει: «Παγιδευμένος εντός της γραφειοκρατίας, ο μέσος εργαζόμενος έχει συχνά μικρή ευκαιρία να ξεφύγει από το στείο ρόλο του συγκεκριμένου status, της αναγνώρισης και της ασφάλειας που παραδοσιακά συνδέονται με την εργασία του. Εξαιτίας αυτού του γραφειοκρατικού μπλοκαρίσματος των αναγκών των εργαζομένων, η άτυπη οργάνωση και το σωματείο αποτελούν αποτελεσματικά οχήματα για τη βελτίωση τόσο της ατομικής διαπραγματευτικής θέσης του ατόμου, όσο και του αισθήματος αναγνώρισης της σημαντικότητάς του» (Mescon 1959).

Τα άτυπα αυτά δίκτυα αποτελούν μια πραγματικότητα. Εάν η επίσημη οργάνωση είναι ο σκελετός ενός οργανισμού, η άτυπη είναι το κεντρικό νευρικό σύστημα συνεπηρεάζοντας τον τρόπο σκέψης, τις δράσεις και τις αντιδράσεις των επιμέρους μονάδων. Από πλευράς ανάλυσης κοινωνικών δικτύων αντιμετωπίζονται ως υποδίκτυα - κλίκες ατόμων, εντός ευρύτερων δικτύων. Πρακτικά, όταν τα άτυπα δίκτυα ενσωματωθούν στην ανάλυση, προκύπτει μια διαφορετική εικόνα για τον τρόπο συνεργασίας και επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό, από αυτή που αναμένεται με βάση το οργανόγραμμα (Krackhardt and Hanson 1993).



ΣΧΗΜΑ 6: Τυπική και Άτυπη δομή. Πηγή: [http://www.robcross.org/network\\_ona.htm](http://www.robcross.org/network_ona.htm)

Αυτή η άτυπη, δικτυακού τύπου, οργάνωση ενυπάρχει εντός των οργανώσεων λειτουργώντας πότε προς την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του οργανισμού και πότε αντίστροφα.

## *ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ*

Τα άτυπα δίκτυα μπορούν να παράγουν θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς. Απαραίτητες προϋποθέσεις αποτελούν η αναγνώριση της ύπαρξής τους, η κατανόηση της δομής και της λειτουργίας τους και η δημιουργική τους χρησιμοποίηση εντός των οργανώσεων.

- Ο συνδυασμός και η αλληλοσυμπλήρωση μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης. Η επίσημη οργάνωση είναι σχεδιασμένη για να αντιμετωπίσει τα συνήθη και αναμενόμενα ζητήματα. Σε περιπτώσεις, όμως, αντιμετώπισης απρόβλεπτων ή μη συνηθισμένων προβλημάτων, η άτυπη οργάνωση μέσω πολύπλοκου πλέγματος σχέσεων και δεσμών, επιτρέπει στην οργάνωση να ανταποκριθεί άμεσα σε χρόνους που η παραδοσιακή ιεραρχική δομή θα αδυνατούσε. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες επικοινωνίας και λήψης απόφασης στο βεμπεριανό μοντέλο δεν επιτρέπουν την άμεση αντίδραση, παρά μόνο σε συγκεκριμένες και προαποφασισμένες περιπτώσεις π.χ. σε ζητήματα πολιτικής προστασίας. Από την άλλη τα ιδιαίτερα προσαρμοστικά άτυπα κοινωνικά δίκτυα κινούνται διαγώνια και ελλειπτικά, παρακάμπτοντας ολόκληρες λειτουργίες και δομές, προκειμένου να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα (Krackhardt and Hanson 1993).
- Η ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων και η συμμετοχή των εργαζομένων (Cummings and Cross 2003). Σε περίπτωση που υπάρχει αναγνώριση της άτυπης οργάνωσης, συνεργασία και κοινοί στόχοι, μειώνεται η ανάγκη ελέγχου των εργαζομένων. Ενθαρρύνεται έτσι η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και ο αυτοέλεγχος των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των επιδόσεων και της συνολικής παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον Elton Mayo, οι δραστηριότητες της ομάδας είναι αποτελεσματικές μόνο όταν ο καθένας βλέπει τα συμφέροντά του ευθυγραμμισμένα με τα συμφέροντα της οργάνωσης. Ως εκ τούτου, η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων και των δικτύων τους, προκειμένου να ταιριάζουν οι επιμέρους στοχεύσεις με τη γενικότερη στόχευση του οργανισμού (Mayo, 1945).
- Η βελτίωση των στρατηγικών και των εργασιακών πρακτικών. Η συμμετοχή των άτυπων ομάδων στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό μεταφέρει πολύτιμη πρακτική γνώση, η οποία δεν υπάρχει απαραίτητα στην ανώτατη

και ανώτερη διοίκηση (Cross, Borgatti et al. 2002), (Herman and Hunter 2007). Μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας του σχεδιασμού, καθιστώντας τους εργαζόμενους συνυπεύθυνους για την επιτυχία του οργανισμού και περιορίζοντας τις πιθανότητες αρνητικής υποδοχής των αλλαγών από αυτούς (Krackhardt and Hanson 1993).

- Αλληλοβοήθεια, συνεργασία και διάχυσης γνώσης. Αντιμετωπίζονται έτσι πιθανά προβλήματα, επιτρέπεται η διάχυση της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων και η συνολική βελτίωση του γνωσιακού επιπέδου του οργανισμού (Davenport & Prusak , 2000), (Nonaka, 1994). Δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος της γνώσης και το σύνολο της εμπειρίας βρίσκεται στο μυαλό των εργαζομένων και όχι σε εγχειρίδια των υπηρεσιών, απαιτείται η ανάληψη δράσης εκ μέρους της διοίκησης, προκειμένου να «κοινωνικοποιηθεί» εντός του οργανισμού η συγκεκριμένη γνώση. Όπως θα δούμε παρακάτω, τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν κατεξοχήν μέσα διάχυσης της οργανωσιακής γνώσης.
- Λειτουργία της άτυπης οργάνωσης ως βαλβίδα ασφαλείας (Mescon 1959). Οι εργαζόμενοι βιώνουν καθημερινά απογοήτευση, ένταση, και συναισθηματικά προβλήματα σε σχέση με την εργασία τους. Τα άτυπα δίκτυα παρέχουν ένα μέσο για την ανακούφιση αυτών των συναισθηματικών και ψυχολογικών πιέσεων, επιτρέποντας στο άτομο να συζητά με φίλους ανοιχτά και με ειλικρίνεια. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει την εκτόνωση των προβλημάτων, την καλύτερη λειτουργία των εργαζομένων και του οργανισμού.
- Καλύτερη αντιμετώπιση κρίσεων. Σύμφωνα με τους Krackhardt and Stern (1988) οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν αναγνωρίσει τα άτυπα δίκτυα και δείχνουν ενδιαφέρον για αυτά, δύνανται να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις εξωτερικές κρίσεις. Οι ασθενείς δεσμοί που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα εντός του οργανισμού, αλλά και με εργαζομένους σε άλλους οργανισμούς, μπορεί να έχουν αποτέλεσμα στο μέγεθος και στη συχνότητα των κρίσεων, τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν. Ο λόγος έχει να κάνει με την ταχύτητα επικοινωνίας και ανατροφοδότησης μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος, η οποία επιτρέπει την άμεση λήψη των αναγκαίων μέτρων, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα πιθανά προβλήματα.

## ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Η ύπαρξη όμως των άτυπων δικτύων μπορεί να έχει και αρνητικά αποτελέσματα στη λειτουργία ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα:

- Ύπαρξη στόχων των υποδικτύων-κλικών οι οποίοι βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του οργανισμού. Πράγματι, τα υποδίκτυα που δημιουργούνται, αποκτούν δικούς τους σκοπούς, οι οποίοι αναφέρονται στις επιδιώξεις των μελών τους (Cyert and March 1963). Επειδή όμως δεν υπάρχει αυτόματος μηχανισμός «ευθυγράμμισης» των επιμέρους στοχεύσεων με τους οργανωσιακούς στόχους, δημιουργείται ένας ανεπίσημος ανταγωνισμός μεταξύ των υποομάδων, ο οποίος έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Έχει εκφραστεί επίσης η άποψη ότι, ενώ οι μικροί οργανισμοί μπορούν να λειτουργούν υπό την άμεση καθοδήγηση της διοίκησης, αυτό το μοντέλο δεν μπορεί να περιγράψει τους μεγαλύτερους. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί αποτελούν συνασπισμούς συμφερόντων ατόμων ή ομάδων, εντός και εκτός του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Cyert και March, οι ομάδες αυτές συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων και στη λήψη αποφάσεων. Οι προτεραιότητες μπορεί να ποικίλλουν και πιθανώς να δημιουργούνται συγκρούσεις. Έτσι η στόχευση ενός οργανισμού δεν είναι παρά το αποτέλεσμα των συγκρούσεων και συμβιβασμών μεταξύ των ομάδων συμφερόντων (Cyert and March 1963).

- Αντίσταση στην αλλαγή (Krackhardt and Hanson 1993), Η ανάγκη διατήρησης των αξιών και του τρόπου λειτουργίας τους μπορεί να κάνει τις άτυπες υποομάδες υπερβολικά προστατευτικές ως προς την εσωτερική τους «κουλτούρα», πράγμα που μπορεί να αποτελέσει ανασχετικό παράγοντα απέναντι στην αλλαγή και στον εκσυγχρονισμό του οργανισμού. Για παράδειγμα, ο τρόπος που χρησιμοποιήθηκαν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές στο ελληνικό δημόσιο, κατά τα πρώτα χρόνια εισαγωγής τους, μπορεί να εξηγηθεί και μέσω της απροθυμίας αλλαγής του τρόπου με τον οποίο οι υπάλληλοι είχαν μάθει να συνεργάζονται.
- Διασπορά φημών. Εντός των άτυπων υποδικτύων μεταφέρονται πολλές φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα (Aeen, Zarei

et al. 2014). Τα όρια της υποομάδας- κλίκας σε σχέση με τον ευρύτερο οργανισμό, μπορεί να δημιουργούν εμπόδια στην επικοινωνία, λειτουργώντας ως παραμορφωτικός φακός της πραγματικότητας. Έτσι, η ομάδα απομονώνεται από το περιβάλλον του οργανισμού, δημιουργώντας ένα απομονωμένο silo και παρεμποδίζοντας περαιτέρω την επικοινωνία.

- **Groupthinking.** Μια υποομάδα μπορεί εύκολα να αναπτύξει το δικό της σύνολο κανόνων, συμπεριφορών και τρόπο σκέψης. Η επιθυμία για αρμονία, συμμετοχή και συμμόρφωση στον τρόπο λειτουργίας μιας ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε ένα ψυχολογικό φαινόμενο, γνωστό ως groupthink. Τα μέλη της ομάδας προσπαθώντας να ελαχιστοποιήσουν συγκρούσεις και να καταλήξουν σε μια κοινή στάση αποδέχονται, πολλές φορές ασυναίσθητα, απόψεις ακόμα και αντίθετες προς την κοινή λογική. Δεν ακολουθούν μια ορθολογική προσέγγιση, ούτε κάνουν κριτική αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών. Κυρίως επικρατεί η πρόθεσή για καταστολή διαφορετικών απόψεων.

Οι συνθήκες δημιουργίας ενός τέτοιου φαινομένου έχουν να κάνουν με την υψηλή συνεκτικότητα της ομάδας (την ύπαρξη δηλαδή πολύ ισχυρών δεσμών), τη σχετική απομόνωση, την έλλειψη αμερόληπτης ηγεσίας, την κοινωνική και ιδεολογική ομοιογένεια των μελών αλλά και συγκυριακούς παράγοντες, όπως οι πρόσφατες αποτυχίες και δυσκολίες (Janis 1972).

- **Η δημιουργία bowties.** Όταν σε ένα δίκτυο πολλοί κόμβοι επικοινωνούν και εξαρτώνται από έναν μόνο κόμβο, το δίκτυο στη σχηματική του αποτύπωση μοιάζει με παπιγιόν (bowtie). Τα άτομα στο κέντρο του bowtie αποκτούν τεράστια δύναμη και έλεγχο εντός του δικτύου, πολλή περισσότερη από αυτή που τους έχει χορηγηθεί με βάση την τυπική τους αρμοδιότητα. Αν ο κεντρικός αυτός κόμβος πάψει να υφίσταται, οι δεσμοί μεταξύ των απομονωμένων κόμβων κινδυνεύουν με κατάρρευση. Όσο ο κεντρικός κόμβος παραμένει στο δίκτυο, οργανωτικές διαδικασίες τείνουν να γίνουν άκαμπτες και αργές, ενώ ο κεντρικός αυτός παίκτης βρίσκεται συχνά διχασμένος ανάμεσα στις απαιτήσεις των διαφόρων απομονωμένων κόμβων (Krackhardt and Hanson 1993).

Παρά τα μειονεκτήματα των άτυπων οργανωσιακών δικτύων, η αναμφισβήτητη ύπαρξή τους και η αναγνώρισή τους από την επίσημη διοικητική

οργάνωση, δίνει τη δυνατότητα συνεισφοράς τους στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών. Με αυτόν τον τρόπο εμπλουτίζονται οι επίσημες διαδικασίες και προωθείται η συμμετοχή των εργαζομένων.

Στο σύγχρονο περιβάλλον της «έντασης γνώσης» τα άτυπα δίκτυα μπορούν να συμβάλουν επίσης στη διάχυση της οργανωσιακής γνώσης εντός και εκτός των οργανισμών (Awazu, 2004), (Eraut, 2000), (Bresnen, Edelman, Newell, Scarbrough, & Swan, 2003), (Joia & Lemos, 2010), (Li & Zhou, 2010). Σήμερα όλοι οι οργανισμοί, ιδιωτικοί και δημόσιοι, καλούνται να βρουν τρόπους βελτίωσης του παραγόμενου αποτελέσματός τους αλλά και δημιουργίας νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε ένα τέτοιο ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον η χρησιμοποίηση της υπάρχουσας γνώσης και η δημιουργική σύνθεση της, προκειμένου να παραχθεί νέα, αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ**

### **3.1 Οργανωσιακή μάθηση**

Η διάδοση της γνώσης εντός ενός οργανισμού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Κατά τον Peter Drucker η γνώση αποτελεί το βασικότερο οικονομικό μέσο παραγωγής στη σύγχρονη εποχή, μεγαλύτερης σημασίας από το κεφαλαίο, την εργασία και το έδαφος (Drucker, 1993). Η μετατροπή ενός δημόσιου οργανισμού σε έναν μαθάνοντα οργανισμό μπορεί να αποτελέσει απάντηση στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Μετά δε της μεγάλης κλίμακας μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση των προηγμένων βιομηχανικά χωρών από τη δεκαετία του 1980, η σημασία της μάθησης έγινε ακόμα μεγαλύτερη. Κρίσιμη παράμετρος είναι ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί μαθαίνουν.

#### **3.1.1 Είδη οργανωσιακής μάθησης**

Μία βασική διάκριση στα είδη οργανωσιακής μάθησης, είναι αυτή μεταξύ της μάθησης απλού και διπλού βρόγχου, κατά την προσέγγιση των C. Argyris και D. Schön.

##### **3.1.1.1 Μάθηση απλού βρόγχου**

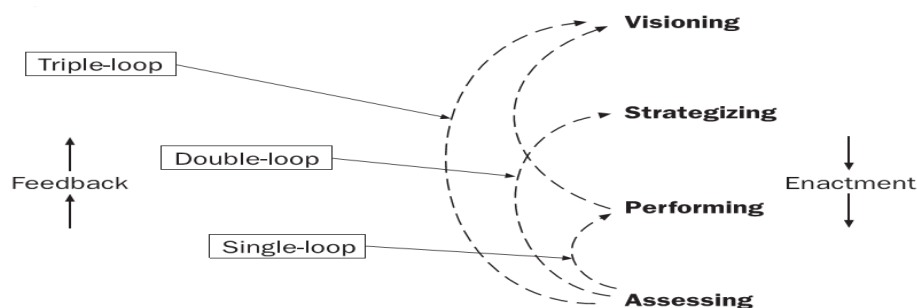
Ξεκινώντας από την υπόθεση ότι οι άνθρωποι έχουν «προκατασκευασμένους νοητικούς» χάρτες, σχετικά με το πώς πρέπει να ενεργούν σε διάφορες καταστάσεις, οι Argyris και Schön δημιούργησαν ένα μοντέλο μάθησης που περιλαμβάνει: την αναγνώριση ενός προβλήματος, την εφαρμογή μιας λύσης, την ανίχνευση των αποτελεσμάτων και τη διόρθωση τυχόν σφαλμάτων (Argyris and Schön 1978). Αρχικά, επιλέγεται μια στρατηγική και αν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, αναζητείται εναλλακτική στρατηγική που αναμένεται να φέρει αποτελέσματα που είναι αποδεκτά. Σύμφωνα με τους (Argyris and Schön 1974) αυτό αποτελεί τη μάθηση απλού βρόγχου. Σε οργανωσιακό επίπεδο η διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης επιτρέπει στην οργάνωση να διεκπεραιώσει τα τρέχοντα ζητήματα και να επιτύχει τους στόχους της. Κατά τον Argyris η μάθηση απλού βρόγχου λειτουργεί όπως ο θερμοστάτης που αντιλαμβάνεται τη διαφορά θερμοκρασίας και αντιδρά.

### 3.1.1.2 Μάθηση διπλού βρόγχου

Η μάθηση διπλού βρόγχου είναι μια εναλλακτική προσέγγιση που αφορά στην αλλαγή των μεταβλητών, οι οποίες λειτουργούν σαν κριτήρια για την αποδοχή μιας εναλλακτικής λύσης. Εξετάζεται δηλαδή αν μια αποτυχία οφείλεται στο στόχο που έχει τεθεί και όχι στη μέθοδο για την επίτευξή του. Μια τέτοια αλλαγή οδηγεί στην τροποποίηση των υποκείμενων κανόνων ενός οργανισμού, των πολιτικών και των στόχων. Δημιουργείται μια νέα κατάσταση και διευρύνεται η φύση της οργανωσιακής μάθησης. Ενώ το μοντέλο απλού βρόγχου απαντά στην ερώτηση: «Το κάνουμε σωστά;», το μοντέλο διπλού βρόγχου απαντά στην ερώτηση «Μπορούμε να το κάνουμε καλύτερα;» Αυτή αποτελεί μια βασική ερώτηση για τις οργανώσεις, οι οποίες γνωρίζοντας τις επιδόσεις τους, προβληματίζονται σχετικά με τις πιθανές βελτιώσεις (Argyris and Schön 1978).

### 3.1.1.3 Στρατηγική μάθηση ή μάθηση τριπλού βρόγχου

Στη στρατηγική μάθηση ο οργανισμός καλείται να απαντήσει σε περισσότερα υπαρκτά ερωτήματα σχετικά με τις δραστηριότητές του. Η μάθηση τριπλού βρόγχου αναφέρεται στον προσδιορισμό ή στην εύρεση ενός στρατηγικού οράματος για έναν οργανισμό. Αυτό το είδος της αυτόβουλης μάθησης είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει σε κυβερνητικούς οργανισμούς, ειδικά στην Ελλάδα, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται σε κυβερνητικό επίπεδο, αποτυπώνονται σε νόμους οι οποίοι προσδιορίζουν την αποστολή του οργανισμού, ενώ το όραμα έπεται (Τσέκος, 2014). Εκφράζεται η γνώμη ότι η μάθηση στο δημόσιο πρέπει να περιορίζεται στον απλό βρόγχο, επειδή τα δύο άλλα είδη αναφέρονται σε ζητήματα που αφορούν στην πολιτική ηγεσία και στην στρατηγική της.



ΣΧΗΜΑ 7: Είδη οργανωσιακής μάθησης

### 3.1.2 Ιδιαιτερότητες των δημοσίων οργανώσεων ως προς την οργανωσιακή μάθηση

Η φύση και η αποστολή των δημοσίων υπηρεσιών δημιουργούν ιδιαιτερότητες ως προς τον τρόπο μάθησης. Βασικός λόγος είναι η υποχρέωση των δημοσίων οργανισμών να πράττουν ότι επιτρέπει ο νόμος και να δρουν στο πλαίσιο συγκεκριμένης αρμοδιότητας. Σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας οι (Frans Leeuw ; Ray Rist; Richard Sonnichsen, 1994) υποστηρίζουν ότι:

- Η ανάγκη νομιμότητας του περιεχομένου των δημοσίων πληροφοριών θεωρείται δεδομένη σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα. Η δημόσια διοίκηση πράττει ό,τι επιτρέπεται, ενώ οι πολίτες ό,τι δεν απαγορεύεται.
- Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πολύ πιο δεκτικοί σε πληροφορίες, που παράγονται εσωτερικά και όχι εξωτερικά. Οι εσωτερικές πληροφορίες θεωρείται καταρχήν ότι έχουν μεταδοθεί από αρμόδιο όργανο, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του και μετά από μελέτη της σχετικής νομοθεσίας. Αντίθετα, οι πληροφορίες από μη δημόσιους φορείς απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή, ως προς την εγκυρότητα αλλά και τη νομική τους βάση.
- Υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της αξιοπιστίας της πηγής από την οποία προέρχονται νέες πληροφορίες και της αποδοχής τους. Οι πληροφορίες θα πρέπει να φαίνεται ότι προέρχονται από νόμιμες πηγές. Οι πληροφορίες από αρμόδιο όργανο ή από ομάδες ειδικών συμφερόντων δεν είναι πιθανό να αγνοηθούν.
- Η ευαίσθητη φύση ορισμένων πληροφοριών που κατέχουν οι δημόσιοι οργανισμοί θέτει εύλογα όρια στη μετάδοσή τους. Τα διαβαθμισμένα έγγραφα, στα οποία η δυνατότητα πρόσβασης περιορίζεται σε εξουσιοδοτημένα άτομα, οι διάφορες κατοχυρωμένες ευρεσιτεχνίες αλλά και τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα αποτελούν τέτοια παραδείγματα.
- Πληροφορίες που μεταφέρονται και με εναλλακτικούς τρόπους πέρα από το επίσημο, έχουν περισσότερες πιθανότητες να φτάσουν στους δυνητικούς αποδέκτες τους. Η τυπική διακίνηση των πληροφοριών περιορίζει τους αποδέκτες σε όσους αναφέρει πχ. το έγγραφο. Όμως η ηλεκτρονική του πχ ανάρτηση αυξάνει την προσβασιμότητα αλλά και την αντίληψη του κοινού.
- Οι προσπάθειες να δημιουργηθεί μάθηση στο δημόσιο είναι (ή πρέπει να είναι) συνεχείς. Επειδή τα πλαίσια για την χάραξη πολιτικής μεταβάλλονται συνεχώς, η μάθηση δεν πρέπει να τελειώνει ποτέ.

### 3.2 Η σημασία της οργανωσιακής γνώσης

Η σχέση μεταξύ της εμπειρίας- πρακτικής γνώσης και της απόδοσης των οργανισμών έχει διαπιστωθεί από πολλούς ερευνητές διαφόρων επιστημονικών κλάδων. Ο πρώτος που περιέγραψε τη λεγόμενη καμπύλη εμπειρίας ήταν ο Hermann Ebbinghaus το 1885. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η επανάληψη μιας εργασίας κατά τη διάρκεια του χρόνου έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη διεκπεραίωσή της, προκαλώντας βελτιώσεις στο κόστος και στην απόδοση του οργανισμού.

Η πρώτη μαθηματική απόδειξη της καμπύλης εμπειρίας έγινε στη βιομηχανία παραγωγής αεροσκαφών. Επισημάνθηκε από μηχανικούς αεροσκαφών, ότι ο αριθμός των ωρών εργασίας που δαπανήθηκαν για την παραγωγή του ενός σκελετού αεροπλάνου, είναι φθίνουσα συνάρτηση του συνολικού αριθμού των σκελετών του ίδιου τύπου, που είχαν προηγουμένως κατασκευαστεί (Wright, 1936). Το 1962 ο οικονομολόγος Kenneth J. Arrow αναφέρθηκε στη γνώση ως παράγοντα της οικονομικής ανάπτυξης, μαζί με την τεχνολογία και τη συσσώρευση κεφαλαίου, σε συμφωνία με το νεοκλασικό οικονομικό υπόδειγμα (Arrow, 1962). Στις εξειδικευμένες γνώσεις και στην εμπειρία βασίζεται άλλωστε και το όλο σύστημα αμοιβών στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα, συνυπολογίζοντας βέβαια και κοινωνικούς παράγοντες.

Τα οφέλη από την ανταλλαγή γνώσεων αφορούν δύο επίπεδα, (Chiu, Hsu et al. 2006) στο ατομικό και στο οργανωσιακό.

- Στο επίπεδο του ατόμου, παρέχεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να ενισχύουν τις δεξιότητές τους, να συνεργάζονται στο διαμοιρασμό της γνώσης και να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους.
- Σε οργανωσιακό επίπεδο, η διάδοση της γνώσης βελτιώνει την απόδοση, μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Επιφέρει βελτιώσεις στην ποιότητα και βοηθά στην προαγωγή της καινοτομίας. Δημιουργεί συνθήκες για βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και προωθεί τη συνεργασία.

Δεδομένου ότι η γνώση αποτελεί βασικό πόρο αλλά και διοικητικό εργαλείο των δημοσίων υπηρεσιών, η αποτελεσματική διάχυσή της μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί πρόκληση, προκειμένου να παρέχονται άριστες υπηρεσίες στο κοινό σε όλα τα επίπεδα

(Kelly 2005). Χωρίς τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν μπορεί να είναι σε θέση να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά, αποδοτικά και με υψηλά ποιοτικά πρότυπα.

### 3.3 Τα είδη της οργανωσιακής γνώσης

Ένα προτεινόμενο πλαίσιο για την κατηγοριοποίηση των διαστάσεων της γνώσης κάνει διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης.

Σύμφωνα με τον (Polanyi 1967) η γνώση μπορεί να χωριστεί σε:

- Άρρητη γνώση (implicit–tacit knowledge) που αντιπροσωπεύει την εσωτερικευμένη και μη διατυπωμένη γνώση, για την οποία ένα άτομο μπορεί να μην έχει συνείδηση ότι κατέχει. Αποτελεί κάτι προσωπικό, μια ικανότητα, μια δεξιότητα ή κάποιους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων, που βασίζονται στην εμπειρία και στη μάθηση (Polanyi 1967), (Nonaka and Takeuchi 1995). Η μετάδοσή της είναι δύσκολη, αφού δεν υπάρχει πάντα επίγνωση κατοχής της από το φορέα της. Είναι εύκολο να παραποιηθεί ή να απολεσθεί, αφού η μετάδοσή της γίνεται κυρίως προφορικά, ενώ απαιτούνται σημαντικές επικοινωνιακές δεξιότητες από τους εμπλεκόμενους.
- Ρητή ή εμφανής γνώση (explicit knowledge) η οποία αντιπροσωπεύει τη γνώση που το άτομο έχει συνείδηση ότι κατέχει. Η γνώση αυτή μπορεί να ανακληθεί, να επαναχρησιμοποιηθεί και να μεταδοθεί εύκολα σε άλλους. Είναι σαφώς προσδιορισμένη, κωδικοποιημένη και καταγεγραμμένη. Είναι η γνώση που συναντούμε στα εγχειρίδια, στα έγγραφα και στις βάσεις δεδομένων.

Εναλλακτικά και με βάση το υποκείμενο της γνώσης, αυτή διαχωρίζεται σε:

- Ατομική γνώση (individual knowledge) είναι η γνώση που βρίσκεται στο μυαλό και στο σύνολο των δεξιοτήτων του κάθε εργαζομένου (Davenport and Prusak 2000). Αποτελεί σπουδαίο απόθεμα για τους οργανισμούς, χωρίς όμως να θεωρείται δεδομένη, αφού αποτελεί επίσης πόρο των εργαζομένων και πιθανό αντικείμενο συναλλαγής.
- Συλλογική γνώση (collective knowledge). Πρόκειται για συσσωρευμένη γνώση, αποθηκευμένη στην οργανωσιακή μνήμη και αφορά θέματα του οργανισμού, όπως διαδικασίες, ρουτίνες και νόρμες για την επίλυση προβλημάτων (Davenport

and Prusak 2000). Οι τρόποι με τους οποίους η γνώση αυτή διανέμεται στα μέλη του οργανισμού έχει μεγάλη σημασία για τη σωστή λειτουργία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

### 3.4 Η γνώση από ατομικό σε οργανωσιακό επίπεδο

Η γνώση ενσωματωμένη στον ανθρώπινο εγκέφαλο ή σε διαδικασίες και βάσεις δεδομένων, προκειμένου να παράξει θετικά αποτελέσματα, πρέπει να κοινωνικοποιηθεί εντός του οργανισμού. Κυρίαρχο πρόβλημα αποτελεί ο τρόπος μετατροπής της άρρητης γνώσης, που ενυπάρχει στα άτομα, σε τυπική γνώση-περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 οι Nonaka και Takeuchi ανέπτυξαν το μοντέλο SECI για τη διαχείριση της γνώσης. Στο μοντέλο αυτό επέστησαν την προσοχή στην άρρητη γνώση (Polanyi 1967), στον τρόπο με τον οποίο μετουσιώνεται σε ρητή και ενσωματώνεται στο οργανωσιακό απόθεμα γνώσης. Η άρρητη και η ρητή γνώση δεν θεωρούνται ξεχωριστές, αλλά συμπληρωματικές οντότητες. Η γνώση δημιουργείται με την κοινωνική αλληλεπίδραση της άρρητης με τη ρητή γνώση, μια αλληλεπίδραση που οι Nonaka & Takeuchi ονόμασαν «μετασχηματισμό γνώσης» (Nonaka and Takeuchi 1995).

Το προτεινόμενο αυτό μοντέλο, με το αρκτικόλεξο SECI, αναφέρεται σε έναν κύκλο ανάπτυξης τεσσάρων φάσεων, που δημιουργεί μια σπείρα, στην οποία περιλαμβάνονται τέσσερις βασικοί τρόποι ανταλλαγής και δημιουργίας γνώσης: η κοινωνικοποίηση (socialization), η εξωτερίκευση (externalization), ο συνδυασμός (combination) και η εσωτερίκευση (internalization) (Nonaka and Takeuchi 1995).

Αναλυτικότερα:

**Κοινωνικοποίηση** (άρρητη σε άρρητη): Η άρρητη γνώση γίνεται κοινό κτήμα μεταξύ των εργαζομένων μέσω συνομιλιών ανταλλαγής εμπειριών. Δεδομένου ότι η άρρητη γνώση είναι δύσκολο να μεταβιβαστεί λεκτικά, η ανάκτηση και η μεταβίβασή της γίνεται μέσω κοινών εμπειριών και καθημερινής αλληλεπίδρασης, στο πλαίσιο ενός εργασιακού περιβάλλοντος και μιας κουλτούρας. Ο ρόλος των άτυπων δικτύων είναι σημαντικός σε αυτή τη φάση.

**Εξωτερίκευση** (άρρητη σε ρητή): Οι άνθρωποι αρχίζουν να αναπτύσσουν μεταφορές και αναλογίες για να εξηγήσουν τους λόγους μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς τους. Έτσι αρχίζει να εξωτερικεύεται και να αποκαλύπτεται η άρρητη

γνώση που κατέχουν. Με αυτό τον τρόπο η άρρητη γνώση μετουσιώνεται σε ρητή, επιτρέποντας τον ευκολότερο διαμοιρασμό της.

**Συνδυασμός** (ρητή σε ρητή): Σε αυτή τη φάση η ρητή γνώση συνδυάζεται, συνενώνεται μέσω μιας διεργασίας συστηματοποίησης και δημιουργίας μιας νέας ολότητας. Η νέα ρητή γνώση στη συνέχεια διαδίδεται εντός της οργάνωσης. Η διάδοση γίνεται τόσο με επίσημο όσο και άτυπο δικτυακό τρόπο.

**Εσωτερίκευση** (ρητή σε άρρητη): Σε αυτό το στάδιο η ρητή γνώση ενσωματώνεται σε άρρητη, σε ατομικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται νοητικά μοντέλα στον εγκέφαλο των εργαζομένων, τα οποία θα ανακαλούνται όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν μια παρόμοια κατάσταση. Είναι μια συνεχής διαδικασία ατομικής περισυλλογής, που παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας νέων άρρητων γνώσεων σε ατομικό επίπεδο.

Αυτή η διαδικασία δεν είναι απαραίτητα στατική. Αντίθετα, οι οργανισμοί οφείλουν να κινητοποιήσουν την άρρητη γνώση που έχει δημιουργηθεί και συσσωρευτεί σε ατομικό επίπεδο, ώστε να ξεκινήσει ένα ανοδικό σπирάλ γνώσης.



