



ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Στρατιωτικών Επιστημών

Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης

ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΛΥΣΗ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Η Διαχείριση της Αλλαγής σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο,
με γνώμονα την παρατεταμένη ύφεση ή κρίση, στους
σύγχρονους Δημόσιους Οργανισμούς και Επιχειρήσεις

**Change management within the Organization
in light of the protracted recession or crisis
afflicting the Public Sector and Public Enterprises**

Διατριβή που υπεβλήθη για τη μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Από: ΦΑΝΗ Π. ΜΑΥΡΟΥΔΗ

Α.Μ.: 2016018034

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΓΕΡΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗΣ

ΑΘΗΝΑ, 2019



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Η Μεταπτυχιακή Διατριβή της Φανής Π.Μαυρουδή εγκρίνεται:

8/2/2019

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Καθηγητής: Δρ. Γεροντογιάννης Διονύσιος (ΣΣΕ) (Επιβλέπων)

Καθηγητής: Δρ. Γερούλης Γεώργιος (ΣΣΕ)

Καθηγητής: Δρ. Τσαφάρakis Στυλιανός (Πολυτεχνείο Κρήτης)

.....
.....
.....



Copyright © Φανή Π. Μαυρουδή, 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All right reserved.



Με όλη την Αγάπη μου

Στην οικογένειά μου για την Αγάπη που μου έδωσαν και μου δίνουν

Στους φίλους μου για την αληθινή και ανιδιοτελή φιλία τους

Στον πνευματικό μου Πατέρα για την αέναη υποστήριξη και συμπαράστασή του



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Ευχαριστίες

Όταν η ευόδωση των στόχων μας συμπορεύεται με την πραγμάτωση των ονείρων μας μέσα από ένα επίπονο και με πολλές δυσκολίες οδοιπορικό, έχουμε την τάση να ταυτιζόμαστε με τον «Οδυσσέα» και να ατενίζουμε την «Ιθάκη».

Μετά από μια τέτοια πορεία ο τελικός απολογισμός εστιάζεται στη γνώση που αποκομίστηκε και στους ανθρώπους- συνοδοιπόρους σε αυτό το ταξίδι προς την «Ιθάκη», δημιουργώντας θεμέλια στενών δεσμών φιλίας, εφόδια για την υπόλοιπη ζωή μου, που με καθοδηγούν στον επανπροσδιορισμό της νέας μου πορείας.

Θα αρχίσω ευχαριστώντας θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ.Διονύσιο Γεροντογιάννη, για την αμέριστη συμπαράσταση, καθοδήγηση, εμπύχωση και τις γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσε, αλλά κυρίως για τον τρόπο με τον οποίο πλέον αντιλαμβάνομαι, ερευνώ και καθορίζω την πορεία μου.

Φυσικά θέλω να ευχαριστήσω θερμά και τον Καθηγητή μου κ.Γεώργιο Γερούλη που άνοιξε τους ορίζοντές μου στη γνώση και στον τρόπο αντίληψης των γεγονότων που συμβαίνουν, είτε είναι εμφανή, είτε όχι και στη σύλληψη αυτών που επίκεινται.

Όπως θέλω να ευχαριστήσω θερμά και τον Καθηγητή μου κ.Στ.Τσαφάρáκη για την ιδιαίτερη πτυχή που πρόσθεσε στην αντίληψή μου με τα νευρωνικά συστήματα.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον Κοσμήτορα κ. Δάρα Ι.Νικόλαο που με υποστήριξε από την πρώτη κιόλας μέρα έναρξης αυτής της πορείας.

Επίσης, αισθάνομαι υποχρέωση να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τους συνοδοιπόρους μου που με ανιδιοτελή και ειλικρινή τρόπο συνέβαλαν καταλυτικά σε ανυποψίαστο χρόνο στην ευόδωση των στόχων μου, ακόμα και όταν αυτοί δεν το γνώριζαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα την οικογένειά μου και τα αδέρφια μου που με στήριξαν στον «πηγεμό για την Ιθάκη».

Φανή Π.Μαυρουδή

Αθήνα, 2019



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	9
Ευρετήριο Πινάκων	19
Ευρετήριο Σχημάτων.....	25
Περίληψη	367
Εισαγωγή	38
Σκοπός και Στόχοι.....	38
Αντικείμενο μελέτης	39
Δομή	40
Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	41
Κεφάλαιο 1^ο: Διαχείριση Αλλαγής: εννοιολογικό πλαίσιο	41
1.1 Ορισμοί.....	41
1.1.1 Ανασκόπηση ορισμών «Διαχείρισης Αλλαγής».....	46
1.1.2 Εμπειρογνώμονες (Practitioners).....	49
1.1.3 Θεωρήσεις για την αλλαγή	52
1.2 Τύποι αλλαγής.....	53
1.2.1 Επηρεάζει ο τύπος ή το είδος της αλλαγής το βαθμό υιοθέτησής της;	56
1.3 Έρευνες με αντικείμενο τη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα	57
1.3.1 Δεκαετία '80	57
1.3.2 Δεκαετία '90	57
1.3.3 Δεκαετία '00	58
1.3.3.Ι. Θεωρητικό πλαίσιο	58
1.3.3.ΙΙ. Τρόπος ανάλυσης διαχείρισης αλλαγών.....	59
1.3.3.ΙΙ.1. Πλαίσιο- Περιβάλλον (Context)	61
1.3.3.ΙΙ.2. Περιεχόμενο (Content)	64
1.3.3.ΙΙ.3. Διαδικασία (Process)	66
1.3.3.ΙΙ.3.1. Προγραμματισμένες έναντι αναδυόμενων διαδικασιών αλλαγής	67
1.3.3.ΙΙ.3.2. Αντίσταση στην αλλαγή.....	69
1.3.3.ΙΙ.4. Ηγεσία (Leadership of change).....	70
1.3.3.ΙΙ.5. Αποτελέσματα (Outcomes).....	72



Κεφάλαιο 2^ο: Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων.....77

2.1 Προσδιορισμός εννοιών	77
2.2 Παράγοντες πρόκλησης ανάγκης για αλλαγή στο δημόσιο τομέα	81
2.2.A. Εξωτερικό περιβάλλον.....	81
2.2.A.1 Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση αλλαγών στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών.....	84
2.2.B. Εσωτερικό Περιβάλλον.....	89
2.3 Προσδιορισμός αδυναμιών και προβλημάτων του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος των Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων.....	93
2.4 Παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο ενός Δημόσιου Οργανισμού/ Επιχείρησης	95
2.4.1 Όραμα	99
2.4.2 Αντίδραση στην αλλαγή	102
2.5 Προϋποθέσεις επιτυχίας της αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς/ Επιχειρήσεις	110
2.6 Παράγοντες καθορισμού του μοντέλου εφαρμογής της διαχείρισης αλλαγών στο δημόσιο τομέα	117
2.7 Μοντέλα μεταρρυθμίσεων των Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων που εφαρμόστηκαν.....	119
2.7.1 Εισαγωγή	119
2.7.2 Η Θεωρία του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (New Public Management). 120	
2.7.3 Η Θεωρία της Νέας Διακυβέρνησης (New Governance Model)	121
2.7.4 Πρόσφατες μεταρρυθμιστικές εξελίξεις	125
2.8 Η Διαχείριση της Αλλαγής μέσα από τις Εκθέσεις των Εμπειρογνομόνων...	128

Κεφάλαιο 3^ο: Διαχείριση αλλαγής: Στρατηγικές – Μοντέλα - Εργαλεία135

Εισαγωγή.....	135
3.A. Στρατηγικές Διαχείρισης Αλλαγής.....	137
3.A.1 Τύποι Στρατηγικών Διαχείρισης Αλλαγής.....	139
3.A.2 Τύποι Ηγεσίας.....	142
3.A.3 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη	145
3.B. Μοντέλα Διαχείρισης- Διοίκησης Αλλαγών	153



Εισαγωγή	153
Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής	159
3.B.1 Μοντέλο Lewin και η Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου	159
Lewin's three-step model	160
Force Field Analysis- Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου	161
3.B.2 Μοντέλο Δραστηκής Έρευνας: The Action Research Model/Theory ..	163
3.B.3. Μοντέλο των Lippit, Watson and Westley.....	166
3.B.4. Tom Lupton (1971)	167
3.B.5. Schein's Μοντέλο: επέκταση του Lewin's Change Model.....	168
3.B.6. McKinsey 7S model	169
3.B.7. Beckhard και Harris (1987).....	171
3.B.8 Colin Carnal (1990).....	173
3.B.9 Bernard Burnes (1992)	174
3.B.10 Kanter, Stein and Jick - Δέκα Εντολές (1992)	180
3.B.11 Charles Handy (1993).....	181
3.B.12 Μοντέλο Kotter	182
3.B.13 Nadler and Tushman.....	184
3.B.14 Μοντέλο Shield	187
3.B.15 Balogun, Hope and Gustafsson (1999).....	188
3.B.16 Cook and Hunsaker (2001).....	192
3.B.17 Mento, Jones and Dirmdofer's Μοντέλο 12 βημάτων (2002).....	195
3.B.18 Jick's Μοντέλο 10-βημάτων	195
3.B.19 Cameron και Green	197
3.B.20 Robbins (2002)	197
3.B.21 Holt T.Daniel, Armenakis A.Achilles, Hubert S. Feild & Stanley G. Harris (2007).....	198
3.Γ Εργαλεία διαχείρισης αλλαγών.....	199
3.Γ.1 Διαχείριση κουλτούρας	199
3.Γ.2 Διαχείριση Ετοιμότητας (Readiness)	202
3.Γ.2.1 Τί είναι ετοιμότητα;	202
3.Γ.2.2 Πώς δημιουργείται η ετοιμότητα;.....	204
3.Γ.2.3 Περιεχόμενο του «μηνύματος αλλαγής»	204



3.Γ.3 Διαχείριση αντίστασης	207
Κεφάλαιο 4^ο: Ολοκληρωμένο Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγών σε μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς.....	211
4.1 Διαχείριση περιβάλλοντος αλλαγής	214
4.1.1 Δημιουργία κλίματος αλλαγής.....	214
4.1.1.1 Δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας αλλαγής και του επείγοντος αυτής	214
4.1.1.2 Δημιουργία Οράματος (visioning)	216
4.1.1.3 Θεσμοθέτηση της Πολυφωνίας.....	217
4.1.2 Ανάλυση του γενικού πλαισίου αλλαγής.....	217
4.1.2.1 Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.....	217
4.1.2.1 Εξωτερικό περιβάλλον – PESTLE ANALYSIS	217
4.1.2.2 Εσωτερικό περιβάλλον (McKinsey 7S model - S.W.O.T. Analysis)	218
4.1.2.2 Χαρτογράφηση των εμπλεκομένων στην αλλαγή- Ευθυγράμμιση με ρόλους και ευθύνες (stakeholder analysis- R.A.C.I. Matrix)	220
4.2 Εφαρμογή της διαδικασίας αλλαγής	222
4.2.1 Διευκόλυνση της αλλαγής	222
4.2.1.1 Δημιουργία συνασπισμών και συμμαχιών υπέρ της αλλαγής	222
4.2.1.2 Συγκρότηση μιας ισχυρής ομάδας που θα καθοδηγήσει την αλλαγή	222
4.2.1.3 Ηγεσία	223
4.2.1.4 Συμμετοχή και κινητοποίηση όσων επηρεάζονται από την αλλαγή	223
4.2.2 Επικοινωνία της αλλαγής.....	226
4.2.2.1 Επικοινωνιακές δράσεις	226
4.2.2.2 Μέτρηση της προόδου και επικοινωνία των επιτυχιών	229
Κεφάλαιο 5^ο: Καλές πρακτικές διαχείρισης και εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση.....	231
5.1 Υπουργείο Υγείας του Οντάριο	231
5.2 Υπουργείο Εργασίας της Ολλανδίας.....	234
Β' ΜΕΡΟΣ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	239
Κεφάλαιο 6^ο: Μεθοδολογία έρευνας.....	239



6.1 Βασικές ερευνητικές προσεγγίσεις	239
6.2 Βασικές ερευνητικές μέθοδοι.....	241
6.3 Στάδια έρευνας.....	242
6.4 Ερευνητικές υποθέσεις.....	243
6.5 Σχεδιασμός και Επιλογή τύπου Ερωτήσεων και Ερωτηματολογίου	251
6.6 Δομή Ερωτηματολογίου.....	253
6.7 Εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου	255
6.8 Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων με τη χρήση του SPSS	255
Κεφάλαιο 7^ο: Ιδιαιτερότητες της έρευνας και χαρακτηριστικά γνωρίσματα του δείγματος.....	257
Εισαγωγή.....	257
7.1 Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου.....	258
7.1.1 Μέτρηση Εσωτερικής Συνοχής με το συντελεστή Cronbach's Alpha	259
7.2 Συσχετίσεις (Correlations)	261
7.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του πληθυσμού του δείγματος	262
7.4 Χαρακτηριστικά Οργανωτικά Γνωρίσματα των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων	269
Εισαγωγή	269
7.4.1. Έτη λειτουργίας Οργανισμού	270
7.4.2. Οργανόγραμμα.....	271
Σύγκριση «Οργανόγραμμα» με «Έτη λειτουργίας Οργανισμού».....	272
7.4.3. Καθηκοντολόγιο	275
7.4.4. Στοχοθεσία.....	276
7.4.5. Όραμα	277
7.4.6. Ροές Διαδικασιών	278
7.4.7. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	279
7.4.8. Εφαρμογή Οργανωσιακής Αλλαγής	280
7.4.8.1 Σύγκριση Ύπαρξης Οργανογράμματος- Εφαρμογής οργανωσιακής αλλαγής.....	282
7.4.8.2 Σύγκριση Ύπαρξης (Καθηκοντολόγιο, Στοχοθεσία, Όραμα, Ροές διαδικασιών, επαρκές ανθρώπινο δυναμικό) με την Εφαρμογή Οργανωσιακής Αλλαγής	284



7.4.8.3 Αλληλοσυσχέτιση των οργανωτικών χαρακτηριστικών ενός Οργανισμού.....	285
7.4.9. Τύπος Αλλαγής	287
Σύνοψη	288
Κεφάλαιο 8^ο: Διερεύνηση του Μοντέλου Διαχείρισης Αλλαγών με γνώμονα την παρατεταμένη ύφεση ή κρίση σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων του δείγματος	305
8.1 Διερεύνηση του παράγοντα «Δημιουργία αίσθησης της αναγκαιότητας και του επείγοντος της αλλαγής».....	305
8.1.1 Βαθμός αναγκαιότητας της προωθούμενης αλλαγής	305
Συμπεράσματα	311
8.1.2 Βαθμός υποστήριξης από την Ηγεσία και τη Διοίκηση	313
Συμπεράσματα	316
8.1.3 Απουσία αίσθησης επείγοντος.....	316
Συμπέρασμα	317
8.1.4 Σύνοψη.....	317
8.2 Διερεύνηση του παράγοντα «Οραμα»	317
8.2.1 Ύπαρξη ή μη Οράματος	318
8.2.2 Έλλειψη οράματος: ως αιτία αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής.....	318
8.2.3 Σύνοψη.....	320
8.3 Διερεύνηση του παράγοντα «Συμμετοχή».....	321
8.3.1 Βαθμός Συμμετοχής.....	321
8.3.2 Αντίκτυπος: Θετικός - Αρνητικός	323
8.3.3 Σύνοψη.....	329
8.4 Προσδιορισμός των παραγόντων που ευνοούν ή αντιστέκονται στην αλλαγή σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων	329
8.4.1 Αιτίες αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής.....	330
8.4.2 Αιτίες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους Υπέρ της αλλαγής.....	343
8.4.3 Αξιολόγηση αιτίων που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή.....	353
8.4.4 Παράγοντες που επηρέασαν την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή.....	367



Σύνοψη.....	387
8.5. Διερεύνηση του παράγοντα «οικονομική ύφεση ή κρίση» στη Διαχείριση Αλλαγών σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων	388
8.5.1 Ο Οργανισμός υιοθετεί νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας, με γνώμονα την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί αυτή την περίοδο στη χώρα;	389
8.5.2 Επιρροή των Οργανισμών από την οικονομική ύφεση ή κρίση	390
8.5.3 Βαθμός επιρροής κάθε εργαζόμενου από την οικονομική ύφεση ή κρίση	392
8.5.4 Βαθμός επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση.....	393
8.5.5 Σύνοψη.....	395
8.6 Διερεύνηση του παράγοντα «αντίδραση στην αλλαγή» στη Διαχείριση Αλλαγών σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων	396
8.6.1 Αντιδράσεις των υπόλοιπων εργαζόμενων στον Οργανισμό/Επιχείρηση κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών	396
8.6.2 Συναισθήματα που προκάλεσε η αλλαγή	398
8.6.3 Τρόπος ανάθεσης καθηκόντων/ έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους» και «ποιος επωμίζεται την ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου	406
8.6.4 Αντίδραση ατομικά του εργαζόμενου στην αλλαγή που βίωσε	408
8.6.5 Σύνοψη.....	408
8.7 Οι Στρατηγικές Διαχείρισης Αλλαγών στους Δημόσιους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις	410
8.7.1 Χαρακτηρισμός της στρατηγικής που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός στην παρούσα χρονική περίοδο και βρίσκονται σε εξέλιξη.....	410
8.7.2 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής	411
8.7.3 Σύνοψη.....	414
8.8 Διερεύνηση της σχέσης οφέλους – κόστους από την εφαρμογή της αλλαγής.....	415



8.8.1 Σύνοψη.....	418
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα, Καινοτομίες, Προτάσεις	419
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α΄»	433
A.1 «Αξιολόγηση της αναγκαιότητας της προωθούμενης αλλαγής που βίωσαν».....	433
A.2 «Αξιολόγηση του βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής α) από την ιεραρχία του Οργανισμού και β) από τη Διοίκηση που εποπτεύει τον Οργανισμό»	439
A.3 «Ο αντίκτυπος της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος α) θετικός και β) αρνητικός».....	439
A.4 «Αντιδράσεις των υπόλοιπων εργαζόμενων στον Οργανισμό/Επιχείρηση κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών».....	440
A.5 «Συναισθήματα που προκάλεσε η αλλαγή»	441
A.6 «Αιτίες που συνέβαλαν στη μη επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής που βίωσαν» και «Αξιολόγηση του βαθμού σημαντικότητας»	444
A.7 «Τρόπος ανάθεσης καθηκόντων/ έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους» και «ποιος επωμίζεται την ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου».....	447
A.8 «Αξιολόγηση βαθμού συμμετοχής του εργαζόμενου στις διαβουλεύσεις για την προωθούμενη αλλαγή που βίωσαν»	448
A.9 «Ο Οργανισμός υιοθετεί νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας, με γνώμονα την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί αυτή την περίοδο στη χώρα».....	448
A.10 «Επιρροή των Οργανισμών από την οικονομική ύφεση ή κρίση»	449
A.11 «Βαθμός επιρροής κάθε εργαζόμενου από την οικονομική ύφεση ή κρίση»	449
A.12 «Βαθμός επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση»	450
A.13 «Αντίδραση των εργαζόμενων στην αλλαγή που βίωσαν».....	450
A.14 «Αιτίες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους Υπέρ της αλλαγής»	451
A.15 «Αξιολόγηση αιτίων που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή».....	455



A.16 «Παράγοντες που επηρέασαν την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή».....	461
A.17 «Χαρακτηρισμός της στρατηγικής που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός στην παρούσα χρονική περίοδο και βρίσκονται σε εξέλιξη»	464
A.18 «Αξιολόγηση της αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής»	465
A.19 «Εξίσωση της αλλαγής».....	465
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β΄» ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ	469
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	482
ΞΕΝΗ	483
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	490
Περιοδικά / Papers/ Άρθρα	491
Lecture/ Notes.....	495
Διδακτορικές Διατριβές.....	496



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Περίληψη Ορισμών Αλλαγής	46
Πίνακας 2: Τάξεις Αλλαγής	56
Πίνακας 3: Αξίες NPM και παραδοσιακού δημόσιου τομέα	74
Πίνακας 4: Κύριες δράσεις οργανωτικής αλλαγής ανά Τομέα αλλαγής σε Δημόσιο Οργανισμό.	92
Πίνακας 5: Παράγοντες προώθησης της αλλαγής σύμφωνα με το NPM και το NGM	123
Πίνακας 6: Τύποι Ηγεσίας	143
Πίνακας 7: Εξειδικευμένα προσόντα του Ηγέτη κατά τη διαχείριση αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα	152
Πίνακας 8: Παραδείγματα δυνάμεων που ευνοούν ή αντιστέκονται στην αλλαγή	163
Πίνακας 9: Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής των Jick's Model και Mento/Jones/ Dirmdofer's Model.	196
Πίνακας 10: Παράδειγμα αποτύπωσης του RACI Matrix	221
Πίνακας 11: Κατανομή φύλου	262
Πίνακας 12: Μορφωτικό επίπεδο	263
Πίνακας 13: Κατανομή θέσης ευθύνης στο φορέα αναλογικά με τα έτη υπηρεσίας σε αυτή	264
Πίνακας 14: Κατανομή ετών στην παρούσα θέση ευθύνης στο φορέα αναλογικά με τα έτη συνολικής υπηρεσίας	267
Πίνακας 15: Κατανομή ετών λειτουργίας των Οργανισμών που απασχολούνται οι εργαζόμενοι και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο	270
Πίνακας 16: Κατανομή της ύπαρξης ή μη Οργανογράμματος	271
Πίνακας 17: Συσχέτιση αποτελεσμάτων «Οργανογράμματος» με «Έτη λειτουργίας Οργανισμού»	273
Πίνακας 18: Κατανομή της ύπαρξης Καθηκοντολόγιου	275
Πίνακας 19: Κατανομή ύπαρξης Στοχοθεσίας	276
Πίνακας 20: Κατανομή ύπαρξης ή μη Οράματος	277
Πίνακας 21: Κατανομή ύπαρξης ροών διαδικασιών στον Οργανισμό	278



Πίνακας 22: Κατανομή ύπαρξης απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού	279
Πίνακας 23: Κατανομή εφαρμογής ή μη οργανωσιακής αλλαγής/ μεταρρύθμισης	280
Πίνακας 24: Σύγκριση ύπαρξης Οργανογράμματος και εφαρμογής ή μη οργανωσιακής αλλαγής	283
Πίνακας 25: Σύγκριση Organized με Εφαρμογή Οργανωσιακής Αλλαγής	284
Πίνακας 26: Αλληλοσυσχέτιση μεταβλητών	286
Πίνακας 27: Ποσοστιαία Κατανομή του Organized και του Unorganized	289
Πίνακας 28: Κατανομή των μεταβλητών της περίπτωσης «Organized»	290
Πίνακας 29: Κατανομή των μεταβλητών της περίπτωσης Unorganized	291
Πίνακας 30: Ποσοστιαία κατανομή της κατηγορίας Organized μέσα στην κατηγορία Unorganized για κάθε μεταβλητή	295
Πίνακας 31: Συγκεντρωτική απεικόνιση των μεταβλητών που προσδιορίζουν την Αναγκαιότητα της προωθούμενης Αλλαγής με κατανομή Likert	308
Πίνακας 32: Κατανομή των μεταβλητών που προσδιορίζουν την Αναγκαιότητα της Αλλαγής με κριτήριο την κατανομή της κλίμακας Likert	309
Πίνακας 33: Σύγκριση πίνακας Α και Β και υπολογισμός του ποσοστού βάσει της κλίμακας Likert	311
Πίνακας 34: Κατανομή του βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από Γενικούς Διευθυντές/ Διευθυντές /Τμηματάρχες (Α) με αυτόν από τη Διοίκηση που εποπτεύει τον Οργανισμό (Β)	315
Πίνακας 35: Κατανομή της μεταβλητής «έλλειψη οράματος» ως προς τις αιτίες που συμβάλουν στην αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής	319
Πίνακας 36: Crosstabulation (Α) Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΘΕΤΙΚΟΣ) * (Β) Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ)	326
Πίνακας 37: Ποσοστιαίος Επιμερισμός αναλογικά στις κατηγορίες της κλίμακας Likert	330
Πίνακας 38: Κατανομή των μεταβλητών για την αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert	337
Πίνακας 39: Κατανομή των τιμών της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής	338



Πίνακας 40: Κατανομή της τιμής “No Answer” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής	338
Πίνακας 41: Κατανομή της τιμής “Πολύ Λίγο” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής	339
Πίνακας 42: Κατανομή της τιμής “Λίγο” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής	339
Πίνακας 43: Κατανομή της τιμής “Μέτρια” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής	340
Πίνακας 44: Κατανομή της τιμής “Αρκετά” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής	340
Πίνακας 45: Κατανομή της τιμής “Πολύ” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής	341
Πίνακας 46: Αποτύπωση του δείγματος που απάντησε την ερώτηση «αιτίες που επηρεάζουν θετικά τους εργαζόμενους ως προς την αλλαγή»	344
Πίνακας 47: Αλληλοσυσχέτιση των μεταβλητών που συντείνουν στη θετική επιρροή των εργαζόμενων απέναντι στην αλλαγή	344
Πίνακας 48: Κατανομή των περιπτώσεων της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν τον εργαζόμενο υπέρ της αλλαγής	351
Πίνακας 49: Περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα για τις μεταβλητές που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή	353
Πίνακας 50: Αλληλοσυσχέτιση των μεταβλητών που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην Αλλαγή	354
Πίνακας 51: Κατανομή των περιπτώσεων της κλίμακας Likert στο σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή	365
Πίνακας 52: Κατανομή της μεταβλητής «Αβεβαιότητα» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	368
Πίνακας 53: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος του Λάθους» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	369
Πίνακας 54: Κατανομή της μεταβλητής «Μη κατανόηση της χρησιμότητας	370



της Αλλαγής» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	
Πίνακας 55: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη χρόνου» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	371
Πίνακας 56: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη κινήτρων» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	372
Πίνακας 57: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος αποτυχίας» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	373
Πίνακας 58: Κατανομή της μεταβλητής «Συνήθεια» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	374
Πίνακας 59: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη αυτοπεποίθησης» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	375
Πίνακας 60: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	376
Πίνακας 61: Αυτοσυσχέτιση των μεταβλητών που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην Αλλαγή	378
Πίνακας 62: Κατανομή των περιπτώσεων της κλίμακας Likert στο σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή	381
Πίνακας 63 : Κατανομή της περίπτωσης «Δεν απάντησε» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή	382
Πίνακας 64: Κατανομή της περίπτωσης «Καθόλου» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή	383
Πίνακας 65: Κατανομή της περίπτωσης «Λίγο» της κλίμακας Likert για το	383



σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή	
Πίνακας 66: Κατανομή της περίπτωσης «Μέτρια» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή	384
Πίνακας 67: Κατανομή της περίπτωσης «Αρκετά» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή	385
Πίνακας 68: Κατανομή της περίπτωσης «Πολύ» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή	385
Πίνακας 69: Ταξινόμηση των μεταβλητών σε Positive και Negative με κατανομή σύμφωνα με την κλίμακα Likert	404
Πίνακας 70: Κατανομή επιλογής «πολλών Στρατηγικών» για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής	413
Πίνακας 71: Συσχέτιση των μεταβλητών μεταξύ τους (Cronbach's Alpha)	435





Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1: Τύποι αλλαγής σύμφωνα με 4 κριτήρια	55
Σχήμα 2: Τομείς- παράγοντες ανάλυσης Αλλαγής στο δημόσιο τομέα	61
Σχήμα 3: Επιδράσεις στην αλλαγή ενός Δημόσιου Οργανισμού	81
Σχήμα 4: Πιέσεις εξωτερικού περιβάλλοντος του δημόσιου φορέα προώθησης οργανωτικής αλλαγής σε αυτόν	84
Σχήμα 5: Η επίδραση της κρίσης στη διαχείριση αλλαγής	85
Σχήμα 6: Παράγοντες που επηρεάζουν ένα Δημόσιο Οργανισμό να αλλάξει	91
Σχήμα 7: Από το Όραμα στο Σχέδιο Δράσης στη Διαχείριση Αλλαγής	100
Σχήμα 8: Η Καμπύλη των φάσεων της αντίστασης στην αλλαγή Αλλαγής	104
Σχήμα 9: Παράγοντες που συνθέτουν την Αντίσταση	106
Σχήμα 10: Αιτίες πρόκλησης αντίστασης	109
Σχήμα 11: Βασικοί παράγοντες επιτυχίας της προωθούμενης αλλαγής	116
Σχήμα 12: Πρόσφατες μεταρρυθμιστικές δράσεις	127
Σχήμα 13: Παράγοντες που καθορίζουν και διαμορφώνουν το μοντέλο Οργανωσιακής αλλαγής και την ακολουθούμενη Στρατηγική	138
Σχήμα 14: Μοντέλο ADKAR	157
Σχήμα 15: Το μοντέλο των 3 βημάτων του Lewin	161
Σχήμα 16: Force Field Analysis, πορεία προς την επιθυμητή κατάσταση	162
Σχήμα 17: Το σπιράλ των Kemmis, McTaggart & Nixon	166
Σχήμα 18: Το McKinsey 7S Model	170
Σχήμα 19: Η διαχείριση της μετάβασης του Carnall	174
Σχήμα 20: Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγής του Burnes	175
Σχήμα 21: Τα 8 βήματα του μοντέλου Kotter για επιτυχημένη αλλαγή μεγάλης κλίμακας	183
Σχήμα 22: Οι συμπεριφορές που αναμένονται σε κάθε βήμα εφαρμογής του μοντέλου Kotter	184
Σχήμα 23: Το μοντέλο συμμόρφωσης των Nadler and Tushman.	185
Σχήμα 24: Το καλειδοσκόπιο της Αλλαγής	188
Σχήμα 25: Βασικές αρχικές επιλογές του Ηγέτη αλλαγής	189
Σχήμα 26: Τύποι και Στρατηγικές αλλαγής	190



Σχήμα 27: Το δίκτυο της Οργανωσιακής Κουλτούρας	191
Σχήμα 28: Μοντέλο Αλλαγής Cook and Hunsaker	192
Σχήμα 29: Ο κύκλος της αλλαγής	197
Σχήμα 30: Χαρακτηριστικά Κουλτούρας που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Αλλαγή	200
Σχήμα 31: Συνθήκες που συμβάλλουν στην αλλαγή κουλτούρας σε έναν Οργανισμό	201
Σχήμα 32: Μοντέλο ετοιμότητας για τη διαχείριση αλλαγής των Holt T.Daniel, Armenakis A.Achilles, Hubert S. Feild and Stanley G. Harris	203
Σχήμα 33: Περιεχόμενο μηνύματος Αλλαγής	204
Σχήμα 34: Τρόποι διαχείρισης αντίστασης στην προωθούμενη αλλαγή	208
Σχήμα 35: Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγής σύμφωνα με το U.N.D.P.	213
Σχήμα 36: Ολοκληρωμένο Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγών σε μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς σύμφωνα με το United Nations Development Programme (U.N.D.P)	214
Σχήμα 37: Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή μιας αλλαγής	215
Σχήμα 38: Παράμετροι που καθορίζουν το Όραμα του Οργανισμού	216
Σχήμα 39: Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος για τον καθορισμό του Στρατηγικού Σχεδιασμού με Pestle ανάλυση	218
Σχήμα 40: Ανάλυση παραγόντων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κατά S.W.O.T. Analysis	219
Σχήμα 41 : Ερωτήματα που προσδιορίζουν την κινητοποίηση των stakeholders στη διαδικασία της αλλαγής	224
Σχήμα 42: Η Σκάλα της Συμμετοχής (Ladder of Participation) της Sh.Arnstein	226
Σχήμα 43: Το επικοινωνιακό συνεχές (the communication continuum)	227
Σχήμα 44: Χάρτης μορφών επικοινωνίας	229
Σχήμα 45: The research onion	242
Σχήμα 46: Κατανομή του Φύλου	262
Σχήμα 47: Μορφωτικό επίπεδο	263
Σχήμα 48: Κατανομή θέσης ευθύνης στο φορέα αναλογικά με τα έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση	265



Σχήμα 49: Κατανομή ετών λειτουργίας των Οργανισμών που απασχολούνται οι εργαζόμενοι και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο	270
Σχήμα 50: Κατανομή της ύπαρξης ή μη Οργανογράμματος	271
Σχήμα 51: Κατανομή της ύπαρξης Καθηκοντολόγιου	275
Σχήμα 52: Κατανομή ύπαρξης Στοχοθεσίας	276
Σχήμα 53: Κατανομή ύπαρξης ή μη Οράματος	277
Σχήμα 54: Κατανομή ύπαρξης ροών διαδικασιών στον Οργανισμό	279
Σχήμα 55: Κατανομή ύπαρξης απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού	280
Σχήμα 56: Κατανομή εφαρμογής ή μη οργανωσιακής αλλαγής/μεταρρύθμισης	281
Σχήμα 57: Κατανομή του Τύπου της Αλλαγής που βίωσαν	287
Σχήμα 58: Ποσοστιαία Κατανομή του Organized και του Unorganized	289
Σχήμα 59: Ποσοστιαία Κατανομή του Organized και του Unorganized	290
Σχήμα 60: Ποσοστιαία κατανομή των μεταβλητών ανά κατηγορία Οργάνωσης βάσει των απαντήσεων (Responses)	292
Σχήμα 61: Ποσοστιαία κατανομή των μεταβλητών ανά κατηγορία οργάνωσης βάσει των περιπτώσεων (cases)	293
Σχήμα 62: Κατανομή μεταβλητών κατηγορίας Unorganized επί συνόλου της κατηγορίας Organized	296
Σχήμα 63: Κατανομή μεταβλητών κατηγορίας Organized επί συνόλου της κατηγορίας Unorganized	296
Σχήμα 64: Κατανομή των μεταβλητών της κατηγορίας Unorganized μέσα στη μεταβλητή «υπάρχει Καθηκοντολόγιο» από την κατηγορία Organized, επί του συνόλου της κατηγορίας Unorganized	298
Σχήμα 65: Κατανομή των μεταβλητών της κατηγορίας Unorganized μέσα στη μεταβλητή «υπάρχει Καθηκοντολόγιο», επί του συνόλου Organized, Unorganized & συνόλου των περιπτώσεων	298
Σχήμα 66: Κατανομή των μεταβλητών της κατηγορίας Unorganized μέσα στη μεταβλητή «υπάρχει Στοχοθεσία», επί του συνόλου της κατηγορίας Unorganized	299
Σχήμα 67: Κατανομή μεταβλητής «Στοχοθεσία» από την κατηγορία Organized επί του συνόλου των υπόλοιπων 4 μεταβλητών α. στην	300



κατηγορία Organized και β. στην κατηγορία Unorganized	
Σχήμα 68: Κατανομή μεταβλητής «Οραμα» από την κατηγορία Organized με τις υπόλοιπες μεταβλητές από την κατηγορία Unorganized	300
Σχήμα 69: Κατανομή μεταβλητής «Οραμα» από την κατηγορία Organized επί του συνόλου των υπόλοιπων 4 μεταβλητών α. στην κατηγορία Organized και β. στην κατηγορία Unorganized	301
Σχήμα 70: Κατανομή μεταβλητής «Ροές Διαδικασιών» από την κατηγορία Organized με τις υπόλοιπες μεταβλητές από την κατηγορία Unorganized	302
Σχήμα 71: Κατανομή μεταβλητής «Ροές διαδικασιών» από την κατηγορία Organized επί του συνόλου των υπόλοιπων 4 μεταβλητών α. στην κατηγορία Organized και β. στην κατηγορία Unorganized	302
Σχήμα 72: Κατανομή μεταβλητής «επαρκές Ανθρώπινο Δυναμικό» από την κατηγορία Organized με τις υπόλοιπες μεταβλητές από την κατηγορία Unorganized	303
Σχήμα 73: Κατανομή μεταβλητής «επαρκές ανθρώπινο δυναμικό» από την κατηγορία Organized επί του συνόλου των υπόλοιπων 4 μεταβλητών α. στην κατηγορία Organized και β. στην κατηγορία Unorganized	304
Σχήμα 74: Συγκεντρωτική απεικόνιση όλων των μεταβλητών για την Αναγκαιότητα της προωθούμενης Αλλαγής με κατανομή Likert	307
Σχήμα 75: Κατανομή των μεταβλητών που προσδιορίζουν την Αναγκαιότητα της Αλλαγής με κριτήριο την κατανομή της κλίμακας Likert	309
Σχήμα 76: Κατανομή βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής στον Οργανισμό από τη διοικητική ιεραρχία	313
Σχήμα 77: Κατανομή βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής στον Οργανισμό από την Ηγεσία	314
Σχήμα 78: Κατανομή της ύπαρξης ή μη Οράματος	318
Σχήμα 79: Κατανομή του παράγοντα «έλλειψη οράματος» ως προς τις αιτίες που συμβάλουν στην αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής	320
Σχήμα 80: Κατανομή της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαβουλεύσεις για την προωθούμενη αλλαγή	322
Σχήμα 81: Θετικός αντίκτυπος της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος	324
Σχήμα 82: Αρνητικός αντίκτυπος της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος	324



Σχήμα 83: Κατανομή θετικού και αρνητικού αντίκτυπου από την αλλαγή που βίωσαν οι εργαζόμενοι και γραμμή τάσης αυτών	325
Σχήμα 84 : Κατανομή του θετικού αντίκτυπου από την αλλαγή που βίωσε ο εργαζόμενος σύμφωνα με την κλίμακα Likert	327
Σχήμα 85: Κατανομή του αρνητικού αντίκτυπου από την αλλαγή που βίωσε ο εργαζόμενος σύμφωνα με την κλίμακα Likert	328
Σχήμα 86: Σύγκριση θετικού και αρνητικού αντίκτυπου της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος, με κριτήριο την κλίμακα Likert	328
Σχήμα 87: Κατανομή της μεταβλητής «απουσία αίσθησης επείγοντος» με την κλίμακα Likert	331
Σχήμα 88: Κατανομή της μεταβλητής «έλλειψη δέσμευσης ηγεσίας» με την κλίμακα Likert	332
Σχήμα 89: Κατανομή της μεταβλητής «έλλειψη οράματος» με την κλίμακα Likert	332
Σχήμα 90: Κατανομή της μεταβλητής «αποτυχία διατήρησης της προσήλωσης στην αλλαγή» με την κλίμακα Likert	333
Σχήμα 91: Κατανομή της μεταβλητής «απουσία ομάδας που θα ηγηθεί την Αλλαγή» με την κλίμακα Likert	333
Σχήμα 92: Κατανομή της μεταβλητής «ολιγωρία αλλαγών στην οργανωσιακή παιδεία» με την κλίμακα Likert	334
Σχήμα 93: Κατανομή της μεταβλητής «έλλειψη απαιτούμενων πόρων» με την κλίμακα Likert	334
Σχήμα 94: Κατανομή της μεταβλητής «ελλιπής επικοινωνία» με την κλίμακα Likert	335
Σχήμα 95: Κατανομή της μεταβλητής «άλλη αιτία» με την κλίμακα Likert	335
Σχήμα 96: Κατανομή του μέσου όρου κάθε μιας μεταβλητής που συνιστά αιτία αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής	342
Σχήμα 97: Κατανομή της μεταβλητής «Όραμα Ηγέτη» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert	345
Σχήμα 98: Κατανομή της μεταβλητής «Δυνατή Ηγεσία» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα	346



Likert

Σχήμα 99: Κατανομή της μεταβλητής «Νέες Τεχνολογίες» ως προς το
βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την 346
κλίμακα Likert

Σχήμα 100: Κατανομή της μεταβλητής «Θετικό κλίμα και Ανοιχτή
επικοινωνία» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της 347
αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Σχήμα 101: Κατανομή της μεταβλητής «Ικανότητες Ανθρώπινου
Δυναμικού» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της 347
αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Σχήμα 102: Κατανομή της μεταβλητής «Κοινωνικές πιέσεις» ως προς το
βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την 348
κλίμακα Likert

Σχήμα 103: Κατανομή της μεταβλητής «Παγκοσμιοποίηση» ως προς το
βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την 348
κλίμακα Likert

Σχήμα 104: Κατανομή της μεταβλητής «Οικονομική κρίση» ως προς το
βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την 349
κλίμακα Likert

Σχήμα 105: Αποτύπωση της επικρατέστερης επιλογής στις αιτίες που
επηρεάζουν θετικά τον εργαζόμενο υπέρ της Αλλαγής και ομαδοποίηση 350
σύμφωνα με την επιλογή «Πολύ» της κλίμακας Likert

Σχήμα 106: Αποτύπωση της επικρατέστερης επιλογής στις αιτίες που
επηρεάζουν θετικά τον εργαζόμενο υπέρ της Αλλαγής και ομαδοποίηση 350
σύμφωνα με τις επιλογές «Αρκετά» και «Μέτρια» της κλίμακας Likert

Σχήμα 107: Παρουσίαση των νέων αιτιών που επηρεάζουν τον εργαζόμενο
για την αποδοχή της αλλαγής και προστέθηκαν από το ερωτηματολόγιο 351

Σχήμα 108: Κατανομή της επικρατέστερης αιτίας που συμβάλει στην
αποδοχή της Αλλαγής από τον εργαζόμενο σε κάθε κατηγορία της κλίμακας 352
Likert

Σχήμα 109: Απεικόνιση των αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών
που συντείνουν στην αντίσταση των εργαζομένων στην Αλλαγή 356



Σχήμα 110: Κατανομή της μεταβλητής «Αβεβαιότητα» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	357
Σχήμα 111: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	357
Σχήμα 112: Κατανομή της μεταβλητής «Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	358
Σχήμα 113: Κατανομή της μεταβλητής «Επιπλέον εργασία» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	358
Σχήμα 114: Κατανομή της μεταβλητής «Αντιδράσεις στο φορέα αλλαγής» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	359
Σχήμα 115: Κατανομή της μεταβλητής «Διαφορετικές αντιλήψεις» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	359
Σχήμα 116: Κατανομή της μεταβλητής «Συνήθεια» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	360
Σχήμα 117: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη κινήτρων» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	360
Σχήμα 118: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη πόρων» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	361
Σχήμα 119: Κατανομή της μεταβλητής «Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατικές διαδικασίες» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	361
Σχήμα 120: Κατανομή της μεταβλητής «Εσωστρέφεια» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	362
Σχήμα 121: Κατανομή της μεταβλητής «Παγκοσμιοποίηση» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή	362



Σχήμα 122: Κατανομή της μεταβλητής «Οικονομική κρίση» ως προς το
βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την 362
Αλλαγή

Σχήμα 123: Παρουσίαση των μεταβλητών που συμβάλλουν ποσοστιαία
περισσότερο στην αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή συγκριτικά με 364
τις άλλες μεταβλητές

Σχήμα 124: Νέες αιτίες που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων
στην Αλλαγή και προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο και κατατάσσονται 365
στην κατηγορία «Πολύ» σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Σχήμα 125: Κατανομή της επικρατέστερης αιτίας που συμβάλει στην
αντίσταση του εργαζόμενου απέναντι στην Αλλαγή σε κάθε κατηγορία της 366
κλίμακας Likert

Σχήμα 126: Κατανομή της μεταβλητής «Αβεβαιότητα» ως προς το βαθμό
συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με 368
την κλίμακα Likert

Σχήμα 127: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος του Λάθους» ως προς το
βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή 369
σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Σχήμα 128: Κατανομή της μεταβλητής «Μη κατανόηση της χρησιμότητας
της Αλλαγής» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των 370
εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Σχήμα 129: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη χρόνου» ως προς το
βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή 371
σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Σχήμα 130: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη κινήτρων» ως προς το
βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή 372
σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Σχήμα 131: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος αποτυχίας» ως προς το
βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή 373
σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Σχήμα 132: Κατανομή της μεταβλητής «Συνήθεια» ως προς το βαθμό 374
συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με



την κλίμακα Likert

Σχήμα 133: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη αυτοπεποίθησης» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert 375

Σχήμα 134: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert 376

Σχήμα 135: Ταξινόμηση της επικρατέστερης τιμής των παραγόντων που συμβάλουν στην επιρροή της αντίδρασης των εργαζομένων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert 377

Σχήμα 136: Νέοι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή και κατατάσσονται στην κατηγορία «Πολύ» σύμφωνα με την κλίμακα Likert 378

Σχήμα 137: Απεικόνιση των αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή 380

Σχήμα 138: Επικρατέστερος παράγοντας που επηρεάζει την αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή με κριτήριο την κατανομή της κλίμακας Likert 386

Σχήμα 139: Επικρατέστερη κατηγορία της κλίμακας Likert σε κάθε παράγοντα που επηρεάζει την αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή 387

Σχήμα 140: Κατανομή της υιοθέτησης νέων τρόπων δομικής ή διοικητικής λειτουργίας με γνώμονα την οικονομική ύφεση ή κρίση 389

Σχήμα 141: Κατανομή της επιρροής των Οργανισμών από την οικονομική ύφεση ή κρίση 391

Σχήμα 142: Ιστόγραμμα κατανομής του βαθμού επιρροής των Οργανισμών από την οικονομική ύφεση ή κρίση 392

Σχήμα 143: Κατανομή του βαθμού επιρροής των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση 392

Σχήμα 144: Ιστόγραμμα κατανομής του βαθμού επιρροής των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση 393

Σχήμα 145: Ποσοστιαία κατανομή του βαθμού επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων από την οικονομική ύφεση ή κρίση 394



Σχήμα 146: Κατανομή του βαθμού επιρροής της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση	394
Σχήμα 147: Ποσοστιαία Κατανομή των αντιδράσεων των υπόλοιπων εργαζόμενων στον Οργανισμό/ Επιχείρηση	397
Σχήμα 148: Κατανομή μεταβλητής «Ηρεμία» με την κλίμακα Likert	398
Σχήμα 149: Κατανομή μεταβλητής «Ευρυθμία» με την κλίμακα Likert	399
Σχήμα 150: Κατανομή μεταβλητής «Ισορροπία» με την κλίμακα Likert	399
Σχήμα 151: Κατανομή μεταβλητής «Ανακούφιση» με την κλίμακα Likert	400
Σχήμα 152: Κατανομή μεταβλητής «Αποδοχή» με την κλίμακα Likert	400
Σχήμα 153: Κατανομή μεταβλητής «Άγχος» με την κλίμακα Likert	401
Σχήμα 154: Κατανομή μεταβλητής «Σύγχυση» με την κλίμακα Likert	401
Σχήμα 155: Κατανομή μεταβλητής «Αγανάκτηση» με την κλίμακα Likert	402
Σχήμα 156: Κατανομή μεταβλητής «Κόπωση» με την κλίμακα Likert	402
Σχήμα 157: Κατανομή μεταβλητής «Αντίσταση» με την κλίμακα Likert	403
Σχήμα 158: Κατανομή των κατηγοριών Positive- Negative με την κλίμακα Likert	404
Σχήμα 159: Εμφάνιση της τάσης κάθε Μεταβλητής σε ταξινομημένες κατηγορίες σύμφωνα με την κλίμακα Likert	405
Σχήμα 160: Εμφάνιση της τάσης της συμβολής κάθε Μεταβλητής σε ταξινομημένες κατηγορίες σύμφωνα με την κλίμακα Likert	406
Σχήμα 161: Κατανομή του τρόπου ανάθεσης καθηκόντων/έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους	407
Σχήμα 162: Κατανομή της ανάθεσης ευθύνης των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου	407
Σχήμα 163: Κατανομή αντίδρασης του εργαζόμενου στην αλλαγή που βίωσε	408
Σχήμα 164: Κατανομή της Στρατηγικής που υιοθετεί ο Οργανισμός των εργαζόμενων και βρίσκονται σε εξέλιξη σύμφωνα με την κλίμακα Likert	411
Σχήμα 165: Κατανομή της αξιολόγησης αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων σύμφωνα με την κλίμακα Likert	412
Σχήμα 166: Αποτελεσματικές Στρατηγικές για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής	413



αλλαγής που αποτυπώθηκαν στα ερωτηματολόγια

Σχήμα 167: Κατανομή επιλογής «πολλών Στρατηγικών» για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής	414
Σχήμα 168: Χωρική ταξινόμηση των συνισταμένων της Εξίσωσης Αλλαγής με κριτήριο την κλίμακα Likert	416
Σχήμα 169: Ποσοστιαία κατανομή των συνισταμένων της Εξίσωσης Αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert	416
Σχήμα 170: Αποτύπωση της Εσωτερικής και της Εξωτερικής Κινητοποίησης	430
Σχήμα 171: Κατανομή της μεταβλητής «Απαραίτητη» σε κλίμακα Likert	436
Σχήμα 172: Κατανομή της μεταβλητής «Κατάλληλη» σε κλίμακα Likert	436
Σχήμα 173: Κατανομή της μεταβλητής «Εφαρμόσιμη» σε κλίμακα Likert	437
Σχήμα 174: Κατανομή της μεταβλητής «Αποδεκτή από τους Ηγέτες» σε κλίμακα Likert	437
Σχήμα 175: Κατανομή της μεταβλητής «Επωφελής για τον Οργανισμό» σε κλίμακα Likert	438
Σχήμα 176: Κατανομή της μεταβλητής «Επωφελής για εσάς προσωπικά» σε κλίμακα Likert	438



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Περίληψη

Κύριος στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση του τρόπου Διαχείρισης Αλλαγών (change management) στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών/ επιχειρήσεων που λειτουργούν στη σημερινή ελληνική δημόσια διοίκηση, μέσα σε ένα περιβάλλον που βιώνει τα τελευταία χρόνια οικονομική κρίση ή ύφεση, με τον εντοπισμό ενός συνόλου μεταβλητών που προσδιορίζουν την επιτυχή και αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών σε μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς.