ΣΧΗΜΑ 8: *SECI Model*

### 3.5 Διάδοση της οργανωσιακής γνώσης

Το μεγαλύτερο μέρος της γνώσης δεν είναι διατυπωμένο σε εγχειρίδια ή σε βάσεις δεδομένων άμεσα προσβάσιμες στους εργαζομένους, αλλά βρίσκεται στον εγκέφαλο των υπαλλήλων και των στελεχών του οργανισμού (Nonaka and Takeuchi 1995). Απαιτείται λοιπόν ένας τρόπος διαμοιρασμού – διάχυσης των γνώσεων μέσα στον οργανισμό. Η σοβαρότητα του θέματος και η συμβολή του στα αποτελέσματα των

οργανώσεων, έχει αναδείξει τη Διαχείριση της Γνώσης σε σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα επιτυχίας.

### **3.5.1 Η διάχυση της ρητής και της άρρητης οργανωσιακής γνώσης**

#### 3.5.1.1 Διάχυση της ρητής γνώσης (explicit knowledge)

Ο επίσημος διαμοιρασμός της γνώσης περιλαμβάνει όλες τις μορφές διάχυσης και ανταλλαγής που έχουν θεσμοθετηθεί από τη διοίκηση. Αφορά την πρόσβαση σε πόρους και υπηρεσίες διαμοιρασμού, που σχεδιάστηκαν από τη διοίκηση με στόχο τη διάδοση της γνώσης αλλά και θεσμοθετημένες διαδικασίες μάθησης μεταξύ των υπαλλήλων (Nonaka 1994), (Taminiau, Smit, & Lange, 2009). Τέτοιοι τρόποι διαμοιρασμού της γνώσης αποτελούν, οι σειρές μαθημάτων, η επιμόρφωση των στελεχών, τα meetings και οι συνεδρίες brainstorming.

Σε τεχνικό επίπεδο καταβάλλονται προσπάθειες για την κωδικοποίηση της γνώσης, όπου όλη η διαθέσιμη γνώση συγκεντρώνεται, τυποποιείται και αποθηκεύεται σε πληροφοριακά συστήματα. Μέσω των συστημάτων αυτών, η γνώση μπορεί να διανεμηθεί επίσημα στους υπαλλήλους. Πρόκειται για ρητή γνώση, της οποίας η επαναχρησιμοποίηση είναι ο κύριος στόχος του οργανισμού. (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

#### 3.5.1.2 Διάχυση της άρρητης γνώσης (implicit knowledge)

Όσον αφορά στην ανεπίσημη διάχυση της γνώσης, μεγάλο ρόλο φαίνεται να παίζουν τα άτυπα κοινωνικά δίκτυα (Awazu, 2004), (Eraut, 2000), (Bresnen, Edelman, Newell, Scarbrough, & Swan, 2003), (Joia & Lemos, 2010), (Li & Zhou, 2010). Τα άτυπα δίκτυα αποτελούν μηχανισμούς μεταβίβασης, που επιτρέπουν την μεταβίβαση της ρητής και της άρρητης γνώσης. Μπορεί να χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή πληροφοριών, μεθόδων, την επίλυση προβλημάτων και παροχή διευκολύνσεων τόσο ενδοϋπηρεσιακά όσο και διυπηρεσιακά (Provan & Milward, 2001). Αναφέρεται επίσης η σημασία των άτυπων συναντήσεων, όπως τα κοινά γεύματα, και ποτά στη μεταβίβαση γνώσης. Τέτοιου είδους ανεπίσημες συναντήσεις έχει αποδειχθεί ότι διευκολύνουν την ομαλή ανταλλαγή γνώσεων (Sturdy, Schwarz, & Spicer, 2006).

Στους μηχανισμούς της εξωτερίκευσης και της εσωτερίκευσης της άρρητης γνώσης, τα διοικητικά συστήματα διαχείρισης και αποθήκευσης δεν είναι τόσο



σημαντικά. Προτεραιότητα δίνεται στην προσωπική επαφή, έτσι ώστε οι λύσεις και οι μέθοδοι, που εφαρμόστηκαν, να μπορούν να βοηθήσουν άλλους εργαζομένους, που θα κληθούν να εκτελέσουν παρόμοια καθήκοντα στο μέλλον (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

Έχει ακόμα υποστηριχθεί ότι οι οργανώσεις έχουν ένα μεγάλο όγκο γνώσης να ανακαλύψουν, ο οποίος αφορά κυρίως άρρητη γνώση, με τη μορφή της τεχνογνωσίας και των βέλτιστων πρακτικών. Η γνώση αυτή μπορεί να βρίσκεται εντός αλλά και εκτός του οργανισμού (O'Dell & Grayson, 1998). Ακόμη και στις γραφειοκρατικού τύπου οργανώσεις, παρά την υπεροχή των επιχειρησιακών προτύπων, το μεγαλύτερο μέρος της γνώσης ενυπάρχει στα άτομα και στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους (Kim, 1993).

### **3.5.2 Μορφές άτυπων δικτύων μεταφοράς γνώσης**

Βασικές μορφές των άτυπων δικτύων επικοινωνίας είναι οι κοινότητες ανταλλαγής καλών πρακτικών- communities of practice (COP's) και τα επαγγελματικά εγωτικά δίκτυα. Οι δύο προσεγγίσεις στηρίζονται σε προσεγγίσεις κοινωνικής μάθησης.

#### **3.5.2.1 Κοινότητες πρακτικής**

Μια κοινότητα πρακτικής (community of practice (COP)) αποτελείται από μια ομάδα ατόμων, που ασχολούνται με ένα θέμα κοινού ενδιαφέροντος, οι οποίοι συνεχώς διαπραγματεύονται, επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους (Lave & Wenger, 1991). Σχηματίζονται κυρίως τοπικά και δρουν συνήθως εντός των ορίων ενός οργανισμού. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν πρόκειται για τυπικές ομάδες. Μια κοινότητα πρακτικής αποτελεί μια ομάδα επαγγελματιών ανεπίσημα συνδεδεμένων, μέσω της έκθεσής τους σε μια κοινή κατηγορία προβλημάτων ή μια κοινή επιδίωξη.

Οι κοινότητες πρακτικής παρέχουν στα μέλη τους τη δυνατότητα δημιουργίας ενός «χώρου» μάθησης (Lave and Wenger 1991). Εντός των κοινοτήτων αυτών τα άτομα επικοινωνούν ανεπίσημα, με στόχο να αναπτύξουν κοινούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, στηριζόμενοι στην κοινή εμπειρία και γνώση τους. Ο κοινός τρόπος προσέγγισης και κατανόησης των προβλημάτων και οι προτεινόμενες λύσεις επιτρέπουν στα μέλη της κοινότητας να εργαστούν πιο αποτελεσματικά. Η συμμετοχή στις COP's αποτελεί επίσης μέσο δημιουργίας ισχυρών διαπροσωπικών δεσμών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία εγωτικών δικτύων (Cummins & Cross, 2003).

### **3.5.2.2 Επαγγελματικά εγωτικά δίκτυα**

Στα επαγγελματικά εγωτικά δίκτυα (Ego-centered Professional Knowledge Networks, (EPKN's)) κυρίαρχο στοιχείο είναι οι δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων και όχι το κοινό ενδιαφέρον για ένα θέμα. Δεν δημιουργούνται απαραίτητα σε σχέση με την εργασία και τα μέλη τους μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικούς οργανισμούς και περιβάλλοντα εργασίας. Τα εγωτικά δίκτυα αναπτύσσονται μέσω των δεσμών μεταξύ επαγγελματιών (των εγώ) οι οποίοι έχουν κάποια προηγούμενη επαγγελματική επαφή. Μερικές φορές, το δίκτυο αποτελείται από μέλη δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών με πολλαπλά και συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα (Gal-Or&Ghose, 2005), (Jarvenpaa&Majchrzak, 2008). Οι δεσμοί μεταξύ των μελών-κόμβων ισχυροποιούνται με το πέρασμα του χρόνου και μετατρέπονται από ασθενείς σε ισχυρούς, με αντίστοιχη αύξηση της ροής των μεταβιβάσεων.

Μέσω των EPKN's, οι διάφοροι επαγγελματίες ενός χώρου μοιράζονται εργασιακές πρακτικές, πληροφορίες και τεχνογνωσία. Η ανταλλαγή αυτή είναι μια καθημερινή πρακτική (Sie, Pataraiā, & al, 2013). Η αλληλεπίδραση προσφέρει νέες προσεγγίσεις από διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας, που ενεργοποιούν νέους τρόπους σκέψης, εισάγοντας καινοτομία και γεφυρώνοντας δομικά κενά (Johnsson, Boud, & Solomon, 2012).

Χαρακτηριστικό τέτοιων δικτύων είναι ότι δύνανται να συνδέουν εκατοντάδες άτομα, ακόμα και γεωγραφικά διεσπαρμένα. Οι συμμετέχοντες μπορούν να μοιραστούν πληροφορίες, ανεξάρτητα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και τις σχέσεις μεταξύ των οργανισμών, στους οποίους εργάζονται. Τα άτομα μπορεί να ωφεληθούν από αυτά τα δίκτυα, αποκτώντας πρόσβαση σε νέες πληροφορίες, τεχνογνωσία και ιδέες που συχνά δεν είναι διαθέσιμα στο εσωτερικό των οργανώσεών τους. Στην περίπτωση δε που η αλληλεπίδραση γίνεται μέσω ανοιχτών ηλεκτρονικών συστημάτων, η γνώση εντός του EPKN μπορεί να θεωρηθεί ένα κοινό, δημόσιο αγαθό, καθώς οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών είναι γενικώς ορατές από τα όλα τα μέλη (Wasko&Faraj, 2000).

### **3.5.3 Δυνατότητες και περιορισμοί της άτυπης ανταλλαγής γνώσης**

Όπως προαναφέρθηκε, σε επαγγέλματα υψηλής έντασης γνώσης, όπως είναι και η δημόσια διοίκηση, η δυνατότητα διαχείρισης και χρήσης της υπάρχουσας τεχνογνωσίας

και εμπειρίας είναι ζωτικής σημασίας για την πρόοδο και την αντιμετώπιση των πολύπλοκων καταστάσεων που δημιουργούνται (Davenport and Prusak 2000), (Burt 2000). Ορισμένοι ερευνητές συγκρίνοντας την αποτελεσματικότητα της επίσημης και της ανεπίσημης μεταφοράς της γνώσης στον ιδιωτικό τομέα, υποστηρίζουν ότι οι ανεπίσημοι μηχανισμοί, όπως τα δίκτυα, είναι πιο αποτελεσματικοί στη δημιουργία σχέσεων ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των ατόμων (Lawson, Petersen et al. 2009).

Η αντιμετώπιση των προβλημάτων στο σύγχρονο περιβάλλον απαιτεί εργαζόμενους με γνώσεις, οι οποίοι πρέπει να συνεργάζονται στενά μεταξύ τους (Wright 2005). Κατά τη διαδικασία αναζήτησης και ανταλλαγής γνώσεων οι εργαζόμενοι αναζητούν και μεταδίδουν γνώση, εντός και εκτός του οργανισμού, δημιουργώντας νέα γνώση, στηριζόμενοι στο συνδυασμό της υπάρχουσας. Αναζητούν και δημιουργούν επαφές εντός και εκτός του οργανισμού με άτομα που έχουν αντίστοιχα ενδιαφέροντα και εμπειρία.

Πρόκληση ωστόσο αποτελεί η κατανόηση και η διαχείριση των κινδύνων και των ευκαιριών από όσους εμπλέκονται στην άτυπη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης. Ενώ η οργανωσιακή γνώση αναπτύσσεται γρήγορα, όταν οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους, (Davenport and Prusak 2000) υπάρχει πάντα ο κίνδυνος της μεταφοράς μη χρήσιμων πληροφοριών (Teigland and Wasko 2003).

Άλλωστε από την ίδια τη φύση της μια δικτυακού τύπου μεταβίβαση, αποτελεί μια επικοινωνιακή διαδικασία ανοικτή, ελεύθερη και χωρίς κεντρικό σχεδιασμό. Σε μια τέτοια περίπτωση, ενώ δεν υπάρχουν θεσμοθετημένα εμπόδια στην επικοινωνία, ωστόσο αυξάνεται ο επικοινωνιακός θόρυβος, ο αριθμός των διαδράσεων και ο συνολικός επικοινωνιακός χρόνος (Τσέκος, 2014, σ. 49). Με τυπικά οργανωτικά κριτήρια ένα τέτοιο δίκτυο μπορεί να χαρακτηριστεί αναποτελεσματικό, όμως ο πλούτος των μηνυμάτων που μεταβιβάζονται μπορεί να αποτελέσει πηγή καινοτομίας και νεωτερικότητας για τις οργανώσεις.

### **3.5.4 Κίνητρα συμμετοχής στην άτυπη διάχυση της γνώσης,**

Αλλά τι είναι αυτό που κινητοποιεί τα άτομα να συμμετέχουν στη διάχυση της οργανωσιακής γνώσης; Στη βιβλιογραφία οι παράγοντες χωρίζονται σε ενδογενείς-προσωπικούς και εξωγενείς.

Τα ενδογενή κίνητρα έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση προσωπικών αναγκών του ατόμου από μια συγκεκριμένη δραστηριότητα (Ryan&Deci, 2000). Αναφέρονται στη συμμετοχή για προσωπικούς λόγους, όπως το ενδιαφέρον για το αντικείμενο, την ηθική υποχρέωση ή τη χαρά που προέρχεται από τη συμμετοχή. Η ικανοποίηση από τη μεταβίβαση των γνώσεων, που το άτομο κατέχει, αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα (Hsiu Fen 2007). Ακόμα, οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση ενισχύοντας τις γνώσεις και την αποτελεσματικότητά τους. Νιώθουν εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να παρέχουν γνώσεις, που είναι χρήσιμες για την οργάνωση, ενώ αποκτούν ευκαιρίες να βοηθήσουν άλλους (Baumeister, 1982).

Τα εξωγενή κίνητρα προϋποθέτουν μια ανάλυση κόστους-ωφέλειας από μέρος του ατόμου. Συγκρίνονται οι αναμενόμενες ανταμοιβές, σε προσωπικό ή και σε οργανωτικό επίπεδο, με την προσπάθεια που απαιτείται για τη συμμετοχή στο δίκτυο ανταλλαγής (π.χ. χρόνος που λαμβάνεται, διανοητική προσπάθεια, πιθανά ρίσκα κλπ. (Davenport&Prusak, 1998).

### **3.5.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες συμμετοχής στην άτυπη διάχυση της γνώσης**

Η έκταση της συμμετοχής των εργαζομένων στην άτυπη διάχυση της οργανωσιακής γνώσης εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες. Μια βασική διάκριση μπορεί να γίνει σε προσωπικούς και οργανωσιακούς παράγοντες.

#### **3.5.5.1 Προσωπικοί-ατομικοί παράγοντες**

*Η προηγούμενη γνώση της εξειδίκευσης των συμμετεχόντων.* Έτσι τα άτομα μπορούν να αποφασίσουν σε ποιον να απευθυνθούν για τη λύση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Η συστηματοποίηση των πληροφοριών σχετικά με την εξειδίκευση καθενός από τα μέλη της ομάδας, μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματική συσσώρευση της γνώσης (Jackson&Klobas, 2008), ενώ θα μπορούσε να δημιουργήσει ευκαιρίες για μελλοντικές συνεργασίες.

*Οι σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων.* Το είδος των σχέσεων, που αναπτύσσονται μεταξύ των κόμβων, επηρεάζει τη βούλησή τους για συμμετοχή στο δίκτυο. Οι φιλικές σχέσεις φαίνεται να επιδρούν θετικά, ενώ οι αρνητικές περιορίζουν τη συμμετοχή. Τα παιχνίδια εξουσίας και οι ανταγωνισμοί επηρεάζουν επίσης αρνητικά την άτυπη διάχυση γνώσης (Willem&Buelens, 2007).

*Κανόνας της αμοιβαιότητας.* Βασική προϋπόθεση για μια κοινωνική ανταλλαγή (όπως είναι η μεταφορά των γνώσεων μέσω κοινωνικών δικτύων) είναι τα άτομα να αισθάνονται την υποχρέωση να ανταποδώσουν για την εύνοια που δέχτηκαν. Η αίσθηση της υποχρέωσης ανταπόδοσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα διατήρησης μιας σχέσης δούνα και λαβείν (Lin, Hung, &Chen, 2009).

*Αμοιβαία εμπιστοσύνη.* Η εμπιστοσύνη μπορεί να οριστεί ως η προσδοκία του ατόμου ότι οι άνθρωποι θα ακολουθήσουν ορισμένες αξίες, νόρμες και προσδοκίες. Οι άνθρωποι ανησυχούν για την κακή χρήση των πληροφοριών που μοιράζονται, αλλά και για τα κίνητρα των άλλων συμμετεχόντων. Η διάχυση της γνώσης μπορεί να συνεπάγεται κινδύνους για ένα άτομο, όπως η απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων. Από την άλλη η έλλειψη εμπιστοσύνης ως προς τον πομπό, κάνει το άτομο επιφυλακτικό σχετικά με την ποιότητα της γνώσης που προσλαμβάνει, λόγω πιθανών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν για το ίδιο (Holste&Fields, 2010). Η εμπιστοσύνη επιτρέπει την ανάληψη κινδύνων και αναπτύσσει την καλή προδιάθεση σχετικά με τη συμπεριφορά των αντισυμβαλλομένων (Tsai&Ghoshal, 1998),(Mayer, Davis, &Schoorman, 1995). Άλλοι συγγραφείς είναι της άποψης ότι οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να μοιραστούν χρήσιμες γνώσεις με άτομα που εμπιστεύονται, εφόσον υπάρχουν και ισχυροί δεσμοί μεταξύ τους (Granovetter, 2005).

Η εμπιστοσύνη είναι μια πολυδιάστατη έννοια και μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές:

- ✓ Εμπιστοσύνη λόγω εκτίμησης της καλής διάθεσης των άλλων. Αυτή επιτρέπει σε κάποιον να υποβάλει ερώτημα χωρίς το φόβο της ζημίας αυτοεκτίμησή του από ενδεχόμενη συμπεριφορά του αντισυμβαλλομένου (Abrams et al. 2003).
- ✓ Εμπιστοσύνη λόγω αρμοδιότητας, η οποία επιτρέπει να είμαστε σίγουροι για τις γνώσεις και την εμπειρία του άλλου (Abrams et al. 2003).

- ✓ Εμπιστοσύνη λόγω διαπροσωπικών σχέσεων, που επιτρέπουν στο άτομο να αφήνει τον εαυτό του ευάλωτο στις ενέργειες ενός άλλου (Mayer, Davis et al. 1995).

*Κοινή γλώσσα.* Η άτυπη διάχυση της γνώσης αποτελεί μια διαδικασία επικοινωνίας, η οποία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς κοινό κώδικα. Για να πραγματοποιηθεί η μεταφορά της γνώσης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη κώδικα και ορολογίας με την οποία να είναι εξοικειωμένοι τόσο οι πομποί όσο και οι δέκτες (Davenport and Prusak 2000).

Η διάχυση γνώσης μέσω των άτυπων δικτύων δεν είναι εύκολη υπόθεση, αλλά απαιτείται σημαντική προσπάθεια και συνεργασία. Απαιτούνται επικοινωνιακά προσόντα και εμπειρία, ενώ συχνά παρουσιάζονται προβλήματα (Leonard and Sensiper 1998). Επιπροσθέτως, όσο αυξάνεται η εμπειρία ενός οργανισμού τόσο μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής γνώσης αντιστοιχεί σε άρρητη, αυξάνοντας τη δυσκολία μετάδοσης (Haldin-Herrgard 2000).

### **3.5.5.2 Οργανωσιακοί παράγοντες**

*Μορφή των εσωτερικών δικτύων.* Το επίπεδο της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό εξαρτάται από το δίκτυο εσωτερικών σχέσεων. Οι μορφές των δικτύων και οι μεταξύ τους σχέσεις επηρεάζουν την ποσότητα και την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων και συνεπώς το βαθμό μεταφοράς της άρρητης, κυρίως, γνώσης (Rogers, 1983), (Szulanski 1996). Κατά τη λειτουργία του οργανισμού είναι πιθανόν να δημιουργηθούν ενδοϋπηρεσιακά στεγανά, αποκόπτοντας τον εν δυνάμει πάροχο από τον εν δυνάμει αποδέκτη της γνώσης. Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται ως «άγνοια», αφού ούτε ο δυνητικός πομπός ξέρει ποιος μπορεί να ενδιαφέρεται για τη γνώση που κατέχει, ούτε ο δυνητικός δέκτης γνωρίζει που πρέπει να απευθυνθεί (O'Dell&Grayson, 1998). Για να λάβει όμως χώρα η ανεπίσημη μεταφορά γνώσης πρέπει τα άτομα που την κατέχουν να είναι προσβάσιμα, ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση τους στην οργάνωση. Ως εκ τούτου, η προσβασιμότητα, των ατόμων-παρόχων της γνώσης σε έναν οργανισμό, μπορεί να αποτελεί ένδειξη της δυνατότητας μεταφοράς της άρρητης γνώσης.

*Ιεραρχική δομή.* Ορισμένοι οργανωτικοί γραφειοκρατικοί παράγοντες μπορούν να παρεμποδίσουν τη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης. Τέτοιοι είναι, η πολυεπίπεδη και

άκαμπτη οργανωτική δομή, η έντονη εξειδίκευση εργασίας και οι τυποποιημένες διαδικασίες. Τα γραφειοκρατικά περιβάλλοντα, προσανατολισμένα στην αυστηρή τήρηση εντολών και στον έλεγχο, περιορίζουν σαφώς τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δίκτυα μεταφοράς γνώσης, τυποποιώντας τον τρόπο επικοινωνίας, περιορίζοντας το διαθέσιμο χρόνο και στερώντας την ευελιξία και την πολυπλοκότητα που απαιτείται για την άτυπη μεταφορά της γνώσης (Szulanski 1996), (Sun and Scott 2005), (March 2014). Σε οργανισμούς αυτού του τύπου, κάθε μονάδα λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν τα δικά της αποτελέσματα, επιδιώκοντας τα αντίστοιχα οφέλη και περιορίζοντας τα κίνητρα για την ανταλλαγή εμπειριών.

*Η διαχείριση του χρόνου.* Στη σημερινή εποχή ο χρόνος, ιδιαίτερα ο εργασιακός, αποτελεί έναν πόρο αρκετές φορές σπάνιο. Αν και η άτυπη δικτύωση από τη φύση της, δεν περιορίζεται στο ωράριο λειτουργίας ενός οργανισμού, η διάδοση της γνώσης απαιτεί διαπροσωπικές σχέσεις και διάθεση εργασιακού χρόνου (Haldin-Herrgard, 2000). Η διάθεση χρόνου από μέρος της διοίκησης, ώστε να διευκολυνθεί η άτυπη-δικτυακή επικοινωνία, δείχνει την πρόθεσή της για προώθηση της άτυπης μεταφοράς γνώσης. Δείχνει τη διάθεση να ενσωματωθεί η άτυπη μεταφορά γνώσης στην όλη στρατηγική διαχείρισης της γνώσης του οργανισμού.

### **3.5.6 Αποτελεσματικότητα των άτυπων δικτύων μεταφοράς γνώσης**

Εμπειρικές μελέτες αποδεικνύουν τη χρησιμότητα των άτυπων δικτύων στη μεταφορά γνώσης. Η έρευνα σε εργοστάσια χάλυβα των ΗΠΑ αποκάλυψε ότι η ανεπίσημη ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ τεχνικών υπαλλήλων (ανταγωνιστικών επιχειρήσεων) έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη σταθερή βελτιστοποίηση των διεργασιών παραγωγής (Schrader, 1990), (Hippel, 1986). Αντίστοιχα αποτελέσματα υπάρχουν και στον κλάδο των υπηρεσιών. Η Saxenian (1991) μελέτησε την προέλευση και τη δυναμική των δικτύων που δημιουργούνται στη Silicon Valley και διαπίστωσε ότι ανεπίσημα δίκτυα ανταλλαγής τεχνογνωσίας μεταξύ των εργαζομένων των διάφορων επιχειρήσεων, ήταν πολύ χρήσιμα στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου hi-tech cluster. Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών της Δανίας παρατηρήθηκε η μεταβίβαση σημαντικών γνώσεων μεταξύ των στελεχών, οι οποίοι είχαν μακροχρόνιες προσωπικές σχέσεις (Dahl&Pedersen, 2004).

Αντίστοιχες αναφορές υπάρχουν σχετικά με τη θετική επίδραση των άτυπων δικτύων στην αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Τόσο ερευνητές όσο και διεθνείς οργανισμοί διαπιστώνουν τη σημασία των άτυπων (και των τυπικών) τρόπων διάχυσης της γνώσης. Τονίζεται η σημασία τους για την προαγωγή της καινοτομίας και τη βελτίωση των επιδόσεων αλλά και την ενίσχυση της διακυβέρνησης (Hartley, 2005) (Iizuka, 2013). Παράλληλα έχει διαπιστωθεί η έλλειψη επιστημονικής διαχείρισης της γνώσης και η χρήση κατά κύριο λόγο άτυπων μορφών διάχυσης (OECD, 2003).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### 4.1 Το ερευνητικό πεδίο

Το Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδας αποτελεί μια τυπική, γραφειοκρατικού τύπου δομή του ελληνικού δημοσίου, η οποία διαιρείται σε κεντρική και περιφερειακές υπηρεσίες. Η κεντρική του υπηρεσία δίνει την πολιτική κατεύθυνση και στρατηγική, η οποία εφαρμόζεται σε περιφερειακό επίπεδο. Τα κύρια αντικείμενα των περιφερειακών υπηρεσιών αναφέρονται στην υπουργική απόφαση με αριθμό Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-10-02, που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 1340/τ.Β'/16-10-2002 και στην οποία εξειδικεύονται τα καθήκοντα των παρακάτω υπηρεσιών:

- Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης (αποτελούν την προϊσταμένη υπηρεσία των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης)
- Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (αποτελούν την προϊσταμένη υπηρεσία των Σχολικών Μονάδων).
- Σχολικές Μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Οι Περιφερειακές Διευθύνσεις εφαρμόζουν την εκπαιδευτική πολιτική σε περιφερειακό επίπεδο και ασκούν διοικητικό έλεγχο στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης. Αντίστοιχα οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης ασκούν διοικητικό έλεγχο στις Σχολικές Μονάδες.

Ο τρόπος λειτουργίας των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από την εφαρμογή του βεβερλιανού διοικητικού συστήματος, με τυποποιημένες διαδικασίες επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων του. Με βάση αυτήν τη διαπίστωση και τη σχετική ακαμψία του συγκεκριμένου συστήματος, θεωρούμε πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι στις συγκεκριμένες δομές να χρησιμοποιούν και άλλους, παράλληλους τρόπους συνεργασίας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Τα παράλληλα αυτά δίκτυα συνεργασίας και ανταλλαγής μπορεί να προσεγγιστούν μέσω των εργαλείων της ανάλυσης κοινωνικών δικτύων.

Αν και το εύρος των εννοιών που αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας είναι μεγάλο, θεωρήσαμε απαραίτητη την παρουσίασή τους, προκειμένου να υπάρχει πληρότητα. Στη συνέχεια, θα εξειδικεύσουμε την ανάλυσή μας στα άτομα, εγωτικά, ενδο-οργανωσιακά και δια-οργανωσιακά δίκτυα. Οι έννοιες που

παρουσιάστηκαν παραπάνω θα μας είναι ιδιαίτερα χρήσιμες, αν και δεν θα απαιτηθεί εξαντλητική χρήση όλων.

*Οι κύριοι στόχοι της συγκεκριμένης μελέτης είναι:*

- Η διαπίστωση της ύπαρξης των άτυπων δικτύων και η μέτρηση των χαρακτηριστικών τους.
- Η αναζήτηση των λόγων δημιουργίας των εγωτικών δικτύων.
- Η διαπίστωση τυχόν σύνδεσής τους με τη διάχυση της γνώσης εντός των δομών.
- Η συμβολή των άτυπων δικτύων στην αποτελεσματική άσκηση των υπαλληλικών καθηκόντων.

## **4.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα**

- ❖ Ερώτημα 1ο: Υπάρχει ή όχι άτυπη δικτύωση;

Με αυτό το ερώτημα προσπαθούμε να διαπιστώσουμε την ύπαρξη άτυπων δικτύων εντός των περιφερειακών δομών του Υπουργείου Παιδείας. Η διαπίστωση της ύπαρξης των δικτύων είναι κομβικής σημασίας για την περαιτέρω διερεύνηση. Επίσης, θα εξεταστούν και χαρακτηριστικά των δικτύων όπως: το μέγεθος, η ένταση, η κεντρικότητα κλπ, προκειμένου να περιγραφεί η μορφή τους.

Για να απαντήσουμε συγκεκριμένο ερώτημα, καλούμαστε να πάρουμε θέση στην παρακάτω υπόθεση:

H0: Δεν υπάρχει άτυπη δικτύωση εντός των υπηρεσιών.

H1: Υπάρχει άτυπη δικτύωση εντός των υπηρεσιών.

- ❖ Ερώτημα 2<sup>ο</sup>: Η άτυπη δικτύωση αποτελείται από micro-level, εγωτικά επαγγελματικά δίκτυα ανταλλαγής γνώσης (EPKN's);

Προκειμένου να πάρουμε θέση στο συγκεκριμένο ερώτημα, χρειάζεται να εξετάσουμε την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών των εγωτικών επαγγελματικών δικτύων και των κοινοτήτων ανταλλαγής πρακτικών. Τέτοια είναι η δημιουργία σχέσεων **και εκτός** του οργανισμού (EPKN's), ή η δημιουργία δικτύων σε σχέση με το συγκεκριμένο αντικείμενο **και μόνο** (COP's).

Προκειμένου να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα, καλούμαστε να πάρουμε θέση στις παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 2α: Η άτυπη δικτύωση αφορά μόνο συναδέλφους εντός της υπηρεσίας (COP's) ή και εκτός (EPKN's);

H0: Στην άτυπη δικτύωση συμμετέχουν μόνο συνάδελφοι εντός της υπηρεσίας.

H1: Στην άτυπη δικτύωση συμμετέχουν και συνάδελφοι από άλλες υπηρεσίες.

Υπόθεση 2β: Η άτυπη δικτύωση δημιουργείται από το ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο αντικείμενο και αφορά μόνο σε αυτό.

H0: Η άτυπη δικτύωση δημιουργείται μόνο σε σχέση με συγκεκριμένα εργασιακά αντικείμενα.

H1: Η άτυπη δικτύωση αφορά και άλλα θέματα.

❖ Ερώτημα 3ο : Καλύπτονται υπηρεσιακές ανάγκες από τα άτυπα δίκτυα;

Εδώ θα εξεταστεί αν σε μια τυπική βεμπεριανού τύπου δομή υπάρχει ανάγκη χρήσης άτυπων δικτύων για υπηρεσιακούς λόγους. Η αύξηση των απαιτήσεων και της πολυπλοκότητας των αιτημάτων προς τη διοίκηση δημιουργεί πίεση για αποτελεσματικότερη λειτουργία. Οι δημόσιοι οργανισμοί, ως οργανισμοί έντασης γνώσης, χρειάζονται σύγχρονες διαδικασίες μεταβίβασης της οργανωσιακής γνώσης. Όσο οι τυπικά σχεδιασμένες διαδικασίες καλύπτουν τις ανάγκες αυτές, δεν υπάρχει κίνητρο δημιουργίας άτυπων δικτύων. Όταν όμως η τυπικά μεταβιβαζόμενη γνώση δεν επαρκεί, οι εργαζόμενοι μπορεί να στρέφονται σε άτυπους τρόπους εντοπισμού της.

Για να απαντήσουμε στο συγκεκριμένο ερώτημα, καλούμαστε να πάρουμε θέση στις παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 3α: Η τυπική επικοινωνία καλύπτει τις υπηρεσιακές ανάγκες.

H0: Η υπάρχουσα τυπική επικοινωνία επαρκεί για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων.

H1: Η υπάρχουσα τυπική επικοινωνία δεν επαρκεί πάντα για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων.

Υπόθεση 3β: Η άτυπη δικτύωση βοηθά στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων.

H<sub>0</sub>: Η άτυπη δικτύωση δεν συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων.

H<sub>1</sub>: Η άτυπη δικτύωση συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων.

Υπόθεση 3γ: Μέσω της άτυπης δικτύωσης διαχέεται η οργανωσιακή γνώση

H<sub>0</sub>: Μέσω της άτυπης δικτύωσης δεν διαχέεται η οργανωσιακή γνώση.

H<sub>1</sub>: Μέσω της άτυπης δικτύωσης διαχέεται η οργανωσιακή γνώση.

Παράλληλα θα εξεταστούν τα χαρακτηριστικά των δικτύων σε σχέση με δημογραφικά και υπηρεσιακά στοιχεία των ερωτώμενων, όπως η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας, το φύλο, η κατοχή θέσης ευθύνης, το αντικείμενο εργασίας και το επίπεδο εκπαίδευσης. Επίσης, θα διερευνηθούν οι απόψεις των ερωτώμενων για τους λόγους χρήσης των άτυπων δικτύων.

## **4.3 Μεθοδολογία**

### **4.3.1 Ομάδα στόχος**

Η ομάδα στόχος στην οποία διεξήχθη η συγκεκριμένη έρευνα είναι οι διοικητικοί υπάλληλοι και οι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί, που εργάζονται στις διοικητικές δομές των περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Ο αριθμός των εργαζομένων για το σχολικό έτος 2016-17 είναι 313. Ο αριθμός αυτός ποικίλει από χρονιά σε χρονιά, λόγω της κάλυψης διοικητικών αναγκών με αποσπασμένους εκπαιδευτικούς, μέσω ετήσιων αποσπάσεων. Παρόλα αυτά οι διακυμάνσεις είναι πολύ μικρές (της τάξης του 1%, σύμφωνα με την υπηρεσία προσωπικού της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης), επιτρέποντάς μας μια ακριβή μέτρηση του απαιτούμενου δείγματος.

### **4.3.2 Δειγματοληψία**

Για την επιλογή του μεγέθους του δείγματος από τον συγκεκριμένο πληθυσμό ακολουθήθηκε η μεθοδολογία του (Israel, 1992). Με δεδομένα: το επίπεδο εμπιστοσύνης 95% και το διάστημα εμπιστοσύνης 10%, για πληθυσμό 313 υπαλλήλων απαιτείται

δείγμα περίπου 75 ατόμων. Η δειγματοληψία που επιλέχθηκε είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη βοήθεια πινάκων τυχαίων αριθμών, όπου κάθε υπάλληλος αντιστοιχήθηκε με έναν αύξοντα αριθμό και στη συνέχεια έγινε η τυχαία επιλογή. Μέσω των πινάκων εξασφαλίζεται ίση πιθανότητα επιλογής για οποιαδήποτε υπάλληλο. Λόγω του μεγέθους του δείγματος  $n > 30$ , για την αναγωγή των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η κανονική κατανομή.

### **4.3.3 Εργαλεία έρευνας.**

#### **4.3.3.1 Ερωτηματολόγιο**

Κύριο επιστημονικό εργαλείο αποτέλεσε η ανάλυση των κοινωνικών δικτύων, με βάση τις έννοιες της οποίας διερευνήθηκαν τα χαρακτηριστικά των σχέσεων που δημιουργούνται. Το ερευνητικό εργαλείο ήταν το ερωτηματολόγιο, με το οποίο διερευνήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων στις περιφερειακές υπηρεσίες του υπουργείου, ως προς την ύπαρξη, τη χρήση και τους λόγους δημιουργίας άτυπων κοινωνικών δικτύων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου, ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας likert και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Ο συνδυασμός του τύπου των ερωτήσεων επιτρέπει την ποσοτική ανάλυση (κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και κλίμακας likert) και δίνει ενδιαφέροντα ευρήματα, τα οποία δεν είναι δυνατόν να πιθανολογηθούν εκ των προτέρων (ανοικτού τύπου). Για την εξαγωγή συμπερασμάτων έγινε ευρεία χρήση ποσοτικών στατιστικών εργαλείων, τα οποία μας επιτρέπουν την επαγωγή των συμπερασμάτων στο γενικό πληθυσμό. Προκειμένου να είναι δυνατή η χρήση παραμετρικών στατιστικών εργαλείων, θεωρήσαμε την κλίμακα των απαντήσεων των ερωτήσεων τύπου likert ως συνεχή (Winter & Dodou, 2012), (Gail M. Sullivan & Anthony R. Artino, 2013). Για την πληρότητα της ανάλυσης παραθέτουμε στο παράρτημα και τα αποτελέσματα των μη παραμετρικών tests, τα οποία επιβεβαιώνουν πλήρως την ανάλυση.

#### **4.3.3.2 Ημιδομημένη συνέντευξη**

Προκειμένου να υπάρξει επιβεβαίωση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί από το ερωτηματολόγιο, κρίθηκε απαραίτητη η διασταύρωσή τους και από άλλες πηγές. Ο τριγωνισμός (triangulation) των πηγών, σύμφωνα με τον (Hamersley, 1993, p. 230.231) συνεπάγεται τη σύγκριση των αποτελεσμάτων αναφορικά με το ίδιο το φαινόμενο, τα

οποία παράγονται είτε από διαφορετικές φάσεις της εργασίας πεδίου, είτε από διαφορετικές χρονικές περιόδους ή από τις πλευρές διαφορετικών παρατηρητών.

Προς επιβεβαίωση των ευρημάτων του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε ως εναλλακτικό μέσο συλλογής δεδομένων η ημιδομημένη συνέντευξη. Αυτό το είδος της συνέντευξης αποτελεί μια ευέλικτη μορφή συνέντευξης και επιτρέπει την εμβάθυνση. Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα δημιουργήθηκε ένα προκαθορισμένο πλαίσιο ερωτήσεων. Οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης και ανάπτυξης των απαντήσεων. Το πλεονέκτημά της ημιδομημένης συνέντευξης είναι ότι δίνει την ευκαιρία πραγματοποίησης μιας διαδικασίας σύμφωνα με ένα πλάνο, χωρίς όμως να δεσμεύει την εξέλιξη και το περιεχόμενο της συζήτησης. Αντίθετα, επιτρέπει στον ερευνητή να εξιχνιάσει πιθανές πτυχές του θέματος που δεν γίνονται αμέσως διακριτές και παράλληλα να καλύψει περισσότερες πτυχές του υπό διερεύνηση αντικειμένου (Ιωσηφίδης, 2003).

Με αυτό το σκεπτικό ελήφθησαν ημιδομημένες συνεντεύξεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να πάρουν θέση ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα αλλά και να εκφράσουν ευρύτερες απόψεις σε σχέση με αυτά. Διαδικαστικά, υποβάλλονταν ορισμένες σταθερές ερωτήσεις, ενώ επιτρεπόταν στον συνεντευξιαζόμενο να εκφραστεί όπως επιθυμεί. Λάβαμε συνολικά δέκα συνεντεύξεις από διοικητικούς υπαλλήλους, αποσπασμένους εκπαιδευτικούς και διευθυντικά στελέχη των υπηρεσιών. Ο χρόνος και το μέγεθος κάθε συνέντευξης διέφερε, χωρίς να ξεπερνά τα τριάντα λεπτά. Διερευνήθηκαν διαφορετικές πτυχές των άτυπων δικτύων, ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας του κάθε συνεντευξιαζόμενου. Προέκυψε ένα αρκετά πλούσιο υλικό και πολύ σχετικό με τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Στη συνέχεια, έγινε επεξεργασία και ομαδοποίηση των απαντήσεων, ώστε να εξεταστεί η συμφωνία ή όχι με τα αντίστοιχα δεδομένα του ερωτηματολογίου. Το τελευταίο αποτέλεσε το βασικό μας εργαλείο, λόγω της δυνατότητας επαγωγής συμπερασμάτων.

#### **4.3.4 Δομή Ερωτηματολογίου**

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με τα υπηρεσιακά και δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Σε αυτά περιλαμβάνονται η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το φύλο αλλά και υπηρεσιακά στοιχεία όπως, η θέση υπηρετήσης, η υπηρεσία υπηρετήσης και τα καθήκοντα. Τα παραπάνω στοιχεία μπορεί να αποτελέσουν κριτήρια διαφοροποίησης των απαντήσεων σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Ακολουθεί η διατύπωση ερωτήσεων που συμβάλουν στην αποδοχή ή στην απόρριψη των υποθέσεων. Αρχικά και ως προς την Υ1, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο συμμετέχουν σε άτυπα δίκτυα. Η κρίσιμη παράμετρος για τον χαρακτηρισμό μιας επικοινωνίας ως άτυπης είναι ο εθελοντικός της χαρακτήρας και η μη επιβολή της από κάποια εξουσιαστική σχέση, όπως η εργασία σε ένα γραφείο ή η επιβολή από τον προϊστάμενο.

Στη συνέχεια και προκειμένου να κατηγοριοποιηθούν οι άτυπες σχέσεις που δημιουργούνται (Υ2), οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν αν τα δίκτυα διαμορφώνονται μόνο από το κοινό ενδιαφέρον και την ενασχόληση με ένα ζήτημα, όπως στις κοινότητες ανταλλαγής καλών πρακτικών (COP's) ή μέσω της δημιουργίας φιλικών σχέσεων, όπως γίνεται στα άτυπα επαγγελματικά δίκτυα (EPKN's). Ένα άλλο χαρακτηριστικό που διαχωρίζει τις COP's από τα EPKN's είναι η δημιουργία δεσμών με άτομα και εκτός οργανισμού (EPKN's). Ακολουθούν ερωτήσεις που αφορούν στις διαστάσεις των δικτύων όπως, ο αριθμός των συμμετεχόντων, η ένταση των επαφών μεταξύ τους, η κεντρικότητα, οι αδύναμοι δεσμοί, ο τρόπος επικοινωνίας και μεταβιβάσεων.

Στο επόμενο τμήμα ζητείται η γνώμη των συμμετεχόντων σχετικά με τους λόγους δημιουργίας των δικτύων και τα κίνητρα συμμετοχής σε αυτά. Οι λόγοι συμμετοχής αναφέρονται στην ευελιξία των άτυπων δικτύων αλλά και στη λειτουργία τους ως εργαλείο ανατροφοδότησης για υπηρεσιακά θέματα. Τα κίνητρα, σύμφωνα με τη θεωρία, αναφέρονται στους προσωπικούς ή υπηρεσιακούς παράγοντες, που οδηγούν στη συμμετοχή στα άτυπα δίκτυα.

Στη συνέχεια ακολουθούν ερωτήσεις σχετικά με την επίδραση των δικτύων στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων (Υ3α, Υ3β). Επιδιώκεται να εντοπιστεί η άποψή τους για: α) τη σημασία των δικτύων, β) τη σχέση τους με την τυπική οργάνωση, γ) τα δυνητικά θετικά και αρνητικά τους αποτελέσματα, σύμφωνα με την θεωρία (σελ 26-32).

Τέλος, αναζητούμε τις απόψεις των ερωτούμενων σχετικά με τη διάχυση ή μη της οργανωσιακής γνώσης και εμπειρίας μέσω των άτυπων δικτύων (Υ3γ). Σύμφωνα με τη θεωρία (σελ 38) ορισμένα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και των οργανισμών, αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες για τη χρήση και την αποτελεσματικότητα των

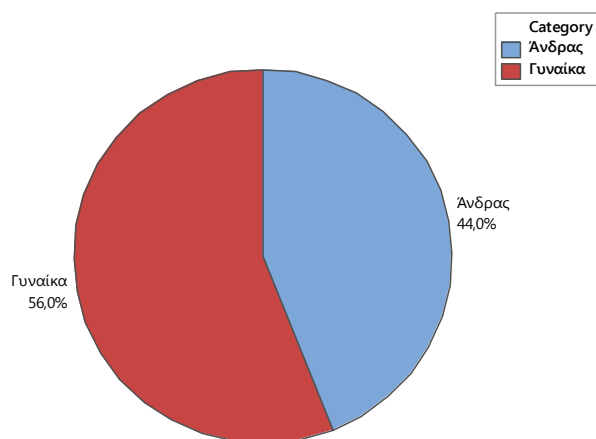
δικτύων, ως εργαλείων διάχυσης της γνώσης. Την ισχύ των συγκεκριμένων θεωρητικών προτάσεων θα αναζητήσουμε.

#### 4.4 Αποτελέσματα έρευνας

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 100 υπαλλήλους των διοικητικών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας και συμπληρώθηκε από 75, ποσοστό ανταπόκρισης 75%, καλύπτοντας οριακά τις απαιτήσεις της δειγματοληψίας. Μετά από έλεγχο διαπιστώθηκε ότι η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου χαρακτηρίζεται αποδεκτή, Cronbach's Alpha=0,778. Επίσης, λήφθηκαν οκτώ ημιδομημένες συνεντεύξεις από άτομα που υπηρετούν σε όλο το φάσμα της ιεραρχίας. Στόχοι των συνεντεύξεων ήταν η επιβεβαίωση των δεδομένων του ερωτηματολογίου και η ανάδειξη πλευρών του ζητήματος, που δεν είχαν παραβλεφθεί.

##### 4.4.1 Δημογραφικά-υπηρεσιακά στοιχεία

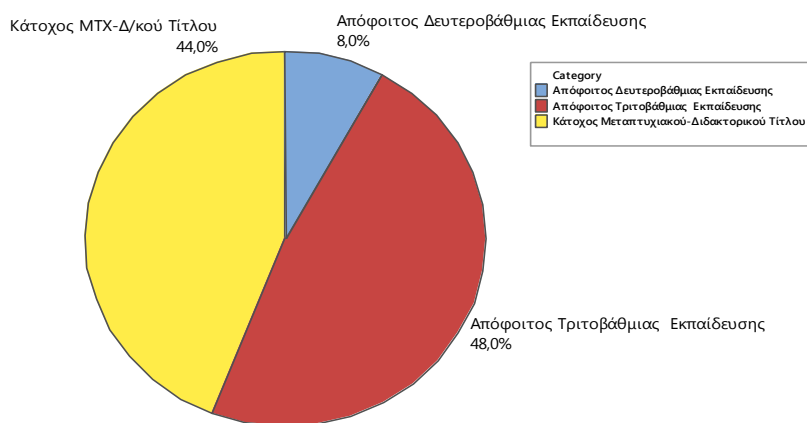
Αναλύοντας το προφίλ των συμμετεχόντων στην ποσοτική έρευνα, προχωρούμε στην παρουσίαση περιγραφικών στατιστικών στοιχείων των συμμετεχόντων.



ΣΧΗΜΑ 9: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση το φύλο

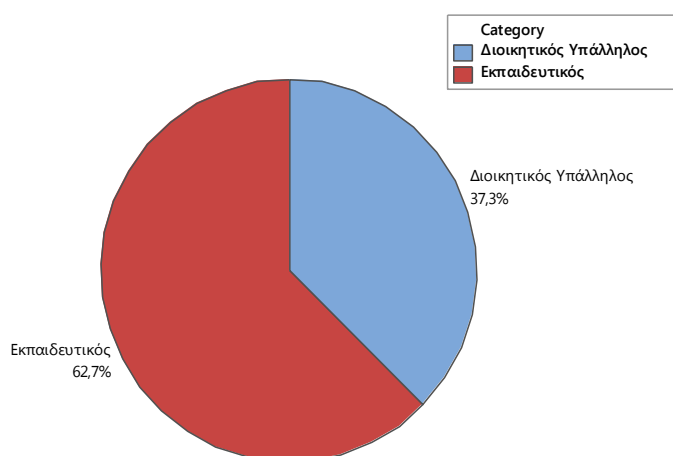
Το 56% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, ενώ το 44% άνδρες. Τα ποσοστά συμφωνούν με την κατανομή του γενικού πληθυσμού, η οποία σύμφωνα με την υπηρεσία προσωπικού της Περιφερειακής Διεύθυνσης είναι 55% άνδρες και 45% γυναίκες.





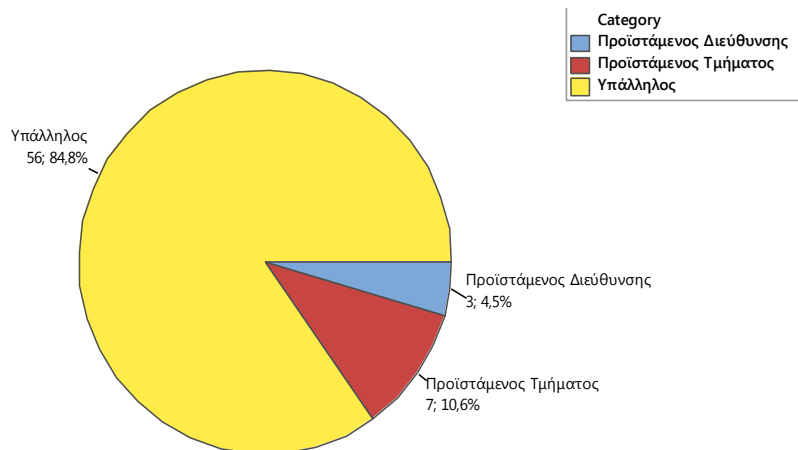
ΣΧΗΜΑ 10: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

Επιβεβαιώθηκε το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων των περιφερειακών υπηρεσιών, αφού ποσοστό άνω του 90% έχουν τουλάχιστον τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σε αυτό συμβάλλει η συμμετοχή εκπαιδευτικών στις διοικητικές δομές, οι οποίοι κατέχουν συνήθως μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, σε εκπαιδευτικά κυρίως αντικείμενα. Σύμφωνα με την αρμόδια υπηρεσία προσωπικού της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Πελοποννήσου, μικρό ποσοστό υπαλλήλων διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σχετικό με τη διοίκηση.



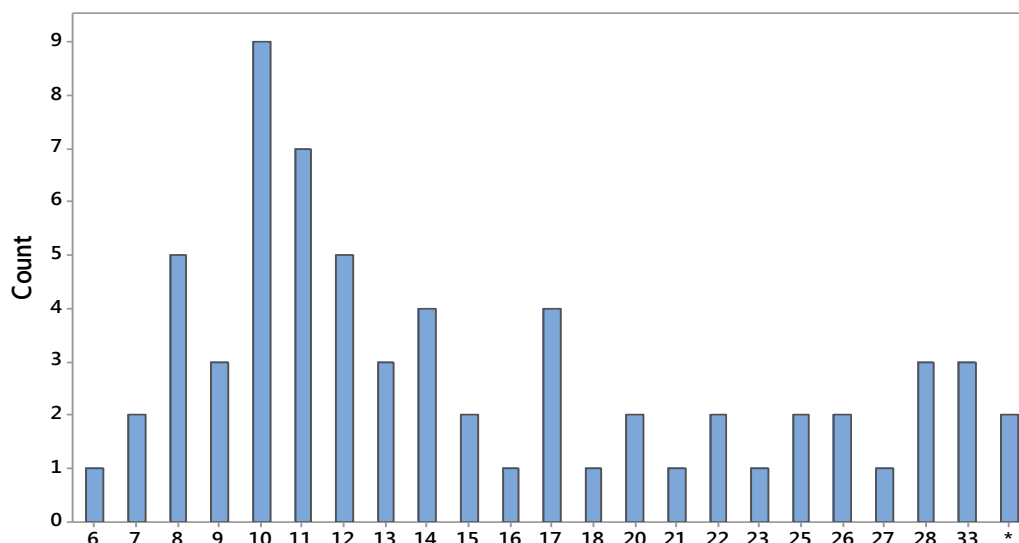
ΣΧΗΜΑ 11: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση την επαγγελματική ιδιότητα

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι εκπαιδευτικοί, σε αντιστοιχία με την αναλογία του συνολικού πληθυσμού. Το μικρότερο ποσοστό των διοικητικών υπαλλήλων (37%) εξηγείται από τις ελάχιστες προσλήψεις διοικητικών υπαλλήλων στο Υπουργείο Παιδείας, οι οποίες έγιναν μόνο δύο φορές την τελευταία τριακονταετία. Ο συνδυασμός του παραπάνω γεγονότος, με την έλλειψη προσλήψεων λόγω μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας τα τελευταία χρόνια, αυξάνει την ανάγκη στελέχωσης των υπηρεσιών με εκπαιδευτικούς, μέσω ετήσιων αποσπάσεων.



ΣΧΗΜΑ 12: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση τη θέση υπηρετήσης

Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι απλοί διοικητικοί υπάλληλοι ή εκπαιδευτικοί (85%), ενώ σε μικρότερα ποσοστά συμμετείχαν προϊστάμενοι τμημάτων και διευθύνσεων. Η αναλογία των συμμετεχόντων συμφωνεί με την αναλογία του γενικού πληθυσμού.



ΣΧΗΜΑ 13: Ποσοστιαία συμμετοχή στην έρευνα με βάση τα χρόνια υπηρεσίας

Ως προς τα έτη υπηρεσίας, η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων υπηρετούν από 8 έως 15 έτη. Ελάχιστοι υπάλληλοι έχουν λιγότερα από 7 χρόνια υπηρεσίας, γεγονός που οφείλεται στην απουσία προσλήψεων δημοσίων υπαλλήλων κατά τα χρόνια του μνημονίου. Οι υπάλληλοι με χρόνια υπηρεσίας πάνω από 25 είναι, κυρίως, προϊστάμενοι τμημάτων και διευθύνσεων.

## 4.4.2 Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων

### 4.4.2.1 Υπάρχει ή όχι άτυπη δικτύωση;

Προκειμένου να έχει νόημα οποιαδήποτε περαιτέρω διερεύνηση, ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες την άποψή τους σχετικά με την ύπαρξη των άτυπων δικτύων. Πρόκειται για ένα σχεδόν ρητορικό ερώτημα, αφού σύμφωνα με τη θεωρία ή ύπαρξη των δικτύων είναι συνυφασμένη με την ύπαρξη των τυπικών δομών (Mescon, 1959), (Krackhardt & Hanson, 1993). Το σύνολο των συμμετεχόντων συμφωνεί με την ύπαρξη δικτύων, αλλά εκφράζει και τη συμμετοχή του σε τέτοια δίκτυα. Στον παρακάτω πίνακα το στατιστικό πρόγραμμα αναφέρει ότι αδυνατεί να εκτελέσει τον έλεγχο Student- t, λόγω απουσίας διακύμανσης στις απαντήσεις. Πράγματι, όλες οι απαντήσεις συμφωνούν στην ύπαρξη δικτύων αλλά και στη συμμετοχή σε αυτά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Υπόθεση 1η, Ύπαρξη άτυπων δικτύων

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ύπαρξη ΑΔ και συμμετοχή σε αυτά	75	1,000	,0000 <sup>a</sup>	,0000
a. t cannot be computed because the standard deviation is 0.				

Η καθημερινή όσμωση μεταξύ των υπαλλήλων φέρνει τα άτομα πιο κοντά, βοηθά στη μεταβίβαση πληροφοριών, συναισθημάτων και απόψεων. Δημιουργείται ένα περιβάλλον "ομοιοφιλίας" μεταξύ των υπαλλήλων εντός και εκτός του οργανισμού. Βασικός λόγος είναι η καθημερινή επικοινωνία για υπηρεσιακά (αρχικά) θέματα, όπως θα αναλυθεί παρακάτω. Απόλυτη συμφωνία για την ύπαρξη των άτυπων δικτύων εκφράστηκε και στις συνεντεύξεις που λάβαμε.

### 4.4.2.2 Μορφή και Χαρακτηριστικά των δικτύων.

Συλλέξαμε τις απόψεις των συμμετεχόντων ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά των άτυπων δικτύων, όπως αυτά αναφέρονται στη θεωρία. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσαμε να περιγράψουμε τα δίκτυα, που δημιουργούνται, ως προς το μέγεθος, τη μορφή και το είδος τους.

Συγκεκριμένα τέθηκαν ερωτήσεις σχετικές με:

- Τον αριθμό των κόμβων του δικτύου στο οποίο συμμετέχουν.
- Την ένταση των μεταβιβάσεων, μέσω της μέτρησης της συχνότητας των επικοινωνιών.

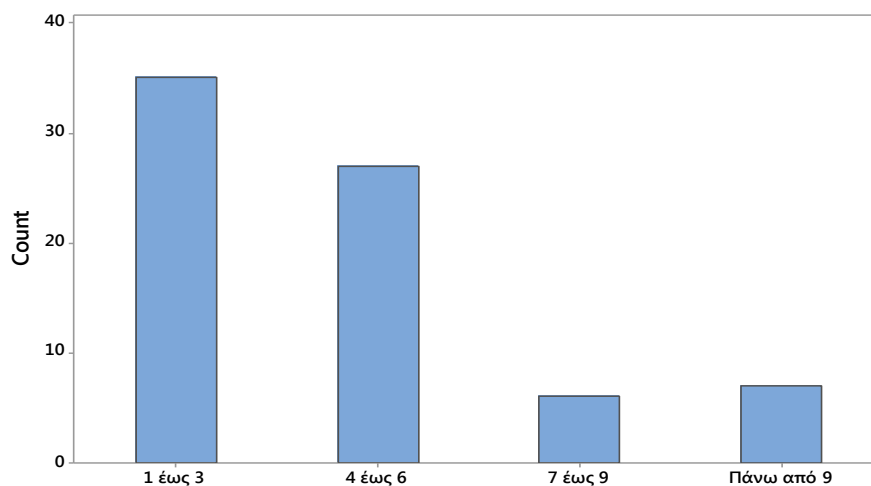
- c) Την κεντρικότητα, μέσω της διερεύνησης ύπαρξης κόμβων, που κατέχουν μεγάλο όγκο γνώσης, προκαλώντας μεγάλο αριθμό μεταβιβάσεων προς και από τους ίδιους.
- d) Τη σχετική εγγύτητα μεταξύ αυτού που ζητά την πληροφορία και του κόμβου που την μεταδίδει.

Επισημαίνουμε ότι με τον τρόπο αυτό δεν επιχειρούμε να αποτυπώσουμε αναλυτικά τα δίκτυα, όπως θα γινόταν με τεχνικές της Ανάλυσης Κοινωνικών Δικτύων, αλλά να διαμορφώσουμε άποψη για τη μορφή που παίρνουν τα δίκτυα, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων.

Οι απαντήσεις συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Μέγεθος δικτύου- αριθμός κόμβων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 έως 3	34	45,3	45,3	45,3
	4 έως 6	27	36,0	36,0	81,3
	7 έως 9	6	8,0	8,0	89,3
	Πάνω από 9	1	1,3	1,3	90,7
	Total	75	9,3	9,3	100,0



ΣΧΗΜΑ 14: Αριθμός συμμετεχόντων

Παρατηρούμε ότι η μεγάλη πλειοψηφία διατηρεί επαφές με έναν έως έξι συναδέλφους (ποσοστό 81%), ενώ το 45% διατηρεί επαφές με έως τρεις συναδέλφους. Προκειμένου να υπολογίσουμε τον ελάχιστο αριθμό συμμετεχόντων που είναι στατιστικά σημαντικός, αρχικά υπολογίσαμε τη μέση τιμή των τάξεων και στη συνέχεια εκτελέσαμε το παρακάτω test, εντοπίζοντας τον μέγιστο αριθμό συμμετεχόντων για τον οποίο το p-

value είναι μικρότερο του  $\alpha=0,05$ . Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι υπάλληλοι του Υπουργείου Παιδείας συμμετέχουν σε άτυπα δίκτυα με το πολύ πέντε μέλη.

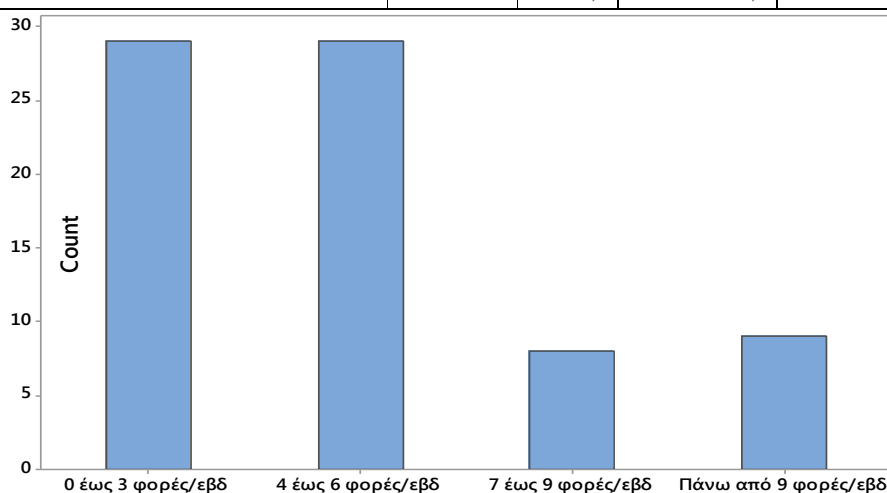
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Μέγιστος αριθμός κόμβων

Test Value <5 μέλη	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	95% C I	
					Lower	Upper
Συμμετέχοντες αριθμός	-5,450	74	,000	-1,6622	-3,270	-1,054

Ως προς την ένταση των μεταβιβάσεων, μετρήσαμε την εβδομαδιαία συχνότητα των επαφών μεταξύ των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : Ένταση μεταβιβάσεων

Συχνότητα ανεπίσημων (μη τυπικών) επικοινωνιών είναι:	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0 έως 3 φορές την εβδομάδα	28	37,3	37,3	37,3
4 έως 6 φορές την εβδομάδα	29	38,7	38,7	76,0
7 έως 9 φορές την εβδομάδα	8	10,7	10,7	86,7
Πάνω από 9 φορές την εβδομάδα	9	12,0	12,0	98,7
Missing	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	



ΣΧΗΜΑ 15: Ένταση - συχνότητα μεταβιβάσεων

Η μεγάλη πλειοψηφία επικοινωνεί έως και έξι φορές την εβδομάδα (ποσοστό 76%), ενώ μόνο ένας επικοινωνεί πάνω από εννέα επαφές την εβδομάδα. Ακολουθώντας τη μεθοδολογία του προηγούμενου πίνακα, υπολογίσαμε τον μέγιστο, στατιστικά σημαντικό αριθμό άτυπων επικοινωνιών. Με βάση τον παρακάτω πίνακα, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αναμένουμε οι υπάλληλοι να έχουν έως έξι άτυπες αλληλεπιδράσεις εβδομαδιαίως.

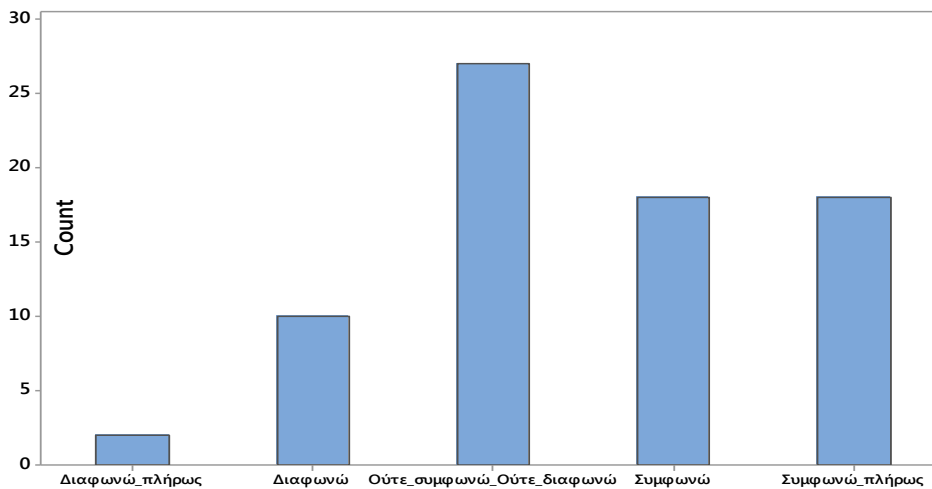
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Μέγιστος αριθμός μεταβιβάσεων

Test Value < 6 αλληλεπιδράσεις	t	df	Sig. (1- tailed)	Mean Difference	95% CI Lower	95% CI Upper
Συχνότητα _ Ένταση	-3,528	74	0,001	-1,1333	-1,773	-0,493

Σε σχέση με την ύπαρξη κεντρικότητας, ζητήσαμε τις απόψεις των συμμετεχόντων ως προς το αν υπάρχουν κόμβοι που μονοπωλούν τις μεταβιβάσεις λόγω της κατοχής μεγάλου όγκου γνώσεων και εμπειρίας. Η μεταβίβαση της γνώσης αποτελεί άλλωστε τη βασική μεταβίβαση εντός των άτυπων δικτύων ανταλλαγής γνώσης (Awazu, 2004), (Eraut, 2000).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Κεντρικότητα

Στις ανεπίσημες επαφές σας υπάρχουν άτομα που κατέχουν πολλές γνώσεις, ώστε οι περισσότεροι να απευθύνονται κυρίως σε αυτούς για πληροφορίες σχετικά με την εργασία;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ πλήρως	2	2,7	2,7	2,7
Διαφωνώ	10	13,3	13,5	16,2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	34,7	35,1	51,4
Συμφωνώ	18	24,0	24,3	75,7
Συμφωνώ πλήρως	18	24,0	24,3	100,0
Valid Total	74	98,7	100,0	
Missing	1	1,3		
Total	75	100		



ΣΧΗΜΑ 16: Κεντρικότητα

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκφράζουν ουδέτερη άποψη (34.7%). Επίσης, ένα ποσοστό 24% συμφωνεί και ένα ποσοστό 24% συμφωνεί πλήρως. Το συγκεκριμένο εύρημα δείχνει την ύπαρξη κάποιων υπαλλήλων με μεγάλη εμπειρία στους οποίους απευθύνονται οι περισσότεροι. Για να επιβεβαιώσουμε τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων στον πληθυσμό, εκτελέσαμε και ένα Student-t test, προκειμένου να ελέγξουμε αν η μέση τιμή των απαντήσεων είναι

μεγαλύτερη του 3, το οποίο αντιστοιχεί στην ουδέτερη στάση σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Επιβεβαίωση ύπαρξης κεντρικότητας στα δίκτυα *t-test*

One-Sample Statistics Test Value =>3					t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Diff	95% CI	
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower					Upper	
Υπαρξη κεντρικών κόμβων	75	3,54	1,088	,126	4,27	74	,000	,541	,29	,79

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του student-t test, μπορούμε να ισχυριστούμε σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν με την ύπαρξη κεντρικών κόμβων. Πιθανοί λόγοι για την ύπαρξη κεντρικότητας αποτελούν η κατανομή των υπαλλήλων με βάση τα χρόνια υπηρεσίας και η εξειδίκευση. Σχετικά λίγοι υπάλληλοι (17 στο δείγμα μας) υπηρετούν πάνω από 20 έτη, με αποτέλεσμα τη συσσώρευση της εμπειρίας και τη μονοπώληση των μεταβιβάσεων. Επίσης, υπάρχει περιορισμένη κινητικότητα μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων και μεγάλη εξειδίκευση. Αντίστοιχα ευρήματα είχαμε και από τις συνεντεύξεις. Σχεδόν όλοι επιβεβαίωσαν την ύπαρξη ατόμων με εξειδίκευση σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Οι κεντρικοί κόμβοι διαφέρουν ανάλογα με το συγκεκριμένο αντικείμενο, δημιουργώντας διαφορετικά «επίκεντρα», ανάλογα με το είδος της γνώσης που μεταβιβάζεται.