Με τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων και μεθόδων της Επιχειρησιακής Ανάλυσης, που εστιάζουν στη Διαχείριση Αλλαγών, θα πραγματοποιηθεί διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούν σε αλλαγές στο δημόσιο τομέα. Επίσης, θα προσδιοριστούν οι δυνάμεις που ευνοούν ή αντιστέκονται στην αλλαγή. Προσδιορισμός του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος που βρίσκονται οι σύγχρονοι Δημόσιοι Οργανισμοί για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών. Ταυτόχρονα θα διερευνηθούν οι προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση της επιτυχούς εφαρμογής της αλλαγής με τον εντοπισμό των εργαλείων, μεθόδων και συμπεριφορών που θα βελτιστοποιήσουν τη Διαχείριση αλλαγών, με την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της μείωσης τους κόστους εφαρμογής της επιδιωκόμενης αλλαγής. Η προσπάθεια της διερεύνησης και αναζήτησης των ανωτέρω θα κατευθυνθεί στο ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο της Δημόσιας Διοίκησης.

Λέξεις-κλειδιά:

Διαχείριση αλλαγών, Όραμα, Ηγεσία, Εμπλεκόμενος, Οργανισμός, ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, Δημόσια Διοίκηση, Στρατηγική, Οργανωσιακή αλλαγή, Δημιουργία κλίματος αλλαγής, Ετοιμότητα, Κινητοποίηση, Οργανωσιακή κουλτούρα, αίσθηση επείγοντος, Αποδοχή, Αντίσταση, Συμμετοχή, Επικοινωνία, Πληροφόρηση, οικονομική κρίση.



Εισαγωγή

Η αλλαγή συνιστά χαρακτηριστικό γνώρισμα της φύσης και της ζωής. Απασχολεί τον άνθρωπο σε όλους τους τομείς του καθημερινού βίου του. Οι σημαντικές εξελίξεις που παρατηρούνται στις μέρες μας σε όλα τα επίπεδα δραστηριοποίησης του ατόμου στο πολιτικό, στο οικονομικό, στο κοινωνικό και στο τεχνολογικό επίπεδο, καθιστούν την αλλαγή κανόνα και ως εκ τούτου αναμενόμενη.

Οι αλλαγές σήμερα περιβάλλονται από αυξημένη αβεβαιότητα, εντονότερη πολυπλοκότητα, μεγαλύτερη συχνότητα, ισχυρότερη ένταση και περισσότερη ασάφεια, μετατρέποντας τη σταθερότητα σε οργανωτικό επίπεδο μόνο μια προσωρινή κατάσταση μικρής χρονικής διάρκειας (Kotter, 1998; Schein, 1993).

Συνεκδοχικά, σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα και ο αριθμός των αλλαγών συνεχώς βαίνει ταχέως αυξανόμενος, η ατομική ετοιμότητα, η ετοιμότητα ενός Οργανισμού, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα και φυσικά η αποτελεσματική διοίκηση των αλλαγών καθορίζουν το συγκριτικό πλεονέκτημα επιβίωσης και συνέχισης της λειτουργίας (Burnes, 2004).

Σκοπός και Στόχοι

Αντικειμενικός σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, όπως αναδεικνύεται και από την περίληψη, είναι η διερεύνηση του τρόπου Διαχείρισης Αλλαγών (change management) στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών/ επιχειρήσεων που λειτουργούν στη σημερινή ελληνική δημόσια διοίκηση, στο πλαίσιο της ευρύτερης οικονομικής ύφεσης ή κρίσης, με τον εντοπισμό ενός συνόλου μεταβλητών που προσδιορίζουν την επιτυχή και αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών σε μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς.

Ως εκ τούτου και στο πλαίσιο αυτού του σκοπού, πρωταρχικός στόχος της έρευνας μας είναι να εντοπίσουμε ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό μοντέλο που δύναται να εφαρμοστεί σε μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς, το οποίο όμως να έχει εφαρμοστεί με επιτυχία και πρακτικά. Με αυτό τον τρόπο θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε τις βασικές συνισταμένες και παραμέτρους που απαιτούνται να υπάρχουν σε έναν Οργανισμό για να υλοποιεί τις προωθούμενες αλλαγές, οι οποίες μάλιστα μπορεί να



έχουν υποκινηθεί, δημιουργηθεί ή και επιβληθεί από εξωγενείς παράγοντες, όπως μια οικονομική κρίση. Απώτερος στόχος αυτού του εγχειρήματος θα είναι η αξιολόγηση αυτών των παραμέτρων, με κριτήρια που θα αναδειχθούν από την ποιοτική έρευνα και ανάλυση.

Ωστόσο, παράλληλα με τον εντοπισμό των βασικών συνισταμένων ενός ολοκληρωμένου μοντέλου Διαχείρισης Αλλαγής, και προκειμένου να είναι εφικτή η αξιολόγηση αυτών, κρίνεται σκόπιμο να εντοπίσουμε τα βασικά οργανωτικά χαρακτηριστικά του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος των μεγάλων Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός οργάνωσης και ο τρόπος λειτουργίας τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά που θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε είναι δομολειτουργικά: έτη λειτουργίας, ύπαρξη ή μη Οράματος, Οργανογράμματος, Στοχοθεσίας, Καθηκοντολόγιου, ροών διαδικασιών, καθώς και αν ο Οργανισμός διαθέτει επαρκές ανθρώπινο δυναμικό.

Στη συνέχεια και με γνώμονα το θεωρητικό πλαίσιο, τη διεθνή βιβλιογραφία και εμπειρία στο αντικείμενο της Διαχείρισης Αλλαγών θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τον τρόπο και το βαθμό επίτευξης της αποτελεσματικής ή όχι εφαρμογής της επιχειρούμενης αλλαγής από τους σύγχρονους μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς.

Αντικείμενο μελέτης

Αντικείμενο της διατριβής συνιστά ο εντοπισμός και η ανάλυση του τρόπου διαχείρισης, αντιμετώπισης και οργάνωσης των μεταρρυθμίσεων, αλλά και οποιασδήποτε μορφής αλλαγής, μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των σύγχρονων μεγάλων Δημόσιων Οργανισμών και Επιχειρήσεων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη το ευρύτερο πλαίσιο της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης ή κρίσης.



Δομή

Η διατριβή αποτελείται από δύο μέρη, εννέα κεφάλαια, δύο παραρτήματα και παράθεση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε. Στο πρώτο μέρος πραγματοποιείται μια εις βάθος διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου, των θεωρητικών μοντέλων και προσεγγίσεων, των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί, καθώς και των εμπειριών διεθνών οργανισμών με αντικείμενο τη Διαχείριση Αλλαγών, τα οποία παράλληλα έχουν καθορίσει την εξέλιξή της και άρα και βελτιστοποίησης των διαδικασιών, των μεθόδων και εργαλείων αυτής.

Στο δεύτερο μέρος πραγματοποιείται η διερεύνηση των θεωρητικών προσεγγίσεων μέσα από το πρίσμα της ουσιαστικής πρακτικής εφαρμογής τους στους σύγχρονους Δημόσιους Οργανισμούς/ Επιχειρήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με εργαλεία επιχειρησιακής ανάλυσης. Για την υποβοήθηση του έργου μας πραγματοποιήθηκε έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται αναλυτικά.



Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Κεφάλαιο 1^ο: Διαχείριση Αλλαγής: εννοιολογικό πλαίσιο

*Η αλλαγή είναι η διαδικασία με την οποία
το μέλλον εισβάλλει στις ζωές μας*

Alvin Toffler, 1928-2016

1.1 Ορισμοί

Σήμερα οι οργανισμοί είναι αντιμέτωποι με ένα μεγάλο αριθμό αλλαγών σε όλο το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και επιχειρηματικό πλαίσιο, με έντονα τα χαρακτηριστικά της οξυμένης πολυπλοκότητας, μεγαλύτερης συχνότητας και ισχυρότερης έντασης (Lichtenstein, 2000).

Αλλαγή

Η λέξη «αλλαγή» ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «αλλάσσω», στην οποία περιέχεται η λέξη «άλλος», δηλαδή «διάφορος». Η σημασία της λέξης «αλλαγή» αναφέρεται στη «μετάβαση από μια κατάσταση ή μορφή σε μια άλλη»¹.

Ο Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.) είχε πει ότι αν δεν μπορεί να εξισωθεί ο χρόνος με την αλλαγή ταυτόχρονα, δεν μπορεί να υπάρξει χρόνος δίχως την αλλαγή. Υποστήριξε ότι εάν το τώρα δεν ήταν διαφορετικό αλλά ένα και το αυτό, αν τίποτα δεν άλλαζε, τότε δεν θα υπήρχε χρόνος. Ο Ηράκλειτος την θεωρούσε διαρκώς παρούσα, περιέκλειε τα πάντα και εξελισσόμενη σύμφωνα με το νόμο της εναντιοδρομίας. Πιστός στο «τα πάντα ρει» υπενθύμιζε ότι «δεν μπορείς να μπεις δυο φορές στον ίδιο ποταμό», επειδή ο ποταμός αλλάζει συνεχώς, συνεπώς ποτέ δεν είναι ίδιος. Με αυτό τον τρόπο επεσήμανε ότι η σταθερότητα είναι μια ψευδαίσθηση και πρέπει να βλέπουμε τις συνεχείς αλλαγές στις οποίες υπόκεινται τα πάντα γύρω μας. Οι προσωκρατικοί φιλόσοφοι Εμπεδοκλής και Αναξαγόρας (5ο αιώνα π.Χ.) αιτιολόγησαν την ύπαρξη της αλλαγής με δύο ανταγωνιστικές δυνάμεις τη Φιλότητα (θετική δύναμη της αγάπης που ενώνει τα πράγματα) και το Νείκο (αρνητική δύναμη που τα διαχωρίζει). Την ίδια περίπου χρονική περίοδο ο Αναξαγόρας (500- 427π.Χ.)

¹ Λεξικό της κοινής Νεοελληνικής, Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη, Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 2007.



εισήγαγε την έννοια της «μεταμόρφωσης» λέγοντας ότι η φύση δεν γνωρίζει εξαφάνιση αλλά μόνο μεταμόρφωση. Ο Πλάτωνας (427–447 π.Χ.) παρατηρώντας ότι στον κόσμο το μόνο που υπάρχει πάντα είναι η αλλαγή, αναρωτιόταν πώς μπορεί το άτομο να γνωρίζει οτιδήποτε, από τη στιγμή που τα πάντα είναι σε κίνηση και αλλαγή. Ο κυνικός φιλόσοφος Διογένης (410 -323 π.Χ.) θέλοντας να τονίσει τη σημασία της γνώσης και της ατομικής συγκρότησης για την αντιμετώπιση της αλλαγής, συνήθιζε να υποστηρίζει ότι η δική του φιλοσοφία του χάριζε την ετοιμότητα να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε στροφή της μοίρας (Κατσαρός, 2012).

Οργάνωση

Η Οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο. Πυρήνας του είναι η λειτουργική διασύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, *«Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός συγκεκριμένου ή συγκεκριμένων κοινών στόχων»* (Παυλόπουλος, 1985).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ., την Οργάνωση τη συναντάμε ως ένα συστατικό στοιχείο της Διαχείρισης. Ειδικότερα, η διαχείριση (management) συνιστάται από τις εξής λειτουργίες: του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing) της διοίκησης ή διεύθυνσης των ατόμων (leading) και του ελέγχου (controlling) (Μπουραντάς, 1992).

Ως Οργάνωση θα μπορούσε να οριστεί μία διακρινόμενη κοινωνική οντότητα ή ένωση ή σύνολο ανθρώπων, η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σε «χρονική διάρκεια» σκοπών. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό τα βασικά χαρακτηριστικά που συνιστούν την οργάνωση είναι (Μπουραντάς, 2012):

- ⊕ **Άτομα.** Η οργάνωση αποτελείται από ανθρώπους ή ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι αλληλεπιδρούν, αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους παίζοντας ρόλους που οδηγούν στην πραγματοποίηση των βασικών λειτουργιών της οργάνωσης.
- ⊕ **Σκοποί.** Η οργάνωση έχει αποστολή και στόχους. Δημιουργείται και διατηρείται ακριβώς για την υλοποίηση συγκεκριμένης αποστολής και



στόχων. Συνήθως οι στόχοι μπορεί να είναι περισσότεροι και εκφράζουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους ή ανάγκες των ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν ή επιδρούν στην οργάνωση.

- ⊕ **Διαίρεση εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια.** Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων των ατόμων. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα και εργασίες, ομάδες των οποίων συνιστούν θέσεις εργασίας ή ρόλους, που τα άτομα-μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ή να παίξουν. Η λειτουργία και δράση της οργάνωσης-ατόμων γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα
- ⊕ **Σύνορα.** Η οργάνωση είναι διακρινόμενη από το περιβάλλον μέσω των συνόρων. Παρά τις πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις μία οργάνωση αποτελεί μία κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, άτομα κλπ., που την ξεχωρίζουν από άλλες οργανώσεις και το περιβάλλον της γενικότερα.
- ⊕ **Χρονική διάρκεια.** Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» κοινωνικό φαινόμενο αλλά έχει μία συνέχεια στο χρόνο.

Οργανωτική θεωρία

Η Οργανωτική Θεωρία είναι το επιστημονικό πεδίο που περιλαμβάνει τη γνώση και τη μεθοδολογία μελέτης της κοινωνικής οργάνωσης ως ολότητας. Αποτελεί δηλαδή μία μακρο-θεώρηση των οργανώσεων. Προσπαθεί να περιγράψει, να εξηγήσει και να διαμορφώσει κανονιστικά μοντέλα που αφορούν στη συμπεριφορά της οργάνωσης ως σύνολο, στη δομή και τα μέρη της, στα χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν, στις σχέσεις εξουσίας στα πλαίσια αυτής, στους κανόνες και στις διαδικασίες λειτουργίας στη σχέση της με το περιβάλλον, στην ανάπτυξη, στην αποτελεσματικότητα και τους στόχους της. Αποτελεί ουσιαστικά την κοινωνιολογία των οργανώσεων και συνεπώς το επιστημονικό της υπόβαθρο στηρίζεται κυρίως στην επιστήμη της κοινωνιολογίας (Μπουραντάς, 1992).



Οργανωσιακή Αλλαγή

Ένας ορισμός της *οργανωσιακής αλλαγής* την καθορίζει ως μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται, σε μια επιθυμητή κατάσταση, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του (Burnes, 2004; Cummings and Worley, 2005; George and Jones, 2002).

Ειδικότερα, κατά τη **δεκαετία του '80**, η οργανωσιακή αλλαγή ορίστηκε ως:

- α) η εμπειρική παρατήρηση αλλαγής σε ένα ή περισσότερα οργανωσιακά υποσυστήματα όπως τα άτομα, οι διαδικασίες, η κουλτούρα, οι πρακτικές, τα πληροφορικά και παραγωγικά συστήματα (Beer, 1980),
- β) η εισαγωγή νέων τρόπων δράσης, αντιλήψεων και συμπεριφορών σε όλα τα επιμέρους μέλη ενός οργανισμού, εξαιτίας συγκεκριμένων αναδυόμενων προβλημάτων και ευκαιριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού (Tichy, 1983) και
- γ) το μεταβατικό στάδιο μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης και των επιθυμητών μελλοντικών καταστάσεων (Cummings & Huse, 1985).

Αντίστοιχα, κατά τη **δεκαετία του '90**, η οργανωσιακή αλλαγή εξεταζόμενη σε ένα πιο δυναμικό περιβάλλον, προσεγγίστηκε ως:

- α) η εφαρμογή νέων υποκινητικών τεχνολογικών αλλαγών σε εργασίες, οργανωσιακές δομές και στην οργανωσιακή αποστολή και στρατηγική (Safayeni *et al.*, 1991),
- β) η διαδικασία ανάλυσης του παρελθόντος, ώστε να διαφοροποιηθούν οι υφιστάμενες διαδικασίες σύμφωνα με τις μελλοντικές ανάγκες (Kanter *et al.*, 1992),
- γ) η εμπειρική παρατήρηση διαφοροποίησης στη μορφή, στη ποιότητα ή στην κατάσταση μιας οργανωσιακής οντότητας ή στο σύνολο ενός οργανισμού (Van de Ven & Poole, 1995),
- δ) η διαδικασία διαφοροποίησης ή αλλαγής συμβατικών τρόπων σκέψης ή συμπεριφοράς (Wagner & Hollenbeck, 1998),
- ε) ένα αναγκαίο κακό από το οποίο πρέπει να επιβιώσει ένας οργανισμός (Dopson & Neumann, 1998),
- στ) η νέα κατάσταση πραγμάτων, η οποία διαφοροποιείται από την παλιά (French & Bell, 1999) και



ζ) η διαφοροποίηση του οργανισμού προς το περιβάλλον του και η αλληλεπίδραση τεχνολογικών και ανθρώπινων δραστηριοτήτων (Cao *et al.*, 2000).

Διαχείριση Οργανωσιακής ή Οργανωτικής Αλλαγής

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας η έννοια της Διαχείρισης Αλλαγής συνοδεύεται κάποιες φορές από το επίθετο Οργανωσιακή και άλλες φορές από το επίθετο Οργανωτική. Αυτό που γίνεται αντιληπτό εκ πρώτης είναι ότι και οι δύο χαρακτηρισμοί αφορούν το ίδιο αντικείμενο. Οι ορισμοί που συναντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζονται παρακάτω.

Η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με τους Jones και Powers (2004) είναι «η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν, προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή».

«Η διαχείριση οργανωτικής αλλαγής είναι ένας επιστημονικός κλάδος που έχει τακτικές και επιχειρησιακές πτυχές, αλλά απαιτεί και ένα στρατηγικό όραμα». «Η διαχείριση αλλαγών είναι μια βασική δεξιότητα που θα είναι μέρος του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος των επιτυχημένων επαγγελματιών του σήμερα και στο μέλλον». «Η διαχείριση των αλλαγών δεν είναι μια επιχειρησιακή δραστηριότητα, αλλά μια στρατηγική δραστηριότητα και πρέπει να αποτελεί μέρος του έργου από τη στιγμή του αρχικού σχεδιασμού του. Σε οργανισμούς με υψηλό επίπεδο ωριμότητας σε αυτόν τον τομέα, η διαχείριση αλλαγών εφαρμόζεται από την ανάπτυξη του οργανωτικού στρατηγικού σχεδίου.» (Vicente Gonçalves & Carla Campos, 2018).

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι η «διαχείριση αλλαγών» έχει ευρέως ερμηνευθεί από ερευνητές ανάλογα του πεδίου εφαρμογής της. Ανεξάρτητα όμως από τις εκάστοτε προσεγγίσεις φαίνεται να γίνεται αποδεκτό, άμεσα ή έμμεσα, ότι η οργανωσιακή αλλαγή αντιπροσωπεύει την αναγνώριση μιας ευκαιρίας για επιχειρησιακή ανάπτυξη, η οποία οδηγεί στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς από ένα οργανισμό, ώστε να επιτευχθεί διαφορετικό αποτέλεσμα (Κατσαρός, 2012).

1.1.1 Ανασκόπηση ορισμών «Διαχείρισης Αλλαγής»

Η μελέτη των Wang, Z., Lim, B. T., & Kamardeen, I. (2013)² επιχειρεί μια ταξινόμηση των ορισμών της έννοιας «Διαχείριση Αλλαγής», χωρίς ωστόσο να εξαντλείται το πλήθος αυτών, κυρίως σε τρεις κατηγορίες όταν ο ορισμός αναφέρεται:

- A) σε γενικά επιχειρησιακά ζητήματα (general business),
- B) στο επίπεδο του Οργανισμού (organizational level) και
- Γ) στο επίπεδο συγκεκριμένου έργου (project level).

Συγγραφέας	Περιεχόμενο έρευνας	Ορισμός
Kramer & Magee (1980) p.1294	A	Παροχή διευκολύνσεων για τον έλεγχο της αλλαγής, έτσι ώστε η συνοχή της εφαρμογής να διατηρείται τόσο κατά τη διάρκεια εφαρμογής της, όσο και μετά την αλλαγή
Whelehan (1995) p.1	B	Μια ολιστική προσέγγιση για την εφαρμογή μεγάλης κλίμακας αλλαγή που ενσωματώνει τη στρατηγική ενός οργανισμού και τις διαδικασίες με τους εργαζόμενους και την κουλτούρα τους
Kudray and Kleiner (1997) p.18	B	Συνεχής διαδικασία ευθυγράμμισης ενός οργανισμού με την αγορά, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα και περισσότερο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές
Voropajev (1998) p.17	Γ	Μια αναπόσπαστη διαδικασία που σχετίζεται με: τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες όλων των διαδικασιών, επηρεάζοντας τις αλλαγές σε αυτές, εφικτή πρόβλεψη αλλαγής για την ταυτοποίηση των εν εξελίξει αλλαγών, σχεδιασμός των πιθανόν

² Παρουσιάστηκε ως έγγραφο εργασίας στο 19^ο Συνέδριο CIB World Building Congress στο Brisbane της Αυστραλίας.



		επιπτώσεων και συντονισμό των αλλαγών σε ολόκληρο το έργο
Moran and Brightman (2001)	B	Η διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης της κατεύθυνσης ενός οργανισμού, της δομής και των δυνατοτήτων για την εξυπηρέτηση των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών
Mitchell et al. (2002) p. 6	B	Μια στρατηγική δραστηριότητα που αποσκοπεί στην επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων από τη διαδικασία αλλαγής. Πρόκειται για τη διαχείριση των αλλαγών που αποτελούν μέρος ή συνέπεια αυτής της στρατηγικής κατά τρόπο που να ταιριάζει στο πλαίσιο του συγκεκριμένου οργανισμού και τον τύπο της απαιτούμενης αλλαγής. Πρόκειται για ένα υποσύνολο στρατηγικής.
Hiatt & Creasey (2003)	Γ	<p>Μια διαδικασία που χρησιμοποιούν οι ομάδες-έργων για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς του συστήματος, των διαδικασιών και των οργανωτικών αλλαγών για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.</p> <p>Μια ικανότητα που εφαρμόζουν οι διαχειριστές και οι εποπτικές αρχές για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους στο μεταβατικό στάδιο από την παρούσα κατάσταση στη μελλοντική – επιθυμητή.</p> <p>Μια στρατηγική ικανότητα για την αύξηση της ανταπόκρισης του οργανισμού στις αλλαγές και της επιτάχυνσης αυτών εντός του οργανισμού.</p>
Yarberry (2005) p.12	A	Ένα σύστημα ελέγχου που εξασφαλίζει προγράμματα, συστήματα και δομικές τροποποιήσεις επιτρέπονται, δοκιμάζονται,

		τεκμηριώνονται και παρακολουθούνται στο πιο βασικό επίπεδό τους
Filicetti (2007)	A	Μια δομημένη προσέγγιση για τη μετατόπιση/μετάβαση ατόμων, ομάδων και οργανώσεων από την παρούσα κατάσταση στην επιθυμητή
Blake and Bush (2009) p.3	A	Η διαδικασία, τα εργαλεία και οι τεχνικές διαχείρισης της ανθρώπινης διάστασης της επιχειρησιακής αλλαγής για την επίτευξη επιτυχούς αποτελέσματος
Abbs (2012) p.2	A	Μια ολόκληρη οργανωμένη διαδικασία σχεδιασμού, μύησης, υλοποίησης, ελέγχου, σταθεροποίησης και διατήρησης νέων και τροποποιημένων εργασιακών δραστηριοτήτων σε ατομικό, ομαδικό και επίπεδο Οργανισμού

Πίνακας 1: Περίληψη Ορισμών Αλλαγής

Πηγή: Wang et al., 2013, p.2, Summary of Definitions

Από την ανασκόπηση των ορισμών του παραπάνω πίνακα, παρατηρείται ότι οι όροι «ενοποίηση», «διαδικασία» και «σύστημα» χρησιμοποιούνται συχνά από τους ερευνητές για να περιγράψουν τη διαχείριση αλλαγών. Συναφώς, μέσα από το σύνολο των ορισμών γίνεται αντιληπτό ότι μια συστηματική και ενοποιητική διαδικασία είναι ο βασικός παράγοντας που κατευθύνει τα άτομα και τους άλλους οργανωτικούς πόρους για μια αποτελεσματική διαχείριση αλλαγής. Έτσι, στην μελέτη των Wang et al., (2013) προτάθηκε ότι διαχείριση αλλαγών δύναται να ερμηνευθεί ως «Μια ολοκληρωμένη και συστηματική διαδικασία που περιλαμβάνει συνεχή διαχείριση και ευθυγράμμιση με τις ανάγκες ενός οργανισμού και των εργαζομένων του για την αποτελεσματική μετάβαση και ως εκ τούτου για την καλύτερη υλοποίηση».

Συνεκδοχικά, ο πιο κρίσιμος και βαρύνουσας σημασίας παράγοντας σε μια προσπάθεια αλλαγής είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Αν η αλλαγή που επιχειρείται σε οποιοδήποτε επίπεδο, δεν έχει την αποδοχή και την υποστήριξη των



εμπλεκόμενων σε αυτή, τότε είναι βέβαιο ότι θα αποτύχει. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η επιτυχής υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής βασίζεται πρώτιστα στον τρόπο αντίδρασης και συμπεριφοράς των εμπλεκόμενων ως προς αυτή και στο βαθμό εστίασης στις ανθρώπινες συμπεριφορές, αντιλήψεις και συναισθηματικές διεργασίες που η αλλαγή επηρεάζει και μεταβάλλει και οι οποίες συνολικά παίζουν το καθοριστικότερο ρόλο (Armenakis *et al.*, 1993).

1.1.2 Εμπειρογνώμονες (Practitioners)

Σύνδεσμος Επαγγελματιών Διαχείρισης Αλλαγής (Association of Change Management Professionals- ACMP)

Ο Σύνδεσμος Επαγγελματιών Διαχείρισης Αλλαγής (Association of Change Management Professionals)³ ορίζει τη διαχείριση αλλαγών ως *πρακτική εφαρμογή μιας δομημένης προσέγγισης για τη μετάβαση ενός οργανισμού από ένα σημερινό κράτος σε ένα μελλοντικό κράτος για να επιτύχει τα αναμενόμενα οφέλη*. Σύμφωνα με το Σύνδεσμο, ο κλάδος της «Διαχείρισης Αλλαγής» παρέχει προσεγγίσεις, εργαλεία και τεχνικές που εξουσιοδοτούν μια οργάνωση να υλοποιήσει επιτυχώς μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Με την ενσωμάτωση άλλων επιστημονικών κλάδων όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαχείριση του έργου, η οργανωτική ανάπτυξη και η βελτίωση της διαδικασίας, η συμβολή της Διαχείρισης Αλλαγών έγκειται στη δυνατότητα και στην ικανότητα που παρέχει στα άτομα να υιοθετήσουν την αλλαγή και να συνεχίσουν να λειτουργούν στο μέλλον. Όσο πιο απρόσκοπτη είναι η μετάβαση για τους ανθρώπους των οργανώσεων, τόσο πιο αποτελεσματική και αποδοτική θα είναι η οργάνωση στην επίτευξη των οφελών της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης.

³ Ως ιδέα ξεκίνησε το 2009. Εγκαθιδρύθηκε το Φεβρουάριο 2011 και μέσα από το πρόγραμμα πιστοποίησης επαγγελματιών διαχείρισης αλλαγής [Certified Change Management Professional™ (CCMP™)] χορηγεί τη σχετική πιστοποίηση.



Ινστιτούτο Διαχείρισης της Ανθρώπινης Αλλαγής - Human Change Management Institute (HUCMI®)

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης της Ανθρώπινης Αλλαγής - Human Change Management Institute (HUCMI®)⁴ προσδιορίζει τον επιστημονικό κλάδο «Διαχείριση Αλλαγής» ως *το σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη μέτρηση, την παρακολούθηση των ενεργειών διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα σε ένα έργο αλλαγής, αυξάνοντας τις πιθανότητες επίτευξης ή υπέρβασης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων*. Η Διαχείριση αλλαγών είναι ο οδηγός που προωθεί τη στρατηγική και τις ενέργειες που μπορούν να τις υιοθετήσουν αυτοί που συμμετέχουν στην αλλαγή όσο το δυνατόν γρηγορότερα. (Vicente Gonçalves & Carla Campos, 2018).

Η προσέγγισή του Ινστιτούτου για τη διαχείριση αλλαγών επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα με ολιστικό τρόπο. Λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τα συλλογικά ζητήματα αλλά και τις μεμονωμένες πτυχές, καθώς κάθε άτομο είναι μοναδικό και αναντικατάστατο. Οι δραστηριότητες των ατόμων μπορούν να αντικατασταθούν, αλλά οι γνώσεις, οι δεξιότητές τους, η ιστορία και η εμπειρία ζωής είναι δικές τους, όπως και το DNA τους. Έτσι με την ευαισθητοποίηση, την εμπλοκή ή ακόμη και την πειστικότητα του ατόμου, καταλήγουν ότι θα επιτευχθούν οι προβλεπόμενες και επιθυμητές οργανωτικές αλλαγές. Επίσης, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα ύπαρξης και ο ρόλος του διαχειριστή (Manager) της Αλλαγής. *«Ο διαχειριστής αλλαγών δεν είναι καλός φίλος που συμμετέχει σε μια αλλαγή για να υπερασπιστεί ή να προστατεύσει τους ανθρώπους. Η εστίαση στα αποτελέσματα συχνά απαιτεί από το διαχειριστή της αλλαγής να λαμβάνει δύσκολες αποφάσεις, όπως την αντικατάσταση ή ακόμη και την πρόκληση της απόλυσης άγριων ανταγωνιστών οι οποίοι, ακόμη και με όλες τις εφαρμοζόμενες τεχνικές, επιμένουν να αντισταθούν στο σκοπό του έργου, παρεμποδίζοντας την ανάπτυξη του οργανισμού»* (Vicente Gonçalves & Carla Campos, 2018).

⁴ Συστάθηκε το 2012 και μετέφερε όλη την τεχνογνωσία του Ινστιτούτου HUCMI στο βιβλίο *The Human Change Management Body of Knowledge* (HCMBOK®). Περιλαμβάνει μεθοδολογίες, εργαλεία και ορθές πρακτικές, στόχος του οποίου είναι η σύνδεση των δραστηριοτήτων διαχείρισης οργανωτικής αλλαγής με τις φάσεις και τις τυπικές δραστηριότητες διαχείρισης έργων κάθε φύσης. Η δομή του περιλαμβάνει 38 μακρο-οικονομικές δραστηριότητες και 142 δραστηριότητες, οι οποίες εξελίχθηκαν από τον προγραμματισμό μέχρι τη φάση του έργου μετά την αλλαγή, γνωστή και ως "παραγωγή", όταν το ίδιο το έργο έχει ήδη ολοκληρωθεί αλλά η αλλαγή πρέπει να υποστηριχθεί μέχρι να ενσωματωθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα. ΠΗΓΗ: www.hucmi.com.



Ινστιτούτο Διαχείρισης Καινοτομίας και Οργανωτικής Αλλαγής - Innovation and Organizational Change, Management Institute (IOCMI)

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Καινοτομίας και Οργανωτικής Αλλαγής (IOCMI)⁵ ιδρύθηκε αρχικά ως το Διεθνές Ινστιτούτο Διαχείρισης Οργανωσιακής Αλλαγής το 2011. Το Ινστιτούτο IOCMI είναι ένας διεθνής οργανισμός που στοχεύει να εδραιώσει την παρουσία του παγκοσμίως για τον τρόπο διαχείρισης της Καινοτομίας και της Οργανωσιακής Αλλαγής. Το όραμα για την παροχή προτύπων στη Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής διευρύνθηκε με σκοπό την ενσωμάτωση της Καινοτομίας το 2017. Τα πρώτα πρότυπα κυκλοφόρησαν το 2015 και επικεντρώθηκαν στη διαχείριση οργανωτικής αλλαγής. Τα ενημερωμένα πρότυπα του 2017 περιλαμβάνουν πρότυπα καινοτομίας. Η βασική υπόθεση του IOCMI είναι ότι η οργανωτική αλλαγή δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως έργο, επειδή η αλλαγή είναι συνεχής. Ο ρόλος της Καινοτομίας είναι να κατευθύνει την Οργανωτική Αλλαγή σε στρατηγική κατεύθυνση, όπου η καινοτομία μπορεί να είναι είτε προϊόν, είτε υπηρεσία, που δημιουργεί έσοδα ή καινοτομίες διαχείρισης που αποφέρουν κέρδη ή οφέλη.

Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργου – Project Management Institute (PMI)

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργου (PMI) ιδρύθηκε το 1969⁶. Από την σκοπιά του Project Management η διαχείριση αλλαγής είναι αναπόσπαστο μέρος αυτού για την υλοποίηση του έργου που έχει αναληφθεί. Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και επιταχυνόμενη. Οι οργανισμοί που τη διαχειρίζονται αποτελεσματικά θα προχωρήσουν στον ανταγωνισμό τους. Οι πρωτοβουλίες αλλαγής είναι χρονοβόρες και δαπανηρές, αλλά με την προσέγγιση της διαχείρισης των αλλαγών με μια πειθαρχημένη προσέγγιση, οι οργανώσεις μπορούν να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν. Το 2014 εκδόθηκε η έρευνα με τίτλο «*Pulse of the Profession® In-Depth Report: Enabling Organizational Change through Strategic Initiatives*» από την οποία αναδείχθηκε ότι το 48% των στρατηγικών πρωτοβουλιών είναι ανεπιτυχείς και, ως εκ τούτου, σχεδόν το 15% του κάθε δολαρίου που δαπανήθηκε χάθηκε λόγω της κακής απόδοσης του έργου. Το θετικό στοιχείο που προέκυψε από την έρευνα

⁵ Πηγή: www.iocmi.org

⁶ Πηγή: www.pmi.org



ήταν ότι τα ποσοστά επιτυχίας είναι σημαντικά υψηλότερα σε οργανισμούς που χρησιμοποίησαν τη Διαχείριση Οργανωσιακής Αλλαγής.

1.1.3 Θεωρήσεις για την αλλαγή

Υπάρχουν διάφορες αναφορές και απόψεις για το φαινόμενο της αλλαγής, φανερώνοντας την αδιαμφισβήτητη επίδρασή της στην εξέλιξη της κοινωνίας και στον άνθρωπο, ανεξάρτητα την επαγγελματική ιδιότητά του, το επιστημονικό υπόβαθρο, το ερευνητικό πεδίο και τη χρονική στιγμή. Ταυτόχρονα φανερώνεται και η ιδιαίτερη σημασία που διαδραματίζει στην ατομική ευτυχία και στην ανεμπόδιστη κοινωνική ανάπτυξη.

- ✓ Τα πάντα ρει, μηδέποτε κατά τ' αυτό μένειν. **Ηράκλειτος**
- ✓ Εκείνος που θέλει να ταρακουνήσει τον κόσμο ας ταρακουνήσει τον εαυτό του. **Σωκράτης**
- ✓ Δεν επιβιώνει το δυνατότερο είδος, ούτε το ευφυέστερο, αλλά το πιο ευπροσάρμοστο στις αλλαγές. **Κάρολος Λαρβίνος**
- ✓ Εάν βλέπετε πως είστε με το μέρος της πλειοψηφίας, αυτό είναι μια ισχυρή ένδειξη ότι πρέπει ν' αλλάξετε. **Mark Twain**
- ✓ Εσύ πρέπει να αλλάξεις, αν θέλεις να αλλάξεις τον κόσμο. **Μαχάτμα Γκάντι**
- ✓ Η αλλαγή δεν είναι μερικώς απαραίτητη στη ζωή. Είναι ζωή! **Alvin Toffler** (γ. 1928, Αμερικανός συγγραφέας)
- ✓ Θα πρέπει να μάθουμε να ζούμε όπως σκεφτόμαστε. Διαφορετικά αργά ή γρήγορα, θα μάθουμε να σκεφτόμαστε όπως ζούμε. **Μπούρσετ**
- ✓ Να προσπαθείς να νικήσεις πρώτα απ' όλα τον εαυτό σου, παρά την μοίρα σου. Και να αλλάξεις τις επιθυμίες σου, παρά τον κόσμο **Ρενέ Ντεκάρτ**
- ✓ Ο καθένας ονειρεύεται να αλλάξει τον κόσμο, αλλά κανένας δεν έχει σκοπό ν' αλλάξει τον εαυτό του. **Λέων Τολστόι**
- ✓ Σκέψου, πόσο δύσκολο είναι ν' αλλάξεις τον εαυτό σου και θα καταλάβεις πόσο μηδαμινές είναι οι δυνατότητές σου ν' αλλάξεις τους άλλους. **Βολταίρος**
- ✓ Η κίνηση και η αλλαγή ανανεώνουν διαρκώς τον κόσμο, όπως ακριβώς η συνεχής ροή του χρόνου ανανεώνει την αιωνιότητα. **Μάρκος Αυρήλιος**



- ✓ Ο λογικός άνθρωπος προσπαθεί να προσαρμοστεί στον κόσμο, ενώ ο νοήμων άνθρωπος προσπαθεί να προσαρμόσει τον κόσμο στον εαυτό του. **George Bernard Shaw**
- ✓ Νέος θα πει να επιχειρείς να γκρεμίσεις τον κόσμο και να έχεις το θράσος να θες να οικοδομήσεις καινούριο, καλύτερο. **Νίκος Καζαντζάκης**
- ✓ Εκδίκηση είναι να επιτευχθεί μέσα σου η αλλαγή. Εσύ να σηκώσεις το μαχαίρι σχεδόν εναντίον σου. **Κική Δημουλά**
- ✓ Άλλαξε ή πέθανε. **Stephen P. Robbins** (γ. 1943, Αμερικανός ειδικός της οργανωσιακής συμπεριφοράς)

1.2 Τύποι αλλαγής

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με την οπτική γωνία και το πρίσμα υπό τα οποία εξετάζεται [Todnem By (2005), Κατσαρός (2012)].

Από τη διεθνή βιβλιογραφία αναδεικνύονται 4 κύρια κριτήρια που δύναται να ταξινομήσουν το είδος της αλλαγής:

- Α. ο τρόπος πρόκλησής της και η προέλευση αυτής
- Β. η φύση της αλλαγής
- Γ. η στρατηγική της αλλαγής και
- Δ. το περιεχόμενο αυτής.

Α. Ειδικότερα, η αλλαγή ανάλογα με την **προέλευση** και τον **τρόπο πρόκλησής** της, μπορεί να είναι σχεδιασμένη ή αναδυόμενη (planned or emergent), με πρόθεση ή χωρίς πρόθεση (intentional or unintentional), προληπτική ή αποτρεπτική (reactive or anticipatory).

Η *σχεδιασμένη ή προγραμματισμένη αλλαγή* βασίζεται στην αντίληψη των διευθυντών για μελλοντικά επερχόμενες αλλαγές. Συνεπώς, είναι το αποτέλεσμα μιας συνειδητής προετοιμασίας, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι και η αντίστοιχη οργανωσιακή κατάσταση. Επίσης, περιλαμβάνει και την εκ των προτέρων διαφοροποίηση, όταν οι αλλαγές έχουν επιβληθεί από εξωτερικούς παράγοντες στον οργανισμό, ώστε να αποσοβηθούν πιθανές αντιδράσεις.



Η αναδυόμενη αλλαγή απλά συμβαίνει ως απόρροια μίας φυσικής αλληλουχίας γεγονότων ή επιβάλλεται στον οργανισμό από εξωτερικές δυνάμεις.

Β. Η αλλαγή ανάλογα με τη φύση της, μπορεί να είναι:

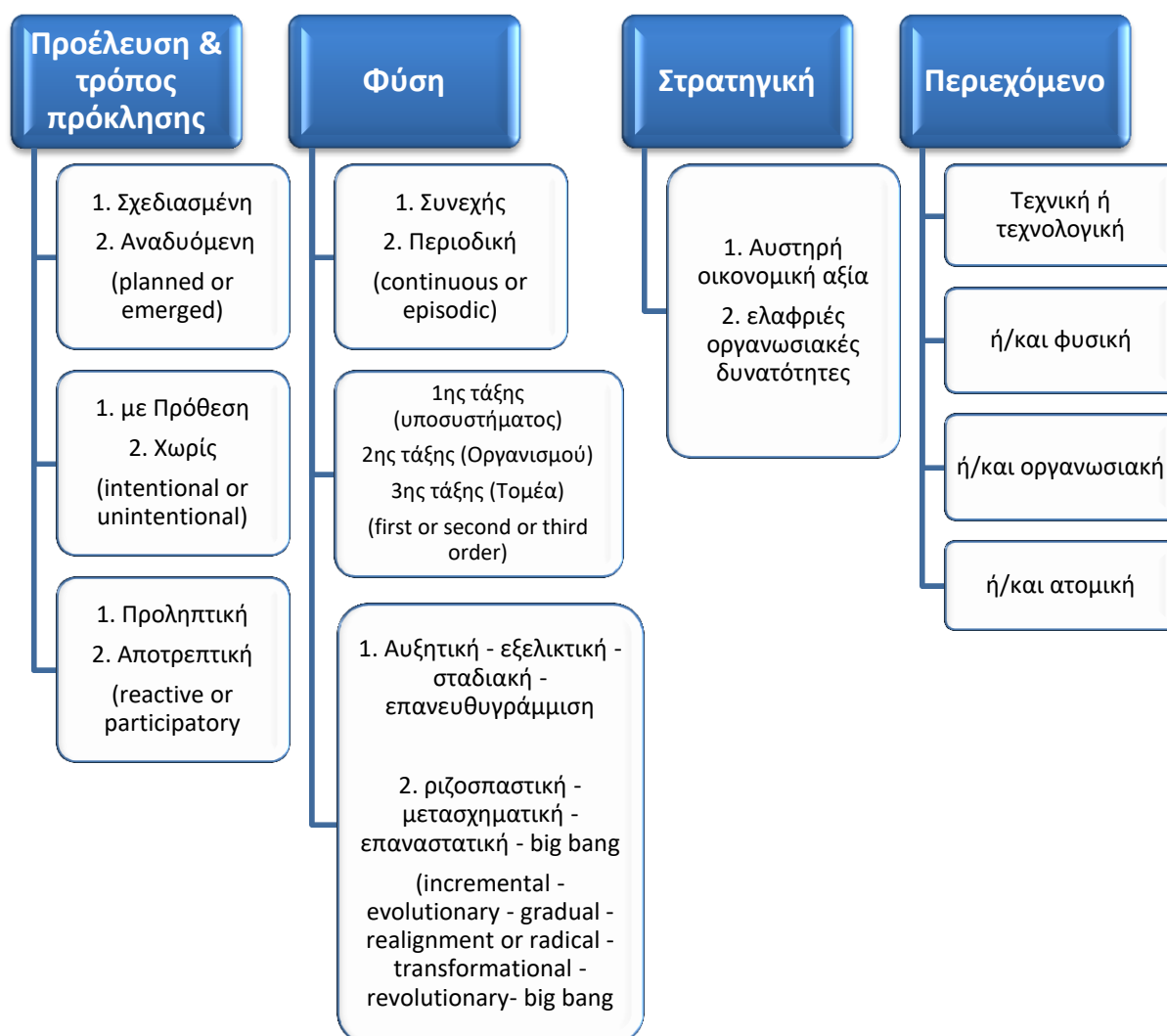
- συνεχής ή περιοδική (continuous or episodic),
- πρώτης τάξης (υποσύστημα), δεύτερης τάξης (Οργανισμός) ή τρίτης τάξης (Τομέας) (first order, second order or third order) (Kuipers *et al.*, 2013),
- αυξητική- εξελικτική- σταδιακή- επανευθυγράμμιση ή ριζοσπαστική- μετασχηματιστική- επαναστατική- big bang (incremental- evolutionary- gradual-realignment or radical- transformational -revolutionary- big bang) (Balogun *et.al.* 2016).

Ο βαθμός επίδρασης της αλλαγής στο υφιστάμενο καθεστώς ενός οργανισμού καθορίζει αν η αλλαγή είναι περιοδική ή συνεχής. Ειδικότερα, η περιοδική αλλαγή είναι λιγότερη επίπονη. Πολλές φορές είναι πιο ευνοϊκό για έναν οργανισμό η αλλαγή να πραγματοποιείται τμηματικά, δεδομένου ότι αυτή θεμελιώνεται πάνω σε υφιστάμενες ικανότητες, συνήθειες και πεποιθήσεις. Με αυτό τον τρόπο υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες η αλλαγή να τελεσφορήσει, ενώ ταυτόχρονα θα κερδίσει την δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, μπορεί να πραγματοποιηθεί πιο εύκολα μέσα στα υφιστάμενα οργανωσιακά πλαίσια και στις υφιστάμενες οργανωσιακές πεποιθήσεις. Αντιθέτως, εάν η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στα υφιστάμενα πλαίσια, θα είναι πιο μετασχηματιστική και ριζοσπαστική. Ο τύπος αυτής της αλλαγής πραγματοποιείται όταν ο οργανισμός, είτε πρέπει να διαχειριστεί μια κρίση, είτε η μετατόπιση σε μια νέα κατάσταση πρέπει να γίνει άμεσα. Σε καμία περίπτωση όμως δε συνάγεται ότι η διαδικασία της αλλαγής θα πραγματοποιηθεί με ευκολία, ευαρέσκεια και ισορροπία. Επίσης, πολλές φορές περιλαμβάνει μια ριζική αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης.

Γ. Η αλλαγή σύμφωνα με τη **στρατηγική** της, μπορεί να βασίζεται στην “αυστηρή” οικονομική αξία ή σε πιο “ελαφριές” οργανωσιακές δυνατότητες. Η οικονομική προσέγγιση περιλαμβάνει τη χρήση οικονομικών κινήτρων (όπως καθετοποίηση, απολύσεις, αναδόμηση), ενώ η οργανωσιακή προσέγγιση αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάδραση και τις

αντιδράσεις στις εξελικτικές διαδικασίες (Cook and Hunsaker, 2001). Σε αυτό το σημείο σκόπιμο είναι να τονιστεί ότι λίγοι οργανισμοί μπορούν να κινούνται επιτυχώς ανάμεσα στις οικονομικές και τις οργανωσιακές στρατηγικές.

Δ. Η αλλαγή ως προς το **περιεχόμενο** της, μπορεί να είναι τεχνική ή τεχνολογική (εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή μηχανικών διαδικασιών), ή/και φυσική (αλλαγή τόπου εγκατάστασης), ή/και οργανωσιακή (μετασχηματισμός υφιστάμενων δομών και διαδικασιών) ή/και ατομική (αντικατάσταση ατόμων και τρόπου εργασίας, αλλαγή στις πεποιθήσεις, αξίες, τρόπους συμπεριφοράς (Robbins *et. al*, 2016).



Σχήμα 1: Τύποι αλλαγής σύμφωνα με 4 κριτήρια

ΤΑΞΗ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΒΙΒΛ. ΑΝΑΦΟΡΑ
1^η τάξη: Υποσύστημα (Sub-system)	<ul style="list-style-type: none">⊕ Προσαρμογή συστημάτων ή δομών⊕ Παρουσιάζεται μέσα σε μέρος ενός οργανισμού ή ενός υποσυστήματος⊕ Είναι αυξητική	Burnes 2004; Carnall 2007; Watzlawicz, Weakland and Fisch 1974
2^η τάξη: Οργανισμός (Organization)	<ul style="list-style-type: none">⊕ Μετασχηματιστική αλλαγή⊕ Κίνηση σε καίρια οργανωτικά παραδείγματα⊕ Ευρύ φάσμα οργανισμού⊕ Αλλάζουν ολόκληρα συστήματα	Burnes 2004; Carnall 2007; Watzlawicz, Weakland and Fisch 1974; Van de Ven and Poole 1995
3^η τάξη: Τομέας (Sector)	<ul style="list-style-type: none">⊕ Αλλαγή ταυτότητας⊕ Διατομεακές αλλαγές⊕ Η αλλαγή καλύπτει συγκεκριμένα οργανωτικά όρια⊕ Επηρεάζει πολλές αλλαγές οργανισμών / τομέων	Tsoukas and Papoulias 2005; Gratton 2005

Πίνακας 2: Τάξεις Αλλαγής

ΠΗΓΗ: Kuipers et al., 2013, p.6, “Orders of Change”

1.2.1 Επηρεάζει ο τύπος ή το είδος της αλλαγής το βαθμό υιοθέτησής της;

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να βρουν αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στον τύπο ή το είδος της αλλαγής και το βαθμό στον οποίο αυτή μεταδίδεται και υιοθετείται. Οι Rogers και Shoemaker κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μία αλλαγή θα μεταδοθεί και θα υιοθετηθεί ευκολότερα αν αυτή γίνει κατανοητή και θεωρηθεί σαν (Ζαβλάνος, 2002):

- περισσότερο πλεονεκτική από ότι εφαρμόζεται μέχρι στιγμής
- λιγότερο πολύπλοκη
- περισσότερο εναρμονισμένη με το σύστημα αξιών του ενδιαφερόμενου
- περισσότερο κατάλληλη για δοκιμή και εξέταση και παραγωγή παρατηρήσιμων αποτελεσμάτων.



Συνεκδοχικά, από τον τρόπο παρουσίασης των συμπερασμάτων των Rogers και Shoemaker από το Ζαβλάνο, γίνεται αντιληπτό ότι, ανεξάρτητα από το είδος της αλλαγής υπάρχουν κάποιες βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν ως προαπαιτούμενα κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Συνεπώς, το είδος της αλλαγής δεν επηρεάζει ούτε τον τρόπο μετάδοσης, ούτε και το βαθμό υιοθέτησης άρα και της επιτυχίας ή αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής.

1.3 Έρευνες με αντικείμενο τη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα

1.3.1 Δεκαετία '80

Στη δεκαετία του '80 οι Sashkin και Burke (1987) εντόπισαν πέντε τάσεις στη διαχείριση αλλαγών: (α) αυξανόμενη ολοκλήρωση του έργου και της διαδικασίας, (β) μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη της θεωρίας διαχείρισης αλλαγών, (γ) αύξηση ενδιαφέροντος για τη διαχείριση συγκρούσεων, όπως συμβαίνει συνήθως στις οργανωτικές συγχωνεύσεις και εξαγορές, (δ) προχωρημένη πολυπλοκότητα στην έρευνα, όπως προκύπτει από τις βελτιωμένες μεθοδολογίες και (ε) εντατικοποίηση της εστίασης στο σχεδιασμό της οργανωσιακής κουλτούρας ως μέσο διαχείρισης της αλλαγής (Armenakis & Bedain, 1999).

Ο Woodman (1989), δύο χρόνια αργότερα, συνόψισε τις τότε εξελίξεις στην οργανωτική αλλαγή κατά την εφαρμογή της σε επτά κατηγορίες. Τέσσερις από αυτές ταυτίζονται με αυτές που προσδιορίστηκαν από τον Sashkin και τον Burke (1987). Η πέμπτη κατηγορία αφορούσε το τότε αναδυόμενο ενδιαφέρον για την υψηλή απόδοση και υψηλή δέσμευση στα συστήματα εργασίας. Η έκτη και η έβδομη κατηγορία του Woodman αναφέρετε την εφαρμογή της έρευνας αλλαγών σε διεθνείς αρένες και σε κοινωνικά κινήματα (Armenakis & Bedain, 1999).

1.3.2 Δεκαετία '90

Στη δεκαετία του '90 οι Pasmore και Fagans (1992) αναγνώρισαν και διερεύνησαν ζητήματα που σχετίζονται με τον τρόπο συμμετοχής κατά την εισαγωγή οργανωτικής αλλαγής. Με αυτόν τον τρόπο, (α) παρείχαν μια ιστορική προοπτική της συμμετοχής, συμπεριλαμβάνοντας τη φιλοσοφική της ρίζα, που χρονολογείται από τον Πλάτωνα, (β) συνέδεσαν το ρόλο της συμμετοχής στην ατομική ανάπτυξη, (γ)



περιγράφουν τη γνώση που απαιτείται για την επιτυχία της συμμετοχής. και (δ) αναλύουν τον τρόπο προετοιμασίας των ατόμων για να συμμετάσχουν. Έτσι, η αναθεώρηση Pasmore και Fagans έδωσε μιας εις βάθος επεξεργασία των διαφόρων συμμετοχικών διαδικασιών που προσδιορίστηκαν από τον Sashkin και τον Burke (1987) και Woodman (1989) ως συμφυής με την επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή (Armenakis & Bedain, 1999).

1.3.3 Δεκαετία '00

Στην περίοδο **2000 με 2010** η οργανωσιακή αλλαγή ειδικότερα στο δημόσιο τομέα προσεγγίστηκε από τους Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J., Van der Voet, J. (2013) διεξάγοντας μια έρευνα σε μια προσπάθεια ανασκόπησης της σύγχρονης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας για τη διαχείριση αλλαγών εστιασμένα στο δημόσιο τομέα την περίοδο από 2000 έως 2010.

Ο τελικός κατάλογος που χρησιμοποιήθηκε για την αναλυτική αναθεώρηση περιλάμβανε 133 επιστημονικά άρθρα, τα οποία δημοσιεύθηκαν σε 51 διαφορετικά διεθνή επιστημονικά περιοδικά και χρησιμοποίησαν περίπου 20 διαφορετικές θεωρητικές οπτικές γωνίες για να μελετήσουν την αλλαγή σε ένα ευρύ φάσμα υποτομέων. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει κατά την άποψή τους, το διασκορπισμό της πληροφορίας που υπάρχει ως προς το αντικείμενο της Διαχείρισης Αλλαγής.

Κύριος σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο τρόπος μελέτης της διαχείρισης αλλαγών στο δημόσιο τομέα την τελευταία δεκαετία.

1.3.3.1. Θεωρητικό πλαίσιο

Ως προς τη θεωρία, διαπίστωσαν ότι επικρατεί η αμερικανική/ αγγλοκεντρική τάση (Pettigrew et al., 2001). Ωστόσο, παρατήρησαν ότι ο τρόπος οργάνωσης του πολιτικού συστήματος της εκάστοτε χώρας προκαταλαμβάνει και άρα διαμορφώνει ανάλογα τον τρόπο διαχείρισης της αλλαγής. Χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Ηνωμένες Πολιτείες που έχουν πλειοψηφικό σύστημα, αντιμετωπίζουν και διαχειρίζονται διαφορετικά την αλλαγή από τα συστήματα που βασίζονται σε περισσότερη συναίνεση, όπως στην Ολλανδία. Αυτή η διαφορά μπορεί να επηρεάσει το σχεδιασμό και την παρακολούθηση των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης. Τα περισσότερα συστήματα που βασίζονται στο πλειοψηφικό σύστημα επιδεικνύουν



συχνά γρήγορη μεταρρύθμιση προσανατολισμένη από «την κορυφή προς τη βάση» (Hill and Hupé 2009). Ωστόσο, τα συστήματα που βασίζονται στη συναίνεση, ενδέχεται να εμφανίζουν βραδύτερα πρότυπα μεταρρύθμισης "από τη βάση προς την κορυφή" (Pollitt et al., 2010). Έτσι, η εφαρμογή της αλλαγής μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα.

Γενικότερα, διαπίστωσαν ότι δεν υπήρχαν μεγάλες διαφορές μεταξύ των εθνικών ή τοπικών οργανισμών ή υποτομέων που ανήκουν στη σφαίρα του δημόσιου τομέα. Όπως επίσης και τα βασικά θεωρητικά πλαίσια που χρησιμοποίησαν οι μελετητές από διάφορα μέρη του κόσμου ήταν επίσης συγκρίσιμα.

1.3.3.II. Τρόπος ανάλυσης διαχείρισης αλλαγών

Τόσο η βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης, όσο και αυτή του ευρύτερου management, αναφέρουν μια ευρεία ποικιλία περιπτώσεων οργανωτικών, αλλά και τομεακών αλλαγών στο δημόσιο τομέα. Με αυτό τον τρόπο θα ήταν εφικτό να προσδιοριστεί και να μελετηθεί η φύση και η έκταση των αλλαγών στο δημόσιο τομέα με επάρκεια και με αναλυτικό τρόπο. Ωστόσο, ο Pettigrew (1985) θεωρεί ότι η έρευνα για την αλλαγή υποβαθμίστηκε λόγω της φύσης της, που χαρακτηριζόταν από έλλειψη ιστορικής συνέχειας, περιεχομένου και διαδικασιών. Σε ένα μεταγενέστερο άρθρο του, ενίσχυσε αυτή την άποψη και πρότεινε ότι η αδυναμία προσδιορισμού μιας ξεκάθαρης εικόνας οφείλεται στην τάση των ερευνητών να επικεντρώσουν την προσοχή τους στα γεγονότα μιας αλλαγής, στο σχεδιασμό και στην εκτέλεση της έρευνας τους (Pettigrew 1990). Σε συνάφεια με αυτή την κριτική, αρκετοί συγγραφείς στον τομέα της δημόσιας διοίκησης αντιμετώπισαν το μεταβαλλόμενο περιεχόμενο και το περιβάλλον του δημόσιου τομέα ως σημαντικό παράγοντα κατά την εξέταση της αλλαγής (π.χ. Caldwell 2009, By and Macleod, 2009).

Συγκεκριμένα, ως προς τον τρόπο μελέτης της διαχείρισης αλλαγών ακολούθησαν το θεωρητικό πλαίσιο των Pettigrew (1985) και Pettigrew et al., (2001), οι οποίοι προτείνουν ότι οι ερευνητές, κατά τη μελέτη της αλλαγής σε ένα οργανισμό του δημόσιου τομέα, θα πρέπει να εξετάζουν την αλλαγή βάσει τεσσάρων τομέων-παραγόντων: **το πλαίσιο (περιβάλλον), το περιεχόμενο, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα** της αλλαγής. Επίσης, χρησιμοποίησαν και μία από τις τελευταίες γενικές ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας για τη διαχείριση αλλαγών (βασισμένη κατά

κύριο λόγο στον ιδιωτικό τομέα), η οποία διεξήχθη από τους Armenakis και Bedeian (1999) και διακρίνει τους τέσσερις τομείς, που αναφέρονται παραπάνω, για τη μελέτη της αλλαγής. Ενώ στη συνέχεια πρόσθεσαν και ένα πέμπτο τομέα- παράγοντα την «**Ηγεσία της αλλαγής**».

Ειδικότερα, ο τρόπος της ανάλυσης της διαχείρισης αλλαγών σε έναν δημόσιο οργανισμό πρέπει να στηρίζεται στους εξής τομείς:

- ⊕ Το “**πλαίσιο**” (**context**) αναφέρεται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όπως ένα μεταβαλλόμενο πολιτικό περιβάλλον ή η θεσμοθέτηση ενός δημόσιου οργανισμού (π.χ., Philippidou et al., 2008).
- ⊕ Το “**περιεχόμενο**” (**content**) επικεντρώνεται στο περιεχόμενο της αλλαγής, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών, δομών και συστημάτων της οργάνωσης (Armenakis and Bedeian 1999). Ένα παράδειγμα ενός ζητήματος περιεχομένου στο δημόσιο τομέα θα μπορούσε να είναι η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management - NPM), μια παγκόσμια μεταρρυθμιστική τάση στο δημόσιο τομέα (Pollitt και Bouckaert 2002).
- ⊕ Τρίτον, οι Armenakis και ο Bedeian (1999) αναφέρουν τον τομέα- παράγοντα “**διαδικασία**” (**process**), ο οποίος περιγράφει τις παρεμβάσεις και τις διαδικασίες που εμπλέκονται στην εφαρμογή της αλλαγής. Γενικά, τόσο η βιβλιογραφία της διοίκησης όσο και της δημόσιας διοίκησης διαχωρίζουν τις ριζικές και τις αναδυόμενες διαδικασίες αλλαγής.
- ⊕ Τέταρτον, οι Armenakis και Bedeian (1999) αυξάνουν τις μεταβλητές των τομέων, αναφερόμενοι στα “**αποτελέσματα**” της αλλαγής, συμπεριλαμβανομένων των στάσεων, των συμπεριφορών και των εμπειριών αυτών που έχουν σχέση με την αλλαγή.
- ⊕ Ένας ακόμα τομέας -παράγοντας αναφέρεται στην “**ηγεσία της αλλαγής**”, λαμβάνοντας αυξημένη προσοχή στη βιβλιογραφία της διαχείρισης αλλαγής (βλ. Higgs and Rowland 2005).



Σχήμα 2: Τομείς - παράγοντες ανάλυσης Αλλαγής στο δημόσιο τομέα

1.3.3.Π.1. ΠΛΑΙΣΙΟ- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (CONTEXT)

Στις περισσότερες μελέτες, το πλαίσιο παρέχεται με βάση το ιστορικό των εμπειρικών δεδομένων ή ως ένα πλαίσιο για την εννοιολογική επεξεργασία της διαχείρισης αλλαγών στο δημόσιο τομέα. Γενικά, η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών είναι το πολιτικό πλαίσιο της δημοκρατίας (κοινοβούλιο, πολιτική και πολιτικοί) και το νομικό πλαίσιο του «Κράτους Δικαίου» (νομοθεσία, κανόνες, γραφειοκρατία). Για παράδειγμα, ο Rainey (1997) οριοθετεί σε γενικές γραμμές τις διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντός τους (όπως η ένταση της πολιτικής επιρροής), τις συναλλαγές μεταξύ οργανισμού και περιβάλλοντος (όπως η παραγωγή δημόσιων αγαθών), τη δομή και τις διαδικασίες των οργανισμών (όπως η σαφήνεια των οργανωτικών στόχων και το μέγεθος της γραφειοκρατίας).

Οι Pollitt και Bouckaert (2002) ορίζουν περαιτέρω πέντε ευρύτερες δυνάμεις που επηρεάζουν την αλλαγή των δημόσιων οργανισμών: τις κοινωνικοοικονομικές



δυνάμεις, τα χαρακτηριστικά πολιτικών συστημάτων, την ελίτ λήψης αποφάσεων σχετικά με την επιθυμία και τη δυνατότητα αλλαγής, την εμφάνιση αλλαγών όπως σκάνδαλα και χαρακτηριστικά διοικητικού συστήματος.

Άλλοι προσθέτουν το μεταβαλλόμενο περιεχόμενο και το πλαίσιο του δημόσιου τομέα όσον αφορά το New Public Management (π.χ. Caldwell 2009, By and Macleod, 2009) και την πολυπλοκότητα του τομέα των ενδιαφερομένων (π.χ. Perrot 2009, By and Macleod 2009). Οι προσεγγίσεις είναι ποικίλες και σύμφωνα με τους Kuipers *et al.* (2013) μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με πολλούς τρόπους.

Η πρώτη διάκριση σχετίζεται με τα *χαρακτηριστικά του «πλαισίου»* ως σημείο αναφοράς (π.χ. αλλαγή που πρέπει να γίνει κατανοητή μέσα σε ένα χρονικό πλαίσιο). Ο Wollmann (2000) παρέχει ένα χρήσιμο παράδειγμα τοποθετώντας τομεακές αλλαγές μέσα σε μια πλήρη ιστορική ανάλυση της μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Γερμανία, η οποία στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει κατανοητή και από τη θεσμική της προοπτική. Άλλοι εξετάζουν την αλλαγή σε σχέση με τα *χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου τομέα*. Σε αυτό το σημείο επισημάνθηκε ότι ορισμένες μελέτες ασχολούνται με την αλλαγή σε δημόσιους οργανισμούς εν γένει, ενώ άλλοι συζητούν το πλαίσιο συγκεκριμένων υποτομέων, όπως η υγειονομική περίθαλψη (π.χ. Modell 2001) ή η εκπαίδευση (De Boer κ.ά., 2007). Οι Hartley *et al.* (2002) κάνουν μια χρήσιμη διάκριση στην περίπτωση αυτή, υποδηλώνοντας ότι η αλλαγή λαμβάνει χώρα ταυτόχρονα σε κοινωνικό, κυβερνητικό, οργανωτικό και πρακτικό επίπεδο.

Δεύτερον, η περιγραφή των *αιτίων της αλλαγής* ως το υπόβαθρο του «πλαισίου» παρέχει μια εικόνα των απαιτήσεων των δημόσιων οργανισμών, όπως η αλλαγή των απαιτήσεων των πολιτών (Askim 2009, Christensen 2006), η διαθεσιμότητα νέων τεχνολογιών (Dunleavy *et al.* 2006, Vann 2004) και οι οικονομικές κρίσεις (Hendriks and Tops 2003). Οι αποφάσεις της κεντρικής κυβέρνησης αναγνωρίζονται επίσης ως άμεση δύναμη για αλλαγή. Οι αλλαγές πολιτικής, οι αλλαγές στη χρηματοδότηση και οι νέοι κανονισμοί που εφαρμόζονται από τις κεντρικές κυβερνήσεις (συχνά με κανονιστικές ρυθμίσεις της ΕΕ στις ευρωπαϊκές χώρες) αποτελούν κοινούς μοχλούς αναδιοργάνωσης και εφαρμογής της αλλαγής (Jespersen *et al.*, 2002, De Boer *et al.*, 2007, Reichard 2003). Σε μερικές περιπτώσεις, ο ρόλος της πολιτικής συμμετοχής



στη διαδικασία αλλαγής συζητείται ως ένας τυπικός παράγοντας του «πλαισίου» που δημιουργεί απαιτήσεις στο δημόσιο οργανισμό (π.χ. Weissert και Goggin 2002).

Τρίτον, η *άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος* του παρέχει το «πλαίσιο» για τη διαχείριση αλλαγής. Με επίκεντρο περίπλοκα δίκτυα εμπλεκόμενων φορέων και συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), ορισμένες μελέτες ασχολούνται με το ρόλο των δημόσιων οργανισμών στην αλλαγή ή τη διαμόρφωση των δικών τους πλαισίων (π.χ. Christiansen 2006). Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος επηρεάζουν τις ρυθμίσεις δικτύου (Kim et al., 2006), αλλά η συμμετοχή στο δίκτυο διαμορφώνει επίσης το πλαίσιο της αλλαγής στην οποία ο οργανισμός συμμετέχει και ενεργεί (Downe, Hartley and Rashman 2004, Grantham 2001). Στα δίκτυα και τις συμμαχίες, ιδιαίτερα στις ΣΔΙΤ, οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν σαφή παράγοντα «πλαισίου» στην αντιμετώπιση της αλλαγής (Grimshaw et al., 2002).

Τέταρτον, Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες θεωρητικές τάσεις, σύμφωνα με το δείγμα της έρευνας των Kuipers *et al.*, (2013) που δημιουργούν το πλαίσιο – περιβάλλον της αλλαγής είναι η **θεωρία της διαχείρισης της αλλαγής** (change management theory) και η **θεσμική θεωρία** (institutional theory).

Η **θεωρία της διαχείρισης της αλλαγής** ανήκει στην ορθολογική-προσαρμοστική προοπτική. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση τόσο στην περιγραφή όσο και στην καταγραφή της διαδικασίας αλλαγής και της εφαρμογής της, αν και τείνει να στερείται θεωρήσεων επί του περιβάλλοντος της αλλαγής. Υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο η οργανωτική αλλαγή δημιουργείται από τις εκ προθέσεως πράξεις αυτών που προωθούν την αλλαγή (agents) (Fernandez και Rainey 2006, Kickert 2010). Επικεντρώνεται στις επιλογές των εμπλεκόμενων στην αλλαγή. Επίσης, παρατήρησαν ότι οι εμπειρικοί στη θεωρία της διαχείρισης αλλαγών εστιάζουν στο οργανωτικό ή ενδο-οργανωτικό επίπεδο (π.χ., Coram and Burnes 2001, Sminia και Van Nistelrooij 2006).

Η **θεσμική θεωρία**, προσελκύει περισσότερο την προσοχή, επειδή παρέχει μελέτες, με δομή και οργάνωση, που διευκολύνουν την πολύπλευρη ανάλυση του περιβάλλοντος της αλλαγής, καθώς και των συμμετεχόντων- εμπλεκόμενων και της εξουσίας τους. Οι θεσμικοί υποστηρίζουν ότι η οργανωτική αλλαγή επιβάλλεται από το περιβάλλον ενός οργανισμού. Έτσι, αντί να εφαρμόσουν προγραμματισμένες



αλλαγές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, οι οργανισμοί επιδιώκουν τη νομιμοποίησή τους συμμορφούμενοι με τις πιέσεις για αλλαγή που επιβάλλονται από το περιβάλλον του (DiMaggio και Powell 1983). Δεδομένης της αιτιοκρατικής εξήγησής τους για την αλλαγή, σε συνδυασμό με την επικέντρωσή τους στο οργανωτικό πεδίο και όχι σε μεμονωμένους οργανισμούς, η θεσμική προοπτική, συμβάλλει ελάχιστα στην κατανόηση των διαδικασιών διαχείρισης της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς, εφόσον δεν αναλύονται (Frumkin and Galaskiewicz 2004). Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι μεταρρυθμίσεις και οι τομεακές μεταβολές περιγράφονται ως «εκ των άνω προς τα κάτω», προγραμματισμένες αλλαγές, δηλαδή αλλαγές που έχουν «προγραμματιστεί» για τους οργανισμούς, αντί για αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν από τους οργανισμούς και εντός αυτών.

Σε μεγάλο βαθμό, η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει το γενικό μοντέλο του δημόσιου τομέα, επιτρέποντας στους πολιτικούς και διοικητικούς φορείς λήψης αποφάσεων να συμφωνήσουν για την εφαρμογή δράσεων που επηρεάζουν μια μεταρρύθμιση ή μια νέα πολιτική. Συνεκδοχικά, υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το ερώτημα *εάν η καθεαυτή πολιτική είναι αποτελεσματική* παρά για τον τρόπο εφαρμογής της αλλαγής, ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική. Αν συνεπώς μελετηθεί η αλλαγή σε μακροοικονομικό επίπεδο, όπως στη σχετική βιβλιογραφία για τον ανασχεδιασμό, η προσοχή στις μικρο-διαδικασίες φαίνεται ότι σχεδόν απουσιάζει. Ωστόσο, η υπερβολική προσοχή στο μικρο-επίπεδο συχνά αγνοεί το ευρύτερο περιβάλλον.

1.3.3.Π.2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ (CONTENT)

Για την ανάλυση του περιεχομένου της αλλαγής, προέβησαν σε μια ταξινόμηση της αλλαγής σε τρεις κατηγορίες. Κάθε κατηγορία- τάξη προσδίδει διαφορετικό περιεχόμενο στην αλλαγή, το οποίο σχετίζεται με τον επιδιωκόμενο σκοπό αυτής, αποκαλύπτοντας το σημείο εστίασης της προσοχής, δηλαδή το αντικείμενο αυτής, ή τον τρόπο εφαρμογής (διαδικασία). Ειδικότερα, η ταξινόμηση αυτή διακρίνεται από τις εξής τάξεις, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 2 και αναλύεται ακολούθως.

Α. Τυπικές αλλαγές πρώτης τάξης (που περιορίζονται σε ένα υποσύστημα ή μια οργανωτική διαδικασία) μπορούν να εντοπιστούν στην εισαγωγή νέων διαδικασιών, συστημάτων και διεργασιών. Αυτές οι αλλαγές συνεπάγονται την εισαγωγή νέων

λογιστικών συστημάτων (π.χ. Ridder, Bruns και Spier 2005) ή μέτρα απόδοσης (De Lancer Julnes and Holzer 2001). Επιπλέον, ορισμένα άρθρα ασχολούνται με τη διαχείριση αλλαγών σε σχέση με την τεχνολογία της πληροφορικής (IT) ή την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (O'Neill 2009, Ciborra, 2005, Heeks 2005).

Τέτοιες αλλαγές πρώτης τάξης δεν επηρεάζουν τις κύριες οργανωτικές διαδικασίες και παρόλο που μπορούν να εισαχθούν σε ολόκληρο τον τομέα, συχνά δεν αλλάζουν ούτε τον οργανισμό, ούτε τον τομέα στο σύνολο του. Μια ενδιαφέρουσα εξαίρεση είναι η μελέτη από τους Plowman et al. (2007), η οποία έδειξε πως οι αλλαγές πρώτης τάξης μπορούν να οδηγήσουν σε ριζική οργανωτική αλλαγή με την πάροδο του χρόνου, όταν περιγράφουν μια σημαντική μεταστροφή στις παραδοσιακές θρησκευτικές λειτουργίες μιας εκκλησίας για να καταστούν καταφύγιο και κοινοτικό κέντρο για άστεγους, μέσω μιας σειράς μικρών αλλαγών σε μια περίοδο πολλών ετών. Ωστόσο, τα ευρήματα στη μελέτη του Pope *et al.* (2006) προέβαλε αντιτιθέμενη άποψη, αποδεικνύοντας ότι η εισαγωγή θεραπευτικών κέντρων στα νοσοκομεία με στόχο την επίτευξη αλλαγής του Τομέα στην υγειονομική υπηρεσία τρίτης τάξης του Ηνωμένου Βασιλείου σε μικροοικονομικό επίπεδο, μπορεί να περιοριστεί σε ορισμένες προσαρμογές πρώτης τάξης των εγκαταστάσεων στο φυσικό περιβάλλον.

Β. Οι αλλαγές **δευτέρας τάξης** που επηρεάζουν το οργανωτικό επίπεδο παρουσιάζονται λιγότερο στη βιβλιογραφία, αλλά μπορούν να βρεθούν με όρους «αναδιοργάνωσης» (Boyne 2006) ή ακόμη και με «ανάκαμψη της υπηρεσίας» (Borins 2002). Στο επίπεδο δεύτερης τάξης, οι περισσότερες λέξεις-κλειδιά αφορούν την οργανωτική κουλτούρα, το κλίμα και άλλους παράγοντες συμπεριφοράς, που διαφέρουν από το περιεχόμενο των περισσότερων αλλαγών πρώτης τάξης, οι οποίες σχετίζονται περισσότερο με τη **δομή**. Για παράδειγμα, στη μελέτη της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα της Νέας Ζηλανδίας, οι Parry και Proctor-Thomson (2003) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι κανόνες και οι διαδικασίες διαδραματίζουν δευτερεύοντα ρόλο στη βελτίωση του δημόσιου τομέα και τονίζουν ότι οι υπεύθυνοι λήψης πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους περισσότερο στις αξίες και τις πεποιθήσεις που καθοδηγούν τις δικές τους αποφάσεις.

Γ. Οι αλλαγές της **τρίτης τάξης**, αφορούν το περιεχόμενο της αλλαγής όπου σχετίζεται γενικά με τις μεταρρυθμίσεις των δημόσιων υπηρεσιών (π.χ. Christensen και Pallesen 2001, Battaglio και Condrey 2009), τη δημιουργία διαφόρων εταιρικών



σχέσεων (Bovaird 2006, 2007) ή μεταρρυθμίσεων ανά τομέα όπως η μεταρρύθμιση της κοινωνικής πρόνοιας (Askim *et al.*, 2009). Άλλοι τύποι μεταρρυθμίσεων αφορούν την ιδιωτικοποίηση και τη συγχώνευση κυβερνητικών οργανώσεων (π.χ. Grantham 2001, Erakovic και Powell 2006, Kavanagh και Ashkanasy 2006) ή μεταρρυθμίσεις της Ε.Ε. ειδικότερα (π.χ., Bauer 2008, Schout 2009). Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι αλλαγές αυτές περιγράφονται με βάση το περιεχόμενο της μεταρρύθμισης ή της αλλαγής πολιτικής. Οι μελέτες δεν παρέχουν πολλές λεπτομέρειες σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής στους οργανισμούς. Ένα παράδειγμα παρέχεται από τους Christensen και Pallesen (2001), οι οποίοι περιγράφουν τέσσερις μεταρρυθμίσεις στη Δανία, οι οποίες κυμαίνονται από την ανάθεση οικονομικής εξουσίας έως την εφαρμογή της δημοκρατίας και των επιλογών των χρηστών. Οι συγγραφείς εξηγούν τη σημασία αυτών των μεταρρυθμίσεων στο πλαίσιο του θεσμικού πλαισίου και εξετάζουν την εφαρμογή τους σε σχέση με τα ποσοστά επιτυχίας και αποτυχίας τους. Ως προς την εφαρμογή αυτή περιγράφεται ανάλογα με το ρόλο των πολιτικών και διοικητικών φορέων λήψης αποφάσεων, ενώ η διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών εντός των οργανισμών που υπόκεινται στις μεταρρυθμίσεις παραμένει άγνωστη.

Όσον αφορά το περιεχόμενο, παρατηρείται ότι αποδίδεται ιδιαίτερη προσοχή στο τι περιλαμβάνει η αλλαγή, συμπεριλαμβανομένων πλήρων και μερικές φορές τεχνικών περιγραφών που κυμαίνονται από μεταρρυθμίσεις σε μακροοικονομικό επίπεδο και νέες πολιτικές (που συχνά περιγράφονται ως αλλαγές τρίτης τάξης) σε μικρού επιπέδου αλλαγές στις διαδικασίες και στις νέες δομές (αλλαγές πρώτης τάξης). Γενικότερα, παρατήρησαν ότι ο τρόπος που περιγράφονται οι αλλαγές αυτής της τάξης συνδέουν στενά το περιεχόμενο και το πλαίσιο- περιβάλλον της αλλαγής. Οι περισσότεροι συγγραφείς παρέχουν ένα πλούσιο υπόβαθρο στο αντικείμενο μιας αλλαγής, περιγράφοντας το εθνικό, πολιτικό και τομεακό περιβάλλον του. Ωστόσο, πολύ λιγότερη προσοχή δίνεται στον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η αλλαγή εντός των επιμέρους οργανισμών.

1.3.3.Π.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (PROCESS)

Για τη μελέτη του παράγοντα «διαδικασία» της αλλαγής εστίασαν την προσοχή τους σε τρεις τομείς, όπως προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας: α) Προγραμματισμένες έναντι αναδυόμενων διαδικασιών αλλαγής, οι οποίες



εξετάζονται επίσης σε μεγάλο μέρος της γενικής βιβλιογραφίας (π.χ. Beer και Nohria 2000), β) αντίσταση στην αλλαγή και γ) παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία υλοποίησης της αλλαγής.

1.3.3.II.3.1. Προγραμματισμένες έναντι αναδυόμενων διαδικασιών αλλαγής

Ο Wollmann (2000) παρουσιάζει την αλλαγή στο δημόσιο τομέα ως μια ανταλλαγή μεταξύ (ριζικών) μετασχηματιστικών κυμάτων και βαθμιαίου ρυθμού. Η έρευνά του περιγράφει μια αναδυόμενη εκ των υστέρων διαδικασία εκσυγχρονισμού, τύπου New Public Management, στη γερμανική τοπική κυβερνητική μεταρρύθμιση, που οδηγείται από το εσωτερικό της διοίκησης, χωρίς οποιαδήποτε παρέμβαση υψηλότερων κυβερνητικών επιπέδων κατά τη δεκαετία του 1990. Ο Wollmann (2000) διαπίστωσε ότι η *έλλειψη παρέμβασης ή παρέμβασης από τα ανώτερα επίπεδα της κυβέρνησης, αποτελεί προϋπόθεση για επιτυχείς αλλαγές*. Ο ορθολογιστικός προγραμματισμός στη Γερμανία ήταν βραχύβιος και οι διαρκείς αλλαγές έγιναν με αυξημένες προσεγγίσεις από τη βάση προς την κορυφή.

Ο Reichard (2003) μελέτησε επίσης τη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Γερμανία, αν και επικεντρώθηκε περισσότερο στη δεκαετία του 1990. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων έπασχε από ορισμένα προβλήματα: *αδύναμη διαχείριση έργου, αδύναμη συμμετοχή και ανάμειξη του προσωπικού και αδύναμη συμμετοχή πολιτικών*. Ο Reichard (2003) συνέκρινε παρόμοιες μεταρρυθμίσεις στις Κάτω Χώρες και στην Ελβετία, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν ομοιότητες στην εφαρμογή. Πρόκειται για καινοτομίες «εκ των κάτω προς τα άνω» που περιλαμβάνουν άτυπη και εθελοντική μεταρρυθμιστική συνεργασία, η κυριότερη κινητήρια δύναμη αλλαγής είναι η διοίκησή τους και χαρακτηρίζονται από παθητικούς πολιτικούς, από think tanks σε επίπεδο Δήμων, από την καθυστερημένη συμμετοχή ακαδημαϊκών και την ισχυρή επιρροή των συμβούλων.

Οι Askim *et al.* (2009) περιέγραψαν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και εφαρμογής μιας ενωμένης κυβερνητικής μεταρρύθμισης στη Νορβηγία. Αυτή η μεταρρύθμιση είναι το ακριβώς αντίθετο μιας μεταρρύθμισης του New Public Management και αποτελεί ταυτόχρονα παράδειγμα αλλαγής τρίτης τάξης. Οι Askim *et al.* (2009) χώρισαν τη διαδικασία μεταρρύθμισης μεταξύ των φάσεων λήψης αποφάσεων και υλοποίησης. Η τελική μορφή της συγχώνευσης και η επιλογή του



ηγέτη της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας διαπιστώθηκε ότι επηρεάστηκε από πτυχές της ίδιας της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας.

Μια άλλη διάκριση που εμφανίζεται είναι μεταξύ *σταδιακών και προγραμματισμένων αλλαγών*, για να καθορίσουν διάφορες προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί σε πρωτοβουλίες αλλαγών. Σε μια πιο γενική εννοιολογική εργασία που διαχωρίζει τη *διαχείριση της αλλαγής του δημόσιου τομέα από τη γενική διαχείριση των αλλαγών*, ο Rusaw (2007) πρότείνει **τέσσερις προσεγγίσεις για την αλλαγή των δημόσιων οργανισμών**: 1) την απολύτως απαραίτητη με ορθολογικό κριτήριο αλλαγή, προγραμματισμένη «εκ των άνω προς τα κάτω», με παραδείγματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και ανασχεδιασμού, 2) μια βαθμιαία, μικρή κλίμακας, αποκεντρωμένη προσέγγιση που εστιάζει σε ορατά βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, η οποία επιτυγχάνεται περισσότερο εάν δεν υπάρχει ανάγκη για εξωτερική έγκριση, 3) μια πλουραλιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει πολλαπλά διανοητικά μοντέλα και εμπλεκόμενους που είναι χρήσιμα για την επίλυση κακοηθών προβλημάτων (συμμετοχική διαμόρφωση πολιτικών) και 4) μια ατομική προσέγγιση, η οποία είναι βασικά το μοντέλο εκμάθησης, που περιλαμβάνει την αλλαγή της οργάνωσης μέσω ατόμων και ομάδων, καθώς και την τυπική και άτυπη συμπεριφορά μάθησης για τη βελτίωση των επιπέδων εξυπηρέτησης και την επινόηση νέων συστημάτων παροχής υπηρεσιών.