Σχετικά με την εγγύτητα, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κατά πόσο οι επαφές που έχουν είναι άμεσες ή μέσω άλλου ή άλλων ατόμων (friends - friends). Μέσω του συγκεκριμένου ερωτήματος αναζητήσαμε και την ύπαρξη αδύναμων δεσμών (weak ties), μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών οργανισμών. Το μέγεθος των υπηρεσιών (10-20 υπάλληλοι) μας επιτρέπει να ισχυριστούμε ότι οι επαφές εντός των οργανισμών είναι άμεσες. Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν οι επαφές τους είναι κυρίως άμεσες (που αντιστοιχεί στο «1»), αν είναι επαφές μέσω φίλων (friends-friends που αντιστοιχεί στο «2») και επαφές μέσω φίλων-φίλων-φίλων (που αντιστοιχεί στο «3»). Τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Επιβεβαίωση ύπαρξης αδύναμων δεσμών

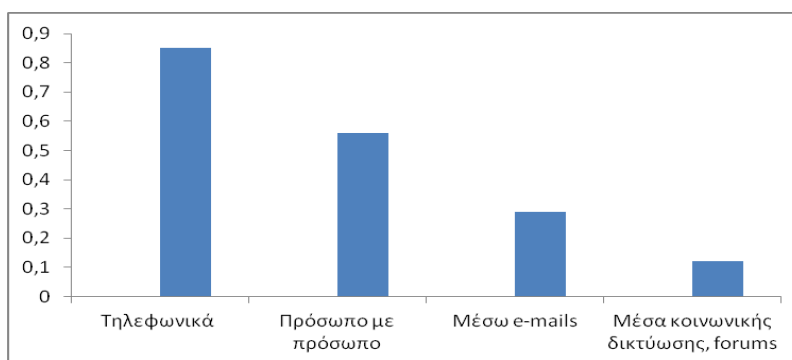
Υπαρξη κεντρικών κόμβων (Test Value > 1 άμεση επαφή)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	Sig.	Mean Diff	95% C I Lower	95% C I Upper
	75	2,15	0,707	0,087	13,233	74	0	1,152	0,98	1,33

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα κάθε εργαζόμενος έχει επαφές μέσω φίλων-φίλων (μ.τ. 2,15), επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη αδύναμων δεσμών (Granovetter, 1973). Στις συνεντεύξεις μας αναφέρθηκε, επίσης, ότι όσο τα αντικείμενα δυσκολεύουν και ανεβαίνει η θέση στην ιεραρχία, τόσο μακραίνει η αλυσίδα των φίλων-φίλων κ.ο.κ. Πρόκειται για ένα αναμενόμενο, πλην όμως σημαντικό εύρημα, αφού μέσω των «αδύναμων δεσμών» είναι δυνατόν να εντοπίζονται και να εισάγονται εντός του οργανισμού καινοτομίες, νέες μέθοδοι και τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων. Η ύπαρξη τέτοιων συνδέσεων επιτρέπει τη συμπλήρωση δομικών κενών και τη δημιουργία ενός οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (Burt, 1993), (Coleman, 1988).

Ως προς τα μέσα επικοινωνίας, που χρησιμοποιούνται για την άτυπη δικτύωση, κυριαρχεί η τηλεφωνική επικοινωνία σε ποσοστό 85%. Ακολουθεί η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, που χρησιμοποιείται από το 56% των ερωτούμενων. Τα ηλεκτρονικά μέσα χρησιμοποιούνται αρκετά λιγότερο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Χρησιμοποιούμενα μέσα για την άτυπη επικοινωνία

	Τηλεφωνικά	Πρόσωπο με πρόσωπο	Μέσω e-mails	Μέσα κοιν. δικτύωσης και On-line forums
Mean	0,85	0,56	0,29	0,12
Standard Error	0,04	0,06	0,05	0,04
Standard Deviation	0,36	0,50	0,46	0,33
Sample Variance	0,13	0,25	0,21	0,11
Count	75,00	75,00	75,00	75,00
Conf. Level(95,0%)	0,08	0,11	0,11	0,08



ΣΧΗΜΑ 17: Κανάλια επικοινωνίας

#### 4.4.2.3 Η άτυπη δικτύωση κυρίως αποτελείται από εγωτικά επαγγελματικά δίκτυα ή από κοινότητες ανταλλαγής καλών πρακτικών;

Με το συγκεκριμένο ερώτημα θέλουμε να εξερευνήσουμε τη φύση των δημιουργημένων δικτύων. Σύμφωνα με τους (Lave & Wenger, 1991) μια μορφή άτυπης δικτύωσης είναι και οι κοινότητες ανταλλαγής καλών πρακτικών (COP's). Κύρια χαρακτηριστικά τους είναι η λειτουργία τους εντός του οργανισμού και η οικοδόμησή



τους πάνω στο ενδιαφέρον για ένα συγκεκριμένο εργασιακό αντικείμενο. Αντίθετα, τα απλά εγωτικά δίκτυα ανταλλαγής γνώσης (EPKN's) δεν περιορίζονται εντός του οργανισμού, ενώ δημιουργούνται στη βάση της ομοιοφιλίας (Engel & Zee, 2004). Ελέγξαμε τις απόψεις των συμμετεχόντων ως προς τα δύο αυτά χαρακτηριστικά.

Ζητήσαμε αρχικά από τους συμμετέχοντες την άποψή τους για τη βάση δημιουργίας των δικτύων. Έγινε κωδικοποίηση των απαντήσεων (όπου το «1» αντιστοιχίστηκε με τη συμμετοχή λόγω φιλικής σχέσης και το «2» με τη συμμετοχή λόγω κοινής ενασχόλησης με το εργασιακό αντικείμενο) και στατιστικός έλεγχος της υπόθεσης:

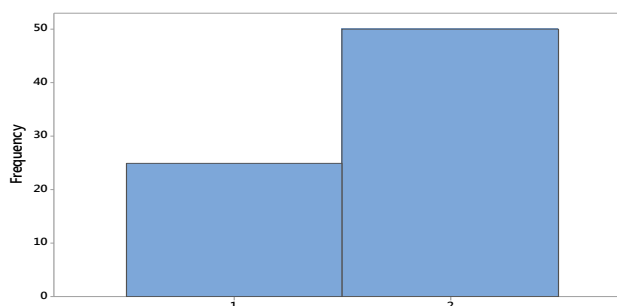
«H0: Η άτυπη δικτύωση αφορά σε δίκτυα φίλων»,  
έναντι της εναλλακτικής:

«H1: Η άτυπη δικτύωση αφορά σε δίκτυα λόγω ενασχόλησης με κοινό αντικείμενο»

Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Λόγοι συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα

Binomial Test		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Sig. (2-tailed)
Συμμετοχή στα άτυπα δίκτυα	Λόγω φιλικής σχέσης	1	24	0,32	0,5	0,003
	Λόγω κοινής ενασχόλησης	2	51	0,68		
	Total		75	1		



ΣΧΗΜΑ 18: Λόγοι συμμετοχής σε δίκτυα

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα πρέπει να δεχθούμε την εναλλακτική υπόθεση ότι η άτυπη δικτύωση αφορά σε δίκτυα λόγω ενασχόλησης με κοινό αντικείμενο ( $p$ -value=0.03). Διαπιστώνουμε, λοιπόν, αρχικά ότι τα δίκτυα αυτά προσομοιάζουν με κοινότητες καλών πρακτικών.

Στη συνέχεια ελέγξαμε την υπόθεση  $H_{2\beta}$  σχετικά με τον περιορισμό ή μη των άτυπων σχέσεων εντός του οργανισμού, ελέγχοντας την υπόθεση:

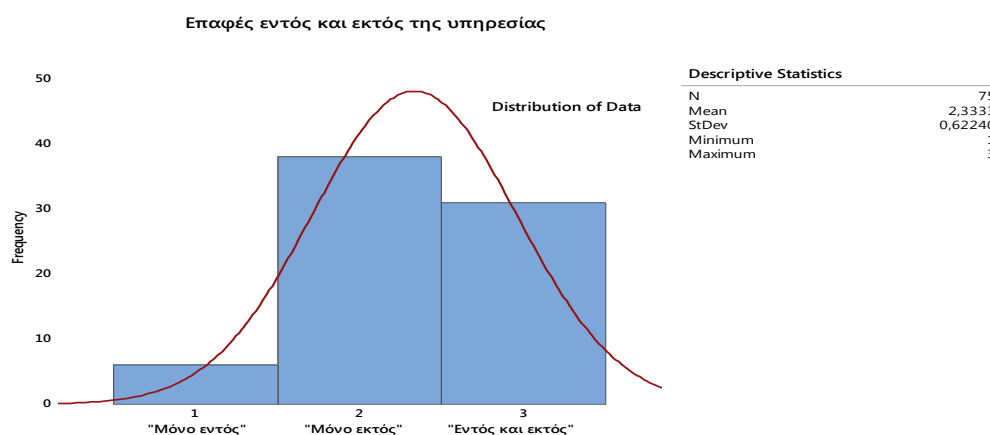
« $H_0$ : Η άτυπη δικτύωση αφορά σε σχέσεις εντός των υπηρεσιών»

έναντι της εναλλακτικής:

« $H_1$ : Η άτυπη δικτύωση αφορά σε σχέσεις και εκτός των υπηρεσιών»

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Επαφές εντός και εκτός της υπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
Valid	Μόνο Εντός	6	8,0	8,0	8,0
	Μόνο Εκτός	24	32,0	32,0	40,0
	Εντός και Εκτός	45	60,0	60,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



ΣΧΗΜΑ 19: Δεσμοί εντός και εκτός της υπηρεσίας

Παρατηρούμε ότι οι επαφές «εκτός» και «εντός και εκτός» της υπηρεσίας αποτελούν το 92% των παρατηρήσεων, ενώ μόνο το 8% αναφέρουν δημιουργία επαφών αποκλειστικά «εντός». Έχουμε λοιπόν μια σοβαρή ένδειξη ότι τα δημιουργούμενα δίκτυα δεν αποτελούν εσωτερικές-ενδοοργανωσιακές κοινότητες καλών πρακτικών, σε αντίθεση με το προηγούμενο εύρημα. Οι δεσμοί, που σχηματίζονται, δεν στηρίζονται αρχικά στην ομοιοφιλία, πιθανόν λόγω και της γεωγραφικής απόστασης. Αντίθετα, πρόκειται για μικρά εγωτικά δίκτυα ανταλλαγής γνώσης, των οποίων η βάση δεν είναι οι φιλικές σχέσεις, αλλά η ανάγκη ανταλλαγής απόψεων, εμπειριών και γνώσεων πάνω στο κοινό αντικείμενο εργασίας. Σε αυτό συμβάλλει η γεωγραφική κατανομή των υπηρεσιών και τα

παρόμοια καθήκοντα, που καλούνται να εκτελέσουν οι υπάλληλοι στη γεωγραφική τους αρμοδιότητα.

#### 4.4.2.4 Ερώτημα 3ο: Κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών από τα άτυπα δίκτυα

Θέλοντας να εντοπίσουμε αιτίες δημιουργίας δικτύων, πέρα από την ομοιοφιλία, η οποία άλλωστε φαίνεται να μην έχει τη βαρύτητα που αναμέναμε, διερευνήσαμε την ύπαρξη αδυναμιών της εφαρμογής του βεμπεριανού μοντέλου, με βάση πάντα το δείγμα μας. Οι πιθανές αδυναμίες του τυπικού-γραφειοκρατικού μοντέλου επιτρέπουν, αν όχι προκαλούν, τη χρήση άτυπων δικτύων επικοινωνίας. Το ερευνητικό μας ερώτημα ήταν το παρακάτω:

«Καλύπτονται υπηρεσιακές ανάγκες και από τα άτυπα δίκτυα;»

Προκειμένου να εξειδικευθεί το παραπάνω ερώτημα δημιουργήσαμε τρεις υποθέσεις. Αυτές αναφέρονται, α) στην επάρκεια των μεταβιβάσεων εντός της τυπικής οργάνωσης, β) στην συμπληρωματικότητα ή μη μεταξύ της τυπικής οργάνωσης και των δικτύων και γ) στη συμβολή των δικτύων στη μεταβίβαση της οργανωσιακής γνώσης. Αναλυτικότερα ελέχθησαν οι παρακάτω προτάσεις:

Υπόθεση 3<sup>α</sup>: Η τυπική επικοινωνία καλύπτει τις υπηρεσιακές ανάγκες

"H<sub>0</sub>: Η υπάρχουσα τυπική επικοινωνία επιτρέπει την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων."

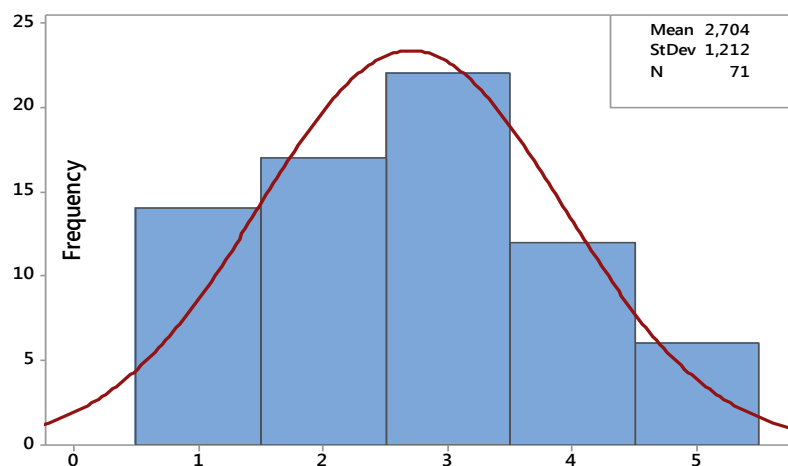
έναντι της εναλλακτικής

"H<sub>1</sub>: Η υπάρχουσα τυπική επικοινωνία δεν επιτρέπει την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων."

Η στατιστική αποτύπωση των απαντήσεων των συμμετεχόντων φαίνεται παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Η τυπική επικοινωνία καλύπτει τις υπηρεσιακές ανάγκες t-test

Student-t test			t	-2,057
N	75	Test Value < 3 (Διαφωνώ ή διαφωνώ πλήρως)	df	74
Mean	2,704		Sig. (1-tailed)	0,011
Std. Deviation	1,2118		Mean Difference	-0,2958
Std. Error Mean	0,1438		95% CI	Upper
		Lower		-0.02



ΣΧΗΜΑ 20: Κατανομή απαντήσεων Η3α Λειτουργία μόνο με τυπική οργάνωση

Οι απαντήσεις δόθηκαν σε κλίμακα όπου το 1 αντιστοιχούσε στην πλήρη διαφωνία και το 5 στην πλήρη συμφωνία, ως προς την επάρκεια των επικοινωνιακών μεταβιβάσεων εντός της τυπικής οργάνωσης. Με βάση το μονόπλευρο στατιστικό έλεγχο t- Student διαπιστώνουμε ότι, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση περί επάρκειας της τυπικής επικοινωνίας για επίτευξη της αποτελεσματικότητας στην εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων. Συνεπώς, πρέπει να δεχθούμε την εναλλακτική υπόθεση H1 ότι: "Η υπάρχουσα τυπική επικοινωνία δεν επιτρέπει την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων" σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Πρόκειται για σημαντικό εύρημα με το οποίο συμφωνεί και το σύνολο των συμμετεχόντων στις ημιδομημένες συνεντεύξεις. Η μη επάρκεια της τυπικής επικοινωνίας αναγνωρίζεται ως πρόβλημα από διεθνείς οργανισμούς όπως ο ΟΟΣΑ. Η δημιουργία των άτυπων δικτύων μεταφοράς γνώσης θεωρείται συνέπεια της ανεπάρκειας (OECD, 2003, σ. 23).

Οι λόγοι για τους οποίους η τυπική επικοινωνία φαίνεται να μην επαρκεί μπορεί να αφορούν γενικά ζητήματα του βεμπεριανού μοντέλου, όπως η πολυεπίπεδη διοικητική πυραμίδα και η τυποποιημένη επικοινωνία, όσο και ειδικά ζητήματα που αφορούν στην εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου στην ελληνική περίπτωση. Σε αυτό συμφωνούν και οι συνεντευξιαζόμενοι, οι οποίοι δήλωσαν ότι, εντός των δικτύων βρίσκουν αμεσότερα και ευκολότερα γνώσεις. Η μόνη διαφοροποίηση έχει να κάνει με τη σχετική τους διαφωνία ως προς την ποιότητα, την τεκμηρίωση και πληρότητα της γνώσης αυτής.

Προσπαθώντας να διαπιστώσουμε τη συμβολή των άτυπων δικτύων στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων, εξετάσαμε την ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 3β: Η άτυπη δικτύωση βοηθά στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών.

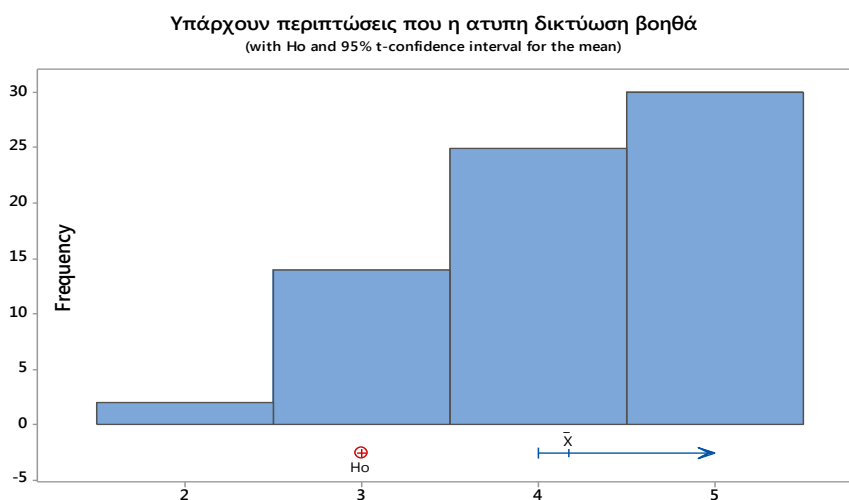
Προκειμένου να πάρουμε θέση στη συγκεκριμένη υπόθεση ελέγξαμε την

"H<sub>0</sub>: Η άτυπη δικτύωση δεν συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων."

έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης

"H<sub>1</sub>: Η άτυπη δικτύωση συνεισφέρει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών των υπαλλήλων."

Θέσαμε στους συμμετέχοντες το ερώτημα αν υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών. Οι απαντήσεις δόθηκαν και εδώ σε κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης από την πλήρη διαφωνία έως την πλήρη συμφωνία. Τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω.



ΣΧΗΜΑ 21: Κατανομή απαντήσεων H3β, συμβολή άτυπης δικτύωσης στην αποτ/τα

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Συμβολή των άτυπων δικτύων στην αποτελεσματικότητα t-test

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound	T	P
Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.	75	4,16	0,8227	0,095	4,0018	12,21	0

Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, ελέγχθηκε η στατιστική

σημαντικότητα των ευρημάτων. Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, οπότε πρέπει να γίνει δεκτή η εναλλακτική H1, ότι η άτυπη δικτύωση βοηθά στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών. Από τη μελέτη των περιγραφικών στοιχείων (παράρτημα) διαπιστώνουμε ότι ποσοστό 35% συμφωνεί και ποσοστό 42,5% των ερωτούμενων συμφωνεί πλήρως, με τη θετική επίδραση των άτυπων δικτύων στην αποτελεσματική λειτουργία. Η μέση τιμή αντιστοιχεί σε κάτι περισσότερο από απλή συμφωνία, έως και το κάτω όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης (4,0018). Στο παραπάνω ιστόγραμμα συχνοτήτων αποτυπώνονται σαφώς οι απόψεις των ερωτούμενων.

Απόλυτη συμφωνία για τη συμβολή των άτυπων δικτύων εκφράστηκε στις ημιδομημένες συνεντεύξεις, όπου μας αναφέρθηκε ότι τα άτυπα δίκτυα έρχονται να καλύψουν αδυναμίες της τυπικής οργάνωσης. Παρά τις αδυναμίες της, η άτυπη επικοινωνία αποτελεί μια σημαντική, αν όχι κύρια, διαδικασία ανταλλαγής, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους. Η αναγνώρισή της δε από την τυπική οργάνωση και η χρησιμοποίησή της, κατά το δυνατόν, επιφέρει μεγαλύτερα αποτελέσματα.

Προκειμένου να μελετηθεί η πιθανή συνεισφορά των άτυπων δικτύων στη διάχυση της οργανωσιακής γνώσης, τέθηκε προς διερεύνηση η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 3γ : Μέσω της άτυπης δικτύωσης διαχέεται η οργανωσιακή γνώση.

Κληθήκαμε να ελέγξουμε στατιστικά την πρόταση

"H0: Μέσω της άτυπης δικτύωσης δεν διαχέεται η οργανωσιακή γνώση. "

έναντι της εναλλακτικής

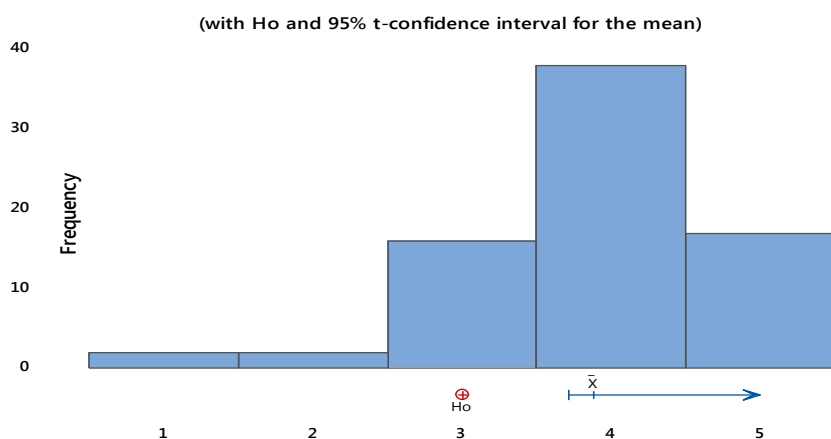
"H1: Μέσω της άτυπης δικτύωσης διαχέεται η οργανωσιακή γνώση. "

Τέθηκε αντίστοιχη ερώτηση και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν, κατά πόσο μέσω των δικτύων μπορούν να εντοπίζουν κόμβους πρόθυμους να μεταβιβάσουν τις εξειδικευμένες γνώσεις που διαθέτουν. Ουσιαστικά ερωτήθηκαν αν εντός των δικτύων μπορούν να λάβουν γνώσεις για την εργασία τους, τις οποίες αντίστοιχα κάποιιοι άλλοι θα έχουν μεταδώσει. Οι απαντήσεις δόθηκαν και σε αυτή την ερώτηση σε κλίμακα και εκτελέστηκε t-Student test για την επαγωγή συμπερασμάτων.

Τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Διάχυση γνώσης εντός των δικτύων t-test

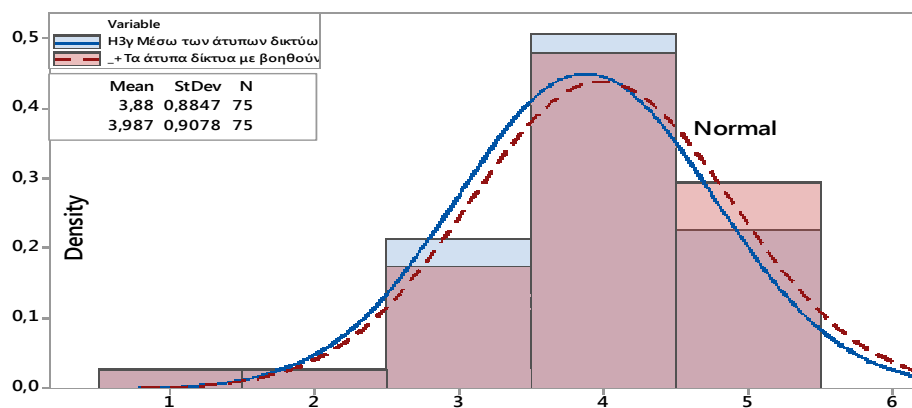
Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound	T	P
Μέσω των άτυπων δικτύων στα οποία συμμετέχω, μπορώ να βρω πρόθυμα άτομα, τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	75	3,88	0,885	0,102	3,71	8,61	0



ΣΧΗΜΑ 22: Κατανομή απαντήσεων H3γ, διάχυση γνώσης στα άτυπα δίκτυα

Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων (ποσοστό 37%) συμφωνεί ότι μπορεί να βρει την απαραίτητη οργανωσιακή γνώση εντός των άτυπων δικτύων. Το συγκεκριμένο εύρημα σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα στο προηγούμενο ερώτημα για την μη πλήρη κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών από την τυπική οργάνωση, επιβεβαιώνει πλήρως τη θεωρία για την συμβολή των άτυπων δικτύων στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων (Cummings & Cross, 2003) (Davenport & Prusak, 1998). Ο μονόπλευρος στατιστικός έλεγχος, t-student, επιβεβαιώνει την δυνατότητα να ισχυριστούμε ότι, συνολικά οι εργαζόμενοι μπορούν να βρουν την απαραίτητη οργανωσιακή γνώση άτυπα.

Συνδυάζοντας την απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση: «Οι ανεπίσημες επαφές μου με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου», διαπιστώνουμε σχεδόν πλήρη συμφωνία των απαντήσεων. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,91 και 4, ενώ η διακύμανση των απαντήσεων 0,86 και 0,90 αντίστοιχα. Η ταύτιση αυτή φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



ΣΧΗΜΑ 23: Διάχυση της γνώσης στα άτυπα δίκτυα vs Καλύτερη άσκηση καθηκόντων

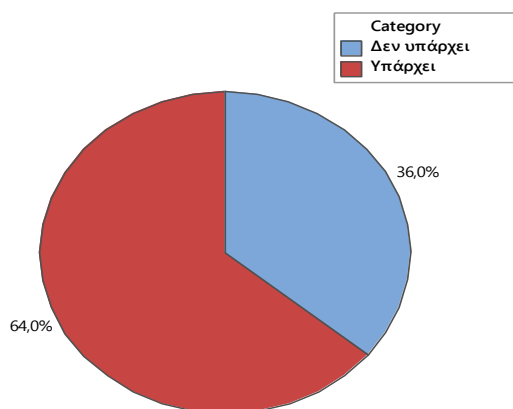
Συμπερασματικά, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι τα άτυπα δίκτυα αποτελούν ένα αναπόσπαστο τμήμα της οργάνωσης που μελετούμε. Χρησιμοποιούνται ευρέως και σε καθημερινή βάση από τους εργαζόμενους, προκειμένου να ασκήσουν καλύτερα τα καθήκοντά τους. Μέσω των δικτύων μεταφέρεται γνώση και εμπειρία μεταξύ των υπαλλήλων με τρόπους που η τυπική οργάνωση αγνοεί.

Στις συνεντεύξεις μας τονίστηκε η συμβολή των δικτύων στην επίτευξη πληρότητας στη γνώση του αντικειμένου. Φαίνεται, επίσης, να δημιουργείται ένα είδος «άτυπου δικτυακού status» των συμμετεχόντων, μέσω της αναγνώρισης των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Επίσης, μας τονίστηκε η συμβολή των δικτύων στην καλύτερη συνειδητοποίηση των γνώσεων και του ρόλου των εργαζομένων στην υπηρεσία τους. Η συνειδητοποίηση αυτή φαίνεται να επιβεβαιώνει τη συμβολή των άτυπων δικτύων και στη διάχυση της άρρητης γνώσης.

### 3.4.3 Διαχείριση της γνώσης εντός των οργανισμών.

Σε αντιδιαστολή με την άτυπη μεταφορά γνώσης, που διαπιστώθηκε παραπάνω, θελήσαμε να ελέγξουμε την ύπαρξη τυπικής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης εντός των δομών. Η ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης συμβάλλει στην ορθότερη άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων, ενώ μπορεί να περιορίζει την ανάγκη για «άτυπη» αναζήτηση της γνώσης. Με τον όρο τυπική «οργανωσιακή γνώση» αναφερόμαστε στο σύνολο της νομοθεσίας, των εγκυκλίων, που οι δομές καλούνται να εφαρμόσουν, αλλά και των μεθόδων εργασίας, που χρησιμοποιούνται επιτυχώς. Για το λόγο αυτό οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν υπάρχει κεντρική διαχείριση της απαραίτητης γνώσης, στην οποία να έχουν πρόσβαση όταν χρειάζεται. Τα αποτελέσματα φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:





ΣΧΗΜΑ 24: Διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης από την τυπική οργάνωση

Το 64% των συμμετεχόντων επιβεβαιώνουν την ύπαρξη κάποιας μορφής διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης. Από τις συνεντεύξεις, που λάβαμε, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι πρόκειται για διαχείριση με τις εξής μορφές:

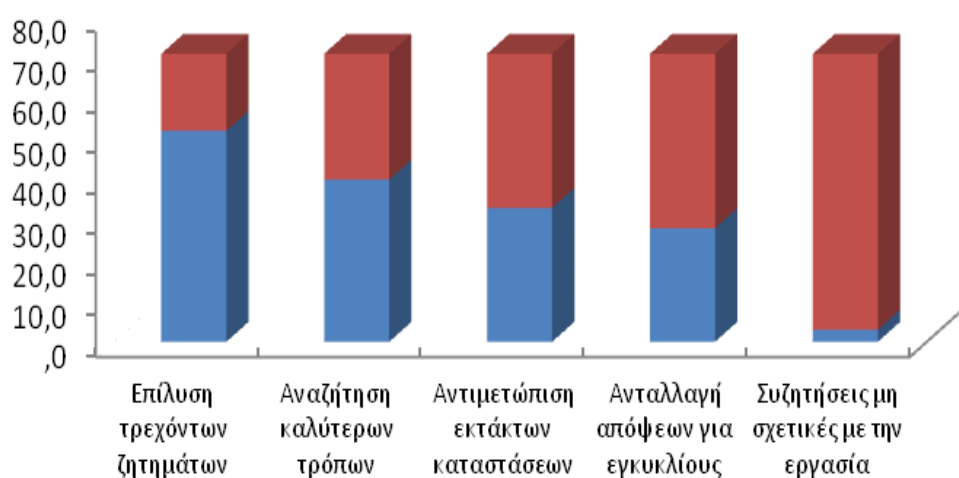
- Δημιουργία ενός αποθετηρίου νομοθεσίας και εγκυκλίων, φυσικού ή ηλεκτρονικού, με πρωτοβουλία κάποιων υπαλλήλων ή στελεχών.
- Χρήση κάποιας ηλεκτρονικής υπηρεσίας παροχής νομοθεσίας.
- Ύπαρξη ψηφιακών εργαλείων δημιουργημένων από τους υπαλλήλους, για την άσκηση συγκεκριμένων εργασιών.

Στην πρώτη περίπτωση οι αναζητήσεις γίνονται με βάση την εμπειρία και τις αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με την ισχύουσα νομοθεσία. Στη δεύτερη υπάρχει η δυνατότητα αναζητήσεων με λέξεις "κλειδιά", από μια βάση δεδομένων, έναντι αμοιβής. Στην τρίτη περίπτωση χρησιμοποιούνται αρχεία ή λογισμικό, που έχουν αναπτύξει κάποιοι υπάλληλοι. Αποτελούν προσωπικά δημιουργήματα, μη επίσημα και χωρίς συγκεκριμένες προδιαγραφές. Από τη διαδικασία των συνεντεύξεων μάθαμε επίσης ότι, πολλές φορές η τυπική διαχείριση της γνώσης ξεκίνησε από άτυπες ατομικές ή συλλογικές διαδικασίες. Ήταν αποτέλεσμα προσπαθειών κάποιων υπαλλήλων, οι οποίες συνεχίστηκαν από άλλους, δημιουργώντας ένα απόθεμα γνώσης.

Ο συνδυασμός της συχνής αλλαγής του νομοθετικού πλαισίου με την απουσία κάποιας μορφής "εκπαιδευτικού κώδικα" πιθανόν να δημιουργεί προβλήματα και αβεβαιότητες ως προς την ισχύουσα νομοθεσία. Τα τελευταία χρόνια το πρόβλημα εντείνεται λόγω της εφαρμογής των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής και της πολυδιάσπασης της νομοθεσίας σε διατάξεις διαφορετικών νόμων, γεγονός που δυσκολεύει τον εντοπισμό και την αναζήτηση.

#### 4.4.4 Υπηρεσιακοί Λόγοι χρήσης των άτυπων δικτύων

Προκειμένου να εντοπίσουμε πιθανούς υπηρεσιακούς λόγους δημιουργίας ανεπίσημων μεταβιβάσεων, θέσαμε στην κρίση των ερωτούμενων ορισμένες προτάσεις. Όπως φαίνεται παρακάτω, οι προτεινόμενοι λόγοι αναφέρονται σε ζητήματα που θα έπρεπε θεωρητικά να είναι λυμένα από τη διοίκηση. Το 73% αναφέρει χρήση των άτυπων δικτύων για την επίλυση τρεχόντων ζητημάτων, που αφορούν στην εργασία. Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων. Το ποσοστό μπορεί να χαρακτηριστεί μεγάλο, αν αναλογιστούμε ότι πρόκειται για καθημερινά ζητήματα και αφορούν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες.



ΣΧΗΜΑ 25: Λόγοι χρήσης των άτυπων δικτύων

Προκειμένου να ελέγξουμε τη στατιστική σημαντικότητα των διχοτομημένων απαντήσεων, εκτελέσαμε το μη παραμετρικό binomial test, το οποίο επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων, ως προς τη συμφωνία ή μη με την πρόταση. Σχετική διαφωνία (μη στατιστικά σημαντική) υπάρχει στη χρήση των άτυπων δικτύων για την αναζήτηση καλύτερων τρόπων εκτέλεσης των εργασιών και την αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων. Μια πιθανή εξήγηση αφορά στη σχετική έλλειψη εκτάκτων καταστάσεων στις συγκεκριμένες διοικητικές δομές αλλά και στο γεγονός ότι πιθανά προβλήματα όπως οι τραυματισμοί μαθητών ή οι επιδημίες, αντιμετωπίζονται με συγκεκριμένα πρωτόκολλα. Τέλος, πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί τα δίκτυα για μη σχετικές με την εργασία συζητήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Πεδία στα οποία συμβάλλουν τα άτυπα δίκτυα

Binomial Test	Category	N	Obs.Prop.	Test Prop.	Sig. (1-tailed)
Επίλυση τρεχόντων ζητημάτων που αφορούν στην εργασία	Διαφωνώ	0	20	,28	
	Total		72	1,00	
Αναζήτηση καλύτερων τρόπων εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων	Συμφωνώ	0	34	,45	,50
	Διαφωνώ	1	41	,55	,25
	Total		75	1,00	
Αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων	Συμφωνώ	1	33	,44	,50
	Διαφωνώ	0	42	,56	,176
	Total		75	1,00	
Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με την εφαρμογή εγκυκλίων	Συμφωνώ	1	28	,37	,50
	Διαφωνώ	0	47	,63	,018
	Total		75	1,00	
Γενικές συζητήσεις μη σχετικές με την εργασία	Συμφωνώ	0	72	,96	,50
	Διαφωνώ	1	3	,04	,000
	Total		75	1,00	

Επιβεβαιώνεται έτσι η εργασιοκεντρική φύση των άτυπων δικτύων, η οποία παίρνει τη μορφή ανταλλαγών για καθημερινά εργασιακά ζητήματα. Η συμβολή της σε ζητήματα βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας (Argyris & Schön, 1974) δεν αποδεικνύεται. Σε μία μόνο συνέντευξη εκφράστηκε η άποψη της ανάγκης ύπαρξης ηγέτη και οράματος, προκειμένου να λειτουργήσουν τα δίκτυα προς αυτή την κατεύθυνση.

Επίσης, διαφωνία υπάρχει και ως προς την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με εγκυκλίους. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από την ιεραρχική υπαγωγή των οργανισμών στην κεντρική υπηρεσία του υπουργείου και την επακόλουθη αδυναμία εμπλοκής στο περιεχόμενο των εντολών που δέχονται. Τα προβλήματα στην εφαρμογή των εν λόγω εγκυκλίων-εντολών εμπίπτουν στην κατηγορία της επίλυσης τρεχόντων ζητημάτων.

#### 4.4.5 Κίνητρα συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα

Έχοντας διαπιστώσει τη χρήση των άτυπων δικτύων στην αποτελεσματική άσκηση των καθημερινών καθηκόντων των υπαλλήλων, αναζητούμε τα κίνητρα συμμετοχής τους. Καλούμαστε να επιβεβαιώσουμε ή όχι τις προτάσεις της θεωρίας για το συγκεκριμένο ζήτημα.

Συγκεκριμένα τέθηκαν ερωτήσεις κλίμακας βαθμολόγησης ως προς τις παρακάτω προτάσεις:

Σε σχέση με τα *ενδογενή κίνητρα* (Hsiu Fen, 2007), (Baumeister, 1982), οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να πάρουν θέση στις παρακάτω προτάσεις:

- Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος για το συγκεκριμένο εργασιακό αντικείμενο.
- Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω ηθικής υποχρέωσης παροχής βοήθειας στους συναδέλφους.
- Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω της ικανοποίησης που νιώθω από τη μεταβίβαση των γνώσεών μου σε άλλους.

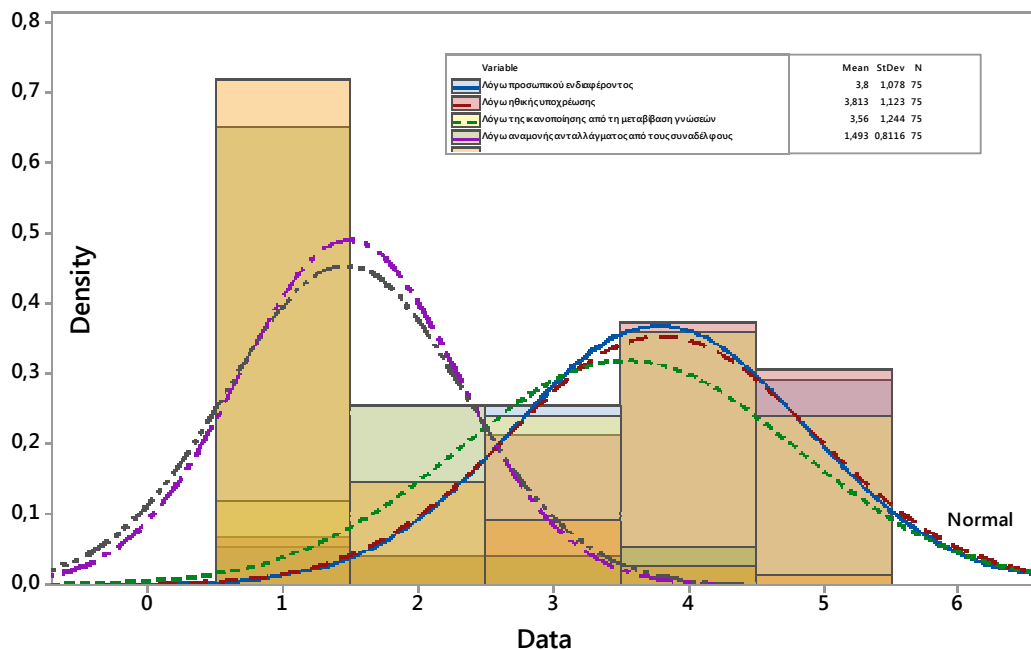
Σε σχέση με τα εξωγενή κίνητρα (Davenport & Prusak, 1998):

- Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω αναμονής ανταλλάγματος από τους συναδέλφους.
- Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω πιθανών ανταμοιβών που αναμένω από την υπηρεσία.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα, ενώ ο στατιστικός έλεγχος στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Κίνητρα συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα ανταλλαγής γνώσης

	Descriptive Statistics						t-student test: Test Value > 3 (ουδέτερη στάση)					
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Dev	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Diff	95% Confidence Interval of the Difference	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic					Lower	Upper
Συμμετέχω λόγω ενδιαφέροντος για την εργασία	75	1	5	3,81	0,126	1,081	6,45	74	0	0,811	0,56	1,06
Συμμετέχω λόγω ηθικής υποχρέωσης παροχής βοήθειας.	75	1	5	3,8	0,13	1,122	6,111	74	0	0,797	0,54	1,06
Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω της ικανοποίησης που νιώθω από τη μεταβίβαση των γνώσεών μου σε άλλους	75	1	5	3,54	0,144	1,241	3,748	74	0	0,541	0,25	0,83
Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω αναμονής ανταλλάγματος από τους συναδέλφους	75	1	4	1,5	0,095	0,815	-15,831	74	0	-1,5	-1,69	-1,31
Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω πιθανών ανταμοιβών που αναμένω από την υπηρεσία	75	1	5	1,47	0,102	0,879	-14,939	74	0	-1,527	-1,73	-1,32



ΣΧΗΜΑ 26: Κίνητρα συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα

Παρατηρούμε δύο τάσεις. Η πρώτη αναφέρεται στα εσωτερικά κίνητρα συμμετοχής και δείχνει συμφωνία με τα αντίστοιχα ερωτήματα και η δεύτερη, που αναφέρεται στα εξωτερικά κίνητρα, δείχνει διαφωνία με τα αντίστοιχα ερωτήματα. Καθόσον τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και αυτό είχε γίνει ήδη γνωστό στους συμμετέχοντες, μπορούμε να θεωρήσουμε τις απαντήσεις σε σχέση με τα εξωτερικά κίνητρα αμερόληπτες. Με βάση και την παραπάνω παρατήρηση, διαπιστώνουμε τη συμβολή μόνο των εσωτερικών κινήτρων στη συμμετοχή στα δίκτυα. Μπορούμε βέβαια να ισχυριστούμε ότι οι υπάλληλοι των υπηρεσιών του υπουργείου παιδείας συμμετέχουν στα άτυπα δίκτυα λόγω:

- Ενδιαφέροντος για την εργασία, (συμφωνούν, μ.τ. 3,81 τ.α. 1,081)
- Ηθικής υποχρέωσης παροχής βοήθειας (συμφωνούν, μ.τ. 3,80 τ.α. 1,122)
- Ικανοποίησης από τη μεταβίβαση των γνώσεών τους σε άλλους (συμφωνούν, μ.τ. 3,54 τ.α. 1,241).

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες κρίνονται στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο  $\alpha=0,05$ . Επίσης, η μη συμβολή των εξωτερικών-εγωιστικών κινήτρων φαίνεται να είναι σημαντική. Οι ερωτώμενοι διαφωνούν ή διαφωνούν πλήρως με τις θεωρητικές προτάσεις. Συγκεκριμένα διαφωνούν ή διαφωνούν πλήρως με τις προτάσεις:

- Συμμετοχή λόγω αναμονής ανταλλάγματος από τους συναδέλφους (μ.τ. 1,50 τ.α. 0,815).
- Συμμετοχή λόγω πιθανών ανταμοιβών που αναμένω από την υπηρεσία (μ.τ. 1,47 τ.α. 0,879).

Πιθανοί λόγοι για τη διαφωνία στα συγκεκριμένα ερωτήματα, έχουν να κάνουν με την τυπική γραφειοκρατική δομή και τους τυπικούς κανόνες κινητικότητας εντός του δημοσίου. Οι αμοιβές και οι προαγωγές γίνονται κάτω από αυστηρούς τυπικούς κανόνες, σχετιζόμενους με συγκεκριμένα τυπικά προσόντα. Στο βαθμό που δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης τα τελευταία χρόνια, είναι φυσικό να μην αναμένουν ωφέλειες από την υπηρεσία και τους συναδέλφους, σε οικονομικό ή διοικητικό επίπεδο. Αντίθετα, τα εσωτερικά-αλτρουιστικά κίνητρα επηρεάζουν πολύ τη συμπεριφορά. Η καθημερινή όσμωση μεταξύ των συναδέλφων και τα κοινά εργασιακά προβλήματα επιτρέπουν την δημιουργία σχέσεων και υποομάδων-κλικών. Έτσι, αυξάνεται η σημασία των ανταλλαγών γνώσεων μεταξύ φίλων αλλά και η ηθική υποχρέωση βελτίωσης του εργασιακού αποτελέσματος, στο οποίο εμπλέκεται η ομάδα .

Παρά τον εργασιοκεντρικό χαρακτήρα των δικτύων, η ποιοτική έρευνα ανέδειξε τη σημασία της ομοιοφιλίας στην καθημερινή τους λειτουργία. Μας αναφέρθηκε συχνά ότι η ποιότητα των προσωπικών σχέσεων, η προσωπική φιλία και η εμπιστοσύνη δημιουργούν ισχυρότερα και σταθερότερα δίκτυα. Υπήρξε δε και η άποψη ότι αν καταφέρει η διοίκηση να τμηματοποιήσει μια υπηρεσία με βάση τα άτυπα δίκτυα, θα έχει σίγουρα καλύτερα αποτελέσματα.

#### **4.4.6 Παράγοντες διάχυσης γνώσης μέσω άτυπων δικτύων**

Σε αντιστοίχιση με τα προβλεπόμενα σε θεωρητικό επίπεδο, ζητήθηκε η άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και τη διατήρηση άτυπων δικτύων. Συγκεκριμένα τέθηκαν προς κρίση οι παρακάτω προτάσεις:

- Εμπιστεύομαι τις γνώσεις και τις συμβουλές των ατόμων με τα οποία συνεργάζομαι ανεπίσημα, σε σχέση με τα αντικείμενα της εργασίας μου (Holste & Fields, 2010), (Tsai & Ghoshal, 1998), (Mayer, Davis, & Schoorman, An Integrative Model of Organizational Trust, 1995).
- Πιστεύω ότι τα άτομα με τα οποία συνεργάζομαι ανεπίσημα θα με βοηθήσουν, αν χρειαστεί, έτσι αισθάνομαι υποχρεωμένος/η να βοηθήσω και εγώ, (Lin, Hung, & Chen, 2009).

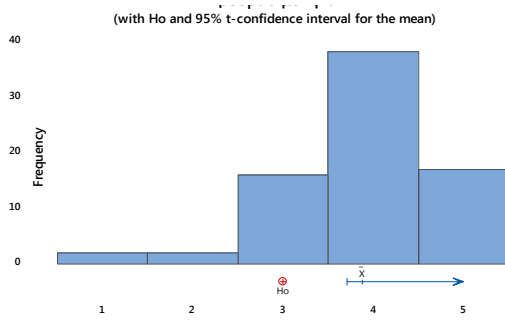
- Η ιεραρχική δομή της υπηρεσίας μου επιτρέπει και την ανεπίσημη συνεργασία, (Szulanski, 1996), (March, 2014).
- Έχω τον απαιτούμενο χρόνο για ανεπίσημη συνεργασία με συναδέλφους εντός ή εκτός της υπηρεσίας μου (Haldin-Herrgard, 2000).

Οι απόψεις των συμμετεχόντων φαίνονται στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα:

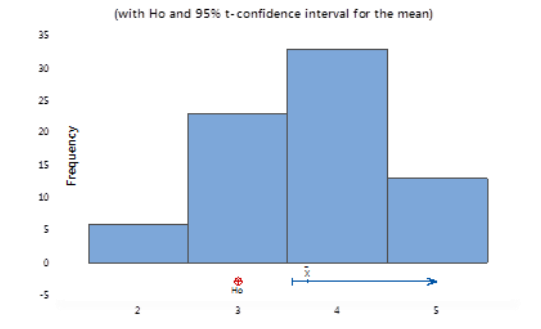
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: Προσδ/κοί παράγοντες διάχυσης γνώσης εντός των άτυπων δικτύων

<b>One-Sample Statistics (Test Value &gt; 3 = ουδέτερη στάση)</b>	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	CI 90% Lower	CI 90% Upper
Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	75	3,91	0,863	0,100	9,028	74	0	,905	,71	1,11
Εμπιστεύομαι τις γνώσεις και τις συμβουλές των ατόμων με τα οποία συνεργάζομαι ανεπίσημα σε σχέση με τα αντικείμενα της εργασίας μου.	75	3,7	0,856	0,099	7,064	74	0	0,703	0,5	0,9
Πιστεύω τα άτομα με τα οποία συνεργάζομαι ανεπίσημα θα με βοηθήσουν, αν χρειαστεί, έτσι αισθάνομαι υποχρεωμένος/η να βοηθήσω και εγώ.	75	3,65	0,883	0,103	6,322	74	0	0,649	0,44	0,85
Η ιεραρχική δομή της υπηρεσίας μου επιτρέπει και την ανεπίσημη συνεργασία	75	3,62	1,016	0,118	5,261	74	0	0,622	0,39	0,86
Έχω τον απαιτούμενο χρόνο για ανεπίσημη συνεργασία με συναδέλφους εντός ή εκτός της υπηρεσίας μου	75	3,38	1,069	0,124	3,045	74	0,003	0,378	0,13	0,63

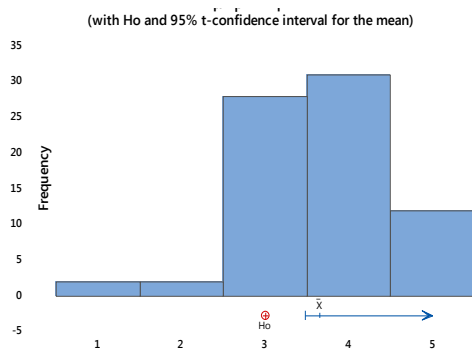
## Διαγράμματα



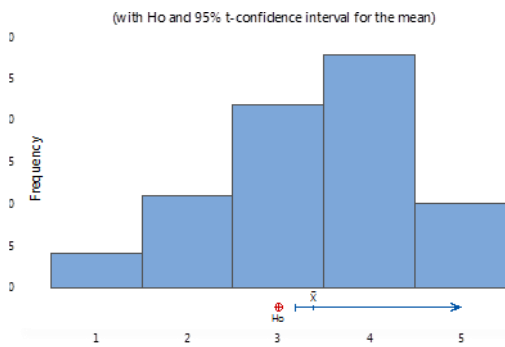
ΣΧΗΜΑ 27: Προσβασιμότητα στη γνώση t test



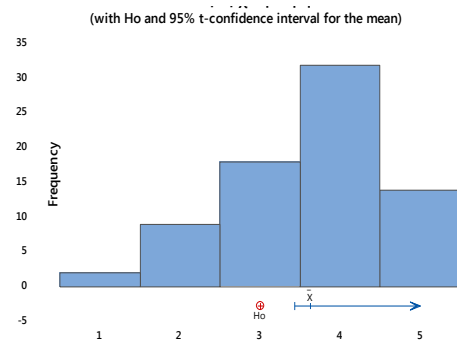
ΣΧΗΜΑ 28: Εμπιστοσύνη t-test



ΣΧΗΜΑ 29: Αμοιβαιότητα t-test



ΣΧΗΜΑ 30: Διαθεσιμότητα χρόνου t-test



ΣΧΗΜΑ 31: Ιεραρχική δομή t-test

Οι συμμετέχοντες συμφωνούν ως προς τη σημασία όλων των προτεινόμενων παραγόντων, επιβεβαιώνοντας τα αναφερόμενα στο θεωρητικό πλαίσιο. Εκτελώντας ένα t-Student test για το κατά πόσο οι απαντήσεις αναφέρονται σε ουδέτερη στάση ( $H_0$ : ούτε θετική ούτε αρνητική στάση) ή συμφωνία με τις προτάσεις ( $H_1$ ), καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του υπουργείου Παιδείας στην Πελοπόννησο, συμφωνούν με όλες τις προτάσεις σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

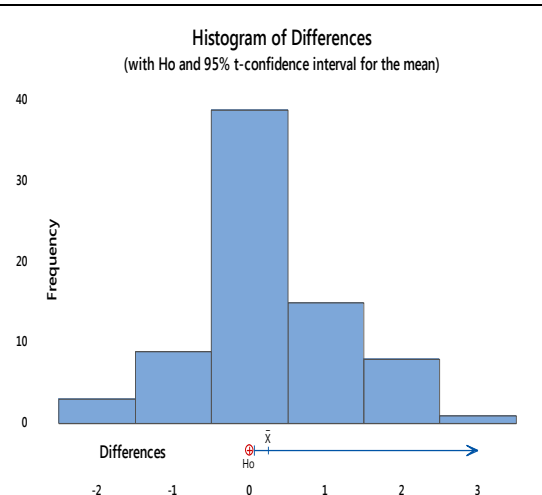
Οι πρώτες τρεις προτάσεις αναφέρονται σε παράγοντες, που αφορούν στην άτυπη δικτύωση, ενώ οι δύο τελευταίες αναφέρονται σε παράγοντες που αφορούν στην τυπική ιεραρχική δομή. Προκειμένου να διαπιστώσουμε ποιοι από τους παράγοντες είναι σημαντικότεροι, δημιουργήσαμε δύο επιπλέον μεταβλητές, που αναφέρονται α) στους



παράγοντες που σχετίζονται με τα άτυπα δίκτυα και β) σε παράγοντες σχετικούς με την τυπική δομή. Στη συνέχεια εκτελέσαμε έναν έλεγχο ύπαρξης στατιστικά σημαντικής διαφοράς των μέσων τιμών. Από τον έλεγχο διαπιστώνουμε ότι οι ερωτούμενοι θεωρούν περισσότερο σημαντικούς τους παράγοντες, που αναφέρονται στην άτυπη δικτύωση. Η διαφορά δεν είναι μεγάλη (μ.τ 0,025) αποδεικνύεται όμως στατιστικά σημαντική. Αντίστοιχες απαντήσεις λάβαμε και στις ημιδομημένες συνεντεύξεις, στις οποίες αναφέρθηκε ότι οι υπηρεσίες δεν δυσκολεύουν τη λειτουργία των δικτύων και δεν μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία τους. Σε κάθε περίπτωση, οι συνεντευξιαζόμενοι δεν φάνηκε να θεωρούν σημαντικούς τους οργανωσιακούς παράγοντες στη διαμόρφωση των δικτύων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 18: Άτυποι και Τυπικοί παράγοντες διαμόρφωσης των δικτύων *t*-test

Paired Samples Test			Pair 1		
			informal - formal		
	Paired Differences	Mean		0,25225	
		Std. Deviation		0,76959	
		Std. Error Mean		0,08946	
		95% C I	Lower	0,07395	
	Upper		0,43055		
	t		2,82		
df		74			
Sig. (2-tailed)		0,006			



ΣΧΗΜΑ 32: Διαφορές τυπικών - άτυπων παραγόντων *t*-test

#### 4.4.7 Θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της ύπαρξης των άτυπων δικτύων

##### 4.4.7.1 Θετικές επιπτώσεις

Ελέγξαμε τις προτεινόμενες ως θετικές επιπτώσεις των άτυπων δικτύων, σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο θεωρητικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, θέσαμε στην κρίση των ερωτωμένων τις παρακάτω προτάσεις:

- ✓ Τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων (Cummings & Cross, 2003).

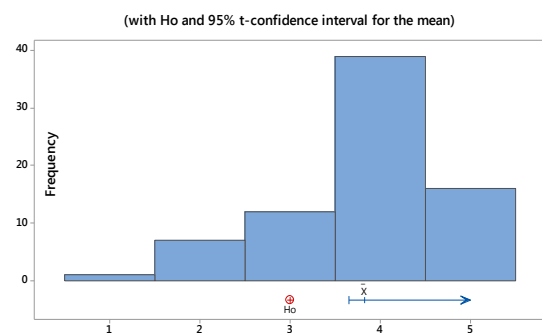
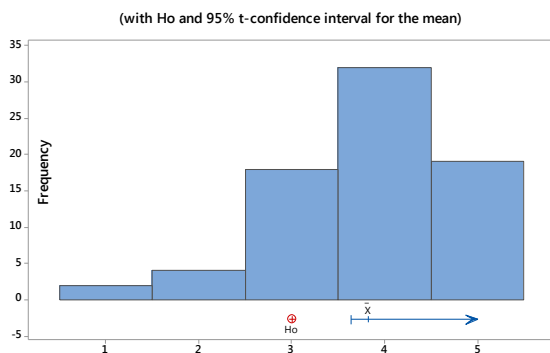
- ✓ Τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στη μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας, (Cross, Borgatti, & Parker, 2002), (Herman & Hunter, 2007).
- ✓ Τα άτυπα δίκτυα λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων, (Mescon, 1959).
- ✓ Τα άτυπα δίκτυα προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων (Krackhardt & Stern, 1988).
- ✓ Τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στη βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού, (Argyris & Schön, 1974), (Argyris & Schön, 1978) .

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων φαίνονται στον παρακάτω πίνακα και στα διαγράμματα:

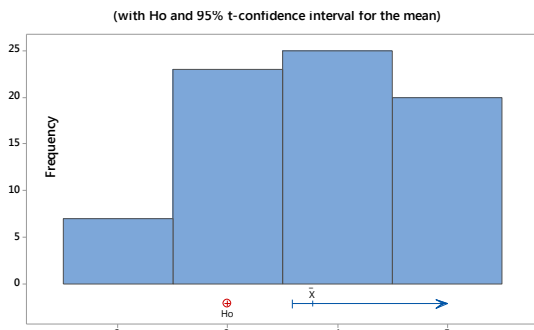
ΠΙΝΑΚΑΣ 19 : Δυναμικές θετικές επιπτώσεις των άτυπων δικτύων

	Student-t Test Value > 3				t	df	Sig. (1-tailed)	Mean Diff	95% C I	
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error					Lower	Upper
Ελαφρύνουν τον εργασιακό φόρτο των προϊσταμένων.	75	3,82	,970	,113	7,309	74	,000	,824	,60	1,05
Βοηθούν στην μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας	75	3,84	,922	,107	7,817	74	,000	,838	,62	1,05
Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων	75	3,78	,955	,111	7,062	74	,000	,784	,56	1,00
Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων.	75	4,05	,935	,109	9,700	74	,000	1,054	,84	1,27
Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού.	75	3,64	1,080	,126	5,059	74	,000	,635	,38	,89

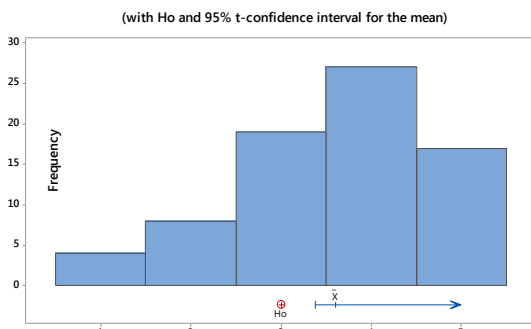
### Διαγράμματα



ΣΧΗΜΑ 33: Ελάφρυνση προϊσταμένων t-test

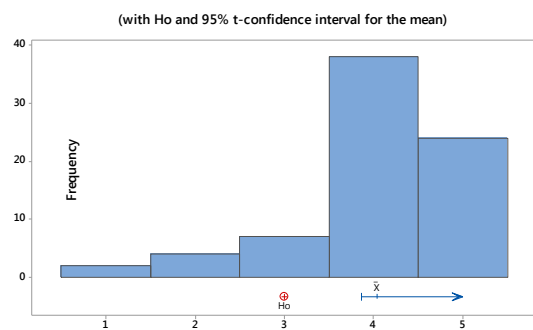


ΣΧΗΜΑ 35: Εκτόνωση εντάσεων t-test



ΣΧΗΜΑ 37: Βελτίωση των διαδικασιών t-test

ΣΧΗΜΑ 34: Μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων t-test



ΣΧΗΜΑ 36: Εναλλακτικοί τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων t-test

Οι ερωτώμενοι συμφωνούν ως προς τη συμβολή των άτυπων δικτύων στους παραπάνω τομείς. Επίσης, τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  και μας επιτρέπουν αναγωγή στο συνολικό πληθυσμό των υπαλλήλων. Επιβεβαιώθηκε ξανά το θετικό αποτέλεσμα στην αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων (μτ.4,05 συμφωνία), που αποτελεί και την κύρια λειτουργία των δικτύων, σύμφωνα και με το test που εκτελέσαμε παραπάνω (σελ.67). Σχετική συμφωνία υπάρχει και ως προς όλους τους υπόλοιπους παράγοντες.

Οι παραπάνω παράγοντες έχουν θετική επίδραση και στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων, κυρίως μέσω της αύξησης της συμμετοχής των εργαζομένων και της ικανοποίησης από την εργασία τους (Mayo, 1945). Επίσης, μπορούμε βάσιμα να θεωρήσουμε ότι συμβάλλουν στην επίτευξη καλύτερου οργανωσιακού αποτελέσματος. Το παραπάνω εύρημα ενισχύει τη σημασία της θετικής άποψης των συμμετεχόντων στην υπόθεση H3β, σχετικά με τη συμβολή της άτυπης δικτύωσης στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Οι παραπάνω προτάσεις αποτελούν επιπλέον κανάλια (πέραν της διάχυσης της γνώσης), μέσω των οποίων δημιουργείται η θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα.

Η ποιοτική μας έρευνα συμφωνεί και εδώ απόλυτα με τα ευρήματα της ποσοτικής. Όλοι βλέπουν θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και στα αποτελέσματα των υπηρεσιών.

#### 4.4.7.2 Αρνητικές επιπτώσεις

Ελέγξαμε τις προτεινόμενες ως αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων δικτύων, σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο θεωρητικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, θέσαμε στην κρίση των ερωτωμένων τις παρακάτω προτάσεις:

- ✓ Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στη δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του οργανισμού (Cyert & March, 1963).
- ✓ Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στη δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού (Krackhardt & Hanson, 1993).
- ✓ Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στη δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, που συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα (Aeen, Zarei, & Matin, 2014).
- ✓ Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στη δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας (Janis, 1972).
- ✓ Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στη δημιουργία ομάδων, που εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου, (Krackhardt & Hanson, 1993).

Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 20: Δυνητικές αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων δικτύων

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% CI	T	P - value (διαφωνία)	P - value συμφωνία
Διαφορετικοί στόχοι από τη οργάνωση	75	2,373	1,01	0,117	(2,141 - 2,606)	-5,37	0	1
Αντίσταση στην αλλαγή	75	2,507	1,178	0,136	(2,236 - 2,778)	-3,63	0	1
Μεταφορά φημών	75	2,813	1,193	0,138	(2,539 - 3,088)	-1,35	0,09	0,91
Απομονωμένες ομάδες και κώδικες	75	2,84	1,197	0,138	(2,565 - 3,115)	-1,16	0,125	0,875
Υπερβολική κεντρικότητα	75	2,6	1,139	0,132	(2,338 - 2,862)	-3,04	0,002	0,998

Τα ευρήματα δεν χαρακτηρίζονται από συμφωνία με τις προτεινόμενες αρνητικές επιπτώσεις. Σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν με τις προτάσεις (P - value (1-tail) (συμφωνία)), Από

περιγραφικής πλευράς παρατηρούμε ότι οι μέσες τιμές είναι λίγο μικρότερες του 3, που αντιστοιχεί στην ουδέτερη στάση απέναντι στην πρόταση. Το μικρότερο άκρο του διαστήματος εμπιστοσύνης βρίσκεται σε τιμές πάνω από το 2 (Διαφωνώ), δείχνοντας μια «σχετική» διαφωνία.

Εξετάζοντας κατά πόσο διαφωνούν οι συμμετέχοντες με τις προτάσεις του ερωτηματολογίου, βλέπουμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα της διαφωνίας ως προς όλες τις προτάσεις εκτός της δημιουργία απομονωμένων ομάδων και της μεταφοράς φημών. Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι οι προτεινόμενες αρνητικές επιδράσεις των δικτύων δεν αξιολογούνται ως τέτοιες από τους συμμετέχοντες. Αντίθετα, η ποιοτική έρευνα μας έδωσε ως κύριες αρνητικές πλευρές τη δημιουργία απομονωμένων υποομάδων με κακές σχέσεις με το υπόλοιπο προσωπικό και την υπόθαλψη των στόχων της οργάνωσης. Πρέπει να σημειώσουμε ότι οι συγκεκριμένες απαντήσεις δόθηκαν από υπηρετούντες σε θέσεις ευθύνης.