Περισσότερο επικεντρωμένοι στην ιδιωτικοποίηση, ο Erakovic και ο Powell (2006) βρήκαν τρεις διαφορετικές «διαδρομές» για την αλλαγή στη μελέτη τους σχετικά με τις ιδιωτικοποιημένες κρατικές επιχειρήσεις στη Νέα Ζηλανδία. Η **πρώτη** είναι μια *διαδοχική (βήμα προς βήμα) πορεία προς αλλαγή*. Σύμφωνα με τους Erakovic και Powell (2006), αυτός ο τρόπος χρησιμοποιείται σε ανταγωνιστικά και ταραχώδη περιβάλλοντα. Το **δεύτερο**, *ριζοσπαστικό μονοπάτι* χρησιμοποιείται στις απελευθερωμένες εγχώριες αγορές και στο πλαίσιο των ταχέων τεχνολογικών εξελίξεων. Το **τρίτο** και *απλοποιημένο μονοπάτι* (που οδηγεί στην αποσυναρμολόγηση) χρησιμοποιείται από μικρότερες εταιρείες, στις οποίες οι αγοραστές ενδιαφέρονται για υψηλής ποιότητας περιουσιακά στοιχεία και μακροπρόθεσμες συμβάσεις με αξιόπιστους πελάτες. Το τελικό και πιο συγκεκριμενοποιημένο μοντέλο βασίζεται στην εφαρμογή ενός νέου λογιστικού συστήματος στους Δήμους της Γερμανίας.



Οι Ridder, Bruns και Spier (2005) διακρίνουν μεταξύ τριών διαφορετικών τρόπων συνεργασίας για την εφαρμογή του χρηματοπιστωτικού συστήματος: α) βασίζεται σε μια κυρίαρχη ομάδα έργων, β) εξαρτάται περισσότερο από εξωτερικούς συμβούλους και γ) έναν τρόπο που βασίζεται στη στενή αλληλεπίδραση μεταξύ του έργου και ομάδων χρηστών.

Ο Schedler (2003) βρήκε επίσης τη σημαντική επίδραση των **συμβούλων (και των ερευνητών)** στη μελέτη του σχετικά με τις τοπικές και περιφερειακές δημόσιες μεταρρυθμίσεις διαχείρισης στην Ελβετία.

1.3.3.II.3.2. Αντίσταση στην αλλαγή

Η έννοια της αντίστασης του εργαζομένου στην αλλαγή είναι ένα θέμα που συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία της διαχείρισης της αλλαγής και της δημόσιας διοίκησης. Συγγραφείς όπως ο Kotter (1996) και ο Ajzen (1991) έχουν γράψει για τους κεντρικούς ρόλους που διαδραματίζουν η αντίσταση στην αλλαγή και η συμπεριφορά των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής. Ωστόσο, δεν φαίνεται να υπάρχει συναίνεση για τα αίτια πρόκλησης της αντίστασης και του τρόπου αντιμετώπισής της.

Ο Oreg (2006) προέβαλε το ρόλο της **“προσωπικότητας”** και του **“πλαισίου της αλλαγής”** για να επηρεάσει το βαθμό αντίστασης στις αλλαγές και στις διαδικασίες αλλαγής. Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές επειδή αναμένουν ότι θα έχουν ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.

Ο Vann (2004) δεν θεωρεί ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων είναι σημαντικές, αλλά επικεντρώνεται στη **σύγκρουση μεταξύ της γραφειοκρατίας των δημόσιων υπηρεσιών και των ιδιωτικών επιχειρηματικών εργαλείων**, για παράδειγμα μεταξύ των μοντέλων διαδικασιών διαχείρισης έργων και των κλασικών χαρακτηριστικών μιας γραφειοκρατικής δημόσιας υπηρεσίας, όπως οι πολιτικές, οι κανόνες και οι κανονισμοί.

Ο White (2000) εξετάζει τη **στρατηγική διαχείρισης αλλαγών** ως το κλειδί για την επιτυχία, καταλήγοντας ότι μια προσέγγιση διαχείρισης από την «κορυφή προς τα κάτω» δεν θα λειτουργούσε, διότι θα οδηγούσε σε υπερβολική αντίσταση στους εργαζόμενους.



Ο Piderit (2000), βασισμένος στη θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς του Ajzen (1991), δεν επικεντρώθηκε στην αντίσταση στην αλλαγή συγκεκριμένα, αλλά στο *γενικότερο τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιδρούν (θετικά ή αρνητικά) στην οργανωτική αλλαγή*. Αυτές οι αντιδράσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με τρεις διαστάσεις: γνωστικές, συναισθηματικές και εσκεμμένες (Piderit 2000, σελ. 786).

Στη μελέτη περίπτωσής τους σχετικά με την εισαγωγή της μηχανικής επιχειρησιακών διαδικασιών στην Εθνική Υπηρεσία Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου, οι McNulty και Ferlie (2004) έδειξαν ότι η αντίσταση στις ριζικές αλλαγές συνέτεινε στη μη υλοποίησή τους με το να καταστούν αυτές ανενεργές.

1.3.3.Π.4. ΗΓΕΣΙΑ (LEADERSHIP OF CHANGE)

Είναι προφανές ότι η ηγεσία σε δημόσιους οργανισμούς είναι διαφορετική από την ηγεσία σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Ηγεσία στο δημόσιο τομέα θεωρείται όχι μόνο η πολιτική ηγεσία, αλλά και η διοικητική ή γραφειοκρατική ηγεσία (Van Wart 2003, Trottier, Van Wart και Wang 2008). Η διοικητική ηγεσία μπορεί να αντιπαραβληθεί με την πολιτική ηγεσία, η οποία σχετίζεται με τις ηγετικές δραστηριότητες που εκτελούνται από τους αρμόδιους πολιτικούς δημόσιων οργανισμών. Παρόλο που το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας για την ηγεσία του δημόσιου τομέα δεν εξετάζει την οργανωτική αλλαγή (βλ. Van Wart 2003), ορισμένοι συγγραφείς επικεντρώνονται στον *ρόλο της ηγεσίας στις οργανωτικές αλλαγές*.

Η αντίληψη ότι η ηγεσία είναι βασικός παράγοντας και κινητήρια δύναμη στις διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής παρουσιάζεται αρκετά εμφατικά στη βιβλιογραφία για την οργανωτική αλλαγή. Ο Kotter (1996, σελ. 175) υπογραμμίζει ότι στον 21^ο αιώνα όπου οι αλλαγές θα είναι γρήγορες και το περιβάλλον θα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό οι manager θα πρέπει να έχουν ηγετικές ικανότητες και θα πρέπει να εκπαιδεύονται πάνω σε αυτό. Οι Charlesworth *et al.* (2003, σ. 15) δηλώνουν ότι «η αποτελεσματική ηγεσία είναι το κλειδί για την επίτευξη αποτελεσματικής αλλαγής». Ομοίως, ο Christensen (2005) τονίζει τη σημασία της πολιτικής ηγεσίας και των συμβούλων στη διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής. Οι Ridder *et al.* (2005) υπογραμμίζουν την ανάγκη συμμετοχής κορυφαίων στελεχών και πολιτικών. Επιπλέον, Gabris *et al.* (2001) υπογραμμίζουν ότι η ηγεσία πρέπει να είναι αξιόπιστη



και οι Kavanagh και Askkanasy (2006) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί και εκπαιδευμένοι στη διαδικασία μετασχηματισμού των οργανώσεων. Μια μελέτη που παρέχει λεπτομέρειες σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με τη διαδικασία αλλαγής είναι αυτή των Denis, Lamothe και Langley (2001). Περιγράφουν τη δημιουργία ομάδων ηγεσίας σε διάφορους τύπους νοσοκομείων (προαστιακών, κοινοτικών και πανεπιστημιακών).

Οι Stewart και Kringas (2003) δηλώνουν ότι η ηγεσία συχνά περιγράφεται από μια «ηρωική», κάθετη προοπτική στη διαχείριση αλλαγών. Ο όρος «ηρωική» συνεπάγεται έναν παντοδύναμο, ιεραρχικό ηγετικό ρόλο. Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, η ηγεσία θεωρείται ως αποκλειστική δραστηριότητα του επικεφαλής του οργανισμού (Van Wart 2003, Chustz και Larson 2006). Ωστόσο, είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι δεν δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε διαφορετικούς τύπους ηγεσίας στις διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής του δημόσιου τομέα, όπως η εκχώρηση εξουσιών, η επιμερισμένη εξουσία ή η ανάθεση εξουσιών σε ομάδες (Jackson and Parry 2009). Σχεδόν όλες οι έννοιες που σχετίζονται με την ηγεσία στη διαχείριση αλλαγής του δημόσιου τομέα εξηγούν μέσα από παραδείγματα ενός *παραδοσιακού, κάθετου μοντέλου ηγεσίας*, όπως π.χ. οι Fernandez (2005) και Boin and Christensen (2008).

Σημαντικές εξαιρέσεις με ένα μοντέλο *κατακόρυφης ηγεσίας* εισάγουν οι Borins (2002) και Rusaw (2007), οι οποίοι συνδέουν διαφορετικούς τύπους ηγεσίας με διαφορετικές προσεγγίσεις για αλλαγή.

Ο Borins (2002) διαφοροποιεί τις αναδυόμενες μεταβολές από τη βάση προς την κορυφή, τις πολιτικά κατευθυνόμενες απαντήσεις σε κρίσεις και τις οργανωτικές ανατροπές από διοικητικούς ηγέτες. Οι δύο τελευταίες προσεγγίσεις βασίζονται σε παραδοσιακά ιεραρχικά μοντέλα ηγεσίας, ενώ οι αλλαγές από τη βάση προς την κορυφή απαιτούν άτυπη, αποκεντρωμένη ηγεσία. Ο Rusaw (2007) υποστηρίζει ότι οι αυξητικές και πολυφωνικές αλλαγές, σε αντίθεση με τις προγραμματισμένες, (ορθολογική) αλλαγή, απαιτούν αποκεντρωμένη και επιμερισμένη ηγεσία. Ο ισχυρισμός αυτός είναι παρόμοιος με τα επιχειρήματα στη γενική βιβλιογραφία περί διαχείρισης (management) από τους Weick και Quinn (1999) και Higgs and Rowland (2005).



Οι περισσότερες αναφορές στην ηγεσία της διαχείρισης αλλαγών του δημόσιου τομέα επικεντρώνονται στις δραστηριότητες των υψηλού επιπέδου διοικητικών ή πολιτικών ηγετών.

Ωστόσο, ορισμένοι συντάκτες επεξεργάζονται τη σχέση μεταξύ διοικητικής και πολιτικής ηγεσίας. Σε οργανωτικές αλλαγές πρώτης και δεύτερης τάξης τονίζεται η διοικητική ηγεσία. Στις τομεακές, τρίτες τάξεις, ο ρόλος των πολιτικών είναι πιο σημαντικός.

Οι Askim et al. (2009) περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο η πολιτική ηγεσία ήταν απαραίτητη στη φάση λήψης αποφάσεων των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα, ενώ οι διοικητικοί ηγέτες ήταν σε θέση να επηρεάσουν το περιεχόμενο της αλλαγής κατά τη διάρκεια της φάσης υλοποίησης. Ο Borins (2002) δηλώνει ότι η σχέση μεταξύ πολιτικών και διοικητικών ηγετών διαμορφώνεται από την *εμπιστοσύνη* που υπάρχει μεταξύ τους.

1.3.3.II.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (OUTCOMES)

Ο Birkland (2011), (βλ. επίσης Easton, 1965) χρησιμοποίησε τις έννοιες εισροών, διαδικασιών και παραχθέντων αποτελεσμάτων για να μελετήσει τις πολιτικές διαδικασίες. Εφαρμόζοντας αυτές τις έννοιες στην οργανωτική αλλαγή, βλέπουμε τα αποτελέσματα της αλλαγής ως ουσιαστικά αποτελέσματα της υλοποίησης της αλλαγής που πραγματοποιήθηκε με πρόθεση ή χωρίς, με θετικό ή αρνητικό τρόπο. Αυτά διαφέρουν από τα αποτελέσματα, τα οποία είναι σαφείς αποφάσεις, όπως η νέα κυβερνητική δομή μετά από μια μεταρρύθμιση. Οι διαδικασίες / δραστηριότητες είναι οι τρόποι με τους οποίους παράγονται τα αποτελέσματα. Οι αποδόσεις συχνά είναι ευκολότερο να μετρηθούν από την έκβαση.

Ο τρόπος που ελέγχονται τα αποτελέσματα μιας αλλαγής διαφοροποιείται από το είδος της επιδιωκόμενης αλλαγής. Ειδικότερα, στην προσέγγιση της προγραμματισμένης αλλαγής, η αλλαγή αρχίζει με τον *ορισμό της (ανεπιθύμητης) παρούσας κατάστασης*. Από αυτή την κατάσταση, σχηματίζεται μια εικόνα από την (επιθυμητή) μελλοντική κατάσταση. Ως εκ τούτου, για τις προσεγγίσεις προγραμματισμένης αλλαγής, τα αποτελέσματα προγραμματίζονται εκ των προτέρων. Αντίθετα, στην προσέγγιση της αναδυόμενης αλλαγής, τα αποτελέσματα της αλλαγής δεν έχουν καθοριστεί προηγουμένως. *Τα αποτελέσματα προκύπτουν και ορίζονται ως*



η ίδια η αλλαγή. Ως εκ τούτου, στις προγραμματισμένες προσεγγίσεις αλλαγής, τα αποτελέσματα καθορίζονται εκ των προτέρων, ενώ στις προσεγγίσεις των αναδυόμενων αλλαγών, τα αποτελέσματα προκύπτουν κατά τη διαδικασία αλλαγής.

Στις προσεγγίσεις της αναδυόμενης αλλαγής είναι πιο δύσκολο να εκτιμηθεί εκ των προτέρων η επιτυχία της αλλαγής. Με άλλα λόγια δεν είναι εφικτό να μετρήσουμε την επιτυχία όταν δεν γνωρίζουμε πραγματικά τι στοχεύουμε. Από την άποψη αυτή, η δήλωση ότι «Το βάνανσο γεγονός είναι ότι περίπου το 70% όλων των πρωτοβουλιών αλλαγής αποτυγχάνουν» (Beer and Nohria, (2000), σελ.15) εγείρει αμφιβολίες.

Ωστόσο, από τη βιβλιογραφία αναδεικνύονται και άλλα **κριτήρια αξιολόγησης των αποτελεσμάτων**.

Τα παραδοσιακά κριτήρια των αποτελεσμάτων περιλαμβάνουν αυξημένες πιθανότητες επιβίωσης (συνέχειας) ή μεγαλύτερης κερδοφορίας.

Επιπλέον, οι Armenakis και Bedeian (1999) αξιολόγησαν τις προσπάθειες οργανωτικής αλλαγής χρησιμοποιώντας *συναισθηματικά και συμπεριφορικά κριτήρια*.

Η μελέτη των Kuipers *et al.*, (2013), επικεντρώθηκε στις *αξίες* ως πιθανά κριτήρια για αποτελέσματα, όπως *αυξημένη αποτελεσματικότητα, διαφάνεια ή ισότητα*. Στο δημόσιο τομέα, η συζήτηση για τις αξίες αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Το φαινόμενο αυτό συνδέεται στενά με την εισαγωγή του New Public Management (NPM) (Hood 1991, Pollitt και Bouckaert 2002). Το NPM μπορεί να οριστεί ως ένα ευρύ σύνολο προσεγγίσεων και τεχνικών διαχείρισης που δανείζονται από τον ιδιωτικό τομέα και εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα (Hood, 1991). Ως αποτέλεσμα του NPM, οι αξίες του ιδιωτικού τομέα - όπως αποδοτικότητα, διαφάνεια και η δυνατότητα του πελάτη να επιλέγει - μπορεί να υπερισχύσουν έναντι των παραδοσιακών δημόσιων αξιών - όπως ισότητα και ασφάλεια. Ως εκ τούτου, η εστίαση στις αξίες φαίνεται να είναι κατάλληλη για την εξέταση των αλλαγών που συμβαίνουν στον σύγχρονο δημόσιο τομέα (Pollitt και Bouckaert 2002). Στον παρακάτω Πίνακα αποτυπώνονται οι αξίες του NPM και του παραδοσιακού μοντέλου δημόσιας διοίκησης (βλ. επίσης Ferlie 1996, Hood 1991).

New Pubic Management αξίες	Παραδοσιακές αξίες δημόσιου τομέα
Αποτελεσματικότητα	Αμεροληψία
Αποδοτικότητα (ως καθαρά αποτελέσματα)	Νομιμότητα
Η αξία του «πελάτη»	Ισότητα
Διαφάνεια	Δικαιοσύνη
Λιτότητα	Αξιοπιστία
	Ασφάλεια
	Τήρηση διαδικασίας

Πίνακας 3: Αξίες NPM και παραδοσιακού δημόσιου τομέα

Στο πλαίσιο του δείγματος της έρευνας των Kuipers *et al.*, (2013) παρατηρείται ότι οι περισσότερες προγραμματισμένες πρωτοβουλίες αλλαγής αναγνωρίζουν την *αυξημένη οργανωτική αποτελεσματικότητα* ως το κύριο αναμενόμενο αποτέλεσμα αλλαγής, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί και η πρωταρχική αξία του NPM (Hendriks & Tops, (2003), Reichard, (2003), Vann, (2004), Weissert & Goggin, (2002), Hoque και Kirkpatrick, (2008), Coram and Burnes, (2001).

Για παράδειγμα, οι Battaglio και Condrey (2009) μελέτησαν την απασχόληση στο δημόσιο τομέα, όπου διαπίστωσαν ότι η αποτελεσματικότητα προτιμάται από την ασφάλεια στην εργασία. Μαζί με την αποτελεσματικότητα, είναι η διαφάνεια (π.χ. Schedler, (2003), Sminia και Van Nistelrooij, (2006), η αποδοτικότητα (π.χ. Jespersen *et al.*, (2002), Lindquist, (2006) και η δυνατότητα ο πελάτης να επιλέγει ή η ικανοποίηση των πελατών (για παράδειγμα Christensen και Pallesen, (2001), Chen *et al.*, (2006).

Λιγότερες μελέτες στο δείγμα των Kuipers *et al.* (2013) φαίνεται να περιγράφουν την επιδίωξη πιο παραδοσιακών αξιών του δημόσιου τομέα. Ο Thomas (2006) ανέλυσε μια διαδικασία οργανωτικής αλλαγής που αποσκοπούσε στην αύξηση της ασφάλειας και ο Chustz και ο Larson (2006) κατέγραψαν μια προσπάθεια αύξησης της ισότητας και της ασφάλειας. Ωστόσο, και στις δύο περιπτώσεις, οι αλλαγές έγιναν σε νοσοκομείο όπου η αξία της ασφάλειας των ασθενών είναι πιθανότερο να χρησιμεύσει ως δείκτης απόδοσης παρά ως παραδοσιακή αξία του δημόσιου τομέα. Η μελέτη σχετικά με τη μεταρρύθμιση σε νορβηγικό νοσοκομείο από τους Christensen, Laegreid και Stigen (2006), αναφέρει τόσο τα εσωτερικά (όπως τα μέτρα



αποτελεσματικότητας), όσο και τα εξωτερικά μέτρα (όπως η ισότητα των υπηρεσιών και η επιρροή των χρηστών). Συνολικά, οι οργανωτικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα φαίνεται ότι επικεντρώνονται κυρίως στην επιδίωξη των αξιών του NPM.

Οι Kuipers *et al.* (2013) παρατηρούν ότι πολλές μελέτες αναφέρονται ρητά στον αναμενόμενο επιθυμητό στόχο μιας σχεδιασμένης αλλαγής, αλλά *δεν εξετάζουν όλοι οι συγγραφείς τον βαθμό που υλοποιήθηκε το αποτέλεσμα*, δηλαδή τα πραγματικά αποτελέσματα των οργανωτικών αλλαγών δεν αναφέρονται πάντοτε. Για παράδειγμα, οι Hoque (2005), Christensen και Pallesen (2001) και οι Coram and Burnes (2001) αναλύουν αλλαγές που στοχεύουν στην αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, αλλά δεν αναφέρουν το *βαθμό επίδρασης της αλλαγής στην αποτελεσματικότητα*.

Στη συνέχεια επισημαίνουν ότι μερικές μελέτες αξιολογούν τα αποτελέσματα της οργανωτικής αλλαγής. Ωστόσο, υπάρχουν μερικές σημαντικές διαφορές ως προς τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται τα αποτελέσματα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων. Ο Schedler (2003) και ο Christensen (2005) αναφέρουν τα αποτελέσματα της αλλαγής δηλώνοντας ότι τα υποκείμενα της αλλαγής έχουν πράγματι υιοθετήσει μια νέα πρακτική. Ωστόσο, αυτές οι συμπεριφορικές επιδράσεις δεν συμβάλλουν αναγκαστικά στην αναμενόμενη αξία των αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση ενός νέου λογιστικού συστήματος (output) δεν εγγυάται πραγματική αύξηση της διαφάνειας (outcome) (Schedler 2003). Άλλοι συγγραφείς αξιολογούν τα αποτελέσματα της αλλαγής με την *αξιολόγηση των εμπειριών*, όπως οι Weissert και Goggin (2002), οι οποίοι αναλύουν τις εμπειρίες των πελατών και των εμπλεκόμενων.

Άλλες μελέτες βασίζονται στην *αξιολόγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων* για να εξηγήσουν τις επιπτώσεις της αλλαγής. Για παράδειγμα, οι Jespersen *et al.* (2002) αναγνωρίζουν ότι μια οργανωτική αλλαγή είχε επιφανειακές επιπτώσεις και οι στάσεις των εργαζομένων παρέμειναν αμετάβλητες. Οι Hoque και Kirkpatrick (2008) αξιολογούν μια οργανωτική αλλαγή ως προς τις επιδράσεις της στις στάσεις αναφορικά με *την οργανωτική συμπεριφορά των πολιτών, την πίεση εργασίας και το ηθικό*. Τέλος, ορισμένοι συγγραφείς αναφέρουν αντικειμενικά αποτελέσματα για να αξιολογήσουν το αποτέλεσμα μιας αλλαγής. Οι Chustz και Larson (2006) καθορίζουν το αποτέλεσμα μιας αλλαγής *μετρώντας τον αριθμό των*



υποψηφίων για μια νέα νοσοκομειακή πολιτική. Οι Sharma και Hoque (2002) μετρούν την ικανοποίηση των πελατών και τα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα κατά τα έτη πριν και μετά την εφαρμογή ενός συνολικού προγράμματος διαχείρισης ποιότητας. Οι Chen et al. (2006) χρησιμοποιούν μια παρόμοια συστηματική μέθοδο με τη μέτρηση των δεικτών απόδοσης, όπως η παροχή υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη πριν και μετά την εφαρμογή της αλλαγής.



Κεφάλαιο 2^ο: Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων

2.1 Προσδιορισμός εννοιών

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας κρίνεται σκόπιμο και χρήσιμο να αποσαφηνιστούν και να προσδιοριστούν οι κυριότερες έννοιες που συναντώνται στη Θεωρία της Διαχείρισης Αλλαγής και δύναται να εφαρμοστούν σε έναν Οργανισμό για την υλοποίηση της επιχειρούμενης αλλαγής (Παυλόπουλος, 1985; OECD, 2000; OECD, 2009; EU, 2017; Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 2007).

Αξίες (Values)

Πεποιθήσεις που μοιράζονται μεταξύ των μερών- εμπλεκόμενων (stakeholders) ενός οργανισμού. Οι αξίες οδηγούν, προσδιορίζουν και καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού και τις προτεραιότητες, δημιουργώντας ένα πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Αλλαγή (Μεταρρύθμιση) (Change)

Η μετακίνηση από την παρούσα κατάσταση στην μελλοντική κατάσταση.

Αντίκτυπος αλλαγής (Change Impact)

Ο τρόπος που τα άτομα, οι διαδικασίες, η τεχνολογία και το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζεται κατά τη διάρκεια της μετακίνησης από την παρούσα στην μελλοντική κατάσταση.

Αντίσταση (Resistance)

Η εναντίωση του εμπλεκόμενου στην αλλαγή.

Αποδοτικότητα (Efficiency)

Η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους.



Αποδοχή (Adoption)

Η συνειδητή επιλογή του εμπλεκόμενου στην αλλαγή να δεχθεί, να υιοθετήσει και να επιδείξει έναν νέο τρόπο σκέψης ή συμπεριφοράς. Η αποδοχή πραγματοποιείται όταν η συμπεριφορά του εμπλεκόμενου στην αλλαγή είναι σύμφωνη και συμβαδίζει με τη μελλοντική επιδιωκόμενη κατάσταση.

Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)

Η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Βιωσιμότητα (Sustainability) της αλλαγής

Η ικανότητα της προσήλωσης στη μελλοντική επιδιωκόμενη κατάσταση και της διατήρησης αυτής.

Διαχείριση Αλλαγής (Change Management)

Η πρακτική της εφαρμογής μιας δομημένης προσέγγισης στη μετάβαση ενός Οργανισμού από τη σημερινή κατάσταση στη μελλοντική για την επίτευξη των αναμενόμενων οφελών.

Διαχείριση Αντίστασης (Resistance Management)

Η διαδικασία αντιμετώπισης της αντίστασης των εμπλεκόμενων στην αλλαγή.

Δέσμευση (Engagement)

Η εμπλοκή και η συμμετοχή του εκάστοτε εμπλεκόμενου στην αλλαγή.

Διοίκηση (Governance)

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων, που εφαρμόζεται από εξουσιοδοτημένα άτομα ή από έναν Οργανισμό για την έγκριση ή μη, την παρακολούθηση και την προσαρμογή ενεργειών ενός σχεδίου διαχείρισης αλλαγής/ μεταρρύθμισης.

Έκβαση (Outcome)

Ένα συγκεκριμένο, μετρήσιμο αποτέλεσμα ή δράση μιας ενέργειας ή μιας κατάστασης.



Επάρκεια ικανοτήτων (Competency)

Το σύνολο της γνώσης, των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων τόσο του Οργανισμού, όσο και του κάθε εμπλεκόμενου στην αλλαγή ατομικά.

Επικοινωνία (Communication) της αλλαγής

Νοείται η διαδικασία πληροφόρησης, ενημέρωσης και, κατά λογική ακολουθία, αλληλο-επηρεασμού των προσώπων, που μετέχουν στην οργανωτική προσπάθεια, με στόχο πάντα την πιο αποδοτική επιδίωξη του κοινού προκαθορισμένου στόχου της οργάνωσης.

Ετοιμότητα (Readiness) για την αλλαγή

Η διαδικασία της προπαρασκευής ενός Οργανισμού ή μερών αυτού, για την αποδοχή, την αποτελεσματική διαχείριση και την ενσωμάτωση της επικείμενης αλλαγής.

Εγγυητής – Υπεύθυνος αλλαγής (Change Sponsor or Agent)

Το άτομο ή η ομάδα σε έναν Οργανισμό που είναι υπεύθυνη, εγγυάται και λογοδοτεί για την αποτελεσματική πραγματοποίηση της αλλαγής.

Εμπλεκόμενος (Stakeholder) στην αλλαγή

Το άτομο που επηρεάζεται, εμπλέκεται και συμμετέχει στην αλλαγή.

Καινοτομία

Η επιδίωξη της βελτίωσης, η οποία θα πρέπει να πραγματοποιείται με άμεση και ανεμπόδιστη πρόσβαση στο μετασχηματισμό και με δημιουργία συστημάτων που ενθαρρύνουν τη νέα σκέψη και δημιουργικούς τρόπους για την επίλυση νέων ή υφιστάμενων προκλήσεων, τόσο εντός όσο και εκτός της διοίκησης. Για να μετατραπεί η θεωρία σε πραγματικότητα, οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν την αλλαγή.

Μελλοντική κατάσταση (Future State)

Οι συνθήκες που επικρατούν τη χρονική στιγμή που έχουν πραγματοποιηθεί και τα οφέλη της προωθημένης αλλαγής.



Οικονομική κρίση

Ξαφνική και βίαιη επιδείνωση της οικονομίας μιας χώρας ή η οξεία και απότομη εμφάνιση ή κορύφωση μιας δύσκολης εξελικτικής πορείας με επιδείνωση όλων των αρνητικών φαινομένων από το ξεπέρασμα της οποίας εξαρτάται η επιστροφή στη φυσιολογική κατάσταση.

Οικονομική ύφεση

Μείωση, περιορισμός των οικονομικών δραστηριοτήτων.

Όραμα (Vision)

Μια μακροπρόθεσμη προοπτική για τη μελλοντική κατάσταση του Οργανισμού. Καθορίζει τον τρόπο και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας ενός Οργανισμού.

Όφελος (Benefit)

Τα ποσοτικά και ποιοτικά, τα μετρήσιμα και μη, αποτελέσματα που προέρχονται από την αλλαγή.

Παρούσα κατάσταση (Current State)

Οι συνθήκες που επικρατούν σε έναν Οργανισμό πριν ξεκινήσει η αλλαγή.

Πιθανός κίνδυνος (ρίσκο) αλλαγής (Change Risk)

Όταν υπάρχει πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός ή μια συνθήκη, το οποίο θα έχει αρνητική επίδραση στα οφέλη της αλλαγής.

Πραγματοποίηση Οφέλους (Benefit Realization)

Η επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από την αλλαγή.

Σημείο κορεσμού της αλλαγής (Change Saturation)

Το σημείο εκείνο που, κατά την εφαρμογή της αλλαγής στο σύνολό της σε έναν οργανισμό, οι εμπλεκόμενοι αδυνατούν να τη διαχειριστούν αποτελεσματικά.

Σκοπός

Είναι το προκαθορισμένο τελικό αποτέλεσμα, το οποίο προσδιορίζει τόσο το περιεχόμενο της όλης οργανωτικής προσπάθειας, όσο και τη διαδικασία δόμησης και εξέλιξής της.

Υποστήριξη (Sponsorship)

Η διαδικασία της ευθυγράμμισης και του συντονισμού των εμπλεκόμενων για την υποστήριξη και υιοθέτηση της αλλαγής.

2.2 Παράγοντες πρόκλησης ανάγκης για αλλαγή στο δημόσιο τομέα

Οι παράγοντες πρόκλησης αλλαγών στους φορείς του δημοσίου τομέα ποικίλουν και οι επιπτώσεις τους διαφοροποιούνται σύμφωνα με την κατηγορία του φορέα προς αναδιοργάνωση και τους σκοπούς που εξυπηρετεί η αλλαγή (Bryson, 2014; Bouckaert *et al.*, 2002; Armenakis, 1999; Van De Ven, 1995; Kickert, 2014).

Οι **μοχλοί υποκίνησης αλλαγών** στους δημόσιους οργανισμούς/ επιχειρήσεις, μπορούν να προέρχονται από το **εξωτερικό** ή **εσωτερικό** περιβάλλον λειτουργίας του φορέα ή/και συνδυαστικά (Kotter, 1996).



Σχήμα 3: Επιδράσεις στην αλλαγή ενός Δημόσιου Οργανισμού

2.2.A. Εξωτερικό περιβάλλον

Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που περιλαμβάνονται στο **εξωτερικό περιβάλλον** ενός/μίας Δημόσιου Οργανισμού/ Δημόσιας Επιχείρησης και προκαλούν αλλαγές σε αυτούς ενδεικτικά περιλαμβάνονται τα κάτωθι:



- Οι τάσεις και οι δυνάμεις της **παγκόσμιας Οικονομίας** και οι **εθνικές** τους επιπτώσεις.

Στον τομέα της Οικονομίας η ελληνική οικονομία και κοινωνία βιώνει βαθιά κρίση δανεισμού, όπου με την προσφυγή με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), και την εφαρμογή των Μνημονίων, αλλά και με τις μετέπειτα σχετικές συμφωνίες συνθέτουν ένα δυσμενές εξωτερικό περιβάλλον για τους Δημόσιους Οργανισμούς της Ελλάδας.

- Οι μεταβολές στο **κοινωνικό σύστημα** εντός του οποίου λειτουργεί ο φορέας και στις οποίες περιλαμβάνονται οι κοινωνικές και οι δημογραφικές αλλαγές, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, το μορφωτικό επίπεδο, η κατανομή πλούτου. Ενδεικτικά, αναφέρονται:

- το κύμα μετανάστευσης που προκλήθηκε από τους πολέμους στη Μ.Ανατολή και στη Συρία.
- παρατηρήθηκε μια τάση για φυγής από τη χώρα των νέων φοιτητών ή αποφοίτων. Λόγω της αδυναμίας εύρεσης ικανοποιητικής εργασίας, τόσο όσον αφορά τον τύπο απασχόλησης όσο και τον ικανοποιητικό μισθό, η διαφυγή στο εξωτερικό προτιμάται από ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού και ιδιαίτερα από τις χώρες που έχουν υπογράψει τη Συνθήκη Σένγκεν (εξασφαλίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία των προσώπων, αλλά και εμπορευμάτων, υπηρεσιών και κεφαλαίων) στην Ευρώπη, όπου η μετεγκατάσταση είναι πολύ απλή. Περισσότεροι από 200.000 Έλληνες, οι περισσότεροι κάτω των 35 ετών, υπολογίζονται ότι έχουν μεταναστεύσει από την αρχή μιας οικονομικής κρίσης, αναζητώντας και συνήθως επιτυγχάνοντας ευνοϊκότερες συνθήκες επαγγελματικής αποκατάστασης και επαγγελματικής σταδιοδρομίας.

- Οι **πιέσεις του πολιτικού συστήματος**, αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων που διαμορφώνουν τη Δημόσια Πολιτική, τη λειτουργία και τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα και τις αποφάσεις που συνοδεύουν τη ρητορική αυτή. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:

- Οι απόψεις και οι ιδέες των πολιτικών κομμάτων.



- Οι απόψεις και πιέσεις από τους πολίτες αναλυτικά με τη λειτουργία του δημοσίου τομέα.
 - Η εισαγωγή νέων αρχών και προτύπων διοίκησης των δημοσίων φορέων και απόψεων αναφορικά με το ρόλο και τη λειτουργία τους, όπως ενδεικτικά αναφέρονται η προώθηση της αποκέντρωσης, η μείωση της γραφειοκρατίας προς τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας, οι ιδιωτικοποιήσεις.
 - Η οργάνωση και δομή του εθνικού συστήματος δημόσιας διοίκησης και ο βαθμός στον οποίο προωθεί και υποστηρίζει την αλλαγή στη λειτουργία των φορέων.
- ▶ Το περιεχόμενο του **Νομοθετικού πλαισίου** που διαμορφώνεται στο εξωτερικό περιβάλλον ενός Δημόσιου Οργανισμού, αλλά έχει άμεσες επιπτώσεις σε αυτόν είτε αυτό αφορά σε εθνικό ή σε τομεακό επίπεδο.
 - ▶ Οι **Τεχνολογικές εξελίξεις** που εισβάλλουν στους Δημόσιους Οργανισμούς ως απόρροια των ευρωπαϊκών και εθνικών επιταγών.
 - ▶ Οι πιέσεις για την **προστασία του Περιβάλλοντος** δημιουργούν νέες απαιτήσεις ακόμα και για τη βιωσιμότητα ενός Δημόσιου Οργανισμού.
 - ▶ Η εμφάνιση **έκτακτων γεγονότων και καταστάσεων**, όπως φυσικές καταστροφές, διεθνείς κρίσεις με εθνικό αντίκτυπο, αποτυχίες πολιτικής και η εμφάνιση σκανδάλων στη λειτουργία του φορέα.



Σχήμα 4: Πιέσεις εξωτερικού περιβάλλοντος του δημόσιου φορέα προώθησης οργανωτικής αλλαγής σε αυτόν

2.2.A.1 Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στη διαχείριση αλλαγών στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών

Την περίοδο 2010-2018 πραγματοποιήθηκαν πολλές μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις σε μια σειρά τομέων της δημόσιας διοίκησης, άλλοτε με κυρίαρχη τη δημοσιονομική λογική και άλλοτε επιχειρώντας την αναβάθμιση του διοικητικού μηχανισμού στις διάφορες διαστάσεις του. Στο πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης είναι δύσκολο ορισμένες φορές να διαχωριστεί η βελτιωτική παρέμβαση από τη δημοσιονομική στόχευση. Η σχέση τους είναι σύνθετη, ενώ η ακραία δημοσιονομική πίεση είχε σημαντικό εξορθολογιστικό χαρακτήρα, σε αρκετές περιπτώσεις ανέκοψε ή αποδυνάμωσε προσπάθειες για ουσιαστικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις (ΕΛΙΑΜΕΠ *et al.*, (2018)).

Ωστόσο, όπως αποτυπώνεται και από τις εκθέσεις των εμπειρογνομόνων, που παρουσιάζονται σε επόμενη ενότητα της παρούσας μελέτης, στις οποίες η οικονομική κρίση δεν ήταν παρούσα, η ελληνική διοίκηση χαρακτηριζόταν από χαμηλό βαθμό



θεσμοποίησης, νομιμοποίησης και αποτελεσματικότητας που σχετίζονται άμεσα με το χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης από την κοινωνία και τους πολίτες. Με την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης σύμφωνα με την άποψη της έρευνας του ΕΛΙΑΜΕΠ *et al.* (2018) τα ζητήματα αυτά όχι μόνο επιλύθηκαν ή βελτιώθηκαν, τουναντίον εντάθηκαν.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας του ΕΛΙΑΜΕΠ (2018), σε μια προσπάθεια αποτίμησης της διαχείρισης των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν μέσα σε ένα περιβάλλον παρατεταμένης οικονομικής κρίσης και με τις δεσμεύσεις των Μνημονίων, σκιαγραφούν τις επιπτώσεις αυτής της κρίσης μέσα στη Δημόσια Διοίκηση. Συγκεκριμένα αναφέρονται τα παρακάτω.

Οι παρεμβάσεις για κατάργηση ή συγχώνευση φορέων, οι μετακινήσεις υπηρεσιών, προσωπικού και αρμοδιοτήτων, η δημιουργία νέων δομών εντός και εκτός δημοσίου τομέα, αλλά και οι αλληπάλληλες αλλαγές στους κανόνες οργάνωσης της δημοσιοϋπαλληλίας δημιούργησαν ένα περιβάλλον συχνών αλλαγών στην οργανωτική διάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης, με αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση στη διαδικασία της θεσμοποίησης. Για να πραγματοποιηθεί αυτή απαιτείται μια παρατεταμένη περίοδος «ηρεμίας» και κανονικής λειτουργίας, προκειμένου η νέα κατάσταση να εμπεδωθεί, να γίνει λειτουργική και να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητά της.

Αλλά και σε επίπεδο νομιμοποίησης η ελληνική διοίκηση, σύμφωνα με την έρευνα του ΕΛΙΑΜΕΠ, θεωρείται ότι δε βελτιώθηκε λόγω των αδυναμιών ανταπόκρισης σε ανάγκες των πολιτών, τόσο λόγω δημοσιονομικών περιορισμών όσο και ως συνέπεια των ανωτέρω αλλαγών. Οι βελτιώσεις παραμένουν η εξαίρεση που επιβεβαιώνει τον κανόνα. Επομένως, είναι αμφίβολος ο βαθμός και το βάθος αλλαγής των πρόσφατων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων στο επίπεδο ικανότητας της ελληνικής διοίκησης.

Μια άλλη έντονη επίδραση της οικονομικής κρίσης των Μνημονίων ήταν η παραγωγή ενός μεγάλου πλήθους νομοθετικών παρεμβάσεων, δράσεων και πρωτοβουλιών. Σε νομοθετικό επίπεδο υπήρξε κατακλυσμός ρυθμίσεων, συχνά προβληματικής ποιότητας, γεγονός που προκάλεσε επιπρόσθετη επιβάρυνση στην ήδη κακή κατάσταση της νομοθεσίας. Την προβληματική κατάσταση επέτεινε και το γεγονός ότι ορισμένες από αυτές ήταν απροετοίμαστες, χωρίς επαρκή μελέτη και



τεκμηρίωση και χωρίς πρόβλεψη και οργάνωση των επόμενων απαιτούμενων διαδικασιών για την ολοκλήρωση της προωθούμενης αλλαγής.

Σε επίπεδο εφαρμογής αναδείχθηκαν τόσο οι τεχνικές, όσο και οι πολιτικές δυσκολίες τις οποίες ακριβώς αποσκοπούσε να υπερκεράσει ο τρόπος αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης. Σε λειτουργικό επίπεδο δεν απέδειξαν πάντα τη σκοπιμότητά τους. Γενικότερα, αν και υπήρξε «μεταρρυθμιστική υπερδραστηριότητα», σε αρκετές περιπτώσεις αυτή ήταν ασυνεχής, αλληλοαναιρούμενη, διστακτική, περιέκλειε υποτίμηση των πρακτικών εμποδίων και κυρίως αυτών που προέρχονται από μια προδιαμορφωμένη πραγματικότητα χωρίς δομή και οργάνωση. Υπό την πίεση των Μνημονίων, και όχι μόνο, σε πολλές περιπτώσεις, δεν εξασφαλιζόνταν οι προϋποθέσεις για ποιοτική αλλαγή. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι περισσότερες μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις εστίασαν στα συμπτώματα, χωρίς να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν επαρκώς τις αιτίες των προβλημάτων.

Η επιζητούμενη αποτελεσματικότητα άλλοτε κινήθηκε στην κατεύθυνση της συγκέντρωσης και άλλοτε της αποκέντρωσης υπέρ Ανεξάρτητων Αρχών ή Εταιρειών του δημοσίου, άλλοτε με συγχωνεύσεις και άλλοτε με τη δημιουργία νέων φορέων με την ευελιξία που παρέχει η εκτός δημοσίου τομέα τοποθέτησή τους. Αντίθετα, άλλοι φορείς (π.χ. Κτηματολόγιο) εντάχθηκαν στο δημόσιο τομέα, εγκαταλείποντας έτσι μια επιλογή που είχε γίνει για αντίστοιχους λόγους στο παρελθόν. Είναι επομένως δύσκολο να διαπιστωθεί μια συνεκτική αντίληψη για τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Πέραν της κυρίαρχης δημοσιονομικής προτεραιότητας, πολλές αλλαγές ανταποκρίνονται σε ευκαιριακές ή συγκυριακές επιλογές, περισσότερο ή λιγότερο πραγματιστικές. Έτσι, πολλές φορές αντί να αντιμετωπίσουν προϋπάρχοντα προβλήματα (π.χ. συντονισμού) αυτά επιτείνονται, ενώ οι επικαλύψεις και οι ασάφειες αυξάνονται.

Ως προς το ζήτημα της εφαρμογής υπάρχουν αποχρώσεις. Σε επίπεδο θεσμικού πλαισίου οι αλλαγές είναι πολλές και η εφαρμογή πολλών εξ αυτών είναι σε εξέλιξη. Τα αποτελέσματα της αλλαγής των κανόνων του παιχνιδιού, των δομών και των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να παρακολουθηθούν ανά τομέα. Με δεδομένη πάντως την παραδοσιακή αμέλεια της φάσης της υλοποίησης στην ελληνική διοίκηση, μπορεί να θεωρηθεί ότι υπήρξε πρόοδος, όπως φαίνεται ιδιαίτερα από την πραγματοποίηση



έστω και καθυστερημένα ή με αργό ρυθμό μεταρρυθμίσεων σε πεδία όπου εκκρεμούσαν από καιρό, έστω και αν άλλες παραμένουν ζητούμενα.

Στο ερώτημα αν οι μεταρρυθμίσεις της κρίσης αποτέλεσαν τομή για τη δημόσια διοίκηση, η απάντηση φαίνεται συνεπώς μικτή. Από τη μια πλευρά, μπορεί να θεωρηθεί ότι επήλθε σε κάποιο βαθμό εξορθολογισμός σε σειρά πεδίων (π.χ. σύνδεση αρμοδιοτήτων και υπηρεσιών με αντίστοιχη συγχώνευση δομών και υπηρεσιών, κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, σύνδεση διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και προϋπολογισμού, πιο συνεκτική διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και δημοσιονομικής διαχείρισης, συλλογή και επεξεργασία δεδομένων, αντιμετώπιση του κατακερματισμού σε πεδία όπως η καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας αλλά και στις στρατηγικές επενδύσεις κλπ.). Αυτό που μπορεί να παρατηρηθεί συνολικά είναι ένας εκσυγχρονισμός και μια αναβάθμιση των διοικητικών εργαλείων. Χωρίς να είναι πλήρης, αγγίζει σε σημαντικό βαθμό τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, τη συλλογή δεδομένων και στοιχείων, τις διαδικασίες (π.χ. δημοσιονομικής διαχείρισης, έγκρισης στρατηγικών επενδύσεων κλπ.) (ΕΛΙΑΜΕΠ, *et al.*, (2018).

Ωστόσο, παρατηρείται ότι ορισμένες μεταρρυθμίσεις εμφανίζουν φορμαλιστικό χαρακτήρα, εκσυγχρονίζοντας την επιφάνεια αλλά διατηρώντας προϋπάρχουσες λογικές και πρακτικές λειτουργίας. Η παρατήρηση αυτή επιβεβαιώνεται συχνά στο πεδίο των ανθρωπίνων πόρων (αξιολόγηση, επιλογή σε θέσεις ευθύνης). Ακόμη, ενώ ζητούμενο ήταν η λειτουργική αναπροσαρμογή των σχέσεων διοίκησης-πολιτικής, σύμφωνα και με τις συστάσεις του ΟΟΣΑ, οι μεταρρυθμίσεις περιορίστηκαν σε ορισμένες αλλαγές στο καθεστώς τους και είναι εξαιρετικά αμφίβολο αν έχουν επίδραση σε λειτουργικούς όρους. Ο αναμφισβήτητος σημαντικός ρόλος του εξορθολογισμού των εργαλείων (αλλαγές πρώτης τάξης) δεν εγγυάται ευρύτερες αλλαγές στον τρόπο δράσης του πολιτικό-διοικητικού μηχανισμού (αλλαγές δεύτερης τάξης). Πολύ περισσότερο δεν εντοπίζεται αλλαγή στην αντίληψη για τη λειτουργία του ή για την ασκούμενη πολιτική (αλλαγή τρίτης τάξης ή «παραδειγματική» αλλαγή). Σε ποιο βαθμό με αφετηρία τον εκσυγχρονισμό των εργαλείων είναι δυνατή η μετάβαση σε ευρύτερες και βαθύτερες αλλαγές εξαρτάται από σειρά παραγόντων. Αντίθετα, ο εξορθολογισμός των εργαλείων μπορεί πιο εύκολα να υπονομευτεί και να αδρανήσει. Σε κάθε περίπτωση, τα όποια οφέλη τελούν υπό την προϋπόθεση της στήριξης και διατήρησής τους τα επόμενα χρόνια.

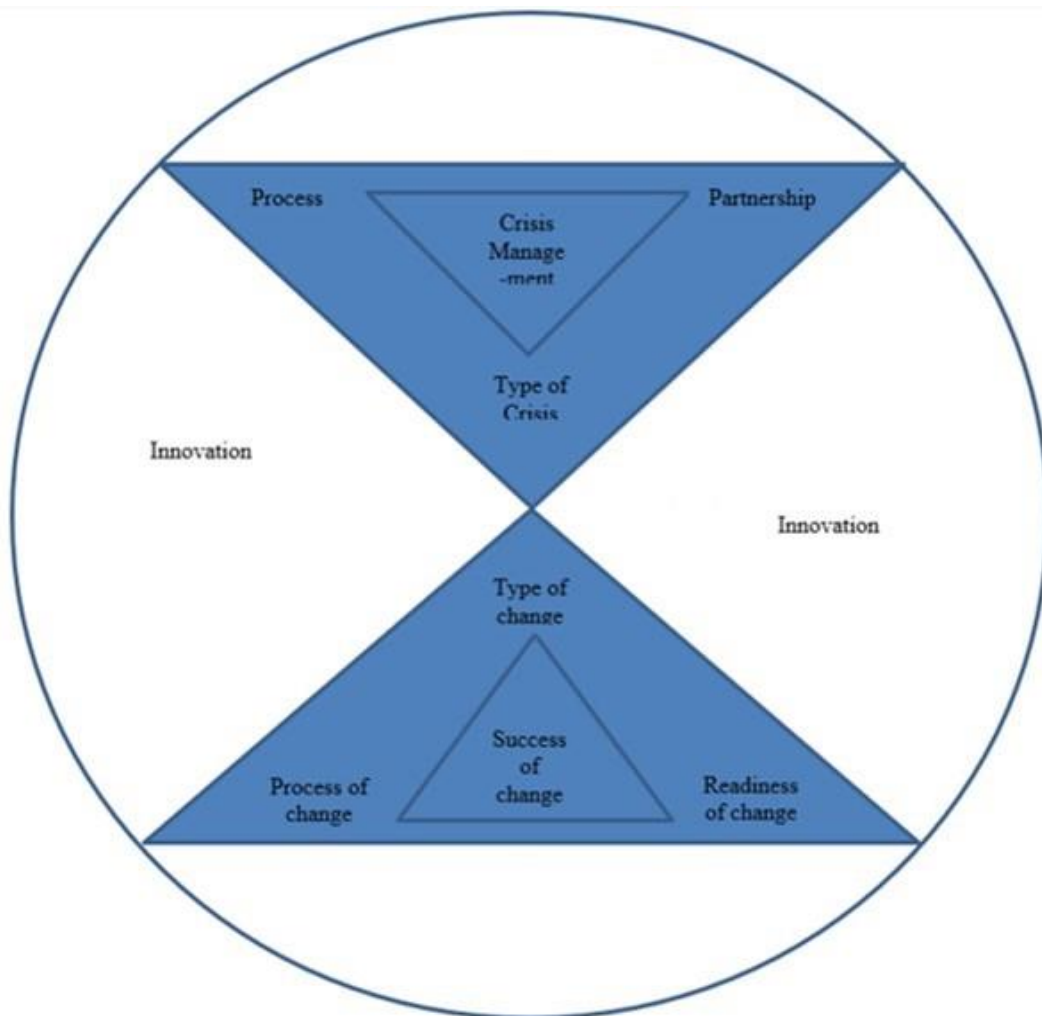


Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» δημοσίευσε τις επιδόσεις των κρατών- μελών σε βασικούς τομείς πολιτικής, ώστε να καταστεί ευκολότερη η σύγκριση μεταξύ τους και παράλληλα να καθορίσει τις οικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση στο σύνολό της. Στις θεματικές περιλήψεις κάθε τομέα παρουσιάζεται η επίδοση κάθε κράτους- μέλους βασισμένο σε ένα πλαίσιο δεικτών.

Στον τομέα *«ποιότητα της δημόσιας διοίκησης»* η Ελληνική δημόσια διοίκηση εμφανίζει πολύ χαμηλούς δείκτες απόδοσης σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ειδικότερα, στην *αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης* η Ελλάδα κατέχει μόλις την 26η θέση σε σύνολο 28 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο δείκτη *χρηστοκεντρικότητας* (συνυπολογίζει 4 δείκτες: online διαθεσιμότητα, χρηστικότητα, ταχύτητα στη χρήση και ευκολία στη χρήση) των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε 7 διαφορετικούς τομείς διακυβέρνησης η χώρα βαθμολογείται με 50 (κλίμακα 0-100) με τον μέσο όρο της Ε.Ε. να είναι 72. Τέλος, στη *χρήση στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινου δυναμικού στην Κεντρική Κυβέρνηση* η Ελλάδα καταλαμβάνει την προτελευταία θέση⁷.

Ο τρόπος που η κρίση επηρεάζει τη διαχείριση αλλαγών αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα. Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι υπάρχουν κοινά στοιχεία και στα δύο αυτά πεδία, τόσο της διαχείρισης αλλαγών, όσο και της οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της εξέλιξης των διαδικασιών κάθε πεδίου πρέπει να δοθεί έμφαση σε διαφορετικά στοιχεία. Εν κατακλείδι, η επιτυχία διασφαλίζεται από το συνδυασμό της διαχείρισης αλλαγών με την καινοτομία, ώστε η κρίση να αντιμετωπιστεί με αποτελεσματικότητα.

⁷ *Quality Of Public Administration*, European Committee, (2017).



Σχήμα 5: Η επίδραση της κρίσης στη διαχείριση αλλαγής

Πηγή: Ruth Alas, *Change Management, Crisis Management, and Innovation Management*, Estonian Business School

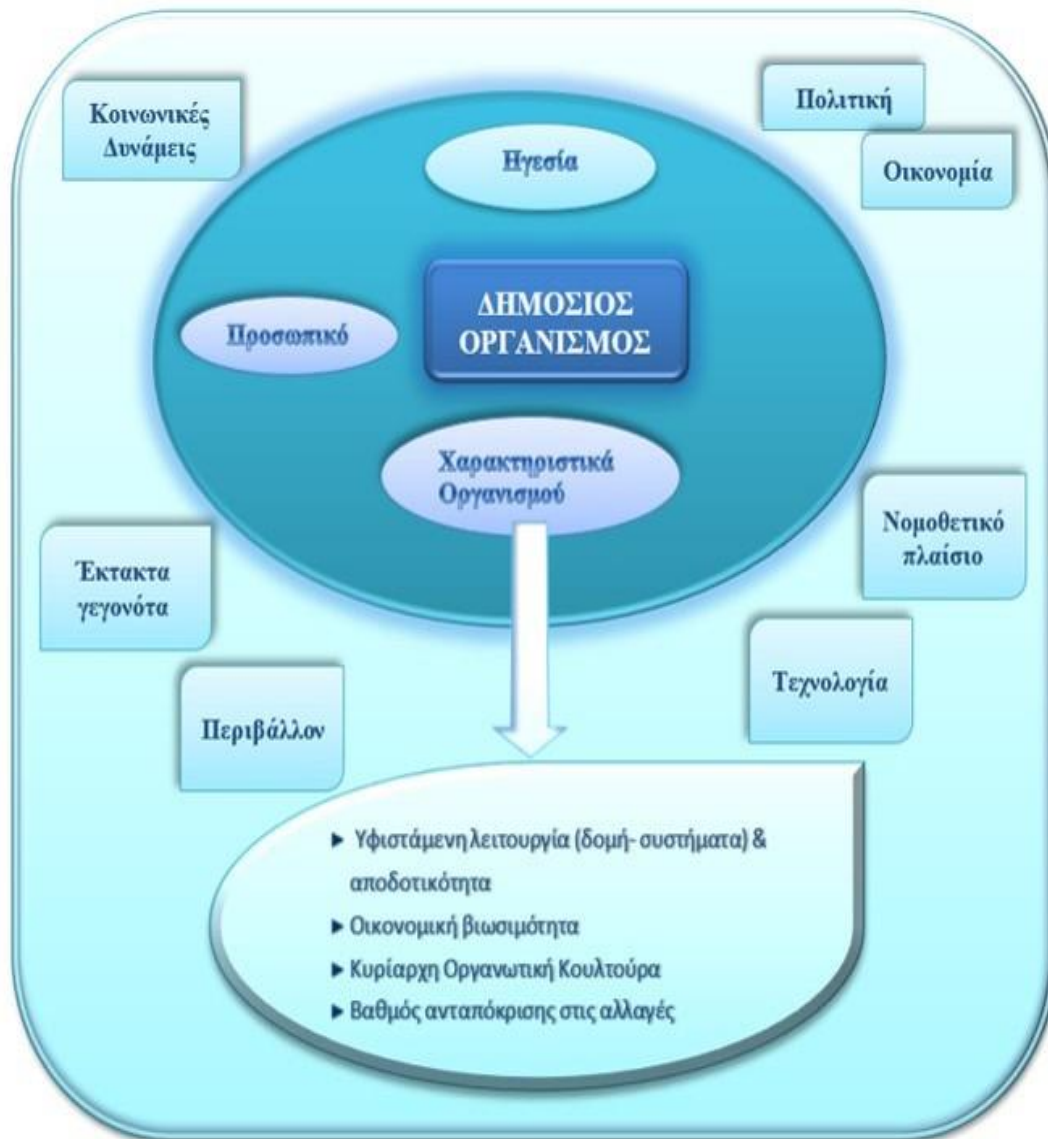
2.2.B. Εσωτερικό Περιβάλλον

Αντίστοιχα οι πιέσεις για αλλαγή μπορούν να προέρχονται και από το **εσωτερικό περιβάλλον του φορέα**, στο οποίο περιλαμβάνονται:

- Το **στυλ ηγεσίας** και οι απόψεις της **διοίκησης του φορέα**, αναφορικά με την αποστολή και λειτουργία του φορέα και την ανάγκη προώθησης αλλαγών.
- Οι απόψεις- αντιλήψεις και οι πιέσεις του **ανθρώπινου δυναμικού** του φορέα, αναφορικά με τη λειτουργία του και την αποδοτικότητα των ακολουθούμενων διαδικασιών εκτέλεσης των λειτουργιών του και παροχής των υπηρεσιών προς

τους ωφελούμενους. Στους παράγοντες προώθησης της αλλαγής από την πλευρά του προσωπικού περιλαμβάνονται και οι παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την αποδοχή ή αντίσταση έναντι των προωθούμενων αλλαγών. Στη βάση όλων αυτών των παραγόντων είναι οι ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες, οι γνώσεις και η εμπειρία, η μόρφωση και η προσωπικότητα του κάθε εμπλεκόμενου.

- Τα **χαρακτηριστικά γνωρίσματα** του φορέα, που προσδιορίζονται από:
 1. **Την υφιστάμενη λειτουργία και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα.** Η υπάρχουσα δομή, λειτουργία, διαδικασίες και συστήματα του φορέα. Η υφιστάμενη απόδοση του φορέα, το επίπεδο της οποίας συνίσταται στο βαθμό ικανοποίησης των στελεχών, της ηγεσίας, των μετόχων της πολιτικής και των αποδεκτών των υπηρεσιών από τις επιπτώσεις τις οποίες επιφέρει, λειτουργούν προωθητικά ή ανασταλτικά ως προς την εισαγωγή και την προώθηση των αλλαγών.
 2. **Η οικονομική βιωσιμότητα της λειτουργίας του φορέα,** το επίπεδο και οι πιέσεις που ασκούνται για τον εξορθολογισμό της υφιστάμενης χρηματοδότησης των λειτουργιών του, λειτουργεί προωθητικά ή ανασταλτικά ως προς την εισαγωγή και προώθηση της αλλαγής.
 3. **Η κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα του φορέα** και ιδιαίτερα τις βασικές κοινές αρχές και απόψεις των στελεχών και της διοίκησης του οργανισμού σε σχέση με την αλλαγή και την καινοτομία.
 4. **Ο βαθμός ανταπόκρισης του οργανισμού στις αλλαγές** που επέρχονται στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον άσκησης των αρμοδιοτήτων του. Αλλαγές ως προς τις ανάγκες προς κάλυψη από την παροχή των υπηρεσιών του φορέα, οι οποίες συχνά προωθούν την υλοποίηση αλλαγών στο εσωτερικό του οργανισμού προκειμένου να ανταπεξέλθει αποτελεσματικότερα στην επίτευξη της αποστολής του.



Σχήμα 6: Παράγοντες που επηρεάζουν ένα Δημόσιο Οργανισμό να αλλάξει

Όλοι οι ανωτέρω αναφερόμενοι παράγοντες υποκίνησης αλλαγών, εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος ενός δημόσιου οργανισμού, αποσκοπούν και εξειδικεύονται στην προώθηση της αναδιοργάνωσης των δημοσίων φορέων σε μία σειρά κρίσιμων λειτουργιών και δράσεων τους, στους εξής τομείς:

- της οικονομικής λειτουργίας και διαχείρισης,
- των μεθόδων διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων των φορέων
- της οργανωτικής τους δομής,
- των διαδικασιών στρατηγικού προγραμματισμού και παρακολούθησης της λειτουργίας των δημοσίων φορέων,



- των μοντέλων και διαδικασιών υλοποίησης των αλλαγών.

Οι τομείς και οι κατηγορίες δράσεων οργανωτικής αλλαγής παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΣΚΟΠΟΣ - ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΡΑΣΕΩΝ
Οικονομική λειτουργία	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Εκτέλεση προϋπολογισμού ⇒ Οικονομική διαχείριση ⇒ Οικονομικός έλεγχος
Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Επιλογή και κατανομή προσωπικού ⇒ Κατανομή αρμοδιοτήτων- καθηκόντων προσωπικού ⇒ Δεξιότητες προσωπικού ⇒ Καθορισμός Στόχων ⇒ Ανταμοιβή προσωπικού ⇒ Σχέση εργασίας προσωπικού ⇒ Παρακολούθηση – Αξιολόγηση προσωπικού βάσει καθηκόντων και μετρήσιμων στόχων
Οργανωτική δομή	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ενεργοποίηση και θεμελίωση διαδικασιών συντονισμού ⇒ Εξειδίκευση λειτουργιών και παρεχόμενων υπηρεσιών ⇒ Απλούστευση διαδικασιών ⇒ Καινοτομία στην παροχή υπηρεσιών ⇒ Μέγεθος φορέων ⇒ Αποκέντρωση λειτουργιών και εκχώρηση αρμοδιοτήτων ⇒ Εισαγωγή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
Στρατηγικός προγραμματισμός και παρακολούθηση	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Αξιολόγηση αποδοτικότητας δημόσιων φορέων ⇒ Εισαγωγή συστημάτων και δεικτών παρακολούθησης

Υλοποίηση αλλαγών	⇒ Συμμετοχική παρακολούθηση
	⇒ Αυτό- αξιολόγηση
	⇒ Εφαρμογή αλλαγών από πάνω προς τα κάτω (top-down) (συγκεντρωτική)
	⇒ Εφαρμογή αλλαγών από κάτω προς τα πάνω (bottom to top) (αποκεντρωμένη)
	⇒ Συμμετοχική εφαρμογή αλλαγών
	⇒ Ανάπτυξη νέων οργανωτικών μονάδων και φορέων

Πίνακας 4: Κύριες δράσεις οργανωτικής αλλαγής ανά Τομέα αλλαγής σε Δημόσιο Οργανισμό

2.3 Προσδιορισμός αδυναμιών και προβλημάτων του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος των Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με την «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016» του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ) αναγνωρίζεται τόσο η εν εξελίξει κρίση, όσο και η άμεση επίδραση της τελευταίας στην ανάδειξη όλων των δομικών ελλειμμάτων που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, αναφέρεται ότι το *σύστημα λήψης αποφάσεων, οι δομές εφαρμογής και παρακολούθησης των πολιτικών, καθώς και οι δομές ελέγχου και εποπτείας παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα*. Κατ' επέκταση, λόγω του συστημικού τους χαρακτήρα, δύνανται να θεωρηθούν και «*πάγιες αδυναμίες*» του όλου πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και συνεπώς διεγκυστίνδες της επιχειρούμενης αλλαγής, οι οποίες εντείνονται σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Οι κύριες αδυναμίες που εντοπίζονται από το ΥΔΜΗΔ είναι οι κάτωθι:

i) Αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών αποτελεί πρωτεύουσα αδυναμία, καθώς η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών, οδηγεί σε

αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες, διατηρώντας ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο κατακερματισμό και διασπορά σε όλες τις παραμέτρους (π.χ. αρμοδιότητες, δομές, υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό, καθήκοντα) που συνιστούν έκαστο πεδίο πολιτικής.

ii) Έλλειψη συντονισμού.

Η έλλειψη ενός μηχανισμού συντονισμού για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων, σε συνδυασμό με την απουσία δικτύων στη δημόσια διοίκηση, καθώς και την ύπαρξη διαρθρωτικών στεγανών και το κατακερματισμένο και διασπασμένο λειτουργικό μοντέλο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αποτελούν βασικά προσκόμματα για την αλλαγή.

iii) Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζεται από την έλλειψη σχεδιασμού και στρατηγικού οράματος. Παράλληλα, η ανορθολογική κατανομή τόσο του αριθμού των υπαλλήλων, όσο και των δεξιοτήτων τους, οδηγεί στο φαινόμενο της ανισοβαρούς επάνδρωσης δημόσιων υπηρεσιών και στην απώλεια πολύτιμων ανθρώπινων πόρων.

iv) Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο.

Η πολυνομία, η κακονομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων δημιουργούν προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στις επιχειρήσεις και τους πολίτες, όσο και στην ίδια τη δημόσια διοίκηση. Νομικά εμπόδια έχουν επίσης ανασχέσει την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών.

v) Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων, οι οποίες εντείνονται λόγω μη διασύνδεσης βάσεων δεδομένων ανάμεσα στους φορείς του δημόσιου τομέα.

vi) Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης.

Στην Ελλάδα δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί η χάραξη δημόσιων πολιτικών βάσει τεκμηρίωσης, γεγονός που αντανακλά τόσο την ένδεια δεδομένων που τηρούνται από τη διοίκηση όσο και την κουλτούρα του νομικισμού. Οι διαδικασίες για τη συλλογή, σύνθεση και ανάλυση των δεδομένων δεν χαρακτηρίζονται από



στρατηγική οργάνωση και ως εκ τούτου είναι εξαιρετικά ανεπαρκείς. Η ελλιπής και ακατάλληλη συλλογή και ταξινόμηση των δεδομένων δυσκολεύει περαιτέρω την ανάπτυξη πολιτικών με βάση τα στοιχεία και περιορίζει τη δυνατότητα εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων.

2.4 Παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο ενός Δημόσιου Οργανισμού/ Επιχείρησης

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται ότι πολλοί μελετητές έγραψαν για τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τις διαδικασίες αλλαγής, καθώς και την εφαρμογή του σχεδίου αλλαγής. Ωστόσο, γίνεται αντιληπτό ότι το τι ορίζεται ως επιτυχία, σύμφωνα με την προωθούμενη αλλαγή, καθορίζει το γεγονός εάν η επιτευχθείσα αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής, δηλαδή ο ορισμός που δίνεται για το περιεχόμενο της επιτυχίας σε κάθε σχέδιο δράσης αναδιοργάνωσης.

Για παράδειγμα, οι Weissert και Goggin (2002) διαπίστωσαν ότι η επιτυχία της υλοποίησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους καθορισμένους στόχους της, όπως η μείωση του κόστους και η συμμόρφωση με την αλλαγή. Δεν θεώρησαν την επιτυχία της αλλαγής όσον αφορά την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων, διότι εάν είχαν εξετάσει αυτή την πτυχή, η εφαρμογή δεν θα ήταν εντελώς επιτυχής.

Οι Kuipers *et al.* (2013) διαπιστώνουν ότι οι μελετητές και οι ερευνητές σπάνια αντιμετωπίζουν ρητά την επιτυχία μιας αλλαγής. Ειδικότερα, αναφέρουν ότι αν και σε μερικές μελέτες δηλώνεται ρητά ότι η αλλαγή ήταν ανεπιτυχής (π.χ. Hoque και Kirkpatrick, 2008), η επιτυχία της αλλαγής παραμένει ασαφής ή αμφιλεγόμενη στις περισσότερες μελέτες που διερεύνησαν μεταξύ 2000-2010. Οι Battaglio και Condrey (2009) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή πρακτικών NPM προκάλεσε ταυτόχρονα αύξηση της απόδοσης, αλλά και αρνητικές συμπεριφορές. Ο Reichard (2003) δηλώνει ότι είναι αδύνατο να γίνουν αναφορές στην επιτυχία, επειδή πολλές αλλαγές συνεχίζονται. Λίγες μελέτες αναφέρονται ρητά στην επιτυχία της οργανωτικής αλλαγής (Sharma and Hoque 2002, Chustz and Larson 2006 Chen *et al.*, 2006).



Ο Thomas (2006) ανέφερε μια σειρά από μεταβλητές που επηρέασαν την επιτυχία της εφαρμογής πολιτικής για την ασφάλεια των ασθενών στον канаδικό τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, όπως *επαρκείς πόροι, η ύπαρξη κινήτρων για υποστήριξη ή αντίσταση στις αλλαγές και η ανταπόκριση πολλών εμπλεκόμενων*.

Ο Lindquist (2006) διερεύνησε το ρόλο και τη λειτουργία ομάδων-έργου που δημιουργήθηκαν ειδικά στη Μ.Βρετανία, στην Αυστραλία και στη Νέα Ζηλανδία για να διασφαλιστεί η καλύτερη εφαρμογή των πρωτοβουλιών πολιτικής με τη *χρήση διαφορετικών ρόλων* (με έλεγχο και πρόκληση, διευκόλυνση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων). Οι ομάδες- έργου για την υλοποίηση της αλλαγής έχουν μεγάλες δυνατότητες, σύμφωνα με τον Lindquist, αλλά μερικές φορές επικαλύπτονται και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους αποτελεί πιθανό κίνδυνο.

Επίσης οι Voehl *et al.* (2016) διαπιστώνουν ότι υπάρχει κοινή συναίνεση στην άποψη ότι η επιτυχία ή η αποτυχία μιας πρωτοβουλίας αλλαγής δεν αφορά μόνο στην εκκίνηση, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση, την εκτέλεση και την αξιολόγηση του έργου που θα οδηγήσει την αλλαγή. Περιλαμβάνει επίσης την προετοιμασία του Οργανισμού για μετασχηματισμό, τη διασφάλιση της συμμετοχής των ενδιαφερομένων και δέσμευση της διοίκησης για να υποστηρίξουν την αλλαγή πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εφαρμογή της.

Οι Kuipers *et al.* (2013) αναφέρουν ότι οι μελέτες που αξιολογούν τα αποτελέσματα της αλλαγής, από το περιεχόμενο των οποίων θα μπορούσε να εξαχθεί ένα πλαίσιο καθορισμού της επιτυχίας ή της αποτυχίας της αλλαγής, χρησιμοποιούν διάφορα κριτήρια ή αναλύουν την επιτυχία μονοδιάστατα, χωρίς να λαμβάνουν και άλλα σημαντικά κριτήρια καθορισμού της επιτυχίας. Ως εκ τούτου, διαπιστώνουν ότι μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν και να προσδιορίσουν συγκεκριμένα κριτήρια ή πρότυπα αξιολόγησης της επιτυχίας.

Σε μια προσπάθεια συγκέντρωσης των κύριων συμπερασμάτων των θεωρητικών, των μελετητών και των ερευνητών της Διαχείρισης Αλλαγής για τις αιτίες που προκαλούν την αποτυχία της υλοποίησης της αλλαγής είναι οι παρακάτω (Szabla *et al.*, 2017; Kotter, 1996; Voehl *et al.*, 2016; Μακρυδημήτρης κ.α., 2012; Μουζέλης, 2003; Καζάκος, 2003; Beer *et al.*, 2000; Rieley, 1999; Smith, 2003; Vakola *et al.* 2009; Bovey & Hede, 2001; κ.α.)



1. Έλλειψη οράματος και υποτίμηση της αξίας και της δύναμης ύπαρξής του ή και έλλιπους επικοινωνίας και αδυναμίας μετάδοσης του οράματος
2. Αντίσταση κατά της αλλαγής
3. Παρεκκλίνουσες διαδικασίες και συμπεριφορές ως προς την αξιοκρατική και διαφανή λειτουργία της διοίκησης και της πολιτικής
4. Απουσία αίσθησης επείγοντος ή μη κατανόηση της αναγκαιότητας της αλλαγής ή και μη αποδοχής αυτής της αναγκαιότητας
5. Μη κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή
6. Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας και της διοίκησης του οργανισμού
7. Αποτυχία διατήρησης της προσήλωσης στην αλλαγή
8. Απουσία ομάδας που θα ηγηθεί και θα καθοδηγήσει την αλλαγή ή επιλογής ακατάλληλων ατόμων που στελεχώνουν αυτή την ομάδα
9. Μη συμμόρφωση και ευθυγράμμιση του σχεδίου δράσης με την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στον Οργανισμό και τις βασικές αξίες και ηθικές αρχές που διέπουν τον Οργανισμό και όλους τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή
10. Έλλειψη απαιτούμενων πόρων, όπως υλικών, άυλων (π.χ. χρόνος) και ανθρώπινων πόρων.
11. Ελλιπής επικοινωνία και πληροφόρηση
12. Παράλειψη σταδίων- βημάτων αλλαγής
13. Έλλειψη ευθυγράμμισης και εναρμόνισης της επιλεγμένης Στρατηγικής α) με το σχέδιο δράσης για αλλαγή, β) τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού από το οποίο επιβάλλεται η επιχειρούμενη αλλαγή
14. Υπεροψία, εφησυχασμός, υπερβολική αυταρέσκεια
15. Ανεπαρκής εκπαίδευση
16. Ανικανότητα διαχείρισης αλλαγών από την ηγεσία και τη διοίκηση του Οργανισμού καθ' όλη τη διάρκεια της επιχειρούμενης αλλαγής μέχρι την εγκαθίδρυσή της (π.χ. μη αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων εμποδίων, έλλειψη αίσθησης υποστήριξης και ασφάλειας, επιβολή αλλαγών ακόμα και όταν αυτές δεν είναι απαραίτητες)
17. Αδυναμία της ηγεσίας και της διοίκησης αναγνώρισης της αλληλεπίδρασης μεταξύ του πλαισίου, του περιεχομένου και της διαδικασίας της αλλαγής, καθώς και του τρόπου διαμόρφωσης της κατάλληλης στρατηγικής και πρακτικής για την



υλοποίηση του σχεδίου δράσης μέσα από την επαναπληροφόρηση των δεδομένων της αλληλεπίδρασης.

18. Ο τρόπος διοίκησης
19. Ελλιπής ή και απουσία υποστήριξης και εισαγωγής νέων τεχνολογιών, ως εργαλεία διαχείρισης της αλλαγής
20. Ελλιπής προετοιμασία του Οργανισμού για την εισαγωγή της αλλαγής, κάποιες φορές παντελής απουσία ετοιμότητας.
21. Καθυστερήση υλοποίησης της προωθούμενης αλλαγής, κυρίως όταν υπάρχουν ζητήματα προθεσμίας που έχουν επιβληθεί βάσει ενός ευρύτερου οργανωμένου στρατηγικού στόχου.
22. Μη ανταπόκριση στις προσδοκίες της ηγεσίας. Όταν η αλλαγή υλοποιείται να γίνει αντιληπτό ότι περιλαμβάνονται ανεπιθύμητα ή ελαττωματικά χαρακτηριστικά που εμποδίζουν την ομαλή εκτέλεση της αλλαγής, ή μπορεί να μην ευθυγραμμίζονται με τις επιχειρούμενες διαδικασίες.
23. Μη χρησιμοποίηση των χαρακτηριστικών του Οργανισμού στα οποία έχει συγκριτικό πλεονέκτημα.
24. Αδυναμία δημιουργίας βραχυπρόθεσμων στόχων - επιτευγμάτων.
25. Πρόωρη ανακοίνωση της επιτυχίας της αλλαγής χωρίς αυτή να έχει πραγματικά αφομοιωθεί από τους εμπλεκόμενους και οι νέες διαδικασίες να έχουν γίνει κτήμα τους, με αποτέλεσμα να μπλοκάρει η ορμή που χαρακτηρίζει την αλλαγή.
26. Παραμέληση θεμελίωσης και ενσωμάτωσης της αλλαγής στην κουλτούρα του Οργανισμού.
27. Απουσία μηχανισμού μέτρησης και συναφώς αξιολόγησης της αλλαγής κατά τη διάρκεια εφαρμογής της, ώστε να πιστοποιείται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου δράσης.
28. Η συχνότητα επιβολής αλλαγών σε έναν Οργανισμό.
29. Ελλιπής προβλεψιμότητα ως προς τα ανακύπτοντα εμπόδια στο στάδιο της προετοιμασίας του σχεδίου δράσης.
30. Ελλιπής ή απουσία μηχανισμών υποκίνησης, επιβράβευσης και δημιουργίας κινήτρων για την ομαλή αποδοχή της αλλαγής από τους εμπλεκόμενους.
31. Μη συμμετοχή και εμπλοκή όλων των εμπλεκόμενων στην αλλαγή.
32. Μη διασφάλιση ενεργητικής συναίνεσης.



33. Έλλειψη κοινής αντίληψης των εμπλεκομένων στις βασικές αρχές και αξίες που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού.

Κρίνεται χρήσιμο και σκόπιμο στην παρούσα μελέτη να πραγματοποιηθεί μια πιο διεξοδική αναφορά σε αιτίες καίριας σημασίας που συναντώνται σε κάθε τύπο Οργανισμού κατά τη διαδικασία εισαγωγής οποιασδήποτε αλλαγής σε αυτόν και οδηγούν στην επιτυχία ή στην αποτυχία αποτελεσματικής εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής. Από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, αλλά και των ερευνών που έχουν διεξαχθεί και εστιάζουν στο αντικείμενο μελέτης μας, αποδίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο στην ύπαρξη Οράματος, όσο και στο περιεχόμενο της αντίδρασης στην αλλαγή και των αιτίων που την προκαλούν, λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός ότι ο στόχος της βελτιστοποίησης παραμένει υψηλά στην ατζέντα όλων των Οργανισμών, δημόσιων και ιδιωτικών. Αυτό βέβαια δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι και οι άλλες αιτίες που αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν επηρεάζουν και δεν καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής.

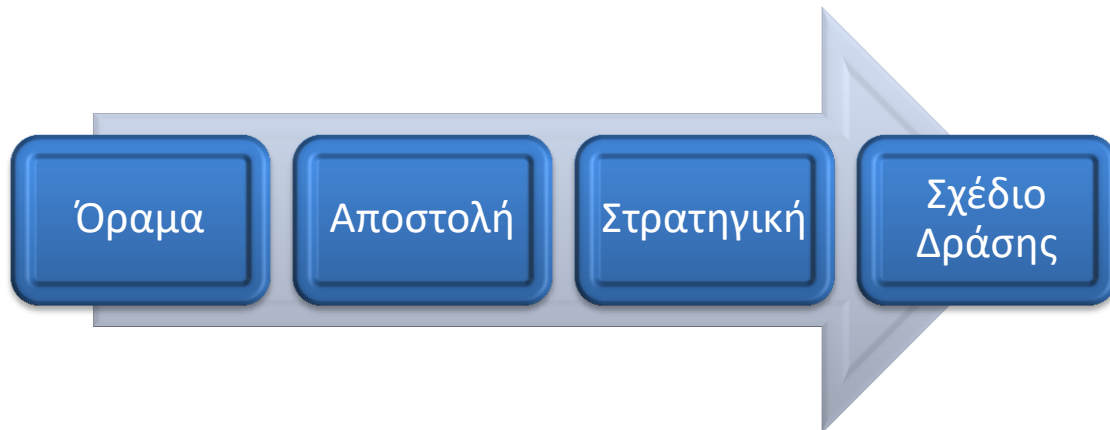
2.4.1 Όραμα

Οι Vicente Gonçalves & Carla Campos, (2018) αναφέρουν ότι *«Η διαχείριση οργανωτικής αλλαγής είναι ένας επιστημονικός κλάδος που έχει τακτικές και επιχειρησιακές πτυχές, αλλά απαιτεί και ένα στρατηγικό όραμα»*. Συνεπώς, η ύπαρξη Οράματος συνιστά τη βάση πάνω στην οποία θα σχεδιαστεί η επιδιωκόμενη αλλαγή σε κάθε Οργανισμό. Ειδικότερα, ως προς την έννοια του στρατηγικού Οράματος, οι ίδιοι την προσδιορίζουν ως μια *«ικανότητα που επιτρέπει στο διαχειριστή αλλαγών να κατανοήσει τις διαφορετικές ρυθμίσεις και, προτού συμβάλει στην επίτευξη ενός σκοπού, κατανοεί τη μεγαλύτερη στρατηγική πίσω από τον επιδιωκόμενο στόχο»*.

Εν συνεχεία, αναφέρουν ότι η στρατηγική άποψη σε ένα έργο θα επηρεάσει με τη σειρά της διάφορους τομείς, όπως της διαχείρισης των επικοινωνιών, της διευκόλυνσης, της διαχείρισης των συγκρούσεων, της έμπνευσης και της ενθάρρυνσης, και της διατήρησης της εστίασης στα αποτελέσματα. Κατόπιν αυτού συμπεραίνουμε ότι το Όραμα είναι όχι απλά η βάση, αλλά και ο κινητήριος μοχλός κάθε διαδικασίας και δραστηριότητας που πραγματοποιείται σε έναν Οργανισμό που

επιθυμεί την αποτελεσματική διαχείριση μιας αλλαγής, η οποία θα διατηρηθεί στο διηνεκές.

Κατόπιν των ανωτέρω καταλήγουμε στο συμπέρασμα της άμεσης και άρρηκτης σύνδεσης του Οράματος με τη Διαχείριση αλλαγών. Συγκεκριμένα, συμπεραίνουμε ότι το Όραμα καθορίζει την Αποστολή, βάση της οποίας επιλέγεται η Στρατηγική, καθορίζοντας το σχέδιο δράσης.



Σχήμα 7: Από το Όραμα στο Σχέδιο Δράσης στη Διαχείριση Αλλαγής

Άποψή μας είναι ότι το στρατηγικό Όραμα κατά τη διαμόρφωσή του, πρέπει να χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω συνισταμένες, ώστε να έχει την απαιτούμενη δυναμική για την επιτυχή εφαρμογή της επιδιωκόμενης αλλαγής:

- ⊕ **Αλήθεια και Θάρρος:** εκτός του γεγονότος ότι αποτελούν ηθικές αξίες για αυτόν που έχει το ρόλο να ηγείται στη διαμόρφωση του Οράματος, αποτελούν και ένα γεγονός «εν τοις πράγμασι», εφόσον στην πορεία θα αποκαλυφθεί ο πραγματικός λόγος που προκαλεί την επιδιωκόμενη αλλαγή και θα έχει συνολικά αρνητικές επιπτώσεις σε όλο το οικοδόμημα του σχεδίου δράσης, αλλά και στους ίδιους τους εμπλεκόμενους σε αυτή σε προσωπικό επίπεδο, ταλανίζοντας την αξιοπιστία στις σχέσεις της Ηγεσίας και της Διοίκησης.
- ⊕ **Καθαρότητα:** το Όραμα πρέπει να είναι σαφές και ορθώς διατυπωμένο, λαμβάνοντας υπόψη και την οργανωτική κουλτούρα του Οργανισμού και των εμπλεκόμενων σε αυτών. Δεν πρέπει να υπάρχουν περιθώρια ασάφειας και αβεβαιότητας.



- ⊕ **Επικοινωνία:** όσο σαφές και αν είναι διατυπωμένο το Όραμα, απαιτείται και να μεταφερθεί με κατάλληλες επικοινωνιακές δράσεις προς τους εμπλεκόμενους στον Οργανισμό και να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα μέχρι να αφομοιώσουν και να ενστερνιστούν το Όραμα.
- ⊕ **Συνεργασία, Συμμετοχικότητα:** το Όραμα θα έχει μεγαλύτερη απήχηση και αποδοχή όταν έχει διαμορφωθεί από κοινού με τους εμπλεκόμενους στον Οργανισμό, χωρίς αυτό βέβαια να ταλανίζει τη λειτουργία και τη συνέχιση του Οργανισμού. Με άλλα λόγια ο βαθμός συμμετοχικότητας πρέπει να κρίνεται ανάλογα του επιπέδου και της ποιότητας των εμπλεκόμενων στον Οργανισμό και της οργανωσιακής κουλτούρας που διαπνέει τον ίδιο τον Οργανισμό.
- ⊕ **Καινοτομία:** το Όραμα πρέπει να διαπνέεται από καινοτομία, η οποία στην πράξη δίνει την απαιτούμενη προοπτική στον Οργανισμό δημιουργώντας την ανάγκη για εκπαίδευση, για αυτοβελτίωση, για επικοινωνία, για αύξηση της ποιότητας του επαγγελματικού βίου και για ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.

Στην έκθεση του ΟΟΣΑ (2011) με θέμα “Greece: Review of the Central Administration”, η πρώτη σύσταση που κάνει είναι η δημιουργία ενός κοινού Οράματος, διαπιστώνοντας την έλλειψη του. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι: *«Δεν υπάρχει ένα προφανές συνολικό στρατηγικό όραμα που να διαμορφώνει στόχους και κατευθύνσεις για το μέλλον της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας σε μακροπρόθεσμη βάση, ούτε όμως και για τα μέτρα που πρέπει να εφαρμοστούν σε βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη βάση».*

Στους μεγάλους και σύγχρονους Δημόσιους Οργανισμούς / Επιχειρήσεις στην Ελλάδα το Όραμα, διαμορφώθηκε με πρωτοβουλία του αρμόδιου Υπουργείου.

Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης για το χρονικό διάστημα 2017-2019 (Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, δημόσιο 2020, η διοίκηση αναβαθμίζεται, 2017), προσδιόρισε το Όραμα, μετά από μια ευρεία διαβούλευση με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, για την πραγματοποίηση μιας συντονισμένης προσπάθειας, για την αναμόρφωση της



δημόσιας διοίκησης, τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ως όραμα της εν λόγω στρατηγικής καθορίστηκε *«μια ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης»*.

Για την επίτευξη του ανωτέρω οράματος, η Στρατηγική αναπτύχθηκε σε τέσσερις θεμελιώδεις πυλώνες:

- α) Διοικητικές Δομές και Εργαλεία,
- β) Διοικητικές Λειτουργίες και Διαδικασίες,
- γ) Ανθρώπινο Δυναμικό,
- δ) Ενίσχυση Διαφάνειας, Λογοδοσίας και Ανοικτής Διακυβέρνησης, καθώς και μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική για την προώθηση των σχετικών δράσεων.

2.4.2 Αντίδραση στην αλλαγή

Η αλλαγή, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, συνεπάγεται μία μετακίνηση από την υπάρχουσα κατάσταση. Η μεταβολή αυτή συνήθως ενεργοποιεί αντανakλαστικά αντίδρασης σε όλους όσους θεωρούν πως ταλανίζονται τα κεκτημένα τους και κινδυνεύουν να υποστούν απώλειες τα ατομικά ή συλλογικά τους συμφέροντα. Είναι αναμενόμενο να εμφανίζεται κάποια μορφή αντίδρασης και αντιπαράθεσης, δεδομένου ότι η αλλαγή περιέχει τη μετάβαση από το γνωστό στο άγνωστο. Ωστόσο, όταν η αντίσταση αυτή εκλαμβάνει έντονα αρνητικές τιμές, αποτελεί μία από τις κυριότερες αιτίες καθυστέρησης ή και αποτυχίας των προγραμμάτων οργανωσιακής αλλαγής και για το λόγο αυτό, η αντιμετώπισή της κρίνεται άμεσης προτεραιότητας, όπως και η επιλογή κατάλληλων τρόπων (UNDP, 2003; United Nations, 2003).

Οι στάσεις των εργαζομένων έναντι της αλλαγής δεν είναι πάντα αρνητικές, ούτε πάντα έντονες. Υπάρχουν περιπτώσεις που η όλη προσπάθεια βρίσκει εξαρχής υποστήριξη, ειδικά όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός δυσaráσκειας από την υφιστάμενη κατάσταση ή υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης στο φορέα της αλλαγής ή αν αναμένονται



σημαντικά οφέλη σε προσωπικό ή συλλογικό επίπεδο. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν με αδιαφορία την αλλαγή, κυρίως αν θεωρούν ότι δεν τους αφορά άμεσα ή έχουν προεξοφλήσει την έκβασή της.

Οι πιο συνηθισμένες μορφές αντίδρασης είναι (Doherty, 2002) οι εξής:

- Καθυστέρηση
- Απάθεια
- Σαμποτάζ
- Αναρρωτικές άδειες
- Συνεχής απουσία
- Αργοπορία
- Άσκηση καθηκόντων βάσει κανόνων χωρίς καμία ευελιξία
- Αργοί ρυθμοί εργασίας
- Εσφαλμένες διαρροές προς τον τύπο και τα μέσα ενημέρωσης
- Υπονομεύοντας με κριτική πίσω από την πλάτη.

Η καμπύλη αλλαγής της Kübler-Ross απεικονίζει τα διάφορα συναισθήματα που οι άνθρωποι τείνουν να περάσουν μετά από μια αρνητική αλλαγή (διοίκηση, ιεραρχία και ανθρώπινο δυναμικό). Το μοντέλο Kübler-Ross είναι ευρέως γνωστό ως τα πέντε στάδια της θλίψης. Το μοντέλο αξιώνει μια εξέλιξη των συναισθηματικών καταστάσεων που βιώνουν τα άτομα από μια απώλεια ενός κοντινού προσώπου. Τα πέντε στάδια είναι με την εξής σειρά: άρνηση, οργή, μελαγχολία, διαπραγμάτευση και αποδοχή (Green, 2007).