#### **4.4.7.3 Διαφοροποίηση απαντήσεων βάσει δημογραφικών στοιχείων**

Προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν διαφορετικές απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση τα διαφορετικά δημογραφικά ή υπηρεσιακά χαρακτηριστικά τους, εκτελέσαμε στατιστικούς ελέγχους ανάλυσης διακύμανσης (anova one way test) ως προς τις μεταβλητές που χρησιμοποιούμε. Παράλληλα ελέγξαμε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ημιδομημένες συνεντεύξεις. Από τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων (παράρτημα) και από τις συνεντεύξεις δεν προέκυψαν αξιοσημείωτες διαφορές στον τρόπο προσέγγισης των άτυπων δικτύων, με βάση δημογραφικά ή υπηρεσιακά χαρακτηριστικά. Σε αυτό συνηγορεί η άποψη που εκφράστηκε στις συνεντεύξεις ότι δεν υπάρχουν στεγανά υπηρεσιακής ή δημογραφικής φύσης, τα οποία να περιορίζουν την συμμετοχή στα δίκτυα. Κύριο κριτήριο συμμετοχής άλλωστε, αποτελεί το κοινό ενδιαφέρον για το αντικείμενο. Τα παραπάνω δεδομένα μας επιτρέπουν να ισχυριστούμε ότι τα αποτελέσματα, που παρουσιάσαμε παραπάνω, ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους και τα στελέχη των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας στην Πελοπόννησο.

## 4.5 Συμπεράσματα

Θέλοντας να περιγράψουμε σε αδρές γραμμές τα άτυπα κοινωνικά δίκτυα, που δημιουργούνται στις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας στην Πελοπόννησο, όπως προέκυψαν από τη διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων, πρέπει να αναφέρουμε τα παρακάτω.

Όλοι οι εργαζόμενοι μετέχουν σε κάποιο δίκτυο. Πρόκειται για μικρά εγωτικά δίκτυα, με το πολύ πέντε κόμβους (μέλη). Ο μέγιστος αριθμός των μεταβιβάσεων ανά εβδομάδα είναι λιγότερες από έξι. Τα δίκτυα δεν χαρακτηρίζονται από γεωγραφική εγγύτητα, λόγω της γεωγραφικής διασποράς των υπηρεσιών. Χρησιμοποιούν κυρίως τηλεφωνική επικοινωνία και την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, ως εργαλεία μεταβίβασης. Εντός των δικτύων μεταβιβάζεται κυρίως γνώση και εμπειρία. Χαρακτηρίζονται από κεντρικότητα, λόγω της μεγαλύτερης εμπειρίας, που διαθέτουν ορισμένοι κόμβοι. Οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν δεσμούς με φίλους-φίλων μεταφέροντας τεχνογνωσία εντός του οργανισμού. Η συμμετοχή στα δίκτυα αυτά στηρίζεται πρωτίστως στο ενδιαφέρον για το εργασιακό αντικείμενο και λιγότερο στην ομοιοφιλία.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα συγκεκριμένα δίκτυα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Το γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι μετέχουν σε δίκτυα, μας επιτρέπει να συμπεράνουμε κάποιας μορφής θετική επίδραση στη συνολική αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Ο βαθμός όμως της επίδρασης δεν μπορεί να προσδιοριστεί, αφού δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι οργανωσιακοί στόχοι. Κύριο κανάλι για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με την έρευνα, αποτελεί η μεταβίβαση της γνώσης και της εμπειρίας. Παράλληλα, αναγνωρίζεται η σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων, της εκτόνωσης των εντάσεων και της βελτίωσης των διαδικασιών μέσα από τα δίκτυα.

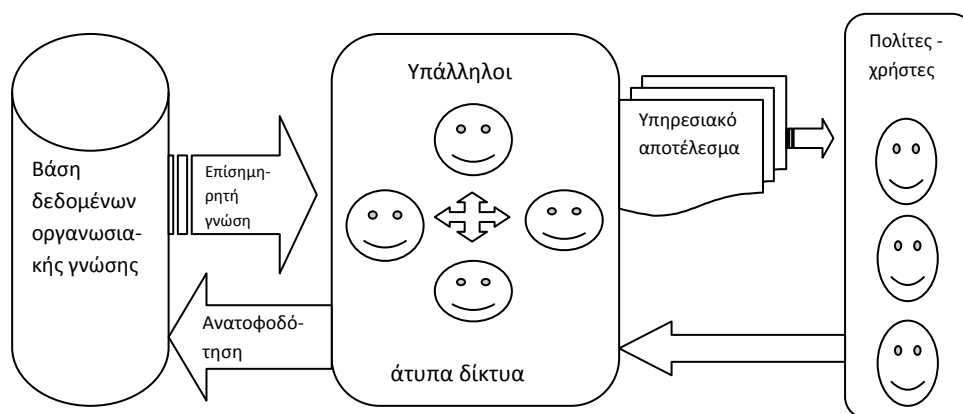
Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της διάχυσης της γνώσης μέσω των δικτύων αναφέρονται πρωτίστως στις σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Μεγάλη σημασία δίνεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των κόμβων και στην αμοιβαιότητα των μεταβιβάσεων. Δευτερεύοντες παράγοντες αναφέρονται σε οργανωσιακά ζητήματα όπως, ο διαθέσιμος χρόνος και η οργανωτική δομή που επιτρέπουν τις μεταβιβάσεις.

Ως προς τα κίνητρα συμμετοχής, αυτά αναφέρονται κυρίως σε εσωτερικά-αλτρουιστικά κίνητρα και όχι σε σχετιζόμενα με μια ανάλυση κόστους-οφέλους. Η

συμμετοχή στα δίκτυα οφείλεται στο προσωπικό ενδιαφέρον για το εργασιακό αντικείμενο, την ηθική υποχρέωση παροχής βοήθειας και στην προσωπική ικανοποίηση από τη μεταβίβαση γνώσεων. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες δεν περιμένουν κάποιο είδος οικονομικού ή άλλου ανταλλάγματος.

#### 4.6 Πρόταση για περαιτέρω έρευνα

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα θεωρούμε ότι μπορεί μελλοντικά να εξεταστεί, σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, ένα υβριδικό μοντέλο διαχείρισης της γνώσης. Μέχρι σήμερα στο Υπουργείο Παιδείας δεν υπάρχει συστηματοποιημένη διαχείριση, η οποία να στηρίζεται σε διαδικασίες και ροές εργασιών. Το προτεινόμενο μοντέλο συνδέει την απαραίτητη τυπική διαχείριση της γνώσης, σύμφωνα με την νομοθεσία, με τις δυνατότητες των άτυπων δικτύων ανταλλαγής γνώσης.



ΣΧΗΜΑ 38: Υβριδικό μοντέλο διαχείρισης γνώσης

Προτείνουμε αρχικά τη δημιουργία μιας κεντρικής βάσης δεδομένων με γνωσιακό περιεχόμενο, προσανατολισμένης στην υποστήριξη των ροών εργασίας από την κεντρική υπηρεσία του υπουργείου. Σε αυτήν θα απεικονίζονται οι εναλλακτικές επιλογές των διαδικασιών με βάση τη νομοθεσία. Προφανώς αυτό απαιτεί κάποιο αρχικό όγκο εργασίας και μικρότερο όγκο υποστήριξης στη συνέχεια. Σε μια τέτοια βάση θα υπάρχει πρόσβαση σε όλους τους εργαζόμενους, ώστε να γνωρίζουν τις τυπικά ορθές διαδικασίες και τα όρια μεταξύ δέσμιας ενέργειας και διακριτικής ευχέρειας.

Οι εργαζόμενοι στη συνέχεια θα έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν το περιβάλλον της εφαρμογής (και όχι μόνο), προκειμένου να λαμβάνουν γνώσεις, να ανταλλάσσουν απόψεις για τις διαδικασίες, να εντοπίζουν προβλήματα εφαρμογής, να

προτείνουν βελτιώσεις κλπ. Με αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει η απαραίτητη ανατροφοδότηση, τόσο ως προς τις διαδικασίες και τις πρακτικές, όσο και ως προς τη νομοθεσία. Έτσι, η συσσωρευμένη γνώση των υπαλλήλων θα έρθει σε επαφή με τις επίσημες απόψεις του υπουργείου, αλλά και με τις απόψεις άλλων υπαλλήλων. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι θετικό, υπό την προϋπόθεση ότι θα ενθαρρυνθεί η συμμετοχή και θα υπάρξουν εγγυήσεις για την μη ύπαρξη υπηρεσιακών συνεπειών από την έκφραση των απόψεων των συμμετεχόντων.



## **Βιβλιογραφία**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

#### **BIBΛΙΑ**

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Εισαγωγή στην Ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας (Σημειώσεις)*. Μυτιλήνη: Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Πούπος, Η. (2010). *Το κοινωνικό κεφάλαιο στην Ελλάδα*. Αθήνα: ΚΕΠΕ.

Σαϊτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Τσέκος, Θ. (2014). *Δημόσια Διοίκηση Θεωρία και Πρακτική*.

#### **NOMIKA KEIMENA**

ΦΕΚ 1340/τ.Β'/16-10-2002, "Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών..."

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

#### **BIBΛΙΑ**

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Boston: Addison-Wesley.

Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.

Christakis, N., & Fowler, J. (2009). *Connected*. New York: Black Bay Books.

Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Wiley-Blackwell.

Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Denhardt, R., Denhardt, J., & Blanc, T. (2006). *Public Administration: An Action Orientation*. Boston: Wadsworth.

Frans Leeuw ; Ray Rist; Richard Sonnichsen. (1994). *Can Governments Learn?: Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Granovetter, M. (1975). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Chicago: Chicago Press.

- Hamersley, A. (1993). *Whats wrong with ethnography*. London: Routledge.
- Iizuka, M. (2013). *Innovation systems framework: still useful in the new global context?* Maastricht: Maastricht Economic and social Research institute on Innovation and Technology.
- Jackson, P., & Klobas, J. (2008). *Becoming Virtual Knowledge Management and Transformation of the Distributed Organization*. New York: Physica-Verlag Heidelberg.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jenkins-Smith, H. C. (1990). *Democratic Politics and Policy Analysis*. Pacific Grove : Brooks/Cole Publishing.
- Keast, R., Mandell, M., & Agranoff, R. (2014). *Network Theory in the Public Sector*. New York: Routledge.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayo, E. (1945). *Social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University.
- Milward, B., & Provan, K. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. IBM Center for The Business of Government.
- Moreno, J. L. (1934). *Who Shall Survive: A New Approach to the Problem of Human Interrelations*. Washigton, D.C.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: Oxford.
- OECD. (2003). *Conclusions from the results of the survey of knowledge management practices for ministries/departments/agencies of central government in oecd member countries*. Paris: OECD.
- Peters, G. (1989). *The Politics of Bureaucracy*. New York ; London: Longman.
- Polanyi, M. (1967). *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy*. London: Routledge.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Garden City.
- Putnam, R., Leonardi, R., & Nanetti, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton.
- Rhodes, R. A. (1998). *Beyond Westminster and Whitehall: The Sub-Central Governments of Britain*. London: Unwin Hyman.

- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations (Third Edition)*. London: The Free Press.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*. NY: SAGE Publications.
- Simmel, G. (1955). *Conflict and the web of group affiliations*. New York: The Free Press.

## APΘPA

- Abrams, L., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive* , pp. 64-77.
- Aeen, M., Zarei, R., & Matin, H. (2014, January). Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment? *Journal of Social Issues & Humanities* , pp. 88-93.
- Arrow, K. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies* , 155-173.
- Awazu, Y. (2004). Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage. *Journal of Knowledge Management* , 62 - 70.
- Baumeister, R. F. (1982). A Self-Presentational View of Social Phenomena. *Psychological Bulletin* , 3-26.
- Bavelas, A. (1948, Summer). A mathematical model for group structures. *Applied Anthropology* , pp. 16-30.
- Bavelas, A. (1950). Communication Patterns in Task-Oriented Groups. *The journal of the acoustical society of America* , pp. 725–730.
- Bonacich, P. (1978). Power and Centrality: A Family of Measures. *American Sociology Review* , pp. 1170-1182.
- Borgatti, S., & Halgin, D. (2011). Network Theorizing. In *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (pp. 40-54). California: SAGE Publications Inc.
- Borins, S. (1995, March). The new Public Management is Here\_to\_Stay. *Canadian Public Administration* , pp. 122 - 132.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital'. In J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-260). New York: Greenwood Press.
- Bresnen, M., Edelman, L, Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project management* , pp 157–166.

- Burt, R. (1991). Measuring age as a structural concept. *Social Networks* , pp. 1-34.
- Burt, R. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior* , pp 345-423.
- Cartwright, D., & Harary, F. (1956). Structural Balance: A Generalization Of Heider's Theory. *The Psychological Review* , pp 277-293.
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems* ,pp 1872-1888.
- Christakis, N., & Fowler, J. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *British Medical Journal* .
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* , pp. 95-120.
- Coleman, J., Katz, E., & Menzel, H. (1957, December). The Diffusion of an Innovation Among Physicians. *Sociometry* , pp. 253-270.
- Cross, R., Borgatti, S., & Parker, S. (2002, Winter). Making Invisible Work Visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review* , pp. 25-46.
- Cummings, J., & Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks* , pp 197-210.
- Dahl, M. S., & Pedersen, C. Ø. (2004). Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality? *Research Policy* , pp 1673–1686.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know. *Organizational memory. Academy of Management Review* , pp 57-90.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins.
- Dupont, W., & Plummer, W. (1990, 11). Power and Sample Size Calculations. *Controlled Clinical Trials* , pp. 116-128.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology* , pp 113–136.
- Fent, T., Aparicio Diaz, B., & Prskawetz, A. (2013, November 13). Family policies in the context of low fertility and social structure. *Demographic Research* , pp. 963-998.
- Festinger, L. (1949, 2). The Analysis of Sociograms Using Matrix Algebra. *Human Relations*, pp 153-158 .

- Friedkin, N. (1982). Information Flow Through Strong and Weak Ties in Intraorganizational Social Networks. *Social Networks* , pp. 273-285.
- Gal-Or, E., & Ghose, A. (2005). The Economic Incentives for Sharing Security Information. *Information Systems Research* , pp 186–208.
- Granovetter, M. (1973, May). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* , pp 1360-1380.
- Granovetter, M. (2005, Winter 2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives* , pp. 33–50.
- Haas, P. (1989). Do Regimes Matter? Epistemic Communities and Evolving Policies to Control Mediterranean Pollution. *International Organisation* , 377-403.
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital* , pp 357-365.
- Hann, A. (1995). Sharpening up Sabatier: Belief Systems and Public Policy. *Politics* , pp 19-26.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999, March- April). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review* , pp. 106-116.
- Hartley, J. (2005, January). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management* , pp. 27-34.
- Herman, I., & Hunter, M. (2007, January). How Leaders Create and Use Networks. *Harvard Business Review*,. online version:" <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>", Retrieved 12-10-2016.
- Hippel, E. v. (1986). Cooperation Between Rivals: Informal Know-How Trading. *Research Policy* , pp 291-302.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management* , 128-141.
- Hsiu Fen, L. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science* , pp 135-149.
- Israel, G. (1992). *Determining Sample Size1*. University of Florida.
- Jarvenpaa, S., & Majchrzak, A. (2008). Knowledge Collaboration Among Professionals Protecting National Security: Role of Transactive Memories in Ego-Centered Knowledge Networks. *Organization Science* , pp 260-276.
- Joia, L., & Lemos, B. (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organizations. *Journal of Knowledge Management* , pp 410-427.

- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior* , pp 413–434.
- Kelly, J. M. (2005). The dilemma of unsatisfied customer in a market model of public administration. *Public Administration Review* , pp 76-84.
- Kim, D. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review* , pp 35, 37.
- Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance and Organizations: Structure. In N. Nohria, & R. Eccles, *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (pp. 216-239.). Boston: Harvard Business School Press.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993, July- August). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review* , pp. 50-65.
- Krackhardt, D., & Stern, R. (1988, 2nd). Informal Networks and Organizational Crises: An Experiment Simulation. *Social Psychology Quarterly* , pp. 123-140.
- Kreindler, G. E., & Peyton, Y. (2014, May). Rapid innovation diffusion in social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)* , online : [http://www.pnas.org/content/111/Supplement\\_3/10881.full](http://www.pnas.org/content/111/Supplement_3/10881.full) ,Retrieved: 10/9/2016.
- Lawson, B., Petersen, K., Cousins, P., & Handfield, R. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. *Journal of Product Innovation Management* , pp 156–172.
- Leonard, D. A., & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review* , pp 112-132.
- Li, Z., & Zhou, G. (2010). A Preliminary Study on the Knowledge-Sharing of DSRT from social network perspective. *Third International Symposium on Electronic Commerce and Security Workshops* (pp. 116-119). Guangzhou, China: Academy Publisher.
- Lin, M. J., Hung, S. W., & Chen, C. J. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities . *Computers in Human Behavior* , 929-939.
- Luce, D., & Perry, A. (1949, June). A method of matrix analysis of group structure. *Psychometrika* . , pp. 95-116.
- March, J. G. (2014). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* , pp 71-87.
- Marsden, P. (1988, March). Homogeneity in Confiding Relations. *Social Networks* , pp. 57-76.

- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995, July). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review* , pp. 709-734.
- McPherson, M., & Smith-Lovin, L. (1987, June). Homophily in Voluntary Organizations: Status Distance and the Composition of Face-to-Face Groups. *American Sociological Review* , pp. 370-379.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. (2001, vol 27). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology* , pp. 415-444.
- Mescon, M. (1959, September). Comments on Organization. *The Journal of Educational Sociology* , pp. 34-36.
- Milgram, S., & Travers, J. (1969, December). An Experimental Study of the Small World Problem. *Sociometry* , pp. 425-443.
- Nonaka, I. (1994, February). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* , pp. 14-37.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* , pp 5-34.
- O'Dell, C., & Grayson, R. (1998, Spring). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review* , 40 (3), pp. 154-174.
- Provan, K., & Milward, B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review* , pp 414-423.
- Putnam, R. (1993). What Makes Democracy Work? *National Civic Review* , pp 101-107.
- Putnam, R. (1996). The Strange Disappearance of Civic America. *The American Prospect* , on line: <http://prospect.org/article/strange-disappearance-civic-america>, Retrieved: 5/9/2016
- Radcliffe-Brown, A. (1940). On Social Structure. *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland* , pp. 1-12.
- Riddle, R. A. *Introduction to social network methods*. ebook of UCINET software based on Freeman, Borgatti, and Everett work, on line: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>, Retrieved: pp 10/8/2016.
- Riketta, M., & Nienaber, S. (2007). Multiple Identities and Work Motivation: The Role of Perceived Compatibility between Nested Organizational Units. *British Journal of Management* , pp. 61-77.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* , pp 54-67.

- Saint Andrews University. (n.d.). <https://www.st-andrews.ac.uk>. Retrieved 12 4, 2016, from Analysing likert scale/type data, ordinal logistic regression example in R on line: <https://www.standrews.ac.uk/media/capod/students/mathssupport/OrdinalexampleR.pdf>
- Saxenian, A. (1991). The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley. *Research Policy* , pp 423-427.
- Schrader, S. (1990). *Informal Technology Transfer Between Firms: Cooperation Through Information Trading*. Cambridge., final version" "Sloan School of Management", pp153-170, on line:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.3408&rep=rep1&type=pdf> , Retrieved:05/9/2016
- Strang, D., & Soule, S. (1998). Diffusion In Organizasions and Social Movements: Form Hybrid Corn to Poison Pills. *Annual Review of Sociology* , pp. 265-290.
- Sturdy, A., Schwarz, M., & Spicer, A. (2006). Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. *Human Relations* , pp 929-960.
- Sun, P. Y.-T., & Scott, J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* , pp 75-90.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal* , 17 (52), pp 27–43.
- Taminiau, Y., Smit, W., & Lange, A. d. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* , pp 42 - 55.
- Teigland, R., & Wasko, M. M. (2003). Integrating Knowledge through Information Trading: Examining the Relationship between Boundary Spanning Communication and Individual Performance. *Decision Sciences* , 261-286.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal* , 41 (4), pp 464-476.
- Waarden, F. V. (1992). Dimensions and types of policy networks. *European Journal of Political Research* , pp 29-52.
- Wasko, M., & Faraj, S. (2000). "It is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice. *The Journal of Strategic Information Systems* , pp 155-173.
- Wegner DM, Giuliano T, Hertel P. Cognitive interdependence in close relationships. In: Ickes WJ Compatible and incompatible relationships . (pp. 253-276). New York: Springer.



Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory* , pp 581-606.

Winter, J. d., & Dodou, D. (2012). *Five-Point Likert Items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon*. Practical Assessment, Research & Evaluation. on line“<http://pareonline.net/getvn.asp?v=15&n=11>, Retrieved 10/10/2016.

Wright, K. (2005). Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker. *Knowledge Management Research & Practice* , pp 156-165.

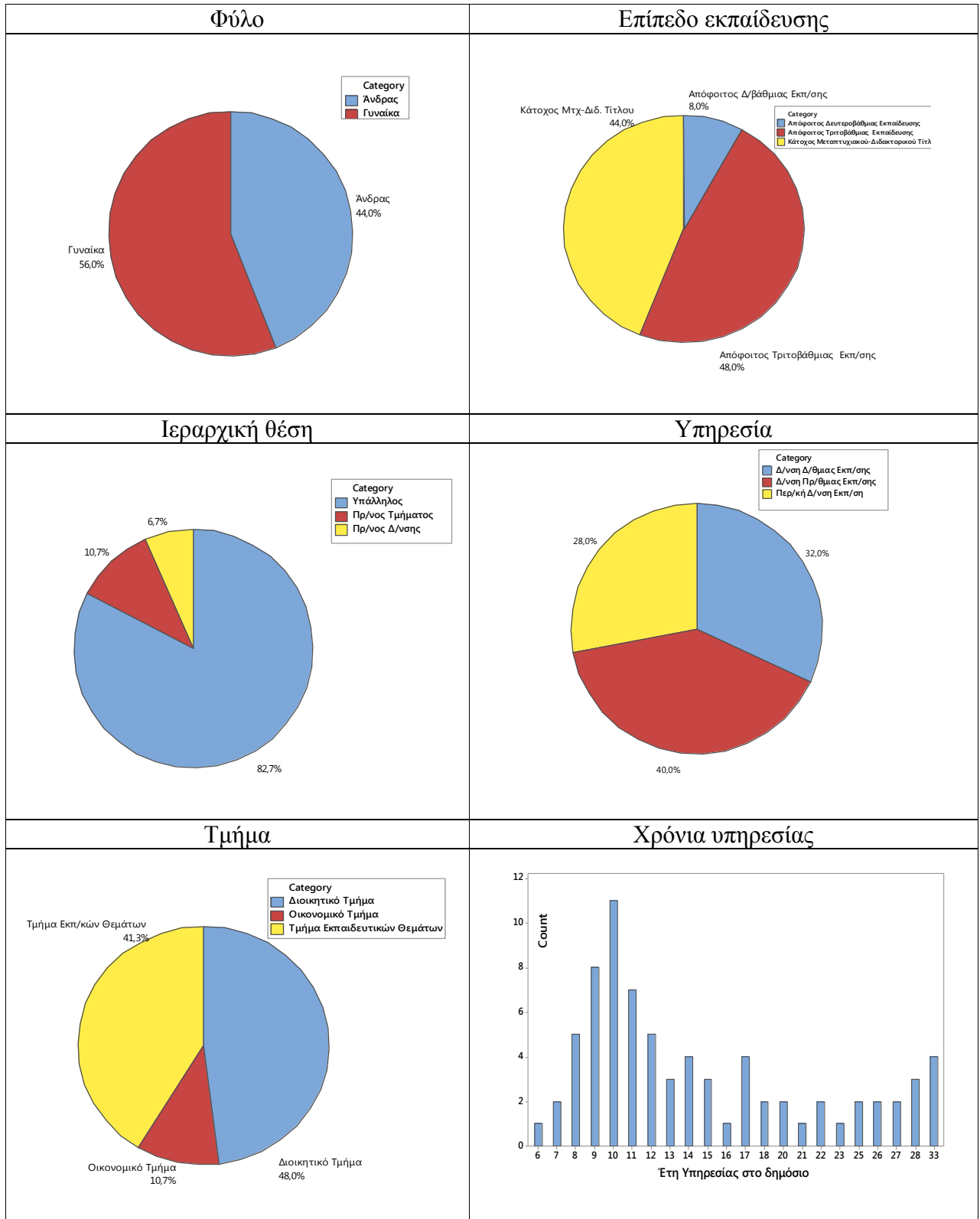
Wright, T. (1936). Factors Affecting the Cost of Airplanes. *Journal of the Aeronautical Sciences* , pp 122-128.

Yavaş, M., & Yücel, G. (2014, March 24). Impact of Homophily on Diffusion Dynamics Over Social Networks. *Social Science Computer Review* , pp. 354-372.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Α. Στατιστικά στοιχεία

### 1. Περιγραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

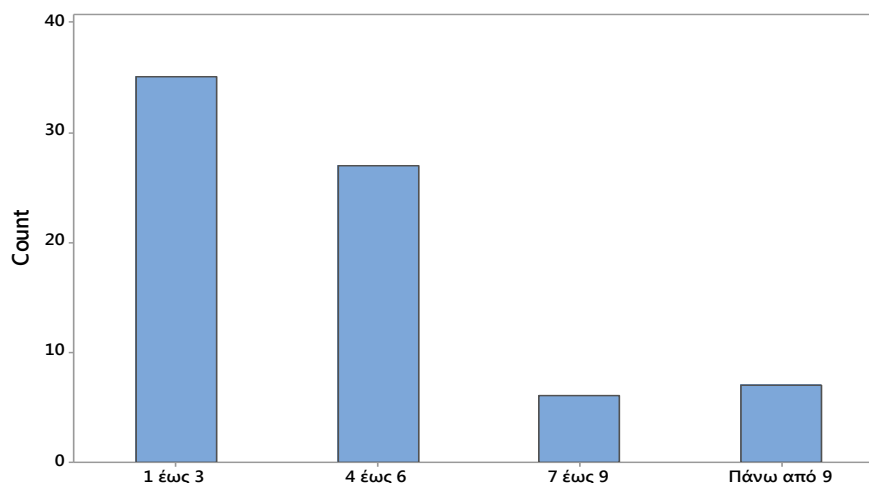


## 2. Χαρακτηριστικά των άτυπων δικτύων

### Μέγεθος δικτύου- αριθμός κόμβων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Valid	1 έως 3	34	45,3	45,3	45,3
	4 έως 6	27	36,0	36,0	81,3
	7 έως 9	6	8,0	8,0	89,3
	Πάνω από 9	1	1,3	1,3	90,7
	Total	75	9,3	9,3	100,0

### Αριθμός συμμετεχόντων

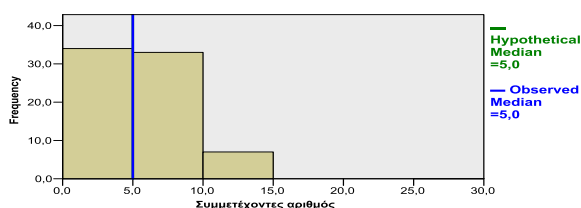


### Μέγιστος αριθμός συμμετεχόντων

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Συμμετέχοντες αριθμός equals 5,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,127	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

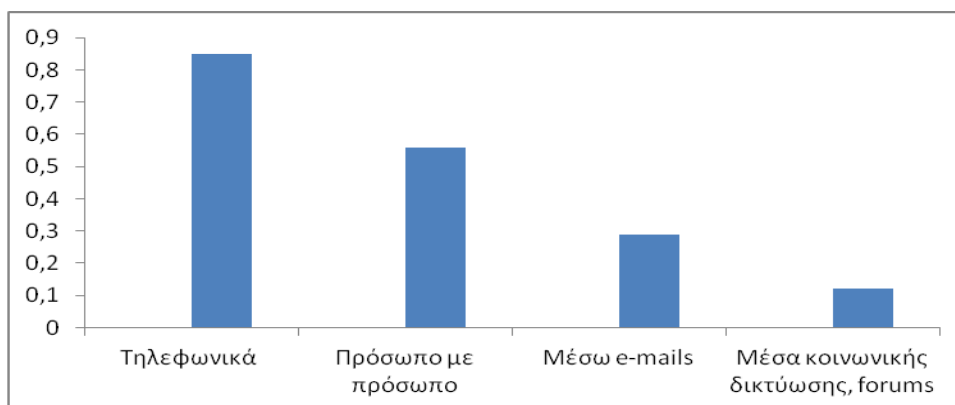
### One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test



Total N	74
Test Statistic	431,000
Standard Error	87,123
Standardized Test Statistic	-1,527
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,127

Χρησιμοποιούμενα μέσα για την άτυπη επικοινωνία

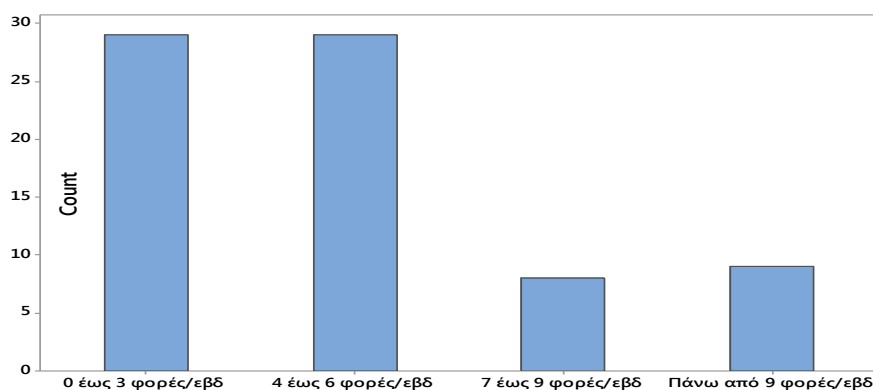
	Τηλεφωνικά	Πρόσωπο	Μέσω e-mails	Μέσω των μέσων
Mean	0,85	0,56	0,29	0,12
Standard Error	0,04	0,06	0,05	0,04
Standard Deviation	0,36	0,50	0,46	0,33
Sample Variance	0,13	0,25	0,21	0,11
Kurtosis	2,21	-1,99	-1,17	3,80
Skewness	-2,04	-0,25	0,93	2,39
Sum	64,00	42,00	22,00	9,00
Count	75,00	75,00	75,00	75,00
Conf. Level(95,0%)	0,08	0,11	0,11	0,08



Ένταση μεταβιβάσεων

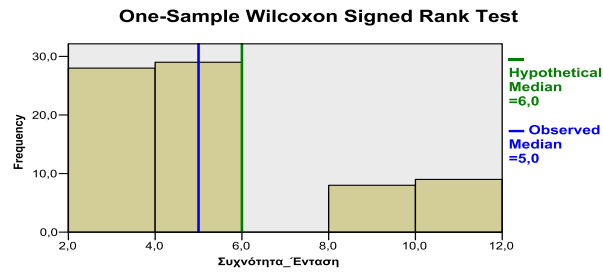
Συχνότητα ανεπίσημων (μη τυλικών)		Frequency	Percent	Valid	Cumulative
Valid	0 έως 3 φορές την εβδομάδα	28	37,3	37,3	37,3
	4 έως 6 φορές την εβδομάδα	29	38,7	38,7	76,0
	7 έως 9 φορές την εβδομάδα	8	10,7	10,7	86,7
	Πάνω από 9 φορές την	9	12,0	12,0	98,7
	Missing	1	1,3	1,3	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Ένταση - συχνότητα μεταβιβάσεων



## Μέγιστη συχνότητα μεταβιβάσεων <6

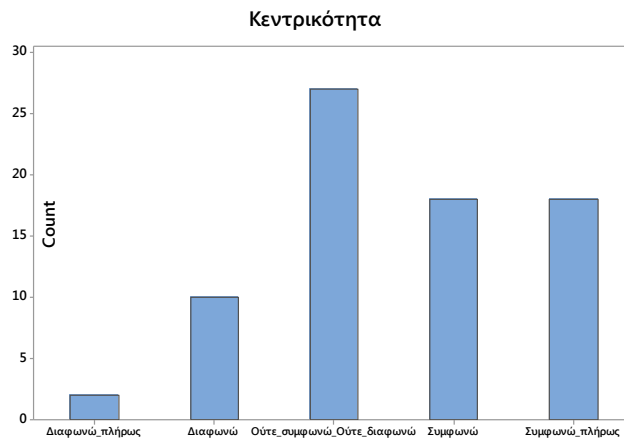
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Συχνότητα_Ένταση equals 6,0.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,001	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				



Total N	74
Test Statistic	772,000
Standard Error	181,339
Standardized Test Statistic	-3,394
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,001

## Κεντρικότητα

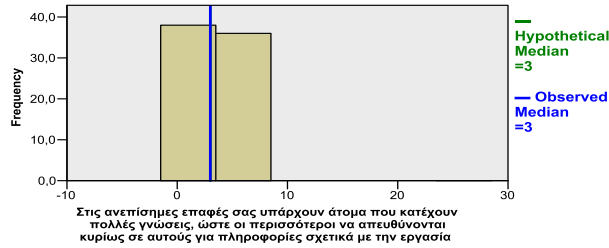
Στις ανεπίσημες επαφές σας υπάρχουν άτομα που κατέχουν πολλές γνώσεις, ώστε οι				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Διαφωνώ πλήρως	2	2,7	2,7	2,7
Διαφωνώ	10	13,3	13,5	16,2
Ούτε συμφωνώ ούτε	26	34,7	35,1	51,4
Συμφωνώ	18	24,0	24,3	75,7
Συμφωνώ πλήρως	18	24,0	24,3	100,0
Valid Total	74	98,7	100,0	
Missing	1	1,3		
Total	75	100		



## Επιβεβαίωση ύπαρξης κεντρικότητας

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
<b>1</b>	The median of Στις ανεπίσημες επαφές σας υπάρχουν άτομα που κατέχουν πολλές γνώσεις, ώστε οι περισσότεροι να απευθύνονται κυρίως σε αυτούς για πληροφορίες σχετικά με την εργασία equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				

**One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test**

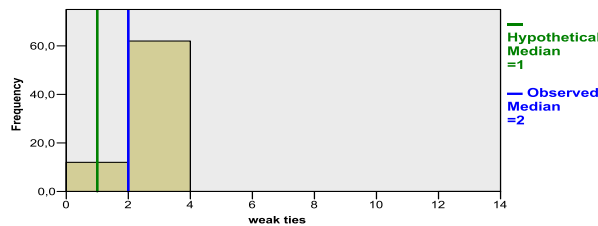


<b>Total N</b>	74
<b>Test Statistic</b>	954,000
<b>Standard Error</b>	94,250
<b>Standardized Test Statistic</b>	3,883
<b>Asymptotic Sig. (2-sided test)</b>	,000

## Ύπαρξη αδύναμων δεσμών

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
<b>1</b>	The median of weak ties equals 1.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				

**One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test**



<b>Total N</b>	74
<b>Test Statistic</b>	1,953,000
<b>Standard Error</b>	137,528
<b>Standardized Test Statistic</b>	7,100
<b>Asymptotic Sig. (2-sided test)</b>	,000

### 3. Ερευνητικά Ερωτήματα

#### Υπόθεση 1η

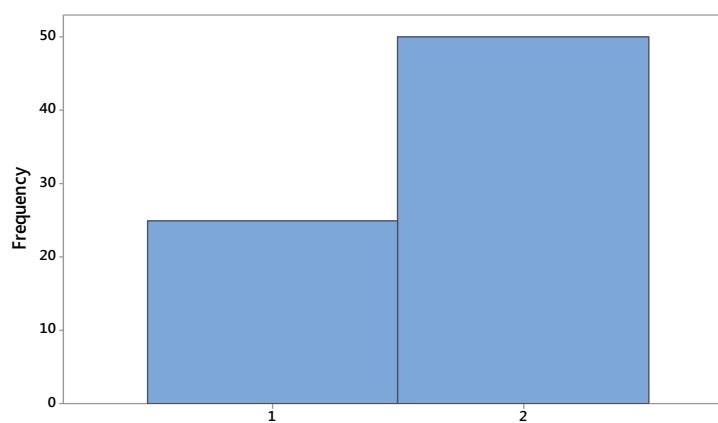
Binomial Test					
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.
Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με συναδέλφους εντός ή εκτός της υπηρεσίας μου	Group 1	1	75	1,00	,50
	Total		75	1,00	

Binomial Test		
		Exact Sig. (1-tailed)
Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με συναδέλφους εντός ή εκτός της υπηρεσίας μου	Group 1	,000
	Total	

#### Υπόθεση 2

#### Η2α Λόγοι συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα

Binomial Test		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Συμμετοχή στα άτυπα δίκτυα	Λόγω φιλικής σχέσης	1,0	24	,32	,50	,001
	Λόγω κοινής ενασχόλησης	2,0	51	,68		
	Total		75	1,00		



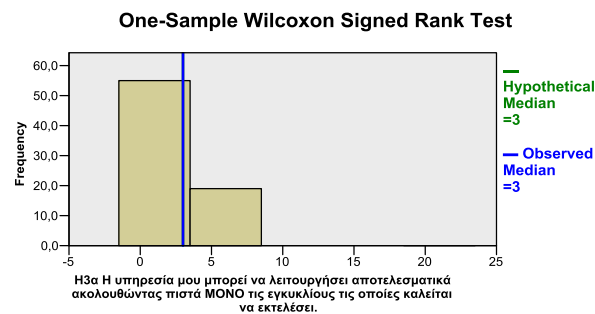
### Υπόθεση 3

Μη παραμετρικό Wilcoxon Test

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Η3α Η υπηρεσία μου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά ΜΟΝΟ τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,037	Reject the null hypothesis.
2	The median of Η3β Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
3	The median of Η3γ Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

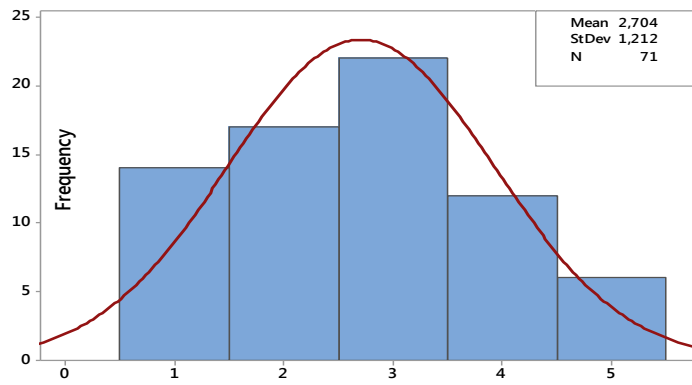
Υπόθεση 3α : Η τυπική επικοινωνία καλύπτει τις υπηρεσιακές ανάγκες.



Total N	74
Test Statistic	447,500
Standard Error	103,088
Standardized Test Statistic	-2,090
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,037

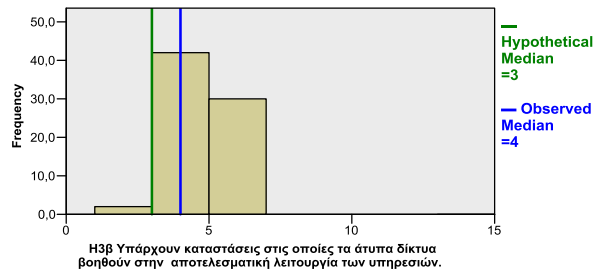


### Κατανομή απαντήσεων Η3α Λειτουργία μόνο με τυπική οργάνωση



Υπόθεση 3β: Η άτυπη δικτύωση βοηθά στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών.

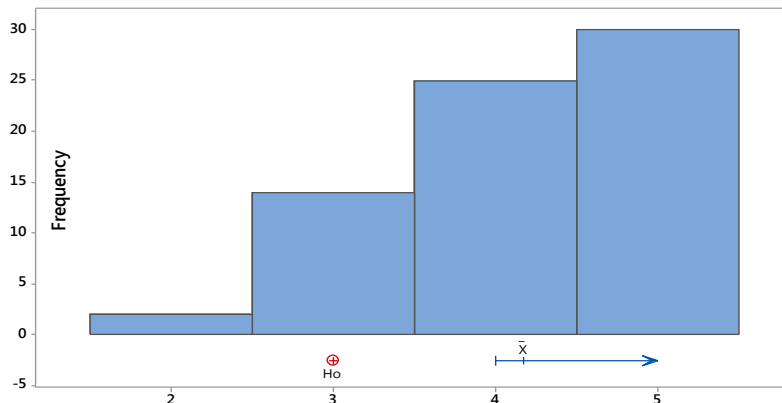
#### One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test



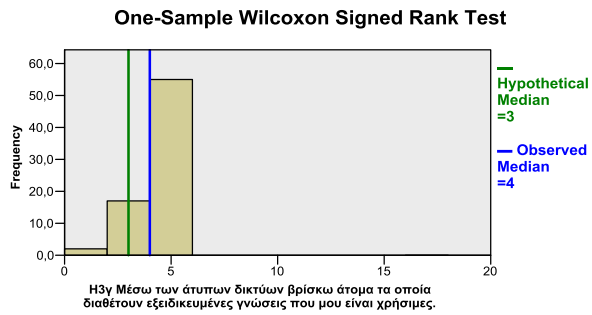
Total N	74
Test Statistic	1.799,000
Standard Error	131,639
Standardized Test Statistic	6,715
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

### Κατανομή απαντήσεων Η3β, συμβολή άτυπης δικτύωσης στη αποτ/τα

Υπάρχουν περιπτώσεις που η άτυπη δικτύωση βοηθά  
(with Ho and 95% t-confidence interval for the mean)

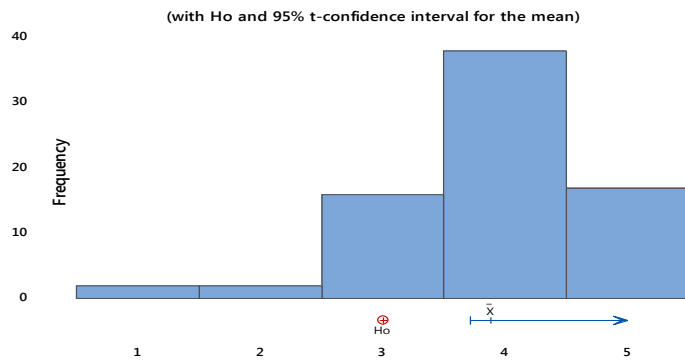


Υπόθεση 3γ : Μέσω της άτυπης δικτύωσης διαχέεται η οργανωσιακή γνώση.

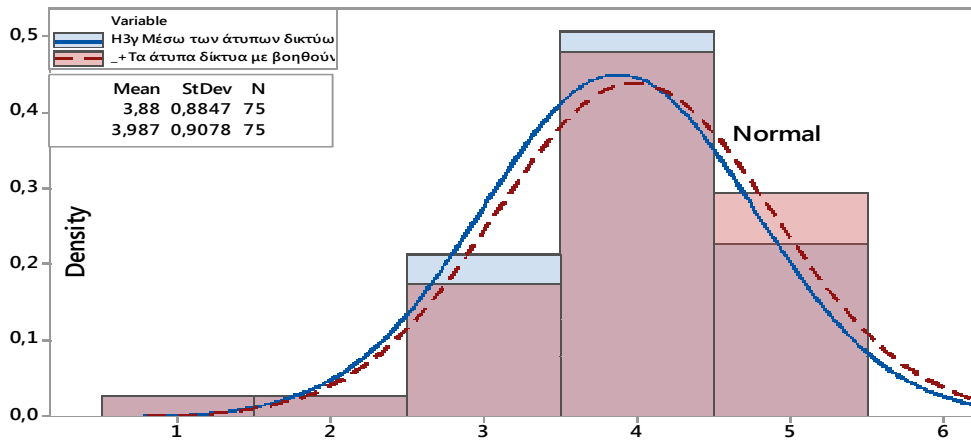


Total N	74
Test Statistic	1.593,000
Standard Error	123,712
Standardized Test Statistic	5,961
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

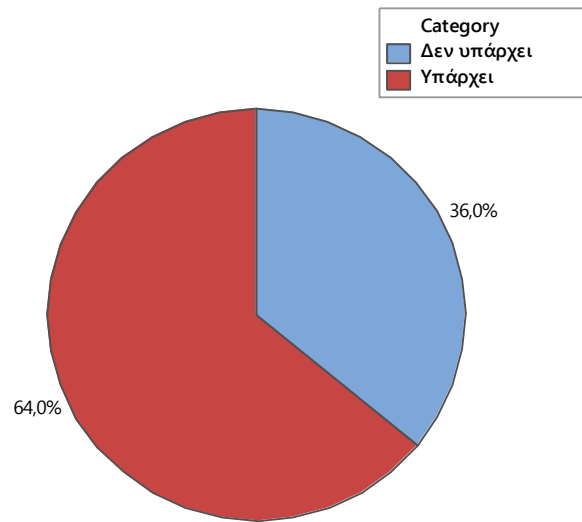
Κατανομή απαντήσεων Η3γ, διάχυση γνώσης στα άτυπα δίκτυα



Διάχυση της γνώσης στα άτυπα δίκτυα και καλύτερη άσκηση καθηκόντων

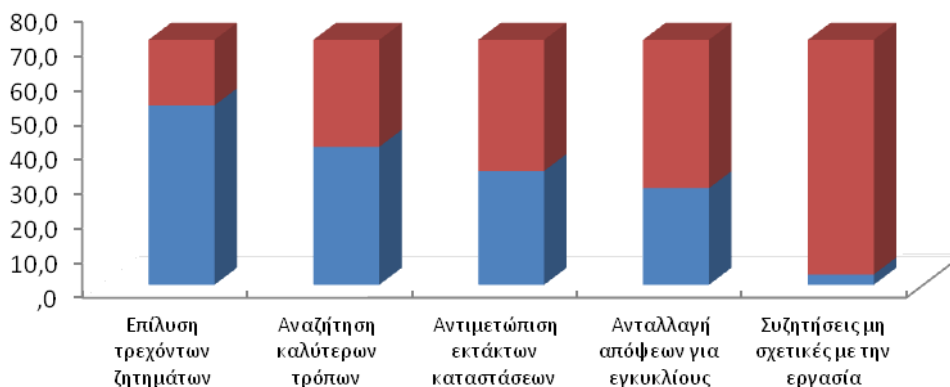


## Διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης από την τυπική οργάνωση



#### 4. Υπηρεσιακοί Λόγοι χρήσης των άτυπων δικτύων

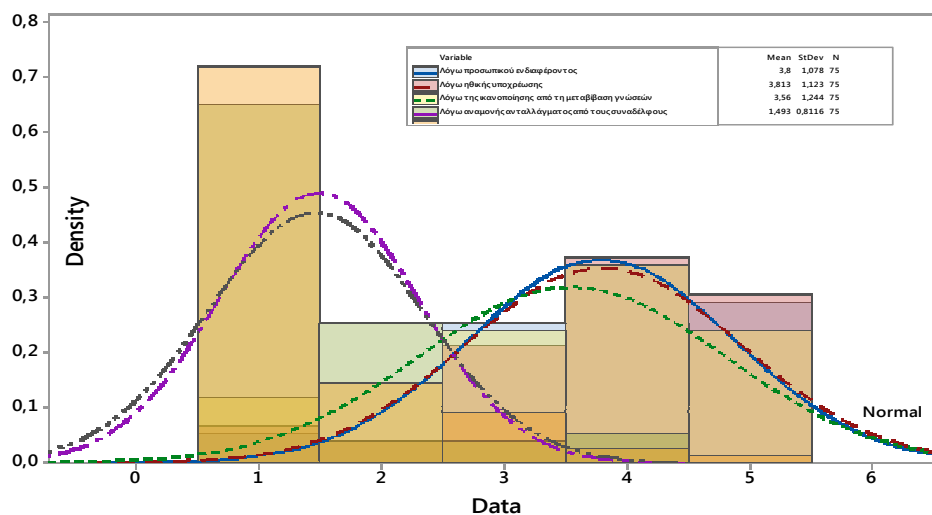
<b>Binomial Test</b>		Category	N	Obs.Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Επίλυση τρεχόντων ζητημάτων που αφορούν στην εργασία	Συμφωνώ	1	52	,72	,50	,000
	Διαφωνώ	0	20	,28		
	Total		72	1,00		
Αναζήτηση καλύτερων τρόπων εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων	Συμφωνώ	0	34	,45	,50	,25
	Διαφωνώ	1	41	,55		
	Total		75	1,00		
Αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων	Συμφωνώ	1	33	,44	,50	,176
	Διαφωνώ	0	42	,56		
	Total		75	1,00		
Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με την εφαρμογή εγκυκλίων	Συμφωνώ	1	28	,37	,50	,018
	Διαφωνώ	0	47	,63		
	Total		75	1,00		
Γενικές συζητήσεις μη σχετικές με την εργασία	Συμφωνώ	0	72	,96	,50	,000
	Διαφωνώ	1	3	,04		
	Total		75	1,00		



## 5. Κίνητρα συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα

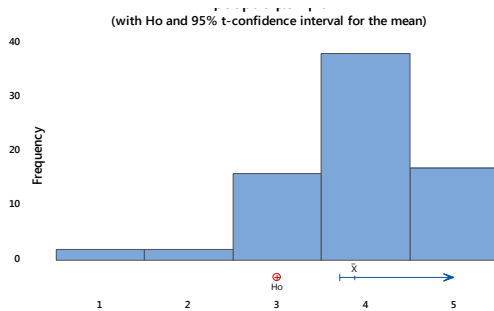
Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Dev
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Συμμετέχω λόγω ενδιαφέροντος για την εργασία	75	1	5	3,81	0,126	1,081
Συμμετέχω λόγω ηθικής υποχρέωσης παροχής βοήθειας.	75	1	5	3,8	0,13	1,122
Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω της ικανοποίησης που νιώθω από τη μεταβίβαση των γνώσεών μου σε άλλους	75	1	5	3,54	0,144	1,241
Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω αναμονής ανταλλάγματος από τους συναδέλφους	75	1	4	1,5	0,095	0,815
Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω πιθανών ανταμοιβών που αναμένω από την υπηρεσία	75	1	5	1,47	0,102	0,879

### Κατανομή απαντήσεων εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων συμμετοχής.

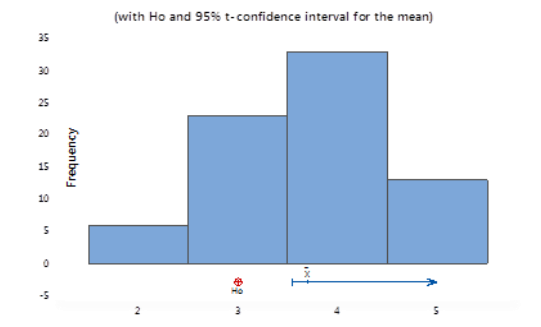


## 6. Παράγοντες που επηρεάζουν τα άτυπα δίκτυα

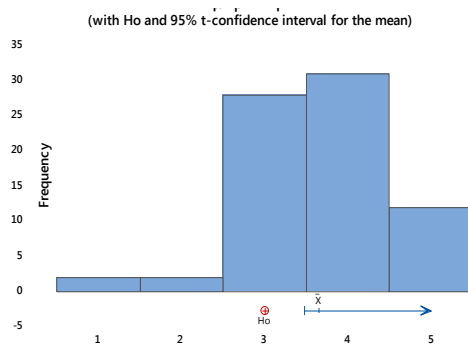
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error Mean
Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	75	3,91	0,863	0,100
Εμπιστεύομαι τις γνώσεις και τις συμβουλές των ατόμων με τα οποία συνεργάζομαι ανεπίσημα σε σχέση με τα αντικείμενα της εργασίας μου.	75	3,7	0,856	0,099
Πιστεύω τα άτομα με τα οποία συνεργάζομαι ανεπίσημα θα με βοηθήσουν, αν χρειαστεί, έτσι αισθάνομαι υποχρεωμένος/η να βοηθήσω και εγώ.	75	3,65	0,883	0,103
Η ιεραρχική δομή της υπηρεσίας μου επιτρέπει και την ανεπίσημη συνεργασία	75	3,62	1,016	0,118
Έχω τον απαιτούμενο χρόνο για ανεπίσημη συνεργασία με συναδέλφους εντός ή εκτός της υπηρεσίας μου	75	3,38	1,069	0,124



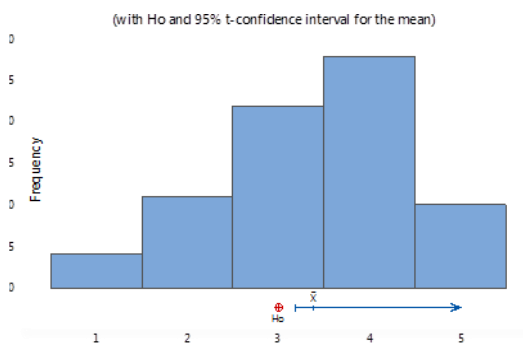
Προσβασιμότητα στη γνώση



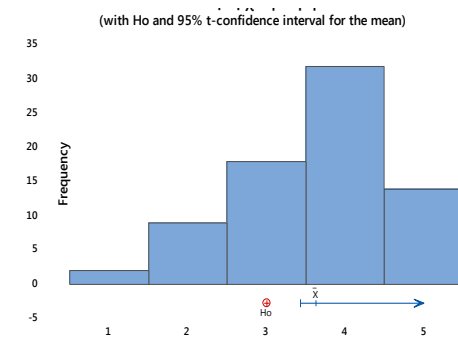
Εμπιστοσύνη



Αμοιβαιότητα



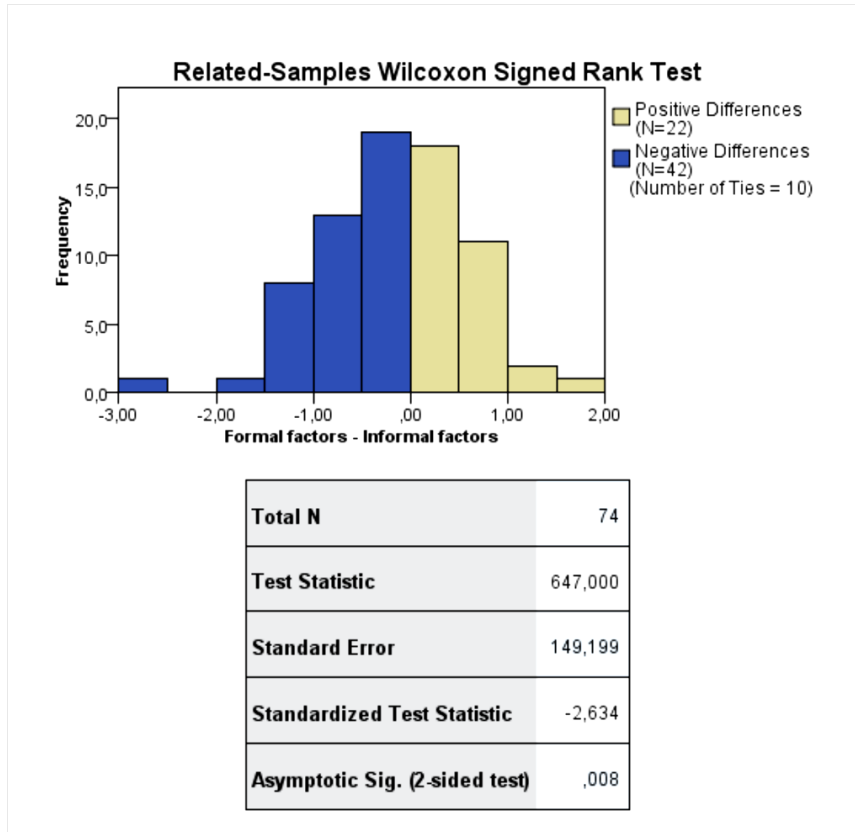
Διαθεσιμότητα χρόνου



Ιεραρχική δομή

## Σπουδαιότητα τυπικών και άτυπων παραγόντων

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
<b>1</b>	The median of differences between Informal factors and Formal factors equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	0,008	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				



## 7. Δινητικές θετικές επιπτώσεις των άτυπων δικτύων

### Περιγραφικά στατιστικά

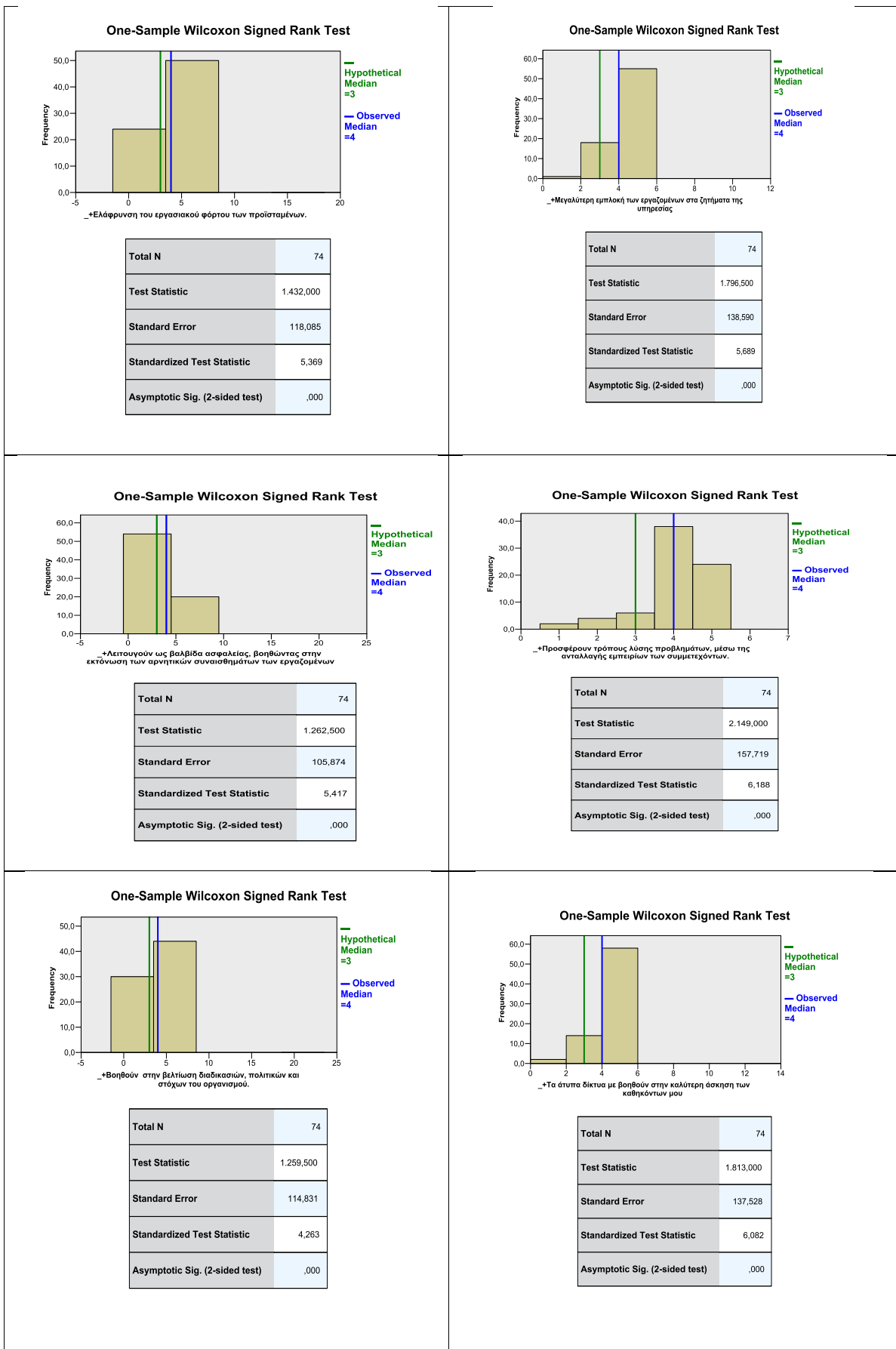
Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error Mean
Ελαφρύνουν τον εργασιακό φόρτο των προϊσταμένων.	75	3,82	,970	,113
Βοηθούν στην μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας	75	3,84	,922	,107
Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων	75	3,78	,955	,111
Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων.	75	4,05	,935	,109
Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού.	75	3,64	1,080	,126

### Παραμετρικός έλεγχος υποθέσεων

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of _+Ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
2	The median of _+Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
3	The median of _+Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
4	The median of _+Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
5	The median of _+Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
6	The median of _+Τα άτυπα δίκτυα με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				



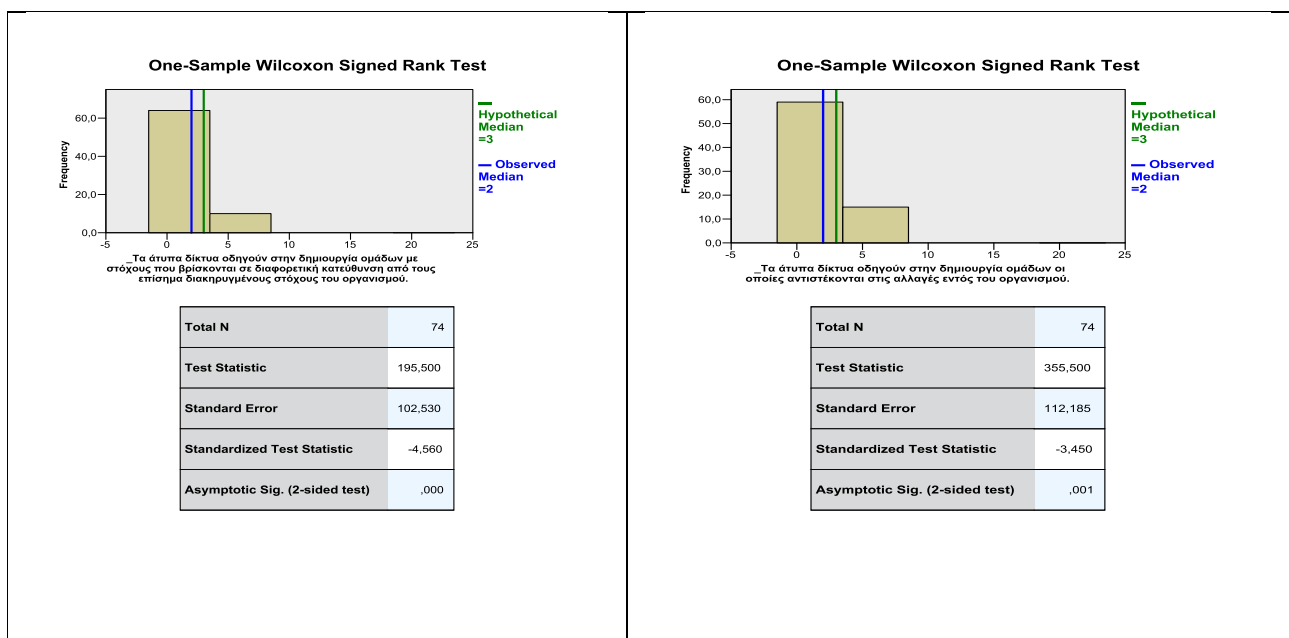
## Διαγράμματα

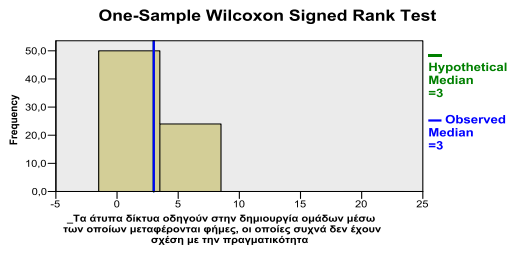


8. Δυνητικές αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων δικτύων

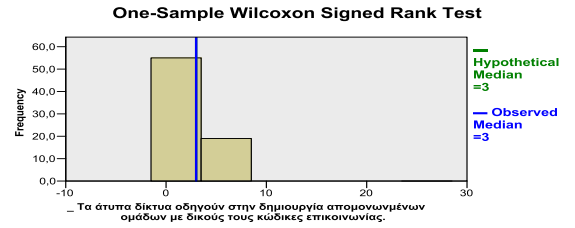
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of _Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του οργανισμού. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0	Reject the null hypothesis.
2	The median of _Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,001	Reject the null hypothesis.
3	The median of _Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,142	Retain the null hypothesis.
4	The median of _Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,229	Retain the null hypothesis.
5	The median of _Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	0,004	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

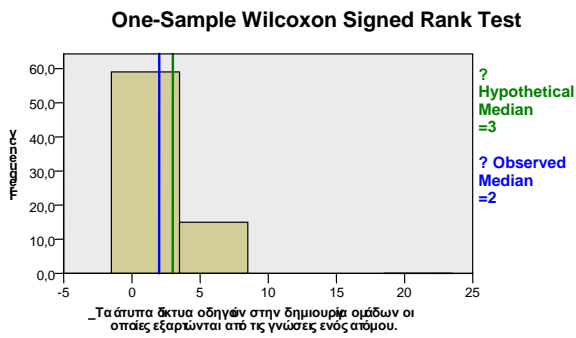




Total N	74
Test Statistic	579,000
Standard Error	111,339
Standardized Test Statistic	-1,468
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,142



Total N	74
Test Statistic	454,000
Standard Error	91,402
Standardized Test Statistic	-1,203
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,229



Total N	74
Test Statistic	402,500
Standard Error	108,380
Standardized Test Statistic	-2,888
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,004

9. Παραμετρικός έλεγχος διακύμανσης, βάσει των περιγραφικών στοιχείων.