Η αρχική έρευνα της Elizabeth Kübler-Ross (1969) σε συνδυασμό με τους ερευνητές διαχείρισης που επέκτειναν το μοντέλο της σε καταστάσεις οργανωτικής αλλαγής (για παράδειγμα, Adams *et al*, 1976) αναδεικνύουν τα στάδια κατά την αντιμετώπιση της αλλαγής, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα. Η καμπύλη αλλαγής ή μετάβασης περιγράφει μια τυπική τροχιά μέσα από στάδια. Σύμφωνα με τις μελέτες διαπιστώνεται ότι δεν βιώνουν αναγκαστικά όλα τα στάδια και με τη σειρά που παρουσιάζονται στην καμπύλη. Μάλιστα επισημαίνεται ότι τα άτομα είναι δυνατόν να μείνουν σε ένα στάδιο και να μην προχωρήσουν παρακάτω και να βρεθούν στην αρχή (Green, 2007).



Σχήμα 8: Η Καμπύλη των φάσεων της αντίστασης στην αλλαγή Αλλαγής

Πηγή: προσαρμοσμένο από Green (2007)

Ακολουθεί μια επιγραμματική αναφορά των διάφορων φάσεων που δύναται να εκδηλωθούν στους εμπλεκόμενους στην αλλαγή κατά τη διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής της.

- **Σοκ και έκπληξη** ως απάντηση στο γεγονός ή στην αλλαγή. «Δεν μπορώ να το πιστέψω!»
- **Άρνηση** της αλλαγής και εύρεση τρόπων για να αποδείξει ότι δεν συμβαίνει. «Το έκανα πάντα με αυτόν τον τρόπο, αυτές οι νέες ιδέες θα σβήσουν».
- **Απογοήτευση- Θυμός**: Η απροθυμία αναγνώρισης ότι τα πράγματα πρέπει να αλλάξουν, που κάποιες φορές εκφράζεται και με θυμό. Συχνά εμφανίζεται και ως τάση να κατηγορούν όλους τους άλλους. «Γιατί να επιλέξουν εμένα; Αν με κάνουν να το κάνω, θα παραιτηθώ!»
- **Μελαγχολία**: Έλλειψη αυτοπεποίθησης για αλλαγή. «Αφήστε με μόνο μου, Είμαι έτοιμος να παραιτηθώ».
- **Δοκιμή και Πείραμα**: Αρχική δέσμευση. Ορισμένες από τις αλλαγές αρχίζουν να λειτουργούν (γρήγορες επιτυχίες). «Λοιπόν είναι αυτό που είναι, προτιμώ καλύτερα το πρόγραμμα.» «Νομίζω ότι είμαι έτοιμος να το δοκιμάσω».



- **Αποφάσεις:** Αποδοχή της αλλαγής και έντονη αισιοδοξία. «Αυτό δεν είναι τόσο κακό τελικά, φαίνεται να δουλεύει». «Μπορώ να δω πώς αυτές οι αλλαγές κάνουν τη ζωή μου ευκολότερη».
- **Αποδοχή – Ενσωμάτωση:** Ο νέος τρόπος εργασίας είναι τώρα ως συνήθως. «Αυτός είναι ο τρόπος μας.»

Οι λόγοι που οδηγούν στην αρνητική αντίδραση στην αλλαγή, έχουν απασχολήσει εκτενώς τη διεθνή βιβλιογραφία.

Οι Gunhild B. Saetren and Karin Laumann (2017) αναφέρουν ότι σύμφωνα με τον Oreg (2006) η αντίσταση στην αλλαγή αποτελείται από δύο κύριους παράγοντες: την προσωπικότητα και το πλαίσιο.

Η προσωπικότητα σχετίζεται με την αντίσταση διάθεσης του ατόμου στην αλλαγή και τις εσωτερικές κλίσεις του που επηρεάζουν το αν κάποιος υιοθετεί ή αντιστέκεται στην αλλαγή. Ο Oreg (2003) διαπίστωσε ότι η αντίσταση διάθεσης στην αλλαγή ήταν σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

Ο δεύτερος παράγοντας, το *πλαίσιο*, αποτελείται από έξι μεταβλητές: 1) δύναμη και κύρος, 2) ασφάλεια εργασίας, 3) εγγενείς ανταμοιβές, 4) εμπιστοσύνη στη διαχείριση, 5) πληροφόρηση και 6) κοινωνική επιρροή. Αυτές οι μεταβαλλόμενες παράμετροι σχετίζονται με την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και αφορούν, τόσο το αποτέλεσμα της αλλαγής, όσο και τον τρόπο με τον οποίο υλοποιήθηκε η αλλαγή. Τα πρώτα τρία, η εξουσία και το κύρος, η ασφάλεια της εργασίας και η εγγενής ανταμοιβή, σχετίζονται με την ατομική έκβαση της αλλαγής και αναμένεται να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο σχετίζεται με την αλλαγή. Τα τελευταία τρία, η εμπιστοσύνη στη διαχείριση, η πληροφόρηση και η κοινωνική επιρροή, αφορούν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η αλλαγή και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αλλαγής. Κατόπιν των ανωτέρω προκύπτει το παρακάτω σχήμα, στο οποίο αποτυπώνονται οι παράγοντες και τα ειδικότερα στοιχεία που συνθέτουν και άρα υποκινούν την Αντίσταση στην αλλαγή.



Σχήμα 9: Παράγοντες που συνθέτουν την Αντίσταση

Η αντίσταση στην αλλαγή και πέραν των ζητημάτων ιδιοσυγκρασίας ή προσωπικότητας, μπορεί να εκπηγάζει από διάφορους λόγους που είναι συνάρτηση της αντίληψης, της συναισθηματικής κατάστασης και της κουλτούρας, τόσο του ατόμου όσο και του Οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι αιτίες που προκαλούν συνήθως την αντίσταση, εστιασμένες στους δημόσιους οργανισμούς είναι οι εξής (ΥΠ.ΕΣ.&Δ.Α., 2015).

(α) Αιτίες που συνδέονται με προβλήματα Αντίληψης

1. *Σtereότυπα*: οι προκαθορισμένες αντιλήψεις που έχουν διαμορφωθεί και εμπεδωθεί βάση μιας συγκεκριμένης άποψης και δεν λαμβάνουν υπόψη τους τα εκάστοτε γεγονότα που εκτυλίσσονται, μπορεί να παρεμποδίσουν ή να υπονομεύσουν την προσπάθεια για αλλαγή. Για παράδειγμα, η στερεοτυπική θεώρηση της ηγεσίας ενός οργανισμού ως εξ ορισμού εχθρικής για τα συμφέροντα των εργαζομένων, μπορεί να οδηγήσει στην εκ προοιμίου απόρριψη κάθε αλλαγής ανεξαρτήτως της ορθότητας ή της αξίας της.
2. *Έλλειψη πληροφοριών*: η πληροφόρηση είναι καταλυτικής σημασίας για την επιτυχία εφαρμογής μιας αλλαγής. Κρίνεται σκόπιμο οι εργαζόμενοι να έχουν επαρκή και αληθινή πληροφόρηση τόσο για τις φάσεις της αλλαγής και το τελικό στόχο της, όσο και για τα όσα αφορούν την προσωπική τους εμπλοκή στη διαδικασία αλλαγής. Η έλλειψη ικανής πληροφόρησης συνήθως προκαλεί παρερμηνείες και εσφαλμένες αντιλήψεις, αυξημένο άγχος, ανασφάλεια και



αβεβαιότητα και ως εκ τούτου να παρεμποδίσει την επιτυχή μετάβαση στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

3. *Αδυναμία κατανόησης του επείγοντος*: Η αδυναμία κατανόησης της ανάγκης για αλλαγή, των προϋποθέσεων επιτυχούς πραγματοποίησης μιας αλλαγής και των ενεργειών που πρέπει να αναληφθούν σε ατομικό ή υπηρεσιακό επίπεδο, μπορεί να οφείλεται σε προβλήματα που συνδέονται π.χ. με το γνωστικό υπόβαθρο των εργαζομένων, το βαθμό εξειδίκευσης ή δυσκολίας της αλλαγής κ.λπ. Βέβαια αυτό προϋποθέτει και την ύπαρξη δύο βασικών συνιστωσών. Αρχικά ότι και το μήνυμα της αλλαγής έχει μεταδοθεί με σαφήνεια και με τον κατάλληλο τρόπο, προσαρμοσμένο στην οργανωσιακή κουλτούρα της υπηρεσίας, αλλά στο επίπεδο των εργαζομένων. Κατά δεύτερον η εκπαιδευτική διάσταση σε όλη τη διαδικασία αλλαγής πρέπει να λειτουργεί και να αφομοιωθεί μέσα στον καθημερινό εργασιακό βίο ως αναπόσπαστο στοιχείο από την πλευρά των ατόμων που προωθούν την αλλαγή.
4. *Υποκειμενικότητα*: υπάρχει διαφορετική θεώρηση της αλλαγής από κάθε εργαζόμενο, ανεξάρτητα της ιεραρχικής βαθμίδας που βρίσκεται, καθώς η αντίληψη που διαμορφώνει είναι συνάρτηση των ιδεών, των γνώσεων, των προκαταλήψεων, των ιδεολογιών, των εμπειριών και των πεποιθήσεων του.

β) Αιτίες που συνδέονται με συναισθηματικούς λόγους

1. *Χαμηλή ανοχή στην αβεβαιότητα*: υπάρχουν άτομα που εμφανίζουν υψηλότερη ανοχή στην αβεβαιότητα και είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν μεγαλύτερα ρίσκα (risk lovers), ενώ κάποιοι άλλοι εμφανίζονται πιο επιφυλακτικοί (risk averters) και προσπαθούν να τα αποφύγουν. Κατά κανόνα, η χαμηλότερη ανοχή στην αβεβαιότητα δημιουργεί συνθήκες αντίστασης στην αλλαγή.
2. *Επικριτική προδιάθεση*: Πολλές φορές μέσα σε έναν οργανισμό διαμορφώνονται επικριτικές στάσεις και συμπεριφορές, από άτομα που -είτε για λόγους ιδιοσυγκρασίας, είτε από ιδιοτέλεια και προσπάθεια για προσωπική επιβεβαίωση- λαμβάνουν αρνητική θέση έναντι μίας νέας ιδέας, συχνά χωρίς να διατυπώνουν αντιπροτάσεις. Η επικριτική προδιάθεση έχει ως στόχο να υποβαθμίσει την ανάγκη για αλλαγή και όσους την υποστηρίζουν,

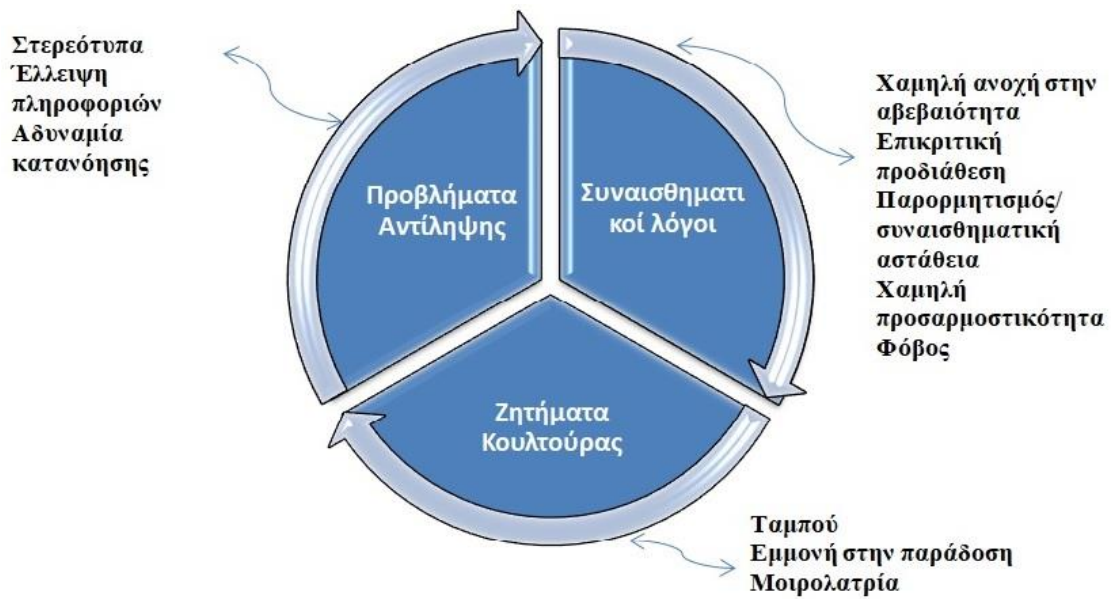


να επισημάνει τις αδυναμίες στην προτεινόμενη προσέγγιση και εντέλει να υπονομεύσει την προσπάθεια, δημιουργώντας ευρύτερες συμμαχίες αντίστασης.

3. *Παρορμητισμός ή Συναισθηματική αστάθεια:* η συναισθηματική διάθεση της στιγμής και οι πρώτες εντυπώσεις είναι συνήθως κρίσιμες για τη διαμόρφωση μίας θετικής συναισθηματικής στάσης.
4. *Χαμηλή προσαρμοστικότητα:* αναφέρεται στο βαθμό προσαρμοστικότητας και ευελιξίας του προσωπικού. Η πρόσδεση σε παγιωμένους ρόλους, στάσεις και συμπεριφορές μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προσχώματα, καθώς θα πρέπει να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για την εγκατάλειψη της υφιστάμενης κατάστασης και τη μετακίνηση στη νέα.
5. *Φόβος:* Η αβεβαιότητα μπορεί να προκαλέσει στους εργαζομένους το αίσθημα του φόβου, καθώς η αλλαγή μπορεί να φέρει ανακατατάξεις που θεωρούν πως θα τους επιβαρύνουν ή που δεν θα είναι εύκολο να τις διαχειριστούν. Σύμφωνα με τον Dr. David O'Grady υπάρχουν πέντε μορφές φόβου έναντι της αλλαγής: ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος αποτυχίας, ο φόβος δέσμευσης, ο φόβος μη αποδοχής και ο φόβος επιτυχίας.

(γ) Αιτίες που συνδέονται με ζητήματα κουλτούρας

1. *Ταμπού:* προκατάληψη και άρνηση κάθε αμφισβήτησης επί συγκεκριμένου ζητήματος, στο οποίο δεν υπάρχει περίπτωση να γίνει αντικείμενο συζήτησης ή κριτικής.
2. *Εμμονή στην παράδοση:* Οι οργανισμοί τείνουν να διαμορφώνουν παραδόσεις και συνήθειες.
3. *Μοιρολατρία:* Η πεποίθηση ότι τίποτα στην πραγματικότητα δεν μπορεί να αλλάξει και ότι κάθε προσπάθεια θα καταλήξει στο κενό. Η μοιρολατρική προσέγγιση των πραγμάτων μπορεί να είναι αποτέλεσμα χρόνιας απαξίωσης, οργανωσιακής καθήλωσης ή χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης.



Σχήμα 10: Αιτίες πρόκλησης αντίστασης

Η αντιμετώπιση των ως άνω εμποδίων, δεν είναι σε καμία περίπτωση εύκολη υπόθεση. Για παράδειγμα, η υπερπήδηση των εμποδίων κουλτούρας, προϋποθέτει συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια, η οποία μάλιστα δεν είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στο πλαίσιο των Οργανισμών του δημόσιου τομέα, οι Doherty και Horne (2002) εντόπισαν τους ακόλουθους λόγους για τους οποίους οι υπάλληλοι των δημόσιων υπηρεσιών αντιστέκονται στις αλλαγές:

- ⊕ Προσήλωση στις γραφειοκρατικές «συνήθειες» που σχετίζονται με την εξουσιοδότηση, τον νομιμοποιητικό χαρακτήρα, τη διαδικαστική ρύθμιση, την ανάγκη για προσοχή και ασφάλεια: σκεπτικισμός - συχνά νόμιμος - για τη διοίκηση.
- ⊕ Δυσκολίες λόγω πολλαπλών επιπέδων εξουσίας, λογοδοσίας και υποβολής εκθέσεων.
- ⊕ Η τάση να ωθείται η λήψη αποφάσεων προς τα πάνω. Αυτό έρχεται σε σύγκρουση με προσεγγίσεις που επιδιώκουν να αυξήσουν τον αυτοέλεγχο και την αυτό-κατεύθυνση.
- ⊕ Οι σχέσεις καθοδηγούνται από τα συμφέροντα πολλών ενδιαφερομένων.



- ⊕ Σύγκρουση συμφερόντων, ημερήσια διάταξη, συμμαχίες, δομές ανταμοιβής και αξίες.
- ⊕ Είναι δύσκολο να επιτευχθεί οικονομική υποστήριξη για προγράμματα διαχείρισης αλλαγών. Η χρηματοδότηση για συμβούλους είναι περιορισμένη επειδή είναι πολλοί οι εμπλεκόμενοι πρέπει να συμφωνήσουν για αυτή τη χρηματοδότηση.

Η θετική διάσταση της αντίστασης

Η αντίσταση στην αλλαγή συνήθως εκλαμβάνεται ως μία αρνητική εξέλιξη που θα πρέπει με κάποιον τρόπο να καμφθεί. Εντούτοις, η αντίσταση μπορεί να είναι επικερδής τόσο σε επίπεδο Οργανισμού στο σύνολό του, όσο και σε ατομικό επίπεδο κάθε εργαζομένου. Η αιτία εδράζει στο γεγονός ότι η αντίσταση αποτελεί πηγή γνώσης και μπορεί να αναδείξει άγνωστες πτυχές ζητημάτων που δεν είχαν παρουσιαστεί μέχρι την εμφάνιση της αλλαγής ή σφάλματα και παραλείψεις που δεν λήφθηκαν υπόψη. Επίσης, προωθείται η γόνιμη διαμάχη, η διαφωνία και ο ουσιαστικός διάλογος, οι καρποί των οποίων συμβάλουν στην ανάλυση των θεμάτων που προκαλούν αντίσταση και στην αποτελεσματική επίλυση των δυσχερειών μέσα σε ένα συναινετικό κλίμα. Η διαδικασία αυτή όμως προβάλλει και την ενεργητική στάση αυτών που αντιστέκονται, σε αντίθεση με την απάθεια ή την παθητικότητα.

Επίσης, μια διαφορετική προσέγγιση, αναφέρει ότι η αντίσταση μπορεί να είναι θετική καθώς προσδίδει ένα βαθμό σταθερότητας και προβλεψιμότητας στη συμπεριφορά. Εάν δεν υπήρχε κάποια αντίσταση, η οργανωσιακή συμπεριφορά θα παρουσίαζε χαρακτηριστικά «χαοτικής τυχαιότητας» (Robbins, 2002).

2.5 Προϋποθέσεις επιτυχίας της αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις

Η αποτελεσματική και βιώσιμη προώθηση της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς, απαιτεί την παρουσία ενός συνόλου προϋποθέσεων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία ενός υποστηρικτικού πλαισίου και μιας βάσης ως προς την προώθηση των

μεταρρυθμίσεων και την αποτελεσματική ενσωμάτωση τους στη λειτουργία του οργανισμού (Fernandez, 2006; Kickert, 2014; Kotter, 2001; Cameron, 2006; Weick, 2001; UNDP, 2006; OECD, 2011). Οι προϋποθέσεις και ταυτόχρονα οι καταλύτες διασφάλισης της επιτυχίας της προωθούμενης αλλαγής είναι:

- ✓ **Όραμα:** η ύπαρξη Οράματος καθοδηγεί σε κάθε φάση της αλλαγής τους εμπλεκόμενους και τον ίδιο τον Οργανισμό. Δημιουργείται μια μακροπρόθεσμη προοπτική για τη μελλοντική κατάσταση του Οργανισμού, λειτουργώντας ως ασφαλιστική δικλείδα τόσο για την επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής, όσο και για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του ίδιου του Οργανισμού. Ωστόσο, αυτό που δίνει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε έναν Οργανισμό είναι η δημιουργία *κοινού οράματος* για το μέλλον και την αποστολή του οργανισμού, γεγονός το οποίο προϋποθέτει τη *συνεργασία*, τη *συμμετοχικότητα* και την *πολυφωνία*. Τέλος, αλλά καίριας σημασίας, είναι το περιεχόμενο του οράματος να μην προσανατολίζεται μόνο στις επιχειρησιακές δραστηριότητες αλλά και στην *καινοτομία* και στην καινοτόμα συμπεριφορά των στελεχών του φορέα.
- ✓ **Η ηγεσία.** Είναι το σημείο κλειδί για την επιτυχημένη αλλαγή. Οι ηγέτες, τόσο οι πολιτικοί όσο και οι διοικητικοί, είναι σε θέση να φέρουν το πάθος και την πεποίθηση για αλλαγή, την αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης μέσω στρατηγικής, τη δημιουργία συναδελφικών σχέσεων, τη διευκόλυνση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα και τη διατήρηση της αλλαγής.
- ✓ **Οι Πολιτικοί:** Οι Δημόσιοι οργανισμοί επίσης χρειάζονται πολιτικούς που να παρέχουν μακροπρόθεσμη υποστήριξη στην ατζέντα της δημόσιας πολιτικής, καθοδήγηση της μεταρρύθμισης και διοικητική συνέχεια στις προωθούμενες αλλαγές. Η αποδοχή και η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας στις προωθούμενες αλλαγές και στις οργανωτικές παρεμβάσεις για μεταρρύθμιση είναι ο πυρήνας στο σύστημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.
- ✓ **Η διαχείριση αλλαγών να πραγματοποιείται από την «κορυφή προς τα κάτω».** Βασίζεται στην υπόθεση ότι εάν οι ηγέτες σχεδιάζουν τα ανακλύπτοντα ζητήματα σωστά, η αλλαγή μπορεί να εκτελεστεί ομαλά.
- ✓ **Οικονομικοί πόροι:** η διασφάλιση της απαιτούμενης χρηματοδότησης των παρεμβάσεων του προγράμματος αλλαγής.



- ✓ **Προγραμματισμός- Συντονισμός:** η κατάλληλη προετοιμασία, ο στρατηγικός και ορθολογικός προγραμματισμός και ο συντονισμός των προωθούμενων αλλαγών.
- ✓ **Στοχοθεσία και οργανωτική κουλτούρα:** η επικέντρωση των επιλεγέντων δράσεων του προγράμματος αλλαγής στην επίτευξη στόχων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του φορέα, καθώς και της ανάπτυξης μίας νέας οργανωτικής κουλτούρας μεταξύ των στελεχών του.
- ✓ **Σχέδιο δράσης:** η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου και συλλογικού σχεδίου δράσης προώθησης και διαχείρισης αλλαγής στον οργανισμό με διαφάνεια και λογοδοσία.
- ✓ **Εφαρμογή σχεδίου δράσης:** η προώθηση της αποκέντρωσης και επιχειρησιακής ευελιξίας στην εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής.
- ✓ **Διαμόρφωση κατάλληλου περιβάλλοντος- κλίματος:** η δημιουργία περιβάλλοντος αποδοχής και υποστήριξης των αλλαγών από τα στελέχη του φορέα.
- ✓ **Επικοινωνία:** η βελτίωση των διαδικασιών συντονισμού και επικοινωνίας των δράσεων αλλαγής.
- ✓ **Πληροφόρηση- Εκπαίδευση:** η πληροφόρηση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν την εφαρμογή των δράσεων του προγράμματος αλλαγής.
- ✓ **Συμμετοχικότητα:** η προώθηση της συμμετοχής των στελεχών του φορέα και των εμπλεκόμενων φορέων στο σχεδιασμό και την επιλογή των υλοποιούμενων αλλαγών και η ενσωμάτωση των αναγκών και απόψεων των στελεχών του φορέα, των ωφελούμενων και των εμπλεκόμενων, στο σχεδιασμό των δράσεων αλλαγής.
- ✓ **Ανάπτυξη ομάδων υποστήριξης- αίσθημα συλλογικής ευθύνης:** η δημιουργία δικτύων υποστήριξης και διαχείρισης της αλλαγής, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του φορέα, ενθαρρύνοντας την αλληλοϋποστήριξη και την αλληλοβοήθεια. Με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζουν τα κοινά προβλήματα, σχεδιάζουν κοινές δράσεις, καταρτίζουν σχέδια δράσης και το βασικότερο, αναπτύσσουν το αίσθημα της συλλογικής ευθύνης.
- ✓ **Καθορισμός και ανασχεδιασμός Ρόλων:** στο πλαίσιο της εφαρμογής της επιδιωκόμενης αλλαγής κρίνεται σκόπιμος και χρήσιμος ο επαναπροσδιορισμός



των σχετικών Ρόλων, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των εμπλεκόμενων μέσα στον Οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη τις γνώσεις, τις ικανότητες/δεξιότητες και την εμπειρία τους.

- ✓ **Κίνητρα:** η κινητοποίηση των στελεχών του φορέα με την παροχή ωφελειών, υλικών ή ηθικών, για την διευκόλυνση της μετάβασης στη νέα κατάσταση και την αποδοχή αυτής.
- ✓ **Βραχυπρόθεσμοι στόχοι:** η ενσωμάτωση δράσεων αλλαγής με ορατά αποτελέσματα στη λειτουργία του φορέα και την επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων (quick wins).
- ✓ **Δείκτες αξιολόγησης αλλαγής:** η επιλογή συγκριμένων κριτηρίων – δεικτών αξιολόγησης των επιπτώσεων του προγράμματος.
- ✓ **Αξιολόγηση:** η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής.
- ✓ **Ενδυνάμωση:** ύπαρξη μεθοδολογίας και μηχανισμών Ομαδικής Ενδυνάμωσης της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στη νέα κατάσταση.

Σύμφωνα με τους Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987) οι επτά προϋποθέσεις επιτυχίας είναι οι εξής:

1. Δημιουργία Οράματος οργανωσιακής αλλαγής και κατεύθυνση προς το όραμα.
2. Μια ξεκάθαρη αίσθηση της ταυτότητας του Οργανισμού.
3. Κατανόηση των εξωτερικών σχέσεων του Οργανισμού.
4. Σαφή και εφικτά σενάρια.
5. Ευέλικτες δομές.
6. Αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας.
7. Ανταμοιβές που εναρμονίζουν τα άτομα με τους στόχους του Οργανισμού.

Επιπρόσθετα, κρίνεται χρήσιμο να αναφερθούμε και στην εμπειρία των Ηνωμένων Εθνών και συγκεκριμένα της Διεύθυνσης Οικονομικών και Κοινωνικών θεμάτων του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Αναπτυξιακής Διοίκησης (Department of Economic and Social Affairs -Division for Public Administration and Development Management) (New York, 2003), όπου καταγράφηκαν και αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω οι τρόποι με τους οποίους οι μεταρρυθμίσεις έχουν στεφθεί



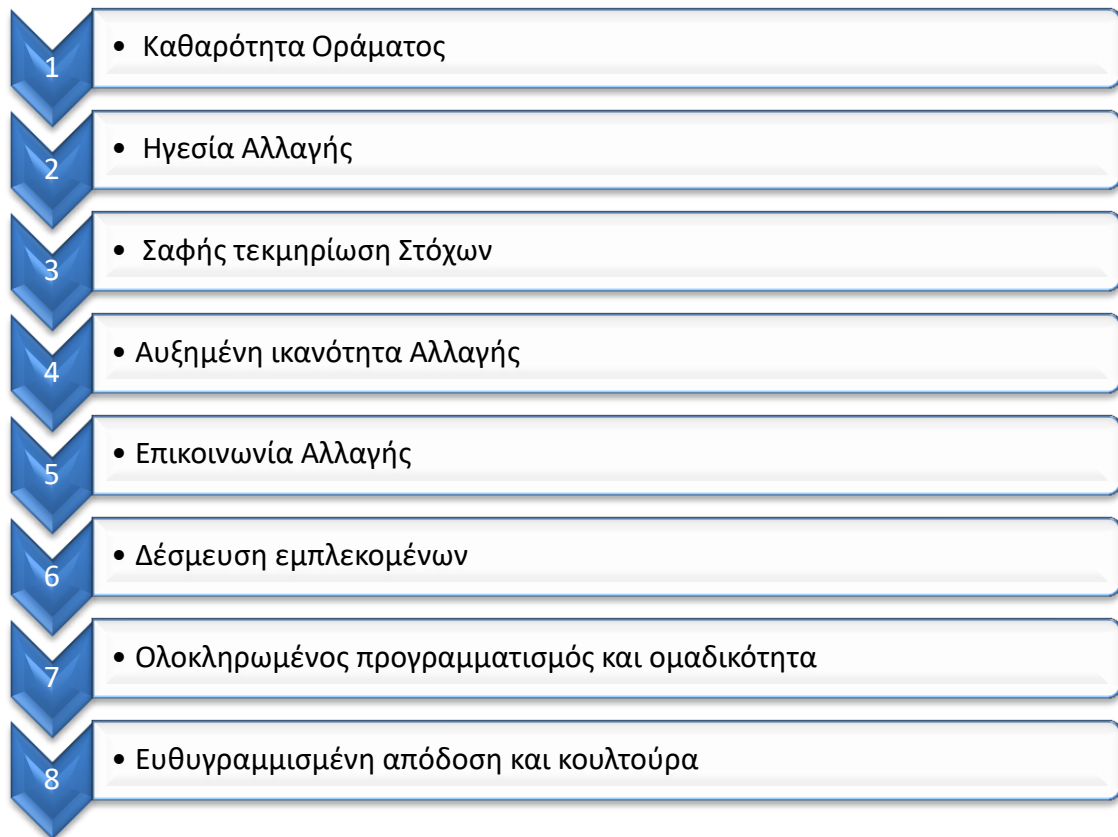
κυρίως με επιτυχία στη δημόσια διοίκηση, ώστε να αποκομιστεί η ευρύτερη εικόνα που επικρατεί σε ένα ευρύτερο πλήθος Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων και εκτός της Ελλάδας. Συγκεκριμένα,

1. **Όραμα:** Είναι ζωτικής σημασίας να έχουμε ένα συλλογικό, ολοκληρωμένο όραμα ή σκοπό για τις μεταρρυθμίσεις, αλλά στο επίπεδο της εφαρμογής είναι πιο κατάλληλη μια συστημική προσέγγιση. Καθώς οι διαφορές είναι τόσο μεγάλες μεταξύ των χωρών αλλά και εντός των χωρών, η εμπειρία διδάσκει ότι πρέπει να συνδυαστεί ένα σύνολο αρχών με μια ποικιλία μεθόδων εφαρμογής. Με άλλα λόγια, οι επιχειρησιακές πτυχές πρέπει να βασίζονται σε σειρά εμπειριών και πρακτικών γνώσεων, παρά σε ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών από την Ηγεσία. Οι παρεμβάσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την αλληλεπίδραση της εσωτερικής ρουτίνας, των σιωπηρών πεποιθήσεων και της άτυπης οργάνωσης.
2. **Πολιτικοί – Ηγεσία:** Η πολιτική βούληση και η αποτελεσματική ηγεσία είναι απολύτως απαραίτητα. Χωρίς αυτά τα χαρακτηριστικά η μεταρρύθμιση θα είναι μια απλή φορμαλιστική προσπάθεια.
3. **Τρόπος εφαρμογής των αλλαγών:** Οι μεταρρυθμίσεις ήταν πιο επιτυχείς όταν υλοποιήθηκαν με συνεπή και διαδοχικό τρόπο, παρά ως μια επαναστατική θεραπεία σοκ, αλλά ταυτόχρονα η πραγματική ή αντιληπτή κρίση είναι συνήθως ευεργετική για τις μεταρρυθμίσεις. Πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στις μεταρρυθμίσεις που προκαλούνται από προβλήματα και συγκρούσεις.
4. **Συστημική προσέγγιση:** Τα προβλήματα στη διοίκηση θεωρούνται συχνά ως τεχνικά ζητήματα που μπορούν να επιλυθούν με μια σειρά σχεδόν κρίσιμων παρεμβάσεων, ενώ δεν μπορούν να απομονωθούν από ευρύτερες πολιτικές και οικονομικές παραμέτρους. Μια τεχνοκρατική προσέγγιση είναι βέβαιο ότι θα αποτύχει.
5. **Ικανότητες:** Η δημιουργία ικανοτήτων δεν πρέπει να έχει μόνο τεχνική κατεύθυνση, αλλά να είναι προσανατολισμένη και στις διαδικασίες.
6. **Τρόπος λήψης αποφάσεων:** Τόσο η προσέγγιση της κεντρικής λήψης αποφάσεων (κεντρικά καθοδηγούμενες) όσο και οι συμμετοχικές προσεγγίσεις, μπορούν να είναι αποτελεσματικές, ανάλογα με την κατάσταση. Υπάρχει περίπτωση η συμμετοχή να χρησιμοποιηθεί και ως εργαλείο για την επιβράδυνση ή την υπονόμευση των μεταρρυθμίσεων.



7. **Πρόβλεψη και Αξιολόγηση πιθανής Αντίστασης:** Πρέπει να προβλεφθεί και να ληφθεί δεόντως υπόψη η δυνητική και πραγματική αντίθεση και αντίσταση οποιαδήποτε στιγμή. Η αντίσταση δεν προκύπτει μόνο όταν τα κεκτημένα συμφέροντα (πολιτικά, γραφειοκρατικά ή ιδιωτικά) διακυβεύονται, αλλά οφείλεται επίσης και σε κακές προηγούμενες εμπειρίες σε παρόμοιες επιδιωκόμενες μεταρρυθμίσεις.
8. **Μη επιτυχείς προηγούμενες μεταρρυθμίσεις:** Οι αρνητικές, μη επιδιωκόμενες, συνέπειες και τα ανεπαρκή αποτελέσματα προηγούμενων μεταρρυθμίσεων εμποδίζουν τις νέες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες.
9. Παραδοσιακά, η **ανταμοιβή** για πρωτοβουλίες μεταρρύθμισης που λαμβάνονται από τους ίδιους τους δημόσιους υπαλλήλους ενέχει υψηλό ποσοστό αβεβαιότητας, ενώ η αποτυχία μπορεί να έχει καταστροφικές επιπτώσεις στην καριέρα κάποιου.
10. **Επικέντρωση στις Αρχές – Αξίες:** Εστίαση στις αρχές και τις αξίες (δημόσιο συμφέρον, ευθύνη, αποτελεσματικότητα κλπ.) και όχι σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.
11. **Εμπλοκή και συσχέτιση Δημόσιας Διοίκησης και Πολιτικής:** Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης είναι μια πολιτική διαδικασία. Η πολιτική πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και όχι ως μια έννοια που δεν περιλαμβάνει διαχείριση, διακυβέρνηση ή διοίκηση.

Οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής, όπως αναδεικνύονται από την ανωτέρω παρουσίαση, αποτυπώνονται στο παρακάτω Σχήμα.



Σχήμα 11: Βασικοί παράγοντες επιτυχίας της προωθούμενη αλλαγής

Εν κατακλείδι, δεν υπάρχουν προφανή και εύκολα διδάγματα που μπορούν να μεταλαμπαδευτούν. Αυτό επιβεβαιώνεται από την πληθώρα προσπαθειών να εντοπίσουν έναν κοινό παρονομαστή που μπορεί να διευκολύνει τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Αλλά σε μια προσπάθεια σύνοψης των κύριων διδαγμάτων που αποκομίστηκαν, όπως αποτυπώνονται στη βιβλιογραφία των τελευταίων ετών, και που προτείνονται από το σχετικό Τμήμα των Ηνωμένων Εθνών είναι ότι: «1) η πολιτική βρίσκεται στο επίκεντρο της μεταρρύθμισης, και 2) ο δογματισμός δεν είναι ποτέ χρήσιμος. Αντίθετα, πρέπει να δοθεί έμφαση στην πολυμορφία και στον εκλεκτισμό για την αναζήτηση λύσεων».

Ωστόσο, το πιο εντυπωσιακό σημείο, που γίνεται αντιληπτό μέσα από τα διδάγματα, δεν είναι το πλήθος και η ποικιλομορφία των προτάσεων, αλλά το γεγονός ότι όλα αυτά τα διδάγματα συνεχίζουν να αγνοούνται συνεχώς και επανειλημμένα. Οι μεταρρυθμιστικές στρατηγικές και τα σχέδια μπορούν να αναφέρονται σε καλές και



αποτυχημένες πρακτικές, αλλά σπάνια φαίνεται να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των σχεδίων υλοποίησης και της ορθής εκτέλεσης.

2.6 Παράγοντες καθορισμού του μοντέλου εφαρμογής της διαχείρισης αλλαγών στο δημόσιο τομέα

Η ανάλυση των μοντέλων αλλαγής των δημοσίων οργανισμών διαμορφώνεται από μία σειρά προσδιοριστικών παραγόντων του σκοπού, του εύρους και της διαχείρισης εφαρμογής των αλλαγών, που διαμορφώνουν το υλοποιούμενο μοντέλο προώθησης της αλλαγής στο δημόσιο τομέα (Fernander, 2006; Bouckaert et al., 2002; Bryson 2014; Rainey, 2010). Οι σημαντικότεροι εκ των παραγόντων διαμόρφωσης και καθορισμού του μοντέλου εφαρμογής των αλλαγών στο δημόσιο τομέα είναι:

- Οι **δυνάμεις προώθησης και εφαρμογής της αλλαγής**, εάν πρόκειται για δυνάμεις εξωτερικές ή εσωτερικές προώθησης των αλλαγών στον οργανισμό.
- Η **στόχευση** του προγράμματος αλλαγής, ο σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί η εφαρμογή των δράσεων αλλαγής. Ενδεικτικά, αναφέρονται:
 - Η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα.
 - Ο περιορισμός του κόστους λειτουργίας του φορέα.
 - Η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και των υποδομών του φορέα.
 - Ο εξορθολογισμός των αρμοδιοτήτων και λειτουργιών του οργανισμού, συνδυαστικά με τους φορείς που εποπτεύει, αλλά κυρίως από το φορέα που εποπτεύεται.
 - Η προώθηση της αποκέντρωσης και της επιχειρησιακής ευελιξίας του φορέα.
 - Η εισαγωγή και ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου παροχής των υπηρεσιών του φορέα.
 - Η ιδιωτικοποίηση του φορέα.
- Η **προετοιμασία της αλλαγής**, αναφορικά με το εάν πρόκειται για σχεδιασμένη ή έκτακτη αλλαγή και στο πλαίσιο της κατηγοριοποίησης αυτής και του **βαθμού χρονικής πίεσης εφαρμογής των αλλαγών**.



- Ο **βαθμός αποδοχής ή εναντίωσης** του οργανισμού και των στελεχών του στις προωθούμενες αλλαγές.
- Ο **βαθμός συγκεντρωτισμού – αποκέντρωσης** της εφαρμογής της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς.
- Ο **βαθμός συμμετοχής των στελεχών** του φορέα στην εφαρμογή των αλλαγών.
- Το **επίπεδο εφαρμογής και το εύρος των αλλαγών**, εάν πρόκειται για αλλαγές οι οποίες αφορούν τη μεταρρύθμιση λειτουργίας:
 - του τομέα πολιτικής,
 - του οργανισμού ή
 - τις επιμέρους οργανωτικές μονάδες του φορέα.
- Το **οργανωτικό επίπεδο υλοποίησης και εισαγωγής** των αλλαγών, στο οποίο περιλαμβάνεται:
 - Το κανονιστικό- νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας του φορέα
 - Το οργανόγραμμα – οργανωτική διάρθρωση του φορέα
 - Η οργανωτική κουλτούρα του φορέα
 - Οι διαδικασίες συντονισμού και λήψης αποφάσεων του φορέα
 - Το επιχειρησιακό επίπεδο λειτουργίας του φορέα
 - Το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα
 - Οι διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών του φορέα
 - Τα πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης της λειτουργίας του φορέα
- Ο **τρόπος εφαρμογής των δράσεων αλλαγής**, όπως είναι οι ακόλουθοι:
 - Κωδικοποίηση – ανάπλαση νομοθεσίας λειτουργίας φορέα
 - Αναδιοργάνωση - συγχώνευση οργανικών μονάδων φορέα
 - Επαναπροσδιορισμός – ανακατανομή – κατάργηση αρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων φορέα
 - Κατάργηση – περιορισμός συναρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων φορέα
 - Προώθηση αποκέντρωσης – επιχειρησιακής ευελιξίας λειτουργιών φορέα
 - Μοντελοποίηση – τυποποίηση διαδικασιών παροχής υπηρεσιών
 - Απλούστευση διαδικασιών και υπηρεσιών
 - Κατάργηση & συγχώνευση ενδιάμεσων βημάτων – σταδίων - διαδικασιών παροχής υπηρεσιών φορέα
 - Κατάργηση – συγχώνευση εντύπων και δικαιολογητικών παροχής υπηρεσιών



- Ψηφιακή παροχή υπηρεσιών φορέα
- Ανάπτυξη υπηρεσιών μίας στάσης για την παροχή των υπηρεσιών
- Αναδιοργάνωση- συγχώνευση- κατάργηση ελεγκτικών και εποπτικών διαδικασιών - υπηρεσιών φορέα
- Εισαγωγή- βελτίωση συστημάτων στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού
- Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης μέσω στόχων και διοίκησης απόδοσης στο φορέα
- Μείωση διοικητικών βαρών λειτουργίας και παροχής φορέα
- Εισαγωγή νέων συστημάτων και αρχών διαχείρισης και ανάπτυξης προσωπικού
- Ανάπτυξη περιγραμμάτων εργασίας προσωπικού φορέα
- Προώθηση ανταγωνισμού στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα
- Εκχώρηση – διάχυση αρμοδιοτήτων παροχής υπηρεσιών φορέα, σε ιδιωτικούς φορείς και φορείς της κοινωνίας των πολιτών.

2.7 Μοντέλα μεταρρυθμίσεων των Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων που εφαρμόστηκαν

2.7.1 Εισαγωγή

Παρά την επιρροή νεοφιλελεύθερων επιχειρημάτων της δεκαετίας του 1980 και του 1990, που επιδιώκουν την ανατροπή του κράτους, πρόσφατες έρευνες διαπιστώνουν ότι οι πολίτες επιθυμούν κρατικούς θεσμούς που είναι δημοκρατικοί, αποτελεσματικοί στη χρήση δημόσιων πόρων, αποτελεσματικοί στην παροχή δημόσιων αγαθών, αλλά και ισχυροί και ικανοί να αντέξουν σε ισχυρές παγκόσμιες δυνάμεις. Στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες και ιδίως στις χώρες που βρίσκονται σε μεταπολεμική σύγκρουση, ο υπανάπτυκτος ιδιωτικός τομέας απαιτεί από τη δημόσια διοίκηση να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών και στην παροχή των απαραίτητων οικονομικών υποδομών. Όμως, το πιο σημαντικό από όλα, μια καθιερωμένη μη κομματικοποιημένη δημόσια υπηρεσία είναι ζωτικής σημασίας για τη δημοκρατία, καθώς καθιστά δυνατή μια ειρηνική και τακτική πολιτική συνέχεια και επομένως γνήσιο πλουραλισμό (UNDP, Public Administration Reform).



Τα τελευταία χρόνια η διαχείριση του δημόσιου τομέα θεωρείται ολοένα και περισσότερο ως απλώς εκσυγχρονισμός των κρατικών θεσμών και μείωση του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών. Πρόκειται επίσης για την προώθηση δυναμικών συμπράξεων με την κοινωνία των πολιτών και τον ιδιωτικό τομέα, τη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών, την ενίσχυση των κοινωνικών ευθυνών και τη διασφάλιση της ευρείας συμμετοχής των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην ανάδραση σχετικά με τις επιδόσεις των δημόσιων υπηρεσιών.

Η αναζήτηση του κατάλληλου και επεξηγηματικού θεωρητικού πλαισίου αναδιοργάνωσης των φορέων της δημόσιας διοίκησης αποτελεί μία σύνθετη και πολύ – παραγοντική διαδικασία, εξαιτίας του εύρους της μεταρρύθμισης και της παρουσίας πλήθους διαφοροποιημένων αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή των αλλαγών, τόσο σε εθνικό, όσο και σε τομεακό επίπεδο (Bouckaert *et al.*, 2002, Bryson, 2014). Η έντονη διαφοροποίηση και η έλλειψη συνοχής που χαρακτηρίζει τα ακολουθούμενα μοντέλα αναδιοργάνωσης των δημοσίων φορέων, είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση πλήθους θεωριών. Θεωρίες αναδιοργάνωσης του δημοσίου τομέα, οι οποίες παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις τους εντάσσονται σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο σε δύο ευρύτερες οικογένειες θεωρητικών ρευμάτων, του νέου δημοσίου μανάτζμεντ και της νέας διακυβέρνησης.