Διακύμανση ευρημάτων με βάση το φύλο

ANOVA						
		Sum of	df	Mean	F	Sig.
Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με συναδέλφους εντός ή	Between	,000	1	,000	.	.
	Within	,000	74	,000		
	Total	,000	75			
H2α Σχέση υπηρεσίας	Between	,012	1	,012	,03	,84
	Within	20,472	74	,330		
	Total	20,484	75			
H2β Λόγω Κοινής ενασχόλησης ή Φιλικής σχέσης	Between	,021	1	,021	,09	,75
	Within	16,195	74	,225		
	Total	16,216	75			
H3α Η υπηρεσία μου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά ΜΟΝΟ τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει.	Between	,340	1	,340	,22	,63
	Within	107,11	74	1,488		
	Total	107,45	75			
H3β Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.	Between	,560	1	,560	,81	,37
	Within	49,494	74	,687		
	Total	50,054	75			
H3γ Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	Between	,226	1	,226	,30	,58
	Within	54,112	74	,752		
	Total	54,338	75			
Ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων.	Between	,628	1	,628	,66	,41
	Within	68,088	74	,946		
	Total	68,716	75			
Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας	Between	,435	1	,435	,50	,47
	Within	61,619	74	,856		
	Total	62,054	75			
Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων	Between	2,036	1	2,036	2,2	,13
	Within	64,504	74	,896		
	Total	66,541	75			
Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων.	Between	,165	1	,165	,18	,66
	Within	63,619	74	,884		
	Total	63,784	75			
Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού.	Between	,097	1	,097	,08	,77
	Within	85,052	74	1,181		
	Total	85,149	75			
Τα άτυπα δίκτυα με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου	Between	,055	1	,055	,06	,79
	Within	59,945	74	,833		
	Total	60,000	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του	Between	,006	1	,006	,00	,94
	Within	75,143	74	1,044		
	Total	75,149	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού.	Between	3,915	1	3,915	2,9	,09
	Within	96,571	74	1,341		
	Total	100,48	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα	Between	,208	1	,208	,14	,70
	Within	105,14	74	1,460		
	Total	105,35	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας.	Between	,105	1	,105	,07	,78
	Within	104,61	74	1,453		
	Total	104,71	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου.	Between	,140	1	,140	,10	,74
	Within	93,874	74	1,304		
	Total	94,014	75			
Αδύναμοι δεσμοί	Between	,800	1	,800	1,7	,19
	Within	33,254	74	,462		
	Total	34,054	75			

Διακύμανση ευρημάτων με βάση έτη υπηρεσίας

ANOVA						
		SS	df	Mean	F	Sig.
Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με	Between Groups	,000	1	,000	.	.
	Within Groups	,000	74	,000		
	Total	,000	75			
H2α Σχέση υπηρεσίας	Between Groups	,012	1	,012	,03	,84
	Within Groups	20,472	74	,330		
	Total	20,484	75			
H2β Λόγω Κοινής ενασχόλησης ή Φιλικής σχέσης	Between Groups	,021	1	,021	,09	,75
	Within Groups	16,195	74	,225		
	Total	16,216	75			
H3α Η υπηρεσία μου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά ΜΟΝΟ τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει.	Between Groups	,340	1	,340	,22	,63
	Within Groups	107,11	74	1,488		
	Total	107,45	75			
H3β Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.	Between Groups	,560	1	,560	,81	,37
	Within Groups	49,494	74	,687		
	Total	50,054	75			
H3γ Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	Between Groups	,226	1	,226	,30	,58
	Within Groups	54,112	74	,752		
	Total	54,338	75			
Ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων.	Between Groups	,628	1	,628	,66	,41
	Within Groups	68,088	74	,946		
	Total	68,716	75			
Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας	Between Groups	,435	1	,435	,50	,47
	Within Groups	61,619	74	,856		
	Total	62,054	75			
Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων	Between Groups	2,036	1	2,036	2,2	,13
	Within Groups	64,504	74	,896		
	Total	66,541	75			
Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων.	Between Groups	,165	1	,165	,18	,66
	Within Groups	63,619	74	,884		
	Total	63,784	75			
Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού.	Between Groups	,097	1	,097	,08	,77
	Within Groups	85,052	74	1,181		
	Total	85,149	75			
Τα άτυπα δίκτυα με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου	Between Groups	,055	1	,055	,06	,79
	Within Groups	59,945	74	,833		
	Total	60,000	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα	Between Groups	,006	1	,006	,00	,94
	Within Groups	75,143	74	1,044		
	Total	75,149	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού.	Between Groups	3,915	1	3,915	2,9	,09
	Within Groups	96,571	74	1,341		
	Total	100,48	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την	Between Groups	,208	1	,208	,14	,70
	Within Groups	105,14	74	1,460		
	Total	105,35	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας.	Between Groups	,105	1	,105	,07	,78
	Within Groups	104,61	74	1,453		
	Total	104,71	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου.	Between Groups	,140	1	,140	,10	,74
	Within Groups	93,874	74	1,304		
	Total	94,014	75			
Αδύναμοι δεσμοί	Between Groups	,800	1	,800	1,7	,19
	Within Groups	33,254	74	,462		
	Total	34,054	75			

Διακύμανση ευρημάτων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

ANOVA						
		Sum of	df	Mean	F	Sig.
Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με συναδέλφους εντός ή	Between	,000	2	,000	.	.
	Within	,000	73	,000		
	Total	,000	75			
H2α Σχέση υπηρεσίας	Between	,875	2	,438	1,361	,264
	Within	19,609	73	,321		
	Total	20,484	75			
H2β Λόγω Κοινής ενασχόλησης ή Φιλικής σχέσης	Between	,394	2	,197	,884	,417
	Within	15,822	73	,223		
	Total	16,216	75			
H3α Η υπηρεσία μου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά ΜΟΝΟ τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει.	Between	19,181	2	9,590	7,713	,001
	Within	88,279	73	1,243		
	Total	107,45	75			
H3β Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.	Between	2,613	2	1,306	1,955	,149
	Within	47,441	73	,668		
	Total	50,054	75			
H3γ Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	Between	1,323	2	,661	,886	,417
	Within	53,015	73	,747		
	Total	54,338	75			
Ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων.	Between	1,731	2	,865	,917	,404
	Within	66,985	73	,943		
	Total	68,716	75			
Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας	Between	1,413	2	,706	,827	,441
	Within	60,641	73	,854		
	Total	62,054	75			
Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων	Between	2,066	2	1,033	1,138	,326
	Within	64,474	73	,908		
	Total	66,541	75			
Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων.	Between	1,050	2	,525	,594	,555
	Within	62,734	73	,884		
	Total	63,784	75			
Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού.	Between	6,160	2	3,080	2,768	,070
	Within	78,989	73	1,113		
	Total	85,149	75			
Τα άτυπα δίκτυα με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου	Between	,968	2	,484	,582	,561
	Within	59,032	73	,831		
	Total	60,000	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του	Between	6,551	2	3,275	3,390	,039
	Within	68,598	73	,966		
	Total	75,149	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού.	Between	4,754	2	2,377	1,763	,179
	Within	95,732	73	1,348		
	Total	100,48	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα	Between	8,605	2	4,303	3,158	,049
	Within	96,746	73	1,363		
	Total	105,35	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας.	Between	4,811	2	2,406	1,710	,188
	Within	99,905	73	1,407		
	Total	104,71	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου.	Between	1,639	2	,820	,630	,536
	Within	92,374	73	1,301		
	Total	94,014	75			
Αδύναμοι δεσμοί	Between	,766	2	,383	,817	,446
	Within	33,288	73	,469		
	Total	34,054	75			

Διακύμανση ευρημάτων με βάση την ιεραρχική θέση

ANOVA						
		Sum of	df	Mean	F	Sig.
Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με συναδέλφους	Between	,000	2	,000	.	.
	Within	,000	73	,000		
	Total	,000	75			
H2α Σχέση υπηρεσίας	Between	,843	2	,421	1,309	,278
	Within	19,642	73	,322		
	Total	20,484	75			
H2β Λόγω Κοινής ενασχόλησης ή Φιλικής σχέσης	Between	,146	2	,073	,322	,726
	Within	16,070	73	,226		
	Total	16,216	75			
H3α Η υπηρεσία μου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά ΜΟΝΟ τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει.	Between	1,389	2	,694	,465	,630
	Within	106,070	73	1,494		
	Total	107,459	75			
H3β Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.	Between	,238	2	,119	,169	,845
	Within	49,816	73	,702		
	Total	50,054	75			
H3γ Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	Between	,073	2	,036	,048	,954
	Within	54,265	73	,764		
	Total	54,338	75			
Ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων.	Between	,056	2	,028	,029	,972
	Within	68,661	73	,967		
	Total	68,716	75			
Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας	Between	1,103	2	,552	,643	,529
	Within	60,951	73	,858		
	Total	62,054	75			
Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων	Between	,254	2	,127	,136	,873
	Within	66,287	73	,934		
	Total	66,541	75			
Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων.	Between	2,774	2	1,387	1,614	,206
	Within	61,009	73	,859		
	Total	63,784	75			
Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού.	Between	4,261	2	2,130	1,870	,162
	Within	80,888	73	1,139		
	Total	85,149	75			
Τα άτυπα δίκτυα με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου	Between	,216	2	,108	,128	,880
	Within	59,784	73	,842		
	Total	60,000	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους	Between	1,785	2	,893	,864	,426
	Within	73,364	73	1,033		
	Total	75,149	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού.	Between	9,844	2	4,922	3,855	,026
	Within	90,643	73	1,277		
	Total	100,486	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα	Between	1,965	2	,982	,675	,513
	Within	103,386	73	1,456		
	Total	105,351	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας.	Between	,202	2	,101	,069	,934
	Within	104,514	73	1,472		
	Total	104,716	75			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου.	Between	1,420	2	,710	,545	,582
	Within	92,593	73	1,304		
	Total	94,014	75			
Αδύναμοι δεσμοί	Between	2,707	2	1,353	3,066	,053
	Within	31,347	73	,442		
	Total	34,054	75			

Διακύμανση ευρημάτων με βάση υπηρεσία υπηρετήσης

ANOVA						
		Sum of	df	Mean	F	Sig.
Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με συναδέλφους εντός ή	Between	,000	2	,000	.	.
	Within	,000	71	,000		
	Total	,000	73			
H2α Σχέση υπηρεσίας	Between	1,425	2	,712	2,280	,11
	Within	19,060	61	,312		
	Total	20,484	63			
H2β Λόγω Κοινής ενασχόλησης ή Φιλικής σχέσης	Between	,212	2	,106	,471	,62
	Within	16,004	71	,225		
	Total	16,216	73			
H3α Η υπηρεσία μου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά ΜΟΝΟ τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει.	Between	3,394	2	1,697	1,158	,32
	Within	104,06	71	1,466		
	Total	107,45	73			
H3β Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.	Between	4,448	2	2,224	3,462	,03
	Within	45,606	71	,642		
	Total	50,054	73			
H3γ Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	Between	1,063	2	,531	,708	,49
	Within	53,275	71	,750		
	Total	54,338	73			
Ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων.	Between	1,878	2	,939	,997	,37
	Within	66,838	71	,941		
	Total	68,716	73			
Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας	Between	,273	2	,137	,157	,85
	Within	61,781	71	,870		
	Total	62,054	73			
Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων	Between	7,182	2	3,591	4,295	,01
	Within	59,359	71	,836		
	Total	66,541	73			
Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων.	Between	1,848	2	,924	1,059	,35
	Within	61,935	71	,872		
	Total	63,784	73			
Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού.	Between	2,225	2	1,113	,953	,39
	Within	82,924	71	1,168		
	Total	85,149	73			
Τα άτυπα δίκτυα με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου	Between	2,239	2	1,119	1,376	,25
	Within	57,761	71	,814		
	Total	60,000	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του	Between	,689	2	,344	,328	,72
	Within	74,460	71	1,049		
	Total	75,149	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού.	Between	2,477	2	1,239	,897	,41
	Within	98,009	71	1,380		
	Total	100,48	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα	Between	5,470	2	2,735	1,944	,15
	Within	99,882	71	1,407		
	Total	105,35	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας.	Between	2,423	2	1,212	,841	,43
	Within	102,29	71	1,441		
	Total	104,71	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου.	Between	3,116	2	1,558	1,217	,30
	Within	90,898	71	1,280		
	Total	94,014	73			
Αδύναμοι δεσμοί	Between	,273	2	,137	,287	,75
	Within	33,781	71	,476		
	Total	34,054	73			



Διακύμανση ευρημάτων με βάση το τμήμα υπηρετήσης

ANOVA						
		Sum of	df	Mean	F	Sig.
Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με συναδέλφους εντός ή εκτός της υπηρεσίας	Between	,000	2	,000	.	.
	Within	,000	71	,000		
	Total	,000	73			
H2α Σχέση υπηρεσίας	Between	,252	2	,126	,380	,68
	Within	20,232	61	,332		
	Total	20,484	63			
H2β Λόγω Κοινής ενασχόλησης ή Φιλικής σχέσης	Between	,396	2	,198	,888	,41
	Within	15,821	71	,223		
	Total	16,216	73			
H3α Η υπηρεσία μου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά MONO τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει.	Between	1,972	2	,986	,664	,51
	Within	105,48	71	1,486		
	Total	107,45	73			
H3β Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.	Between	3,745	2	1,872	2,871	,06
	Within	46,309	71	,652		
	Total	50,054	73			
H3γ Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	Between	3,424	2	1,712	2,387	,09
	Within	50,914	71	,717		
	Total	54,338	73			
Ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων.	Between	,051	2	,026	,026	,97
	Within	68,665	71	,967		
	Total	68,716	73			
Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας	Between	1,647	2	,824	,968	,38
	Within	60,407	71	,851		
	Total	62,054	73			
Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων	Between	1,659	2	,830	,908	,40
	Within	64,881	71	,914		
	Total	66,541	73			
Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων.	Between	2,172	2	1,086	1,252	,29
	Within	61,611	71	,868		
	Total	63,784	73			
Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού.	Between	2,019	2	1,009	,862	,42
	Within	83,130	71	1,171		
	Total	85,149	73			
Τα άτυπα δίκτυα με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου	Between	2,444	2	1,222	1,507	,22
	Within	57,556	71	,811		
	Total	60,000	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του οργανισμού.	Between	1,911	2	,955	,926	,40
	Within	73,238	71	1,032		
	Total	75,149	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού.	Between	5,469	2	2,735	2,043	,13
	Within	95,017	71	1,338		
	Total	100,48	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα	Between	2,005	2	1,003	,689	,50
	Within	103,34	71	1,456		
	Total	105,35	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας.	Between	5,364	2	2,682	1,917	,15
	Within	99,353	71	1,399		
	Total	104,71	73			
Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου.	Between	1,168	2	,584	,447	,64
	Within	92,846	71	1,308		
	Total	94,014	73			
Αδύναμοι δεσμοί	Between	,172	2	,086	,181	,83
	Within	33,882	71	,477		
	Total	34,054	73			

Διακύμανση ευρημάτων με βάση την ιδιότητα

ANOVA						
		Sum of	df	Mean	F	Sig.
Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με συναδέλφους εντός ή εκτός Η2α Σχέση υπηρεσίας	Between	,000	2	,000	.	.
	Within	,000	71	,000		
	Total	,000	73			
Η2β Λόγω Κοινής ενασχόλησης ή Φιλικής σχέσης	Between	,228	2	,114	,34	,711
	Within	20,256	61	,332		
	Total	20,484	63			
Η3α Η υπηρεσία μου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά ΜΟΝΟ τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει.	Between	1,330	2	,665	,44	,643
	Within	106,13	71	1,495		
	Total	107,45	73			
Η3β Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτομα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.	Between	7,891	2	3,946	6,6	,002
	Within	42,163	71	,594		
	Total	50,054	73			
Η3γ Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες.	Between	3,242	2	1,621	2,2	,113
	Within	51,096	71	,720		
	Total	54,338	73			
Ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων.	Between	,587	2	,293	,30	,738
	Within	68,130	71	,960		
	Total	68,716	73			
Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας	Between	,310	2	,155	,17	,837
	Within	61,744	71	,870		
	Total	62,054	73			
Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων	Between	3,222	2	1,611	1,8	,172
	Within	63,319	71	,892		
	Total	66,541	73			
Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων.	Between	1,521	2	,760	,86	,425
	Within	62,263	71	,877		
	Total	63,784	73			
Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού.	Between	6,263	2	3,132	2,8	,066
	Within	78,885	71	1,111		
	Total	85,149	73			
Τα άτομα δίκτυα με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου	Between	2,922	2	1,461	1,8	,170
	Within	57,078	71	,804		
	Total	60,000	73			
Τα άτομα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του οργανισμού.	Between	3,597	2	1,798	1,7	,175
	Within	71,552	71	1,008		
	Total	75,149	73			
Τα άτομα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιτίθενται στις αλλαγές εντός του οργανισμού.	Between	4,946	2	2,473	1,8	,167
	Within	95,541	71	1,346		
	Total	100,48	73			
Τα άτομα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα	Between	9,088	2	4,544	3,3	,041
	Within	96,263	71	1,356		
	Total	105,35	73			
Τα άτομα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας.	Between	6,287	2	3,143	2,2	,111
	Within	98,430	71	1,386		
	Total	104,71	73			
Τα άτομα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου.	Between	2,962	2	1,481	1,1	,321
	Within	91,052	71	1,282		
	Total	94,014	73			
Αδύναμοι δεσμοί	Between	1,891	2	,946	2,0	,132
	Within	32,163	71	,453		
	Total	34,054	73			

10. Μη παραμετρικός έλεγχος διακύμανσης, βάσει των περιγραφικών στοιχείων

Non Parametric Independent-Samples Kruskal-Wallis Test															
	Null Hypothesis	Sig.	Decision	Sig.	Decision	Sig.	Decision	Sig.	Decision	Sig.	Decision	Sig.	Decision	Sig.	Decision
		Φύλο		Εκπαίδευση		Θέση υπηρετησης		Υπηρεσία υπηρετησης		Τμήμα υπηρετησης		Ιδιότητα		Έτη Υπηρεσίας	
1	The distribution of Hα: Συμμετοχή σε άτυπα δίκτυα is the same across categories of :	0,252	Retain Ho.	0,537	Retain Ho.	0,899	Retain Ho.	0,283	Retain Ho.	0,573	Retain Ho.	0,419	Retain Ho.	0,984	Retain Ho.
2	The distribution of H2α: Σχέση υπηρεσίας is the same across categories of :	0,862	Retain Ho.	0,277	Retain Ho.	0,254	Retain Ho.	0,107	Retain Ho.	0,666	Retain Ho.	0,626	Retain Ho.	0,87	Retain Ho.
3	The distribution of H2β: Λόγω Κοινής ενασχόλησης ή Φιλικής σχέσης is the same across categories of :	0,757	Retain Ho.	0,412	Retain Ho.	0,72	Retain Ho.	0,62	Retain Ho.	0,41	Retain Ho.	0,823	Retain Ho.	0,135	Retain Ho.
4	The distribution of H3α: Η υπηρεσία μου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά ΜΟΝΟ τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει. is the same across categories of :	0,661	Retain Ho.	0,006	Reject Ho.	0,501	Retain Ho.	0,344	Retain Ho.	0,532	Retain Ho.	0,565	Retain Ho.	0,293	Retain Ho.
5	The distribution of H3β: Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών. is the same across categories of :	0,375	Retain Ho.	0,125	Retain Ho.	0,741	Retain Ho.	0,067	Retain Ho.	0,115	Retain Ho.	0,009	Reject Ho.	0,305	Retain Ho.
6	The distribution of H3γ: Μέσω των άτυπων δικτύων βρίσκω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες. is the same across categories of :	0,748	Retain Ho.	0,236	Retain Ho.	0,808	Retain Ho.	0,517	Retain Ho.	0,158	Retain Ho.	0,06	Retain Ho.	0,499	Retain Ho.
7	The distribution of : Ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων. is the same across categories of :	0,381	Retain Ho.	0,199	Retain Ho.	0,826	Retain Ho.	0,317	Retain Ho.	0,877	Retain Ho.	0,492	Retain Ho.	0,295	Retain Ho.
8	The distribution of : Μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας is the same across categories of :	0,385	Retain Ho.	0,388	Retain Ho.	0,39	Retain Ho.	0,77	Retain Ho.	0,444	Retain Ho.	0,691	Retain Ho.	0,777	Retain Ho.

9	The distribution of :Λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων is the same across categories of :	0,109	Retain Ho.	0,321	Retain Ho.	0,873	Retain Ho.	0,017	Reject Ho.	0,445	Retain Ho.	0,258	Retain Ho.	0,63	Retain Ho.
10	The distribution of Προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων. is the same across categories of :	0,943	Retain Ho.	0,501	Retain Ho.	0,165	Retain Ho.	0,282	Retain Ho.	0,332	Retain Ho.	0,261	Retain Ho.	0,651	Retain Ho.
11	The distribution of : Βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού. is the same across categories of :	0,716	Retain Ho.	0,11	Retain Ho.	0,176	Retain Ho.	0,507	Retain Ho.	0,622	Retain Ho.	0,118	Retain Ho.	0,271	Retain Ho.
12	The distribution of : Τα άτυπα δίκτυα με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου is the same across categories of :	0,777	Retain Ho.	0,615	Retain Ho.	0,695	Retain Ho.	0,527	Retain Ho.	0,397	Retain Ho.	0,327	Retain Ho.	0,581	Retain Ho.
13	The distribution of : Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του οργανισμού. is the same across categories of :	0,874	Retain Ho.	0,051	Retain Ho.	0,346	Retain Ho.	0,667	Retain Ho.	0,398	Retain Ho.	0,167	Retain Ho.	0,309	Retain Ho.
14	The distribution of : Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού. is the same across categories of :	0,137	Retain Ho.	0,156	Retain Ho.	0,041	Reject Ho.	0,303	Retain Ho.	0,134	Retain Ho.	0,155	Retain Ho.	0,239	Retain Ho.
15	The distribution of : Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα is the same across categories of :	0,69	Retain Ho.	0,049	Reject Ho.	0,438	Retain Ho.	0,15	Retain Ho.	0,464	Retain Ho.	0,051	Retain Ho.	0,275	Retain Ho.
16	The distribution of : Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας. is the same across categories of :	0,756	Retain Ho.	0,187	Retain Ho.	0,873	Retain Ho.	0,523	Retain Ho.	0,097	Retain Ho.	0,152	Retain Ho.	0,427	Retain Ho.
17	The distribution of : Τα άτυπα δίκτυα οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου. is the same across categories of :	0,676	Retain Ho.	0,404	Retain Ho.	0,616	Retain Ho.	0,284	Retain Ho.	0,47	Retain Ho.	0,338	Retain Ho.	0,526	Retain Ho.

## **B. Ερωτηματολόγιο ημιδομημένων συνεντεύξεων για την χρήση άτυπων δικτύων.**

Σημαντική επεξήγηση:

Με τον όρο "άτυπα δίκτυα" αναφερόμαστε στις αναφέρονται στις σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους και συνεργάτες, οι οποίες δεν επιβάλλονται από την υπηρεσία, αλλά δημιουργούνται εθελοντικά.

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις, συμπληρώνοντας επιπλέον οτιδήποτε θεωρείται σημαντικό πάνω στο ζήτημα.

### **Ερωτήσεις:**

1. Πιστεύετε ότι υπάρχουν άτυπα δίκτυα στις Περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας στην Πελοπόννησο;
2. Συμμετέχετε σε τέτοια δίκτυα; Αν ναι πόσο συχνά;
3. Υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετέχουν; Ποιά είναι;
4. Η συμμετοχή σε τέτοια δίκτυα είναι περιορισμένη, ή ελεύθερη; εξηγήστε
5. Υπάρχουν συγκεκριμένα ζητήματα με τα οποία ασχολούνται τα άτυπα δίκτυα περισσότερο από άλλα; Αν Ναι τι είδους;
6. Μέσω των δικτύων καλύπτονται υπηρεσιακές ανάγκες; Αν ναι, τι είδους;
7. Θα μπορούσε η τυπική οργάνωση να λειτουργήσει χωρίς την συμβολή της άτυπης σε υπηρεσιακά θέματα; Ναι / Όχι και γιατί;
8. Ποιές θεωρείτε τις σημαντικότερες θετικές και ποιές τις σημαντικότερες αρνητικές συνέπειες της ύπαρξης των δικτύων εντός των οργανώσεων;
9. Τα δίκτυα συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων; Αν Ναι, ποιό είναι οι βασικότεροι τρόποι- κανάλια, μέσω των οποίων τα δίκτυα ενισχύουν την αποτελεσματικότητα;
10. Υπάρχει οργανωμένη διαχείριση των απαραίτητων γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων σας από τον οργανισμό που εργάζεστε;
11. Λαμβάνετε απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία, για την άσκηση των καθηκόντων σας, μέσω των άτυπων δικτύων;
12. Ποιούς παράγοντες θεωρείτε απαραίτητους για την δημιουργία και την διατήρηση ενός άτυπου δικτύου;
13. Θέλετε να συμπληρώσετε κάτι άλλο πάνω στο ζήτημα των άτυπων δικτύων;

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας.

## Γ. Ερωτηματολόγιο για την χρήση άτυπων μορφών συνεργασίας στο Δημόσιο Τομέα

### Υπηρεσιακά Στοιχεία

\* Απαιτείται

1. Φύλο \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Άνδρας  
 Γυναίκα

• Εκπαίδευση \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης  
 Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης  
 Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
 Κάτοχος Μεταπτυχιακού - Διδακτορικού Τίτλου

3. Θέση που υπηρετώ \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Υπάλληλος  
 Προϊστάμενος Τμήματος  
 Προϊστάμενος Διεύθυνσης

4. Υπηρεσία που υπηρετώ \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
 Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης  
 Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης

5. Τμήμα που υπηρετώ (κύρια καθήκοντα) \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Διοικητικό Τμήμα  
 Οικονομικό Τμήμα  
 Τμήμα Εκπαιδευτικών Θεμάτων ή αντίστοιχο

6. Ιδιότητα

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Διοικητικός Υπάλληλος  
 Εκπαιδευτικός

7. Έτη Υπηρεσίας στο δημόσιο  
(δώστε ακέραιο θετικό αριθμό) \*

.....

Άτυπη δικτύωση και χαρακτηριστικά της

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στις σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους και συνεργάτες, οι οποίες ΔΕΝ επιβάλλονται από την υπηρεσία, αλλά δημιουργούνται εθελοντικά. Τις ονομάζουμε "ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ" ανταλλαγές γνώσης και εργασιακών πρακτικών ή ΑΤΥΠΑ ΔΙΚΤΥΑ ανταλλαγής γνώσης.

Παρακαλώ επιλέξτε αν συμφωνείτε ή όχι στις παρακάτω προτάσεις:

8. Μοιράζομαι (παρέχω ή λαμβάνω έστω και μία φορά) γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου, χωρίς να μου επιβάλλεται, με συναδέλφους εντός ή εκτός της υπηρεσίας μου \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

9. Οι "ανεπίσημες" ανταλλαγές γνώσης δημιουργούνται ΚΥΡΙΩΣ λόγω: \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Κοινής ενασχόλησης για κάποιο συγκεκριμένο εργασιακό αντικείμενο  
 Προσωπικής επαφής και φιλικής σχέσης

10. Ο αριθμός ατόμων με τα οποία ανταλλάσσετε ανεπίσημα γνώσεις ή εργασιακή εμπειρία είναι: \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- 0  
 1 έως 3  
 4 έως 6  
 7 έως 9  
 Πάνω από 9

11. Συχνότητα ανεπίσημων (μη τυπικών) επαφών είναι: \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- 0 έως 3 φορές την εβδομάδα  
 4 έως 6 φορές την εβδομάδα  
 7 έως 9 φορές την εβδομάδα φορές  
 Πάνω από 9 εβδομάδα

12. Στις ανεπίσημες επαφές σας υπάρχουν άτομα που κατέχουν πολλές γνώσεις, ώστε οι περισσότεροι να απευθύνονται κυρίως σε αυτούς για πληροφορίες σχετικά με την εργασία \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πλήρως      Συμφωνώ πλήρως

13. Οι ανεπίσημες επαφές μου αποτελούνται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα, με τα οποία επικοινωνώ και εκτός εργασίας \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πλήρως      Συμφωνώ πλήρως

14. Οι ανεπίσημες επαφές μου:

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Περιλαμβάνουν μόνο άμεσες επαφές (προσωπικοί φίλοι)  
 Περιλαμβάνουν και φίλους των φίλων μου, οι οποίοι υπηρετούν εκτός της υπηρεσίας  
 Περιλαμβάνουν και φίλους των φίλων των φίλων μου, οι οποίοι υπηρετούν εκτός της υπηρεσίας

15. Η ανεπίσημη (άτυπη) ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών γίνεται: \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

πρόσωπο με πρόσωπο

- μέσω τηλεφώνου  
 μέσω δικτυακών  
 φόρουμς  
 μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου  
 μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης πχ facebook



16. Χρησιμοποιώ τα ανεπίσημα (άτυπα) δίκτυα για: \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Επίλυση τρεχόντων ζητημάτων που αφορούν στην εργασία
- Αναζήτηση καλύτερων τρόπων εκτέλεσης των εργασιακών  
καθηκόντων Αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων
- Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με την εφαρμογή εγκυκλίων
- Γενικές συζητήσεις μη σχετικές με την εργασία

Κίνητρα συμμετοχής στα άτυπα δίκτυα ανταλλαγής γνώσης

---

Παρακαλώ συμπληρώστε κατά πόσο συμφωνείτε ή όχι με τις παρακάτω προτάσεις

17. Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος για το συγκεκριμένο εργασιακό αντικείμενο \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

Διαφωνώ πλήρως                               Συμφωνώ πλήρως

18. Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω ηθικής υποχρέωσης παροχής βοήθειας στους συναδέλφους \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

Διαφωνώ πλήρως                               Συμφωνώ πλήρως

19. Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω της ικανοποίησης που νιώθω από τη μεταβίβαση των γνώσεών μου σε άλλους \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

Διαφωνώ πλήρως                               Συμφωνώ πλήρως

20. Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω αναμονής ανταλλάγματος από τους συναδέλφους \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

21. Συμμετέχω στα άτυπα δίκτυα λόγω πιθανών ανταμοιβών που αναμένω από την υπηρεσία \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

Υποθέσεις

22. Η υπηρεσία που υπηρετώ μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ακολουθώντας πιστά ΜΟΝΟ τις εγκυκλίους τις οποίες καλείται να εκτελέσει. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

23. Υπάρχει κεντρική διαχείριση της απαραίτητης γνώσης (νόμοι, εγκύκλιοι κλπ) στον οργανισμό που εργάζομαι, στην οποία έχω πρόσβαση όταν χρειάζεται \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

24. Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες οι ανεπίσημες σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

Δυνητικές θετικές πλευρές των άτυπων δικτύων.

25. Οι ανεπίσημες σχέσεις βοηθούν στην ελάφρυνση του εργασιακού φόρτου των προϊσταμένων. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πλήρως      Συμφωνώ πλήρως

26. Οι ανεπίσημες σχέσεις βοηθούν στην μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων στα ζητήματα της υπηρεσίας \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πλήρως      Συμφωνώ πλήρως

27. Οι ανεπίσημες σχέσεις λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας, βοηθώντας στην εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πλήρως      Συμφωνώ πλήρως

28. Τα άτυπα ανεπίσημα δίκτυα προσφέρουν τρόπους λύσης προβλημάτων, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πλήρως      Συμφωνώ πλήρως

29. Τα άτυπα ανεπίσημα δίκτυα βοηθούν στην βελτίωση διαδικασιών, πολιτικών και στόχων του οργανισμού. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πλήρως      Συμφωνώ πλήρως

30. Οι ανεπίσημες επαφές μου με βοηθούν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων μου \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

Δυνητικές αρνητικές πλευρές των άτυπων δικτύων.

Με βάση την εμπειρία σας από τον οργανισμό που εργάζεστε, παρακαλώ συμπληρώστε κατά πόσο συμφωνείτε ή όχι με τις παρακάτω προτάσεις

31. Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στην δημιουργία ομάδων με στόχους που βρίσκονται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους επίσημα διακηρυγμένους στόχους του οργανισμού. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

32. Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες αντιστέκονται στις αλλαγές εντός του οργανισμού. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

33. Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στην δημιουργία ομάδων μέσω των οποίων μεταφέρονται φήμες, οι οποίες συχνά δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

34. Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στην δημιουργία απομονωμένων ομάδων με δικούς τους κώδικες επικοινωνίας. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

35. Οι ανεπίσημες επαφές οδηγούν στην δημιουργία ομάδων οι οποίες εξαρτώνται από τις γνώσεις ενός ατόμου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

Διάχυση της γνώσης μέσω των άτυπων δικτύων.

Στο τελευταίο σύνολο ερωτήσεων θα ζητηθεί η άποψή σας σχετικά με το κατά πόσο τα άτυπα δίκτυα βοηθούν στην ανταλλαγή γνώσεων.

Παρακαλώ συμπληρώστε κατά πόσο συμφωνείτε η όχι με τις παρακάτω προτάσεις.

36. Μέσω των άτυπων δικτύων στα οποία συμμετέχω, μπορώ να βρω άτομα τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις που μου είναι χρήσιμες. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

37. Εμπιστεύομαι τις γνώσεις και τις συμβουλές των ατόμων με τα οποία συνεργάζομαι ανεπίσημα σε σχέση με τα αντικείμενα της εργασίας μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

38. Πιστεύω τα άτομα με τα οποία συνεργάζομαι ανεπίσημα θα με βοηθήσουν, αν χρειαστεί, έτσι αισθάνομαι υποχρεωμένος/η να βοηθήσω και εγώ. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

39. Η ιεραρχική δομή της υπηρεσίας μου επιτρέπει και την ανεπίσημη συνεργασία \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ πλήρως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πλήρως

40. Έχω τον απαιτούμενο χρόνο για ανεπίσημη συνεργασία με συναδέλφους εντός ή εκτός της υπηρεσίας μου \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

Διαφωνώ πλήρως      Συμφωνώ πλήρως

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

---