2.7.2 Η Θεωρία του Νέου Δημοσίου Μανάτζμεντ (New Public Management)

Ξεκινώντας από την θεωρία του νέου δημοσίου μανάτζμεντ, τα προβλήματα αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από την εισαγωγή των αρχών οργάνωσης και λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Hood 1991). Σύμφωνα με τη θεωρία του νέου δημοσίου μανάτζμεντ, ο δημόσιος τομέας διακρίνεται από αναποτελεσματικότητα, υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών, υπερπαραγωγή και χαμηλή αποδοτικότητα, ενώ συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα είναι λιγότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός. Αιτία για την χαμηλή αυτή αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Η έλλειψη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των εναλλακτικών παροχών της ελεύθερης αγοράς, προκαλεί την χαμηλή παραγωγικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων, καθώς δεν τους παρέχει κίνητρα για βελτίωση της λειτουργίας τους. Η



βιωσιμότητα των δημοσίων επιχειρήσεων είναι εξασφαλισμένη και δεν συνδέεται με το επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας που επιτυγχάνουν, καθώς λειτουργούν μονοπωλιακά και δίχως την παρουσία ανταγωνιστών (Bouckaert *et al.*, 2008). Συνεπώς, οι δημόσιες επιχειρήσεις λειτουργούν σε επίπεδο παραγωγικότητας χαμηλότερο από αυτό που θα λειτουργούσαν εάν μετείχαν σε περιβάλλον ανταγωνιστικό και χωρίς το δημόσιο προστατευτισμό (Bouckaert *et al.*, 2008).

Στην οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών κατά τους θεωρητικούς του νέου δημοσίου μανατζμεντ παρουσιάζεται επιπλέον η πλημμελής εφαρμογή πολιτικών ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. Ο αναποτελεσματικός έλεγχος και αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών προκαλεί την ανορθολογική λήψη διοικητικών αποφάσεων, καθότι αυτή δεν βασίζεται σε στοιχεία που απεικονίζουν την πραγματική λειτουργία των υπηρεσιών και την αύξηση του κόστους παροχής. Επιπρόσθετα, επιδρούν περιοριστικά ως προς την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς και τη διασπάθιση των δημοσίων πόρων.

Ως μέσο για την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, η θεωρία του νέου δημοσίου μανατζμεντ προτείνει την *κατάργηση των δημόσιων μονοπωλίων* και την *εισαγωγή του ανταγωνισμού* για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και τον περιορισμό του κόστους των δημοσίων επιχειρήσεων.

Προς την ίδια κατεύθυνση συμβάλλει και η εισαγωγή αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών (Bryson, 2014). Ειδικότερα, στη βάση της στρατηγικής για την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, βρίσκεται η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα και η εισαγωγή των αρχών της ελεύθερης αγοράς. Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα λαμβάνει χώρα μέσω διαφοροποιημένων μοντέλων όπως η ιδιωτικοποίηση, η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους ιδιώτες, η εισαγωγή στο δημόσιο των αρχών και μοντέλων οργάνωσης ιδιωτικών επιχειρήσεων (Bouckaert *et al.*, 2008).

2.7.3 Η Θεωρία της Νέας Διακυβέρνησης (New Governance Model)

Νεώτερη από σειρά χρονικής εμφανίσεως, αν και ουσιαστικά με τις ίδιες απαρχές, παρουσιάζεται η θεωρία της νέας διακυβέρνησης, η οποία όπως και η θεωρία της δημόσιας επιλογής ασκεί κριτική στο υφιστάμενο μοντέλο οργάνωσης του δημοσίου



τομέα. Η θεωρία της νέας διακυβέρνησης αναφέρεται στην μεταλλαγή του κυρίαρχου προτύπου εξουσίας, από την μονοπωλιακή παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, στη διάχυση της εξουσίας και την ανάπτυξη δικτύων με τις επιχειρήσεις και την κοινωνία για την επίτευξη των στόχων του κράτους (Bouckaert *et al.*, 2017). Η μετάβαση αυτή από την *εποχή της παραδοσιακής κυβέρνησης* στην *εποχή της διακυβέρνησης*, αποτελεί την απόρροια μίας σειράς γεγονότων που έλαβαν χώρα στο διεθνές κοινωνικό και οικονομικό σύστημα κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα.

Η ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης και η ανάδειξη νέων κέντρων εξουσίας σε υπερεθνικό και υποεθνικό επίπεδο, προκάλεσαν τον σταδιακό περιορισμό και την αποδυνάμωση της μονοπωλιακής κρατικής εξουσίας και την ανάδειξη νέων μορφών διακυβέρνησης, οι οποίες ασκούνται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και της κοινωνία των πολιτών. Το μωσαϊκό αυτό άσκησης των δημοσίων πολιτικών, προωθήθηκε από την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα στην παροχή των υπηρεσιών και τις συνεχώς αυξανόμενες και διαφοροποιούμενες ανάγκες των πολιτών προς ικανοποίηση από το κράτος (Peters, *et al.*, 2006). Η αδυναμία του κράτους να αντεπεξέλθει ικανοποιητικά στις σύγχρονες και περίπλοκες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες μέσω των παραδοσιακών ιεραρχικών και μονοπωλιακών μορφών οργάνωσης που εφαρμόζε, οδήγησε στην εγκαθίδρυση της αλλαγής στη λειτουργία των δημοσίων φορέων στην άσκηση των δημοσίων πολιτικών, μέσω των δικτύων της νέας διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία της νέας διακυβέρνησης η προώθηση της αλλαγής στο δημόσιο τομέα, έγκειται σε δύο επίπεδα, σε επίπεδο άσκησης των δημοσίων πολιτικών και σε επίπεδο αρχών και μοντέλων λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Σε επίπεδο εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών, ο ρόλος του κράτους και των δημοσίων οργανισμών συνίσταται στην ρύθμιση και τον έλεγχο των δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, την κοινωνία των πολιτών και τους κοινωνικούς και οικονομικούς δρώντες. Το κράτος θέτει τις κατευθύνσεις και τους στόχους στον οποίων την ικανοποίηση αποσκοπεί η παροχή των δημόσιων αγαθών και επιβλέπει την εφαρμογή τους από τους κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς (Stoker, 2006). Οι αλλαγές αυτές σε επίπεδο διάχυσης της αρμοδιότητας παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, επηρεάζει και διαμορφώνει και το δεύτερο επίπεδο αλλαγής, αυτό της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών.

Ειδικότερα, η προώθηση της αλλαγής των δημοσίων φορέων αφορά την εξειδίκευση της λειτουργίας τους στις βασικές και σημαντικότερες αρμοδιότητες τους, γεγονός το οποίο επιβάλλει την οργανωτική τους αναδιοργάνωση και την ανάπτυξη των συντονιστικών και εποπτικών τους λειτουργιών. Η δημιουργία εξειδικευμένων οργανωτικών δομών και η ανάπτυξη νέων λειτουργιών, σύμφωνα με τις οποίες παρέχονται απλουστευμένες και τυποποιημένες υπηρεσίες, αυτοτελώς ή συνεργατικά, αποτελεί τη σημαντικότερη αλλαγή. Οργανωτική αλλαγή, η οποία απαιτεί την ενσωμάτωση λειτουργιών οριζόντιου και πολύ-επίπεδου συντονισμού, καθώς και συστημάτων παρακολούθησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Bouckaert *et al.*, 2017). Παράλληλα επιτάσσει την αναβάθμιση του ρόλου και της συμμετοχής του προσωπικού των δημοσίων φορέων και των ωφελούμενων των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, στο πλαίσιο λειτουργίας του συμμετοχικού στρατηγικού προγραμματισμού και την εφαρμογή δράσεων αλλαγής, σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού τους και των πολιτών (Poister, 2015).

	New Public Management	New Governance Model
Παράγοντες προώθησης της αλλαγής	Περιορισμός κόστους λειτουργίας δημοσίων φορέων Μείωση μεγέθους κράτους Βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων φορέων Εισαγωγή αρχών διοίκησης ιδιωτικών επιχειρήσεων στο δημόσιο τομέα	Αποτελεσματικότητα δημοσίων υπηρεσιών Ανάπτυξη συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών Περιορισμός κόστους δημοσίων υπηρεσιών μέσα από την ανάπτυξη συμπράξεων και δικτύων πολιτικής
Σχεδιασμός αλλαγής	Κεντρικό επίπεδο πολιτικής	Συμμετοχικός σχεδιασμός Σε επίπεδο φορέα Συνεργασία εμπλεκόμενων φορέων και κεντρικής διοίκησης
Υλοποίηση αλλαγών	Αναγκαστική εφαρμογή αλλαγών από τους φορείς	Αποκεντρωμένη Συμμετοχική Ευελιξία ως προς την επιλογή των



		δράσεων επίτευξης των στόχων της αλλαγής
Συντονισμός αλλαγών	Ιεραρχικός Ισχυρός συγκεντρωτισμός	Οριζόντιος συντονισμός Πολύ – επίπεδος συντονισμός Ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας Συμμετοχή προσωπικού φορέα
Ενδεικτικές κατηγορίες προώθησης της αλλαγής	Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στον ιδιωτικό τομέα Συγχώνευση δημοσίων φορέων Κατάργηση παρεχόμενων υπηρεσιών Περιορισμός προϋπολογισμού φορέων Μείωση προσωπικού Κατάργηση υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων Προώθηση ανταγωνισμού στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών Εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης της αποδοτικότητας	Ανάπτυξη συμπράξεων και δικτύων με την κοινωνία των πολιτών και των ιδιωτικό τομέα Δια-τομεακή παροχή δημοσίων υπηρεσιών Εισαγωγή καινοτόμων μοντέλων παροχής των δημοσίων υπηρεσιών Εισαγωγή συμμετοχικού στρατηγικού προγραμματισμού Απλούστευση διαδικασιών παροχής δημοσίων υπηρεσιών Ηλεκτρονική διακυβέρνηση Ανάπτυξη εξειδικευμένων & ευέλικτων οργανωτικών μονάδων παροχής δημοσίων υπηρεσιών
Παρακολούθηση της αλλαγής	Συγκεντρωτική παρακολούθηση Ποσοτική αξιολόγηση Αξιολόγηση βαθμού συμμόρφωσης με τις προβλεπόμενες διαδικασίες Δείκτες αποδοτικότητας	Συμμετοχική παρακολούθηση Δείκτες αποτελεσματικότητας Αξιολόγηση βάσει του βαθμού επίτευξης των στόχων της αλλαγής
Οργανωτική κουλτούρα	Αντίσταση στην αλλαγή Σκεπτικισμός απέναντι στις αλλαγές	Υποστήριξη & αποδοχή αλλαγών Δημιουργία κλίματος διαρκούς αλλαγής Κουλτούρα συνεργασίας & διαβούλευσης
Ρόλος υπαλλήλων	Ιεραρχική εφαρμογή δράσεων	Ενεργητική συμμετοχή

φορέα	αλλαγής Απουσία συμμετοχής	Δημιουργία δικτύων υποστήριξης αλλαγών
Ρόλος ηγεσίας φορέα	Εφαρμογή πολιτικών κεντρικής διοίκησης	Καθοδηγητικός ρόλος Διαβούλευση με τους υπαλλήλους Εκχώρηση αρμοδιοτήτων αλλαγής
Ρόλος εμπλεκόμενων- ωφελομένων πολιτικής	Απουσία συμμετοχής	Ενεργή συμμετοχή Συμμέτοχοι αλλαγής

Πίνακας 5: Παράγοντες προώθησης της αλλαγής σύμφωνα με το NPM και το NGM

Πηγή: προσαρμοσμένο από UNDP (2015)

2.7.4 Πρόσφατες μεταρρυθμιστικές εξελίξεις

Η Ελλάδα βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών στο πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης. Έως σήμερα, σημαντική πρόοδος έχει επιτευχθεί σε ότι αφορά τη μείωση του λειτουργικού κόστους του δημοσίου τομέα αλλά σημαντικές προκλήσεις παραμένουν. Μια σειρά από διαρθρωτικές αλλαγές έχουν ήδη ολοκληρωθεί. Ορισμένες ακόμα διαρθρωτικές αλλαγές έχουν σχεδιαστεί ή βρίσκονται σε φάση υλοποίησης (περιγράμματα θέσης, αξιολόγηση & αναδιοργάνωση δομών, μείωση διοικητικών βαρών), ωστόσο δεν έχουν ακόμα αποκτήσει την κρίσιμη μάζα που απαιτείται για να μετασχηματίσουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης καθιστώντας την πιο αποτελεσματική, ανοικτή και ευέλικτη. Η Ελλάδα έχει δεσμευτεί να εφαρμόσει μια σειρά από μέτρα, τα οποία έχουν περιληφθεί στο Πρόγραμμα Οικονομικής Σταθερότητας.

Οι προωθούμενες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις, εισάγονται στο πλαίσιο της εφαρμογής Ευρωπαϊκής, Εθνικής ή/ και Περιφερειακής πολιτικής (π.χ. το Νέο Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020).

Υπήρξαν εκτεταμένες δομικές αλλαγές στους δημόσιους οργανισμούς με την τροποποίηση των οργανογραμμάτων τους σε επίπεδο Υπουργείων, Γενικών



Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων με τη συγχώνευση ή και την κατάργησή τους. Ακολούθησε αναδιοργάνωση λειτουργιών, ανακατανομή αρμοδιοτήτων και εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού. Ιδιαίτερα σημαντικό, στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων αποτελεί το γεγονός ότι η αναδιοργάνωση υλοποιείται σε ένα περιβάλλον χαμηλής εμπιστοσύνης καθώς το ανθρώπινο δυναμικό ανησυχεί για τις επιπτώσεις των αλλαγών στην εργασία τους (Hubbard, 2000).

Οι Boxall και Purcell (2003) επισημαίνουν ότι οι υπάλληλοι διακατέχονται από αβεβαιότητα, η οποία συνδέεται με τις παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου του εργαζομένου με τον εργοδότη. Τέτοιες παραβιάσεις οδηγούν σε εξάλειψη των κινήτρων και μείωση της αφοσίωσης των υπαλλήλων στην εργασία τους (Robinson, 1996). Αναμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των συγχωνεύσεων, υφίσταται πολλαπλές πιέσεις. Όπως παρατηρεί ο Tetenbaum (1999) οι υπάλληλοι που εμπλέκονται σε μια συγχώνευση καλούνται να απορροφήσουν κολοσσιαία αλλαγή ενώ ταυτόχρονα οφείλουν να συνεχίσουν να διατηρούν υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας σε μία περίοδο όπου η βιωσιμότητα του οργανισμού απαιτεί κινητοποίηση και δέσμευση από το ανθρώπινο δυναμικό. Η αρχική αντίδραση στην αλλαγή είναι η αντίσταση σε αυτή.



Σχήμα 12: Πρόσφατες μεταρρυθμιστικές δράσεις

2.8 Η Διαχείριση της Αλλαγής μέσα από τις Εκθέσεις των Εμπειρογνομόνων

Το θέμα της «διοικητικής σύγκλισης» ή αλλιώς η ολοκληρωμένη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, περιλαμβανομένης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, με στόχο τον εκσυγχρονισμό τους, δεν είναι καινούργιο ζήτημα στην Ελλάδα. Απασχολεί κοινωνικές και πολιτικές δυνάμεις από τις αρχές του 20ού αιώνα και την επιστημονική κοινότητα συστηματικά τα τελευταία τριάντα χρόνια. Οι δέκα σημαντικότερες εκθέσεις της μεταπολεμικής περιόδου που αφορούν τη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα, με μια κατατοπιστική εισαγωγική παρουσίασή τους, περιλαμβάνονται στην έκδοση «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», που επιμελήθηκαν ο καθηγητής του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αντώνης Μακρυδημήτρης και ο εμπειρογνώμονας και ανώτερο στέλεχος της δημόσιας διοίκησης, Νίκος Μιχαλόπουλος.

Στη συνέχεια ακολουθεί παράθεση των εκθέσεων αυτών με μια επιγραμματική αναφορά στο περιεχόμενό τους, τονίζοντας κυρίως το ζήτημα της μεθοδολογίας εφαρμογής των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα, με σκοπό τη σύνδεση με ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα του πολιτικού και του διοικητικού συστήματος της χώρας μας, την απουσία «ιστορικής και θεσμικής μνήμης» (Μαΐστρος Π., 2009).

Οι εκθέσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. «Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοικήσεως» του παρέδρου και μετέπειτα προέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας, Γεωργίου Μαραγκόπουλου (1950). Η έκθεση προτείνει τα εξής:

- ▶ μέτρα βελτίωσης της επιλογής και εκπαίδευσης των δημόσιων υπαλλήλων (διαγωνισμός για την επιλογή, ξεχωριστή κατηγορία ανώτερων στελεχών, ξεχωριστή σχολή επαγγελματικής εκπαίδευσης των ανώτερων στελεχών, συστηματική μετεκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων), και
- ▶ τη σύσταση κέντρου επιτελικής οργάνωσης στο γραφείο του Πρωθυπουργού για τη συνολική εποπτεία, τον προγραμματισμό και την επιτελική στήριξη του γενικού μεταρρυθμιστικού προγράμματος οργάνωσης και στελέχωσης των δημόσιων υπηρεσιών.

2. «Η πλημμελής λειτουργία της διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργάνωσής αυτής», του καθηγητή Κυριάκου Βαρβαρέσου. Κατά την έκθεση, οι τρεις βασικές



αρχές που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της διοικητικής μεταρρύθμισης είναι οι ακόλουθες:

- ▶ η διοικητική αναδιοργάνωση απαιτεί ευρύτερη πολιτική συναίνεση,
- ▶ η διοικητική αναδιοργάνωση δεν θα πρέπει να πραγματοποιηθεί από πολιτικά πρόσωπα,
- ▶ τη διοικητική αναδιοργάνωση πρέπει να αναλάβει ειδική δομή: «Μεγάλη επιτροπή αναδιοργανώσεως της διοικήσεως», «Συμβουλευτική επιτροπή εξ αντιπροσώπων των διαφόρων επαγγελματικών τάξεων» κλπ.

3. «Έκθεσης αφοράσα την διοικητικήν αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι» του καθηγητή-εμπειρογνώμονα του ΟΟΣΑ, George Langrod (1964). Η έκθεση προλογίζεται από τον τότε Αναπλ. Υπουργό Συντονισμού, Ανδρέα Παπανδρέου. Η έκθεση του G. Langrod συνίσταται στα εξής:

- ▶ αναφέρει μεταξύ άλλων ως προβλήματα, τα οποία πρέπει να αντιμετωπισθούν, τον νομικισμό, τον διοικητικό συγκεντρωτισμό και τα ανεπαρκή επαγγελματικά προσόντα των δημόσιων υπαλλήλων,
- ▶ επισημαίνει ότι *«η διοικητική μεταρρύθμισις δεν είναι ποτέ μία μεμονωμένη και σποραδική προσπάθεια»*, *«πρέπει να γίνη βάσει ενός προκαθορισμένου σχεδίου»* και *«αι μεταρρυθμιστικάί προσπάθειαι απεδείχθησαν εν τω συνόλω των ανεπαρκείς, εν πρώτοις διότι έλειπεν εν γενικόν σχέδιον»*,
- ▶ δίνει δε ιδιαίτερη σημασία στη συνεπή και την αποτελεσματική εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης εκπαιδευτικής πολιτικής που θα καλύψει όλο το φάσμα των δημόσιων υπαλλήλων.

4. «Ο κυβερνητικός μηχανισμός στην Ελλάδα» του καθηγητή και εμπειρογνώμονα του ΟΟΣΑ, F.M.G. Willson (1966). Η έκθεση αναδεικνύει το ζήτημα της συνοχής και του συντονισμού της δράσης της κυβερνητικής δομής και περιέχει τα ακόλουθα:

- ▶ προτείνει τη σύσταση μιας σύγχρονης υπηρεσίας Γραμματείας της Κυβέρνησης για τη διοικητική στήριξη του έργου του Πρωθυπουργού και την παρακολούθηση της εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής,



- ▶ επισημαίνει την αναγκαιότητα και τη σκοπιμότητα της ενεργού συμμετοχής των στελεχών της ανώτερης δημοσιouπαλληλίας στην υπόθεση της διοικητικής μεταρρύθμισης, και
- ▶ προτείνει τη σύσταση σε κεντρικό επίπεδο μιας μονάδας νομοθετικής επεξεργασίας και ελέγχου.

5. «Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα» του καθηγητή και εμπειρογνώμονα του ΟΟΣΑ, Δημήτρη Αργυριάδη (1970). Η έκθεση διαπιστώνει ότι οι σημαντικές προτάσεις της έκθεσης του G. Langrod δεν εφαρμόστηκαν και συνηγορεί στα εξής:

- ▶ στη δημιουργία μιας νέας τάξης ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης, με τη βοήθεια και ενός πρότυπου Κέντρου διοικητικών σπουδών,
- ▶ στην ενεργοποίηση των επιτελικών μονάδων των Υπουργείων (μονάδων οργανώσεως και μεθόδων).

6. «Δημόσια Διοίκηση – έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992», που συντάχθηκε από επιτροπή του ΚΕΠΕ (1988). Τη συγκρότηση της επιτροπής είχε αποφασίσει ο τότε Υπουργός Εθνικής Οικονομίας, Κώστας Σημίτης. Η έκθεση προτείνει μέτρα πολιτικής για τη δημόσια διοίκηση, που ακολουθούν τους ακόλουθους άξονες πολιτικής:

- ▶ Βελτίωση και ποιοτική αναβάθμιση της οργάνωσης και των λειτουργιών της δομής της.
- ▶ Αξιοποίηση και σωστή ένταξη του ανθρώπινου δυναμικού στις διάφορες υπηρεσιακές μονάδες της που συνδέονται με την αποδοτικότητα τόσο της εργασίας όσο και της οργάνωσης σε σχέση με την εργασία.
- ▶ Μεταρρύθμιση της εσωτερικής της οργάνωσης και επιδίωξη αποτελεσματικότερης λειτουργίας.
- ▶ Βελτίωση των σχέσεων κράτους-πολίτη. Με την έκθεση αυτή «εγκαινιάστηκε από τη σκοπιά της εφηρμοσμένης δημόσιας πολιτικής ένας προβληματισμός για τη δημόσια γραφειοκρατία που κινείται πέρα από τους στόχους του δομικού και οργανωτικού εκσυγχρονισμού κλασικού “βεμπεριανού” τύπου».



7. «Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης» του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, με Υπουργό τον Νικόλαο Θέμελη (1990). Η έκθεση αυτή εκπονήθηκε από τους καθηγητές Ιωάννη Αναστόπουλο και Αντώνη Μακρυδημήτρη, με βάση τα πορίσματα πολυμελούς επιτροπής και ομάδων εργασίας που είχε συγκροτήσει νωρίτερα, ως Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης, ο Αθανάσιος Κανελλόπουλος στα πλαίσια της «Επιτροπής για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης». Η έκθεση προσδιορίζει ως βασικούς παράγοντες των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης, μεταξύ άλλων, «τον φαύλο κύκλο της πολιτικοποίησης» και «τη διαιώνιση των αντιλήψεων για κομματικό έλεγχο της Διοίκησης», την «προσήλωση σε ένα τυπικό νομικισμό» και «την υποβάθμιση και περιθωριοποίηση του Κοινοβουλίου», και σημειώνει ότι «εφαρμόστηκαν άστοχες και αποσπασματικές μεταρρυθμίσεις που υποδηλώνουν ατομία και ελλιπή σφαιρική θεώρηση», προτείνοντας «μια συνολική πρόταση μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού του διοικητικού συστήματος της χώρας».

Ειδικότερα η έκθεση προτείνει τα εξής:

- ▶ την ενίσχυση του επιτελικού χαρακτήρα των κεντρικών υπηρεσιών, τη θεσμική και τη λειτουργική ενδυνάμωση της αποκέντρωσης και της αυτοδιοίκησης, τη σαφέστερη οριοθέτηση και εκλογίκευση του πλαισίου λειτουργίας του ευρύτερου δημόσιου τομέα,
- ▶ τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου πλαισίου ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού,
- ▶ την υιοθέτηση σύγχρονων αρχών και μεθόδων ορθολογικής διοίκησης, λειτουργίας και διαχείρισης πόρων, και
- ▶ τη διεύρυνση και την εκλογίκευση του εσωτερικού και του εξωτερικού ελέγχου της διοίκησης.

8. «Έκθεση Επιτροπής για τον ανθρώπινο παράγοντα», την οποία είχε συστήσει ως Πρόεδρος της Οικουμενικής Κυβέρνησης ο καθηγητής Ξενοφών Ζολώτας (1990). Η έκθεση διαπιστώνει τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης και, μεταξύ άλλων, προτείνει τα ακόλουθα:



- ▶ την ανασύνταξη της γενικής εκπαίδευσης και την αναβάθμιση και την κοινωνική καταξίωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης,
- ▶ τη λήψη μέτρων για την παρακίνηση των εργαζομένων (αξιοκρατία, σύνδεση αμοιβής με παραγωγικότητα, κινητικότητα των εργαζομένων, ευελιξία στην απασχόληση, κίνητρα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα),
- ▶ την εκλογίκευση των διαδικασιών και των μεθόδων της δημόσιας διοίκησης και τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων,
- ▶ την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης έτσι, ώστε να καταστεί βασικός κοινωνός και συνεργός στη γενική προσπάθεια για την ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας.

9. «ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ 2000», έκθεση επιτροπής υπό την προεδρία του τότε αντιπροέδρου του Συμβουλίου Επικρατείας Μιχαήλ Δεκλερή (1992). Η έκθεση στηρίζεται σε συστημική ανάλυση, κυρίως, των συστημάτων από τα οποία συγκροτείται η δημόσια διοίκηση, και μεταξύ άλλων προτείνει τα εξής:

- ▶ την κατάρτιση «Χάρτη της δημοσίας διοικήσεως», «Κώδικα δεοντολογίας των δημόσιων υπαλλήλων», «Ενιαίου Κώδικα διοικητικής διαδικασίας» και «Υπηρεσιακών σχεδίων δράσης»,
- ▶ την «αποτύπωση των αρμοδιοτήτων της διοικήσεως σε πληροφοριακά συστήματα»,
- ▶ την «κωδικοποίηση της διοικητικής νομοθεσίας»,
- ▶ την «καθιέρωση σύγχρονων μεθόδων περιγραφής αποστολής και αναλύσεως και αξιολογήσεως της δημοσίας πολιτικής»,
- ▶ την «εισαγωγή νέων μορφών οργανώσεων που θα περιλαμβάνουν τη σύμπραξη και συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα»,
- ▶ την «κατάρτιση πολλαπλών πληροφοριακών συστημάτων» και την εισαγωγή «της τεχνολογίας της πληροφορίας στο δημοσιονομικό σύστημα», καθώς και
- ▶ τη «βελτίωση της διοικήσεως του ανθρωπίνου δυναμικού». Η έκθεση υπογραμμίζει ότι η διοικητική μεταρρύθμιση δεν πρέπει «να αντιμετωπίζεται ως περιοδική θαυματουργός θεραπεία» αλλά ως «μεθοδικώς σχεδιασμένη μακροχρόνια στρατηγική βελτιώσεως της διοικήσεως», ως «προγραμματισμένη



διαδικασία συνεχούς μαθήσεως και βελτιώσεως» και ως «συνεχής διοικητική μεταρρύθμιση».

10. «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», πρόταση επιτροπής υπό την προεδρία του καθηγητή Ιωάννη Σπράου (1998). Στην έκθεση εξετάζονται και προτείνονται προς υιοθέτηση τα ακόλουθα:

- ▶ η διοίκηση αποτελεσμάτων, που αποτελεί το σύγχρονο προσανατολισμό των δημόσιων οργανώσεων,
- ▶ ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, που αποτελεί βασική συνιστώσα κάθε οργανωτικού ανασχεδιασμού,
- ▶ η ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων (κανόνων),
- ▶ η σύσταση Σώματος Οικονομολόγων Διοίκησης (ΣΟΔ), που θα επιτρέψει στις δημόσιες οργανώσεις να «μετρούν» και να λειτουργούν με οικονομικότητα,
- ▶ η σύσταση Κλάδου ανωτάτων στελεχών διοίκησης.

Ως **μεθοδολογία υλοποίησης** προτείνεται η ακόλουθη:

- ▶ η επιλογή κρίσιμων μέτρων που οδηγούν σε πραγματικές αλλαγές και έχουν πολλαπλασιαστικά οφέλη,
- ▶ ο ολοκληρωμένος χαρακτήρας πιλοτικών παρεμβάσεων (που περιλαμβάνουν μελέτη και εφαρμογή),
- ▶ η εξασφάλιση της συμμετοχής, μέσα από μια προγραμματισμένη διαδικασία, των φορέων υλοποίησης,
- ▶ η δημιουργία σταθερών, διαρκούς χαρακτήρα διαδικασιών διαχείρισης και ελεγκτικών μηχανισμών παρακολούθησης της εφαρμογής, και
- ▶ ο μετασχηματισμός της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης σε υπεύθυνο φορέα διοίκησης, διαχείρισης και συντονισμού των μεταρρυθμίσεων.

Είναι αξιοσημείωτο ότι πολλές διαπιστώσεις είναι ίδιες στις παραπάνω εκθέσεις, και αρκετές προτάσεις είναι κοινές, παρότι μεσολάβησαν 48 χρόνια από την πρώτη μέχρι την τελευταία, και στο διάστημα αυτό έχουν γίνει αρκετές αλλαγές ή επιμέρους μεταρρυθμίσεις. Χαρακτηριστική είναι η διαπίστωση του Φαίδωνα Βεγλερή σε



αρθρογραφία του, τον Φεβρουάριο του 1965: Βασική «αιτία της διοικητικής ανωριμότητας στην Ελλάδα [...] είναι ότι οι προσπάθειες που γίνονται είναι τμηματικές, χωρίς πάντα λογικό ειρμό μεταξύ τους και πρόσδεσι μ' ένα γενικότερο σχέδιο ή μ' ένα μερικότερο κοινό σκοπό, συχνά στιγμιαίες ή προσωρινές, και μένουν τις περισσότερες φορές ημιτελείς ή εγκαταλείπονται».

Ανάλογη διαπίστωση έκανε ο Χαρίδημος Τσούκας: «Αν δει κανείς τις μεταρρυθμίσεις από τη σκοπιά της συστημικής ψυχοθεραπείας, θα κατανοήσει τον βαθιά συστημικό χαρακτήρα των αλλαγών: η μία αλλαγή παραπέμπει στην άλλη και οι επιμέρους αλλαγές προϋποθέτουν καθολικές αξίες. Είναι αδύνατο να αλλάξεις το ΣΔΟΕ, αν δεν κινηθείς να αλλάξεις τη δημόσια διοίκηση συνολικά. Είναι αδύνατο να εισαγάγεις διαδικασίες αξιολόγησης στην εκπαίδευση, αν δεν πασχίσεις να αλλάξεις συνολικά τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία του κράτους...».

Άλλωστε, όπως αναφέρει και ο Νίκος Μουζέλης, «η μεταρρύθμιση της κρατικής μηχανής είναι και τεχνικό και πολιτικό θέμα» και «χρειάζεται και πολιτική βούληση (στρατηγική διάσταση) και τεχνικός οργανωτικός προγραμματισμός (τακτική διάσταση)».



Κεφάλαιο 3^ο: Διαχείριση αλλαγής: Στρατηγικές – Μοντέλα - Εργαλεία

Εισαγωγή

Τα μοντέλα και η έρευνα περί Διαχείρισης Αλλαγών βρίσκονται ψηλά στην ατζέντα συζήτησης μέχρι σήμερα. Η σημαντικότητά τους και η αξία τους εδράζει στο γεγονός ότι τα προβλήματα και οι προκλήσεις που διαχειρίζονται στο πλαίσιο της Οργανωσιακής Αλλαγής προσδιορίζονται από την ταχύτητα και την πολυπλοκότητα των σύγχρονων απαιτούμενων αλλαγών.

Το φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής και της διαχείρισής της έχει μελετηθεί επισταμένως, τουλάχιστον τα τελευταία 50 χρόνια. Ερευνητές και συγγραφείς από διάφορους επιστημονικούς κλάδους (Διοικητική Επιστήμη, Οικονομική Επιστήμη, Ψυχολογία, Κοινωνικές Επιστήμες κ.α.) επιχείρησαν να αναλύσουν τις αιτίες που προκαλούν αλλαγές σε έναν οργανισμό, τον τρόπο που πραγματοποιείται η μετάβαση αυτή, καθώς και τον τρόπο που οι εμπλεκόμενοι επηρεάζονται από αυτή. Αποτέλεσμα της εντατικής αυτής επιστημονικής προσπάθειας είναι η συγκέντρωση μιας πλούσιας βιβλιογραφίας σχετικά με τη θεωρία της Οργανωσιακής Αλλαγής (Change Management ή CM), όπου το φαινόμενο προσεγγίζεται από διαφορετικές πλευρές.

Η διεθνής βιβλιογραφία αν και αναφέρει ότι δεν υπάρχει μια και μοναδική σωστή φόρμουλα για τη διοίκηση- διαχείριση της αλλαγής (π.χ. Porras & Robertson, 1987, Robbins *et al.*, 2016), έχει κατά καιρούς προτείνει διάφορα εμπειρικά και θεωρητικά μοντέλα. Παράλληλα, τονίζει ότι η επιτυχία οποιασδήποτε προσπάθειας εξαρτάται από το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο συμβαίνει η αλλαγή.

Τα πιο αποτελεσματικά μοντέλα διαχείρισης αλλαγής αναγνωρίζουν ότι η επίτευξη της δεν αποτελεί μία μονοδιάστατη βήμα προς βήμα διαδικασία, αλλά μία συνεχής αλληλεπίδραση αλληλοσχετιζόμενων διαδικασιών.

Υπάρχουν πολλές θεωρίες αλλαγής και μερικές από τις πιο ευρέως αναγνωρισμένες συνοψίζονται εν συντομία σε αυτή την ενότητα. Οι θεωρίες χρησιμεύουν ως τεκμηρίωση για το γεγονός ότι η αλλαγή είναι ένα πραγματικό φαινόμενο. Μπορεί να παρατηρηθεί και να αναλυθεί μέσω διαφόρων σταδίων ή φάσεων. Κρίνεται ότι οι θεωρίες έχουν σχεδιαστεί για να απαντήσουν στην ερώτηση, "Πώς συμβαίνει η επιτυχημένη αλλαγή;"



Δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη θεωρία για τη Διαχείριση Αλλαγής (change management). Δεν είναι μια ακριβής επιστήμη. Ωστόσο, μέσω των συνεχιζόμενων ερευνών και μελετών από τους κορυφαίους εμπειρογνώμονες του κλάδου, θα υπάρξει σαφέστερη εικόνα για το τι χρειάζεται για την ανάδειξη της αποτελεσματικής και επιτυχούς αλλαγής (Kritsonis, 2005).

Κρίνεται σκόπιμο πριν από την παρουσίαση και ανάλυση των Στρατηγικών Διαχείρισης Αλλαγής και των θεωρητικών Μοντέλων που αναδεικνύονται από την πλούσια διεθνή βιβλιογραφία να αναφερθεί ένας κρίσιμος διαχωρισμός των εννοιών και των ρόλων μεταξύ του Ηγέτη (Leader), του Διευθυντή (Manager) και του Διοικητικού- Διαχειριστή (Administrator). Σύμφωνα με τους Doherty and Horne (2002) ο McConkey αναφέρει την εξής διαφοροποίηση:

- **Οι Διοικητικοί- διαχειριστές (Administrators)** εφαρμόζουν πολιτικές. Δεν έχουν μεγάλη επιρροή. Απασχολούνται και ενδιαφέρονται για την εφαρμογή.
- **Οι Διευθυντές (managers)** ασχολούνται πρωτίστως με την αποτελεσματικότητα και με το σωστό τρόπο. Σχεδιάζουν συστήματα. Επιδιώκουν αλλαγές όταν υπάρχουν αδιάσειστες αποδείξεις ότι τα συστήματα δεν λειτουργούν.
- **Οι Ηγέτες (leaders)** δεν ενδιαφέρονται πρωτίστως να κάνουν πράγματα με τον σωστό τρόπο. Ενδιαφέρονται βασικά να κάνουν τα σωστά πράγματα. Ξοδεύουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους προσπαθώντας να διευκρινίσουν το όραμα, το σκοπό και την κατεύθυνση. Είναι δημιουργικοί και δεκτικοί για αλλαγή.

Η πεποίθηση ότι τέτοιες διαφορές δεν είναι τριτογενείς έχει οδηγήσει σε δαπανηρές προσπάθειες αντικατάστασης των διοικητικών δημόσιων υπηρεσιών με διευθυντές και να εμπνεύσει αυτούς τους διευθυντές με τα αντιληπτά χαρακτηριστικά των ηγετών, για τους οποίους έχουν εξελιχθεί πολλές θεωρίες.

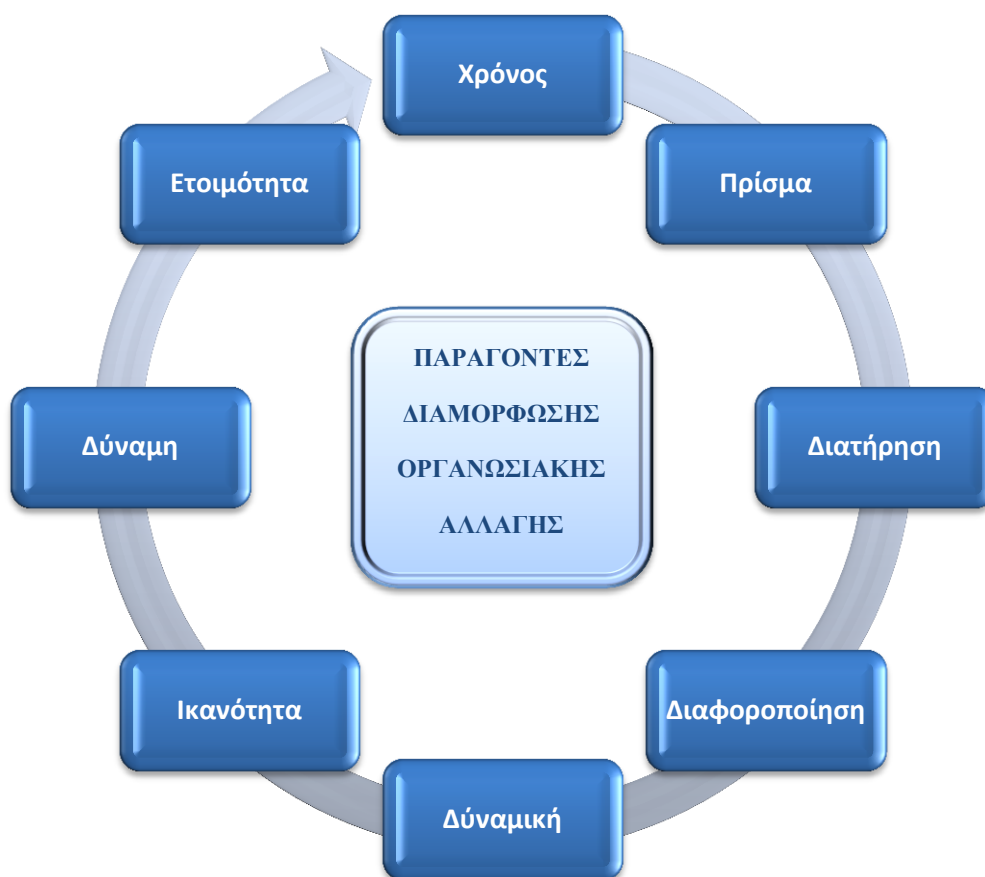


3.Α. Στρατηγικές Διαχείρισης Αλλαγής

Η διεθνής βιβλιογραφία αν και αναφέρει ότι δεν υπάρχει μια και μοναδική σωστή φόρμουλα για τη διοίκηση της αλλαγής (Porras & Robertson, 1987), έχει κατά καιρούς προτείνει διάφορα εμπειρικά και θεωρητικά μοντέλα. Παράλληλα, τονίζει ότι η επιτυχία οποιασδήποτε προσπάθειας εξαρτάται από το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο συμβαίνει η αλλαγή.

Υπάρχουν όμως συγκεκριμένοι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν πριν εκπονηθεί ένα πρόγραμμα οργανωσιακής αλλαγής και η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την εφαρμογή και την επιτυχή υλοποίησή αυτού. Οι σημαντικότεροι είναι (Johnson & Scholes, 2002):

- ▶ **ο χρόνος**, πόσο γρήγορα χρειάζεται να πραγματοποιηθεί η αλλαγή,
- ▶ **το πρίσμα**, τι βαθμός αλλαγής χρειάζεται,
- ▶ **η διατήρηση**, ποιοι οργανωσιακοί πόροι και χαρακτηριστικά πρέπει να διατηρηθούν,
- ▶ **η διαφοροποίηση**, πόσο ομοιογένεια παρουσιάζουν οι διάφορες εργασιακές ομάδες και τμήματα μέσα στον οργανισμό,
- ▶ **η ικανότητα**, ποιες είναι οι διοικητικές και προσωπικές ικανότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής,
- ▶ **η δυναμική**, σε τι βαθμό είναι διαθέσιμοι οι πόροι της αλλαγής,
- ▶ **η ετοιμότητα**, πόσο έτοιμο για αλλαγή είναι το ανθρώπινο δυναμικό, και
- ▶ **η δύναμη**, τι δύναμη χρειάζεται να έχει ο ηγέτης της αλλαγής προκειμένου να την επιβάλλει.



Σχήμα 13: Παράγοντες που καθορίζουν και διαμορφώνουν το μοντέλο Οργανωσιακής αλλαγής και την ακολουθούμενη Στρατηγική

Σε αυτό το σημείο σκόπιμο είναι να τονιστεί ότι υπάρχει ένα αναπόσπαστο συστατικό κάθε επιτυχούς προγράμματος διοίκησης αλλαγής, **η επικοινωνία**. Οι ερευνητές υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα της πληροφόρησης ως ένα από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας (Johnson & Scholes, 2002). Η ορθή μετάδοση της πληροφορίας μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα, το άγχος των εργαζομένων και να εμπλουτίσει την προσωπική τους αντίληψη και κατανόηση, ώστε δημιουργικά πλέον να αντιμετωπίσουν τη διαδικασία της αλλαγής. Σχετικές ερευνητικές προσπάθειες έχουν δείξει ότι η *άμεση και έντιμη επικοινωνία* κατά τη διάρκεια της αλλαγής, δύναται να επιφέρει:

- α) μείωση αρνητικών αποτελεσμάτων μιας συγχώνευσης (Schweiger and DeNisi, 1991),
- β) καθορισμό της επιτυχίας μιας προσπάθειας αλλαγής (Cameron, 1994),



- γ) αύξηση των ποσοστών ευνοϊκής αντιμετώπισης της αλλαγής από τους εργαζομένους (Wanberg and Banas, 2000),
- δ) παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να «αγκαλιάσουν» τα σχετικά με τη μετάβαση γεγονότα και κατά αυτό τον τρόπο να επιδείξουν αυξημένη ψυχολογική εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής (Kramer *et al.*, 2004).

Τα πιο αποτελεσματικά σχέδια διαχείρισης αλλαγής αναγνωρίζουν ότι η επίτευξη της δεν αποτελεί μία μονοδιάστατη διαδικασία, αλλά μία συνεχής αλληλεπίδραση αλληλοσχετιζόμενων διαδικασιών.

3.A.1 Τύποι Στρατηγικών Διαχείρισης Αλλαγής

Σύμφωνα με τους Cloke *et al.* (2005) προσδιορίζονται οκτώ Στρατηγικές για τη Διαχείριση της Αλλαγής και τη μετάπτωση από το αδιέξοδο στην επίλυση και στο μετασχηματισμό, οι οποίες διασταυρώνονται μεταξύ τους και χαρακτηρίζονται από κυκλικότητα και επαναληπτικότητα, ώστε να οδηγήσουν στο επίκεντρο της σύγκρουσης και της αντίδρασης που προκαλείται από την αλλαγή. Για το λόγο αυτό αποφεύγουν να προτείνουν μια γραμμική προσέγγιση, βήμα προς βήμα, ώστε να δύνανται να προβλέψουν το απροσδόκητο ή να κατανοήσουν τη μοναδικότητα του ατόμου ή του οργανισμού, καθώς και να εκτιμήσουν την ολότητα της σύγκρουσης που προκαλείται κατά την υλοποίηση του σχεδίου αλλαγής, η οποία (σύγκρουση) δεν μπορεί να επιλυθεί με τον τμηματικό κατακερματισμό της.

Σύμφωνα με την εμπειρία τους, ο μετασχηματισμός δεν πραγματοποιείται σε βήματα, και η ανάλυση είναι σπάνια μια γραμμική διαδικασία. Αντίθετα, θεωρούν ότι είναι μια κατάσταση του νου, μια πρόθεση που δεν μπορεί να εντοπιστεί σε κανένα χάρτη, αλλά πρέπει ο κάθε ηγέτης να το εντοπίσει μόνος του. Δεν υπάρχει εγγυημένη τεχνική που θα τον οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα της διαχείρισης της αλλαγής και της επίλυσης των συγκρούσεων που προκαλούνται καθ' όλη τη διάρκεια διαχείρισής της, ωστόσο κάθε στρατηγική παρέχει τη δυνατότητα να προσεγγιστεί αυτό με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και απαιτεί από τον κάθε ηγέτη να προβεί πρώτιστα σε μια εσωτερική ενδοσκόπηση.



Ως εκ τούτου, προτείνουν ότι κάθε ηγέτης πρέπει να εντοπίσει το δικό του τρόπο συνδυασμού της εντιμότητας και της ενσυναίσθησης, της ανάλυσης και της διαίσθησης, του προβληματισμού και της περιέργειας, της ακρίβειας και της καλοσύνης, της συνειδητοποίησης και της εξισορρόπησης και της εφαρμογής τους στη διαχείριση της αλλαγής και στη σύγκρουση που πρέπει να επιλύσουν, και μετά να διαπιστώσουν τι είναι λειτουργικό και τι όχι και να είναι αρκετά θαρραλέοι για να το αλλάξουν. Οι *Στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών* που προτείνουν (μέσω της διαχείρισης των συγκρούσεων που προκαλούνται από αυτές) είναι οι ακόλουθες (Cloeke *et al.*, 2005).

1. Αλλαγή της κουλτούρας και του πλαισίου των συγκρούσεων.

Η ανακάλυψη της ουσίας της σύγκρουσης, τόσο για τον ίδιο τον ηγέτη, όσο και για τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή, δεν οδηγεί απλώς σε διευθέτηση, αλλά σε αυξημένη συνειδητοποίηση, αποδοχή και επίλυση των υποκείμενων λόγων για τη διαφωνία και στην ανάγκη αλλαγής της οργανωτικής νοοτροπίας στην οποία συνέβη.

2. Ικανότητα να ακούει ενεργά, ενστικτωδώς και ευαίσθητα.

Ακούγοντας ενεργά, ενστικτωδώς, με υπευθυνότητα και με μια ανοιχτή καρδιά τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή, θα ενθαρρυνθούν να κάνουν το ίδιο και για τον ηγέτη και θα τον οδηγήσουν στο κέντρο της σύγκρουσης, όπου όλες οι στρατηγικές για την επίλυση και τον μετασχηματισμό συγκλίνουν.

3. Αναγνώριση και ενσωμάτωση συναισθημάτων για την επίλυση προβλημάτων.

Όταν τα έντονα συναισθήματα φτάνουν στην επιφάνεια και επικοινωνούνται ανοιχτά και άμεσα στους εμπλεκόμενους με έναν τρόπο που να μπορούν να ακούσουν, τότε τα αδιόρατα εμπόδια θα αρθούν και θα δώσουν τη θέση τους στην ολοκλήρωση, στην επίλυση προβλημάτων και στον μετασχηματισμό.

4. Αναζήτηση κάτω από την επιφάνεια για το κρυμμένο νόημα.

Κάτω από την επιφάνεια κάθε προβλήματος υποβόσκουν φόβοι, επιθυμίες, ενδιαφέροντα, συναισθήματα, ιστορίες και προθέσεις που μπορούν να αποκαλύψουν



τι είναι πραγματικά λάθος. Αυτά μπορούν να γίνουν μια ισχυρή πηγή λύσης και μετασχηματισμού.

5. Εστίαση σε αυτό που έχει σημασία και διαχωρισμός από ότι είναι εμπόδιο.

Ο δρόμος προς την επίλυση και το μετασχηματισμό δεν έγκειται στην επίρριψη κατηγοριών στα άτομα αλλά στην επίλυση των προβλημάτων. Δεν αφορά στην κατανόηση των θέσεων-απόψεων, αλλά στην ικανοποίηση των συμφερόντων. Αφορά τη συμμετοχή και την εμπλοκή στο διάλογο για το νόημα της αλλαγής και όχι στο διαξιφισμό για το ποιος ήταν σωστός. Όπως επίσης σημασία έχει ο επανασχεδιασμός του μέλλοντος και όχι η αναβίωση του παρελθόντος.

6. Αξιοποίηση δύσκολων συμπεριφορών.

Σε κάθε σύγκρουση, υπάρχουν άτομα με δύσκολες συμπεριφορές. Αυτές οι συμπεριφορές προσφέρουν εξαιρετικές ευκαιρίες για βελτίωση των δεξιοτήτων και του ηγέτη, αυξάνουν την ικανότητά του για ενσυναίσθηση, υπομονή και επιμονή. Σε αυτή την τεχνική ο ηγέτης πρέπει να ανακαλύψει το αντικείμενο της δυσκολίας σε αυτά τα άτομα.

7. Δημιουργική επίλυση προβλημάτων, στρατηγικός σχεδιασμός και συνεργατική διαπραγμάτευση.

Ο μετασχηματισμός απαιτεί ενέργεια, αβεβαιότητα, διλήμματα, αντιφάσεις και διαρκή αινιγματικότητα, τα οποία αποτελούν μέρος κάθε σύγκρουσης. Ωστόσο, αυτά μπορούν να οδηγήσουν στην επίλυση προβλημάτων, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τις τεχνικές συνεργασίας-διαπραγμάτευσης, που μπορεί να βοηθήσει τουλάχιστον να συμφωνήσετε ότι διαφωνείτε.

8. Εξερεύνηση συστημάτων αντοχής, μεσολάβησης και σχεδιασμού για την πρόληψη και ανάλυση.

Όλη η αντίσταση αντανακλά μια μη ικανοποιημένη ανάγκη και είναι ένα αίτημα για αυθεντικότητα, συμμετοχή και επικοινωνία. Η διερεύνηση της αντίστασης μπορεί να συμβάλει στο ξεκλείδωμα της σύγκρουσης. Εάν υφίσταται ακόμα αδιέξοδος, η διαμεσολάβηση μπορεί να αντιμετωπίσει ζητήματα που δεν μπορούν να επιλυθούν με



μόνο τη συμμετοχή του ηγέτη. Ο σχεδιασμός συστημάτων επίλυσης συγκρούσεων επιτρέπει στους οργανισμούς να αποτρέπουν ή να εξαλείφουν τις πηγές χρόνιων συγκρούσεων και να μειώσουν το κόστος τους.

Κατόπιν των ανωτέρω σύμφωνα με τους Cloke *et al.* (2016) επειδή κάθε άτομο είναι διαφορετικό, όπως και η κάθε στιγμή, θεωρούν ότι δεν μπορεί να υπάρχει ενιαία δοκιμασμένη και αληθινή στρατηγική επίλυσης συγκρούσεων που θα λειτουργήσει για όλους, πάντα και παντού. Κρίνουν ότι δεν υπάρχουν απλοί τύποι βήμα-βήμα ή μέθοδοι για τη μετάλλαξη μιας κατάστασης, ή για το άνοιγμα της καρδιάς του εμπλεκόμενου που αντιδρά στην αλλαγή ή το να αλλάξει ένα άτομο από αυτό που ήταν πριν. Αυτό που προτείνουν είναι ο ηγέτης να εντοπίσει το δικό του τρόπο συνδυασμού εντιμότητας και ενσυναίσθησης, ανάλυσης και διαίσθησης, προβληματισμού και περιέργειας, ακρίβειας και ευγένειας, ευαισθητοποίησης και ευσυνειδησίας και εφαρμογής τους στην ίδια τη σύγκρουση που προκαλεί η αλλαγή και στους ίδιους τους εμπλεκόμενους σε αυτή, εντοπίζοντας τι λειτουργεί και τι όχι και προβαίνοντας στις απαραίτητες ενέργειες με θάρρος για την υλοποίηση της αλλαγής καθώς αυτή εξελίσσεται.

3.A.2 Τύποι Ηγεσίας

Ο τύπος του ηγέτη καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της Στρατηγικής του και συνεπακόλουθα το βαθμό επιτυχίας της επιχειρούμενης αλλαγής.

Σύμφωνα με τον Likert (1967), οι πρώτες μελέτες για την ηγετική συμπεριφορά διεξήχθησαν στο Κρατικό Πανεπιστήμιο της Αϊόβα από τον Kurt Lewin και τους συνεργάτες του. Περιελάμβαναν ομάδες ατόμων, καθένα με δικό του καθοδηγημένο ηγέτη ενηλίκων, ο οποίος έλαβε εντολή να ενεργεί είτε αυταρχικό είτε δημοκρατικό στυλ.

Σε μια έρευνα που παρουσιάζεται από τον Goleman (2001) αποτυπώνονται έξι διαφορετικοί τύποι ηγεσίας. Σε αυτή την έρευνα πραγματοποιήθηκε μια προσπάθεια διεξοδικής εξέτασης των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και της επίδρασης στο κλίμα του Οργανισμού και συνεπώς στις επιδόσεις του. Τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας σκιαγραφούνται στον παρακάτω πίνακα.



Στυλ ηγεσίας	Χαρακτηριστικά Ηγέτη	Κόρια Φράση	Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης	Περιπτώσεις χρήσης του στυλ	Αντίκτυπος στο κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος
Κυριαρχικός Αυταρχικός Coercive Autocratic	Απαιτεί άμεση συμμόρφωση Σφιχτός έλεγχος Δίνει διαταγές Απειλεί	Κάνε ότι σου λέω	Αυτοπαρακινού- μενος Αυτοέλεγχος	Σε περιόδους κρίσης Σε προβληματικούς υπάλληλους Σε περιόδους επείγουσας αλλαγής πορείας Παραδοσιακά στρατιωτικό	Ιδιαίτερα Αρνητικό --
Οραματιστής Authoritative	Εμπνέει τους υφισταμένους του Πιστεύει στο όραμα του και το προωθεί με κάθε δύναμη Εξηγεί πως -και γιατί- η προσπάθεια των ατόμων συνεισφέρει στο κοινό «όνειρο»	Έλα μαζί μου	Αυτοπεποίθηση Συμπάθεια Καταλύτης αλλαγής	Όταν χρειάζεται ένα νέο όραμα ή μια νέα κατεύθυνση ή μια δραστική αλλαγή	Ιδιαίτερα Θετικό +++
Συνεργατικός Affiliative	Δημιουργεί αρμονία, χτίζει συναισθηματικούς δεσμούς, προωθεί την ανάπτυξη του ηθικού, λύνει διαμάχες όταν και	Πρώτα οι άνθρωποι	Συμπάθεια Επικοινωνία Δημιουργία δεσμών-σχέσεων	Παρακινεί σε αγχώδεις περιόδους Χρήσιμο για τη σύσφιξη των σχέσεων	Θετικό +



	αν προκύψουν				
Δημοκρατικός Democratic	Άριστος ακροατής Ομαδικός παίκτης Συνεργάζεται με υφισταμένους του Επηρεάζει αντιλήψεις	Εσύ τι νομίζεις;	Επικοινωνία Συνεργασία Ομαδικός συντονισμός	Για αύξηση της συμμετοχής και της υποστήριξης ή Για λήψη ανατροφοδότησης από χρήσιμους υπαλλήλους	Θετικό +
Ρυθμικός Pacesetting	Ισχυρή θέληση για επιτεύγματα Θέτει ιδιαίτερα υψηλούς στόχους	Κάνε ότι κάνω	Αυτοπαρακινού- μενος Ανυπόμονος Μικρές ικανότητες συνεργασίας	Επίτευξη γρήγορων στόχων υψηλής ποιότητας από ικανή και ιδιαίτερα κινητοποιημένη ομάδα	Ιδιαίτερα αρνητικό όταν χρησιμοποιείται έντονα --
Προπονητικός Coaching	Ακούει τους υφισταμένους του Ενθαρρύνει την προσπάθεια Αναθέτει καθήκοντα Υποβοήθηση των ατόμων να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και να βελτιώσουν της απόδοσή τους	Δοκίμασε αυτό	Αυτογνωσία Συμπάθεια Παρακινεί Συμβουλεύει Αναπτύσσει τα άτομα	Δημιουργία ανταγωνιστικότητας Αύξηση απόδοσης χτίζοντας μακροπρόθεσμες ικανότητες	Αρκετά θετικό ++

Πίνακας 6: Τύποι Ηγεσίας



3.A.3 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη

Ο ρόλος του Ηγέτη σε έναν Οργανισμό κρίνεται από τους κρίσιμους για την αποτελεσματική λειτουργία και για τη βιωσιμότητά του στο μέλλον, χωρίς βέβαια να απομειώνεται ο ρόλος των στελεχών με θέσεις ευθύνης στη διοικητική ιεραρχία και του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη ότι, όπως διαπιστώνουμε και από τα θεωρητικά Μοντέλα που αναπτύσσονται παρακάτω, το Όραμα είναι το θεμέλιο σε έναν Οργανισμό, και αυτό προσδιορίζεται και δίνεται από τον Ηγέτη. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν, έστω επιγραμματικά, τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαπνέουν τη συνολική λειτουργία και παρουσία ενός Ηγέτη.

Ο βαθμός σπουδαιότητας που αποδίδεται στην ανάπτυξη της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Στο Συμπόσιο του ΟΟΣΑ για την “Κυβέρνηση του Μέλλοντος” (Symposium on Government of the Future) το 1999, οι εκπρόσωποι ανέφεραν ότι η σημασία της ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη *σύνθεση της κοινωνίας, τη δομή του οργανισμού και το είδος της μεταρρύθμισης*.

Στην έκθεση του ΟΟΣΑ (2001) με αντικείμενο τις εξελίξεις στο δημόσιο τομέα αναφορικά με την Ηγεσία, σε έξι κράτη-μέλη (Η.Βασίλειο, ΗΠΑ, Γερμανία, Σουηδία, Νορβηγία, Μεξικό) αποτυπώνεται ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης της Ηγεσίας των κρατών- μελών του ΟΟΣΑ, ιστορικά και πολιτιστικά, εκτείνονται σε ένα ευρύ πεδίο.

Στο ένα άκρο του πεδίου υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο κεντρικής παρέμβασης, στο οποίο οι μελλοντικοί ηγέτες εντοπίζονται και καλλιεργούνται από το αρχικό στάδιο μέσω μιας κεντρικής διαδικασίας επιλογής, κατάρτισης και διαχείρισης της σταδιοδρομίας. Η πιο σημαντική περίπτωση συναντάται στη Σχολή της Γαλλίας *École Nationale d'Administration (ENA)*. Αυτή η σχολή έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία της γαλλικής διοικητικής ελίτ⁸. Οι χώρες της Ανατολικής Ασίας, όπως η Ιαπωνία και η Κορέα, έχουν παρόμοια στρατηγική. Επιλέγουν τους πιθανούς ηγέτες μέσω ειδικών εξετάσεων και τις φροντίζουν από πρώιμο στάδιο.

⁸ Το 20% των πτυχιούχων, που κατατάσσονται σύμφωνα με τις επιδόσεις τους, είναι αυτόματα εγγυημένες θέσεις εργασίας στα πέντε ελίτ μεγάλα σώματα της γαλλικής δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της Επιθεώρησης των Οικονομικών (*Inspection des Finances*) και του Ελεγκτικού Συνεδρίου (*Cours des Comptes*).



Σε αυτές τις περιπτώσεις εντάσσεται και η ίδρυση το 1983 της **Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ)**, στην Ελλάδα κατά το πρότυπο της γαλλικής *ENA*, η οποία ξεκίνησε να λειτουργεί το 1985, με σκοπό τη δημιουργία στελεχών ταχείας εξέλιξης για την κεντρική και αποκεντρωμένη διοίκηση. Το 2011 με την ενσωμάτωση της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ) μετονομάστηκε Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ).

Στην άλλη άκρη του πεδίου, υπάρχει μια ομάδα χωρών, με αυξητική ποσοστιαία τάση, που υιοθετούν προσεγγίσεις "τύπου αγοράς" για την ανάπτυξη και τη διασφάλιση των ηγετών. Μεταξύ αυτών των πόλων, υπάρχουν διαφορετικά μείγματα των δύο προσεγγίσεων.

Οι γενικές τάσεις της εξέλιξης της ηγεσίας στις χώρες- μέλη του ΟΟΣΑ είναι:

- Ανάπτυξη περιεκτικών στρατηγικών
- Δημιουργία νέων θεσμών για την ανάπτυξη της ηγεσίας
- Σύνδεση της υφιστάμενης κατάρτισης για το management με την ανάπτυξη της ηγεσίας.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους η ανάπτυξη της Ηγεσίας γίνεται το πιο σημαντικό θέμα στις χώρες- μέλη του ΟΟΣΑ. Η βασικότερη αιτία εδράζει στην Αλλαγή και στη διαχείρισή της, την οποία καλείται η Ηγεσία να αντιμετωπίσει. Ειδικότερα, η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της μεταρρύθμισης στο δημόσιο τομέα, επειδή περιλαμβάνει δύο από τις σημαντικότερες πτυχές της μεταρρύθμισης: την αλλαγή και τα άτομα. Ως εκ τούτου, απαιτείται ο Ηγέτης να χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, προκειμένου να διαχειριστεί τις μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Από την έκθεση του ΟΟΣΑ (2001) στην περίπτωση των ΗΠΑ, διαπιστώνεται ότι έχει αποδοθεί ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη της Ηγεσίας στο Δημόσιο τομέα όπως αποτυπώνεται μέσα στους θεσμούς της δημόσιας διοίκησης και στους τρόπους οργάνωσης αυτών. Ειδικότερα, η ανάπτυξη της ηγεσίας στις Ηνωμένες Πολιτείες εποπτεύεται από το Υπουργείο Διαχείρισης Προσωπικού (Office of Personnel Management -OPM). Μια από τις πρώτες στρατηγικές του Υπουργείου ήταν να καταρτίσει έναν *κατάλογο εξειδικευμένων βασικών προσόντων χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων ηγεσίας*. Ονομάζονται **Executive Core Qualifications (ECQ)**,



παρακολουθούνται συνεχώς και προσαρμόζονται, ώστε να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες απαιτήσεις και εξελίξεις.

Τα χαρακτηριστικά αυτά, όπως αποτυπώνονται στον παρακάτω Πίνακα, χρησιμοποιούνται για: i) την αναγνώριση των αναγκών των ατόμων που χρήζουν ανάπτυξης, ii) την επιλογή και την πιστοποίηση υποψήφιων για την Ανώτερη Εκτελεστική Υπηρεσία (Senior Executive Service- SES), η οποία είναι το ανώτατο επίπεδο στις ΗΠΑ, και iii) τη μέτρηση των επιδόσεων κατά το πρώτο έτος υπηρεσίας αυτών των νεοδιορισθέντων ηγετών.

Τα προγράμματα κατάρτισης βασίζονται σε αυτά τα προσόντα, τα οποία έχουν ως στόχο την προώθηση και την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, της ικανότητας διαπραγμάτευσης, της σύνδεσης με το προσωπικό, του χειρισμού όλο και πιο πολύπλοκων τεχνολογιών πληροφόρησης, της βελτίωσης της επιχειρησιακής τους διάθεσης και της αναγνώρισης ιδιαίτερων ταλέντων στο προσωπικό. Το Υπουργείο Διαχείρισης Προσωπικού (OPM) ίδρυσε το Υπουργείο Εκτελεστικής και Διοικητικής Ανάπτυξης (Office of Executive and Management Development - OEMD) για την οργάνωση προγραμμάτων αξιολόγησης, σεμιναρίων κατάρτισης και ευκαιριών συνεχούς μάθησης. Το Υπουργείο OEMD συμμετέχει επίσης σε συνεργασίες με φορείς και τμήματα της Ομοσπονδιακής Διοίκησης (Federal Administration) για να εξετάσει και να βελτιώσει τις δεξιότητες ηγεσίας σύμφωνα με τις ειδικές απαιτήσεις τους. Μια άλλη υπηρεσία, το Υπουργείο Διαχείρισης Πόρων (Office of Resource Management), προσφέρει επίσης συνέδρια και σεμινάρια για δικτύωση και ανταλλαγή ιδεών.

Κατόπιν των ανωτέρω τα κύρια προσόντα και τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη στη διαδικασία αλλαγής στο δημόσιο τομέα (**Executive Core Qualifications -ECQs**) είναι τα εξής:

1. Να Ηγείται της αλλαγής (Leading change): Να ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη, ενώ ταυτόχρονα να ενσωματώνει τους εθνικούς και προγραμματικούς στόχους και προτεραιότητες για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και των επιδόσεων του προγράμματος.

1.1 Συνεχής μάθηση – να αντιλαμβάνεται την ουσία των νέων πληροφοριών, να διαθέτει νέες τεχνικές και επιχειρηματικές γνώσεις, να αναγνωρίζει τα δικά του



πλεονεκτήματα και αδυναμίες, να επιδιώκει την προσωπική ανάπτυξή του, να αναζητά την ανταλλαγή πληροφοριών από τους υπαλλήλους, καθώς και τις ευκαιρίες για την απόκτηση νέων γνώσεων.

1.2 Δημιουργικότητα και καινοτομία – να αναπτύσσει νέες ιδέες και να εφαρμόζει καινοτόμες λύσεις για οργανωτικές βελτιώσεις, να δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που ενθαρρύνει δημιουργική σκέψη και καινοτομία, να σχεδιάζει και να υλοποιεί νέα ή προηγμένα προγράμματα / διαδικασίες.

1.3 Εξωτερική ευαισθητοποίηση – να προσδιορίζει και να ενημερώνει για τα βασικά εθνικά και διεθνή θέματα τις πολιτικές και τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές τάσεις που επηρεάζουν τις οργανώσεις. Να αντιλαμβάνεται τα βραχυπρόθεσμα και τα μεγάλης εμβέλειας σχέδια και να καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να τοποθετηθεί καλύτερα για να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Οργανισμών σε μια παγκόσμια οικονομία.

1.4 Ευελιξία – να είναι ανοικτός στην αλλαγή και στις νέες πληροφορίες, να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του και τις μεθόδους εργασίας σε συνάρτηση με τις νέες πληροφορίες, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή τα απροσδόκητα εμπόδια. Να ρυθμίζει γρήγορα τις νέες καταστάσεις με τρόπο που να διασφαλίζει την προσοχή και να επιλύει τα ζητήματα.

1.5 Ανθεκτικότητα – να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την πίεση, να διατηρεί την εστίαση και την ένταση και να παραμένει αισιόδοξος και επίμονος, ακόμα και κάτω από αντιξοότητες. Να θεραπεύει άμεσα τις όποιες αποτυχίες. Να ισορροπεί αποτελεσματικά την προσωπική ζωή και την εργασία.

1.6 Κινητοποίηση – να δημιουργεί και να διατηρεί μια οργανωτική κουλτούρα που ενθαρρύνει τους άλλους, να παράσχει την ποιότητα της υπηρεσίας που είναι απαραίτητη για την υψηλή απόδοση. Να δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αποκτήσουν τα εργαλεία και την υποστήριξη που χρειάζονται για να έχουν καλές επιδόσεις. Να δείχνει αφοσίωση στη δημόσια υπηρεσία. Να επηρεάζει τους υπαλλήλους προς την κατεύθυνση ενός πνεύματος εξυπηρέτησης και στην εκπλήρωση της αποστολής μέσω της ουσιαστικής συμβολής τους.

1.7 Στρατηγική σκέψη – να διαμορφώνει αποτελεσματικές στρατηγικές που είναι συμβατές με την υπηρεσία, καθώς και ανταγωνιστική στρατηγική του οργανισμού στο περιβάλλον της παγκόσμιας οικονομίας. Να εξετάζει ζητήματα πολιτικής και



στρατηγικού σχεδιασμού με μακροπρόθεσμη προοπτική. Να καθορίζει τους στόχους και να θέτει προτεραιότητες. Να προβλέπει πιθανές απειλές ή ευκαιρίες.

1.8 Όραμα – να έχει μακροπρόθεσμη οπτική του οργανισμού και να δρα ως καταλύτης για την οργανωτική αλλαγή. Να διαμορφώνει ένα κοινό όραμα με τους υπαλλήλους και να τους πείθει να μετατρέπουν το όραμα σε δράση- πράξη.

2. Να Ηγείται των ατόμων (Leading People), να επικεντρώνεται στην μεγιστοποίηση του δυναμικού των εργαζομένων και στην προώθηση υψηλών ηθικών προτύπων.

2.1 Διαχείριση των συγκρούσεων – να προσδιορίζει και να λαμβάνει μέτρα για την αποφυγή δυσάρεστων αντιπαραθέσεων. Να διαχειρίζεται και να επιλύει τις συγκρούσεις και τις διαφωνίες με θετικό και εποικοδομητικό τρόπο.

2.2 Επίγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας – να εισάγει και να διαχειρίζεται την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας προς όφελος του Οργανισμού. Να αναγνωρίζει και να αξιολογεί την ποικιλομορφία της κουλτούρας και άλλες ατομικές διαφορές στο ανθρώπινο δυναμικό. Να εξασφαλίζει ότι η οργάνωση βασίζεται σε αυτές τις διαφορές και ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με δίκαιο και ίσο τρόπο.

2.3 Ακεραιότητα / τιμιότητα – να ενσταλάζει αμοιβαία εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση, να δημιουργεί μια κουλτούρα που προάγει υψηλά πρότυπα δεοντολογίας, να συμπεριφέρεται με δίκαιο και ηθικό τρόπο προς τους υπαλλήλους και αποδεικνύει την αίσθηση της επαγγελματικής υπευθυνότητας και δέσμευσης στη δημόσια υπηρεσία.

2.4 Ομαδικότητα – να εμπνέει, να παρακινεί και να καθοδηγεί τους υπαλλήλους για την επίτευξη στόχων. Να αναπτύσσει συνεχώς και να διατηρεί συνεργατικές σχέσεις. Να ενθαρρύνει και να διευκολύνει τη συνεργασία εντός του οργανισμού και με τις ομάδες πελατών. Να ενισχύει τη δέσμευση, το ομαδικό πνεύμα, την υπερηφάνεια, την εμπιστοσύνη. Να αναπτύσσει ηγετική θέση του ως προς τους υπαλλήλους μέσω της καθοδήγησης, της εκπαίδευσης, της επιβράβευσης και της συμβουλευτικής μεθόδου.



3. Να καθοδηγείται από τα αποτελέσματα (Results Driven), δίνοντας τα αποτελέσματα μέσω της λογοδοσίας και της συνεχούς βελτίωσης.

3.1 Λογοδοσία – να διασφαλίζει ότι αναπτύσσονται και διατηρούνται αποτελεσματικοί έλεγχοι για να διασφαλιστεί η ακεραιότητα του οργανισμού. Να θέτει τον εαυτό του και τους υπαλλήλους υπεύθυνους για την τήρηση κανόνων και την ανάληψη ευθυνών. Να είναι εγγυητής για τη διασφάλιση ότι οι προωθούμενες αλλαγές και οι επιδιωκόμενοι στόχοι θα ολοκληρωθούν έγκαιρα και εντός του προϋπολογισμού. Να παρακολουθεί και να αξιολογεί τα σχέδια, να επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και στη μέτρηση της επίτευξης των αποτελεσμάτων.

3.2 Εξυπηρέτηση πολιτών - Εξισορρόπηση συμφερόντων διαφόρων πολιτών. Να προσαρμόζει εύκολα τις προτεραιότητες για να ανταποκριθεί στις πιέσεις και τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πολιτών. Να προβλέπει και να ανταποκρίνεται στην ανάγκη των πολιτών, να επιτυγχάνει ποιοτικές παραγόμενες υπηρεσίες, να δεσμεύεται για τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών.

3.3 Αποφασιστικότητα – να έχει καλή κρίση με τη λήψη λογικών και ενημερωμένων αποφάσεων, να αντιλαμβάνεται τον αντίκτυπο και τις συνέπειες των αποφάσεων του. Να λαμβάνει αποτελεσματικές και έγκαιρες αποφάσεις, ακόμη και όταν τα δεδομένα είναι περιορισμένα ή οι λύσεις προκαλούν δυσάρεστες συνέπειες. Να είναι προορατικός και προσανατολισμένος στην επίτευξη των στόχων.

3.4 Ικανότητα του Επιχειρήν - να αναγνωρίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και προώθησης νέων προϊόντων και υπηρεσιών εντός ή εκτός του οργανισμού. Να είναι πρόθυμος να αναλάβει κινδύνους. Να εκκινεί δράσεις που συνεπάγεται σκόπιμο κίνδυνο για την επίτευξη αναγνωρισμένου οφέλους ή πλεονεκτήματος.

3.5 Επίλυση προβλημάτων – να προσδιορίζει και να αναλύει τα προβλήματα. Να διακρίνει μεταξύ σχετικών και άσχετων πληροφοριών για τη λήψη λογικών αποφάσεων. Να παρέχει λύσεις σε οργανωτικά και υπηρεσιακά προβλήματα.

3.6 Τεχνική αξιοπιστία – να κατανοεί και να εφαρμόζει κατάλληλα τις διαδικασίες, τις απαιτήσεις, τους κανονισμούς και τις πολιτικές που σχετίζονται με την εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Να είναι σε θέση να προωθήσει την κοινή λογική και το αυτονόητο και την χορήγηση κεφαλαιακών πόρων για την αντιμετώπιση



των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης. Να κατανοεί τις σχέσεις μεταξύ των διοικητικών ικανοτήτων και των αναγκών της αποστολής.

4. Να έχει Επαγγελματική ευστροφία (Business Acumen), να επικεντρώνεται στη χρήση νέων τεχνολογιών και πόρων πληροφόρησης για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων.

4.1 Χρηματοοικονομική διαχείριση – να επιδεικνύει ευρεία κατανόηση των αρχών της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και της εμπειρογνωμοσύνης του μάρκετινγκ που απαιτούνται για τη διασφάλιση των κατάλληλων επιπέδων χρηματοδότησης. Να προετοιμάζει, να δικαιολογεί ή/ και να διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό για την περιοχή του προγράμματος. Να χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία κόστους-οφέλους για τον καθορισμό προτεραιοτήτων. Να παρακολουθεί τις δαπάνες για την υποστήριξη προγραμμάτων και πολιτικών. Να προσδιορίζει οικονομικά αποδοτικές προσεγγίσεις. Να διαχειρίζεται τις προμήθειες και τις συμβάσεις.

4.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – να αξιολογεί τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης με βάση τους οργανωτικούς στόχους και τους περιορισμούς του προϋπολογισμού. Χρησιμοποιώντας τις αρχές της αξιοκρατίας, να διασφαλίζει ότι το προσωπικό επιλέγεται, αξιοποιείται, αξιολογείται και ανταμείβεται ορθολογικά. Να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα.

4.3 Διαχείριση τεχνολογίας - Χρησιμοποιεί αποδοτικές και χαμηλού κόστους προσεγγίσεις για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στον εργασιακό χώρο και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος. Να αναπτύσσει στρατηγικές που χρησιμοποιούν τη νέα τεχνολογία για να ενισχύσουν τη λήψη αποφάσεων. Να κατανοεί τον αντίκτυπο των τεχνολογικών αλλαγών στην οργάνωση.

5. Να δημιουργεί συνασπισμούς και επικοινωνίες, (Building Coalitions/ Communication), δίνεται έμφαση στην ικανότητα να εξηγεί, να υποστηρίζει και να εκφράζει ιδέες με πειστικό τρόπο, στην ικανότητα να διαπραγματεύεται με άτομα και ομάδες και στην ικανότητα ανάπτυξης ενός εκτεταμένου, επαγγελματικού δικτύου.



5.1 Επιρροή / διαπραγμάτευση – να πείθει τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει συναίνεση μέσω της αποδοχής και της λήψης. Να κερδίζει τη συνεργασία από τους υπαλλήλους για την απόκτηση πληροφοριών και την επίτευξη στόχων. Να διευκολύνει τις "win-win" καταστάσεις.

5.2 Διαπροσωπικές δεξιότητες – να αντιλαμβάνεται και να ανταποκρίνεται κατάλληλα στις ανάγκες, τα συναισθήματα και ικανότητες διαφορετικών ατόμων σε διαφορετικές καταστάσεις. Να είναι διακριτικός, συμπονετικός και ευαίσθητος και να αντιμετωπίζει τους άλλους με σεβασμό.

5.3 Προφορική επικοινωνία – να καθιστά σαφή και με πειστικό τρόπο τις προφορικές παρουσιάσεις στα άτομα ή στις ομάδες. Να ακούει αποτελεσματικά και να αποσαφηνίζει τις πληροφορίες ανάλογα με τις ανάγκες. Να διευκολύνει μια ανοικτή ανταλλαγή των ιδεών και να ενθαρρύνει μια ατμόσφαιρα ανοικτής επικοινωνίας.

5.4 Συνεργασία – να αναπτύσσει δίκτυα και να δημιουργεί συμμαχίες, να συμμετέχει σε διαλειτουργικές δραστηριότητες, να συνεργάζεται πέρα από όρια και να βρίσκει κοινό έδαφος με το ευρύτερο σύνολο των υπαλλήλων. Να χρησιμοποιεί επαφές για την οικοδόμηση και ενίσχυση των εσωτερικών βάσεων στήριξης.

5.5 Πολιτική κατανόηση – να προσδιορίζει την εσωτερική και εξωτερική πολιτική που έχει αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού. Να προσεγγίζει κάθε προβληματική κατάσταση με μια σαφή αντίληψη της οργανωσιακής και πολιτικής πραγματικότητας. Να αναγνωρίζει τον αντίκτυπο των εναλλακτικών τρόπων δράσης.

5.6 Γραπτή επικοινωνία – να εκφράζει τα γεγονότα και τις ιδέες γραπτώς με σαφές, πειστικό και οργανωμένο τρόπο.

Εξειδικευμένα Προσόντα Ηγέτη - ECQ	Χαρακτηριστικά του Ηγέτη	
Να ηγείται της αλλαγής	Vision	External Awareness
	Strategic Thinking	Flexibility
Leading Change	Continual Learning	Resilience



	Creativity and Innovation	Service Motivation
Να ηγείται των ατόμων	Conflict Management	Integrity/Honesty
Leading People	Cultural Awareness	Team Building
Να καθοδηγείται από τα αποτελέσματα	Accountability	Entrepreneurship
	Customer Service	Problem Solving
Results Driven	Decisiveness	Technical Credibility
Επαγγελματική ευστροφία	Financial Management	
	Human Resources Management	
Business Acumen	Technology Management	
Δημιουργία συνασπισμών/Επικοινωνία	Influencing/Negotiating	Partnering
	Interpersonal Skills	Political Savvy
	Oral Communication	Written Communication
Building Coalitions/Communication		

Πίνακας 7: Εξειδικευμένα προσόντα του Ηγέτη κατά τη διαχείριση αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα

Πηγή: ΟΟΣΑ, 2001, p.24

3.B. Μοντέλα Διαχείρισης- Διοίκησης Αλλαγών

Εισαγωγή

Οι Voehl και Harrington (2016) διαπιστώνουν την ύπαρξη μιας ποικιλίας μελετών και ερευνών στο θέμα της οργανωτικής αλλαγής, από διάφορες οπτικές γωνίες και συμπληρώνουν αναφέροντας ότι δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη θεωρία στην Οργανωσιακή Αλλαγή, καθώς δεν είναι μια ακριβής επιστήμη. Ωστόσο, επισημαίνουν ότι υπάρχει μικρή τεκμηρίωση σχετικά με την εξέλιξη της Οργανωσιακής Αλλαγής από την άποψη της αειφορίας σε οργανωτικό επίπεδο.



Παρόλα αυτά, παρατηρούν ότι εμφανίζεται μια σαφέστερη εικόνα των προϋποθέσεων που απαιτούνται για μια επιτυχημένη προσπάθεια αλλαγής. Ως εκ τούτου, θεωρούν ότι είναι σημαντικό να επανεξετάζεται αδιαλείπτως ο τρόπος επιρροής των απαιτήσεων της συνεχώς μεταβαλλόμενης κοινωνίας και της κουλτούρας αυτής στη δημιουργία νέων αντιλήψεων για την κατάλληλη διαδικασία αλλαγής. Οι τεχνικές διαχείρισης βασισμένες στην κλασική γραφειοκρατική δομή που περιγράφεται από τον Max Weber έχουν αποδειχθεί ανελαστικές σε περιβάλλοντα ταχείας αλλαγής και αυξημένης αναταραχής και πολυπλοκότητας.

Τα μοντέλα και οι θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής που αναφέρονται στην έρευνα των Voehl & Harrington (2016) ταξινομούνται σε επτά βασικές τάσεις ως ακολούθως.

1. **Μοντέλο Δραστηκής Έρευνας/ Θεωρία Μάθησης Έρευνας (*Action Research Learning Model/Theory*)** (ξεκίνησε από τον Collier 1945, Lewin 1946, Trist 1948-1965, French 1969, Agrilis, 1976, Brown and Tandon 1983, Tichy and Ulrich 1984, Robbins Duncan 1988, Agrylis and Schein 1989).

Αυτοί οι εμπειρογνώμονες θεωρήθηκαν ως οι «πατέρες» της σύγχρονης εποχής στη διαχείριση των αλλαγών. Τα μοντέλα τους επικεντρώθηκαν στην ίδια την αλλαγή. Ο Lewin και ο Trist χρησιμοποίησαν μια προσέγγιση με πεδίο δράσης για να υποδείξουν ότι οι δυνάμεις που κινούνται προς τη μελλοντική κατάσταση πρέπει να είναι ισχυρότερες από τις αντίθετες δυνάμεις. Μια δυνητική ανεπάρκεια ήταν ότι η προσέγγιση αυτή επικεντρώθηκε στην αλλαγή ως αυτόνομο γεγονός και, ενώ αναγνώριζε με την κατάσταση "πάγωμα" (freeze) ότι η αλλαγή πρέπει να διατηρηθεί, δεν αντιμετώπισε τον τρόπο διατήρησής της.

2. **Το μοντέλο του Lewin των 3 βημάτων «Unfreeze-Change-Refreeze»** (Lewin 1945, 1951) και η επέκταση από τον Schein για το μοντέλο αλλαγής του Lewin (Schein 1980).

Το μοντέλο αυτό αφορούσε περισσότερο το ρόλο και την ευθύνη του φορέα/ατόμου προώθησης της αλλαγής χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα μέσα αντί για την εξέλιξη της ίδιας της αλλαγής. Οι πληροφορίες ανταλλάσσονται συνεχώς καθ'όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.



Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποίησε δραστηριότητες που βοηθούν στην πραγματοποίηση της αλλαγής, συμπεριλαμβανομένης της απομίμησης υποδειγμάτων ρόλων και αναζήτησης εξατομικευμένων λύσεων μέσω μάθησης και δοκιμής, μικτά αποτελέσματα για επιτυχία.

3. Διάδοση Πρότυπων παραδειγμάτων/ μοντέλων προγραμματισμένης αλλαγής (*Shifting Paradigms Model of Planned Change*) από τους Lippitt, Watson και Westley, το οποίο επέκτεινε το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin σε μοντέλο πέντε φάσεων (Lippitt, Watson και Westley 1958).

Οι Lippitt, Watson και Westley επισημαίνουν ότι οι αλλαγές είναι πιο πιθανό να είναι σταθερές εάν επιτρέπουν την εξάπλωση των παραδειγμάτων σε γειτονικά συστήματα ή σε τμήματα του συστήματος που επηρεάζονται άμεσα. Μερικά παραδείγματα είναι: το άτομο αντιμετωπίζει άλλα προβλήματα με παρόμοιο τρόπο, πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν την ίδια καινοτομία ή το πρόβλημα εξαπλώνεται σε άλλα τμήματα της ίδιας επιχείρησης. Το αποτέλεσμα: όσο πιο διαδεδομένη γίνεται η εφαρμογή των παραδειγμάτων, τόσο περισσότερο θεωρείται κανονική η συμπεριφορά.

4. Το μοντέλο συζήτησης και επικοινωνίας των Οκτώ βημάτων του Kotter (Kotter 1996), επεκτάθηκε / συρρικνώθηκε από τον Bridges στο Μοντέλο Διαχείρισης Μεταβάσεων «*Transitions Management model*» (2000).

Το 1996 ο John Kotter στο βιβλίο του «*Leading Change*», εξέτασε τι έκαναν τα άτομα για να μεταμορφώσουν τους Οργανισμούς τους. Ο Kotter εισήγαγε ένα μοντέλο αλλαγής οκτώ σταδίων για να βοηθήσει τους διαχειριστές της μετασχηματικής αλλαγής να ασχοληθούν με θέματα επικοινωνίας.

Οι Kotter και Bridges κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το κεντρικό ζήτημα ήταν η αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων και ότι η επιτυχία μιας αλλαγής κρίνεται από το βαθμό που αυτή αγγίζει τα συναισθήματα των ατόμων. Αυτό το μοντέλο επικεντρώθηκε στην πραγματική μετάβαση από την τρέχουσα κατάσταση στη μελλοντική κατάσταση. Όπως και με τον Lewin, ο Bridges δεν αντιμετώπισε τη διατήρηση της αλλαγής, σε αντίθεση με τον Kotter. Όλοι υπέθεσαν ότι εάν η μετάβαση γίνει σωστά, δεν θα υπήρχε επιστροφή στην προηγούμενη κατάσταση, γεγονός το οποίο δεν είναι πάντα το ζητούμενο.



5. Συγχώνευση και ενοποίηση: Μοντέλο n-βημάτων διαχείρισης αλλαγής (Mento, Jones, και Dirmdofers 2002), μοντέλο δέκα βημάτων του Jick (Jick 2001, 2003), Δέκα Εντολές (Kanter 1983, 1989), Δέκα κλειδιά (Pendlebury, Grouard και Meston 1998), 12 βήματα δράσης (Nadler 1989, 1998).

Η τάση της διαχείρισης αλλαγών n-Step περιλαμβάνει επίσης τη Διαδικασία Μετασχηματισμού “Transformation Trajectory” (Taffinfer 1998), το Μοντέλο Διαδικασίας Αλλαγής Εννέα Φάσεων (Anderson and Anderson 2001), το Μοντέλο Αλλαγής Βήμα-Βήμα “Step-by-Step Change Model” (Kirkpatrick 2001), 12 Step Framework (Mento, Jones και Dirndorfer 2002), τα Έξι Βήματα RAND (Light 2005), και το Ολοκληρωμένο Μοντέλο “Integrated Model” (Leppitt 2006).

Οι θεωρίες αυτής της τάσης αποτυπώνουν μια σειρά από βήματα, που ποικίλλουν ανάλογα με το χρησιμοποιούμενο μοντέλο. Υπάρχει η πεποίθηση ότι η επίτευξη της οργανωτικής αλλαγής εξομοιώνεται με μια ολοκληρωμένη και προγραμματισμένη προσέγγιση. Ταυτόχρονα παρατηρείται ότι επικρατεί ο ισχυρισμός ότι το μοντέλο αυτών των βημάτων είναι κατάλληλο για όλους τους τύπους αλλαγών. Κάθε μοντέλο επικεντρώνεται στη λήψη μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για το μετασχηματισμό στο σύνολό του.

6. Επένδυση στον προγραμματισμό χρησιμοποιώντας το Πρότυπο Πέντε Βημάτων του Shield (Shield 1999) και το **μοντέλο ADKAR** της Οργανωτικής Αλλαγής του Prosci (2000-2014).

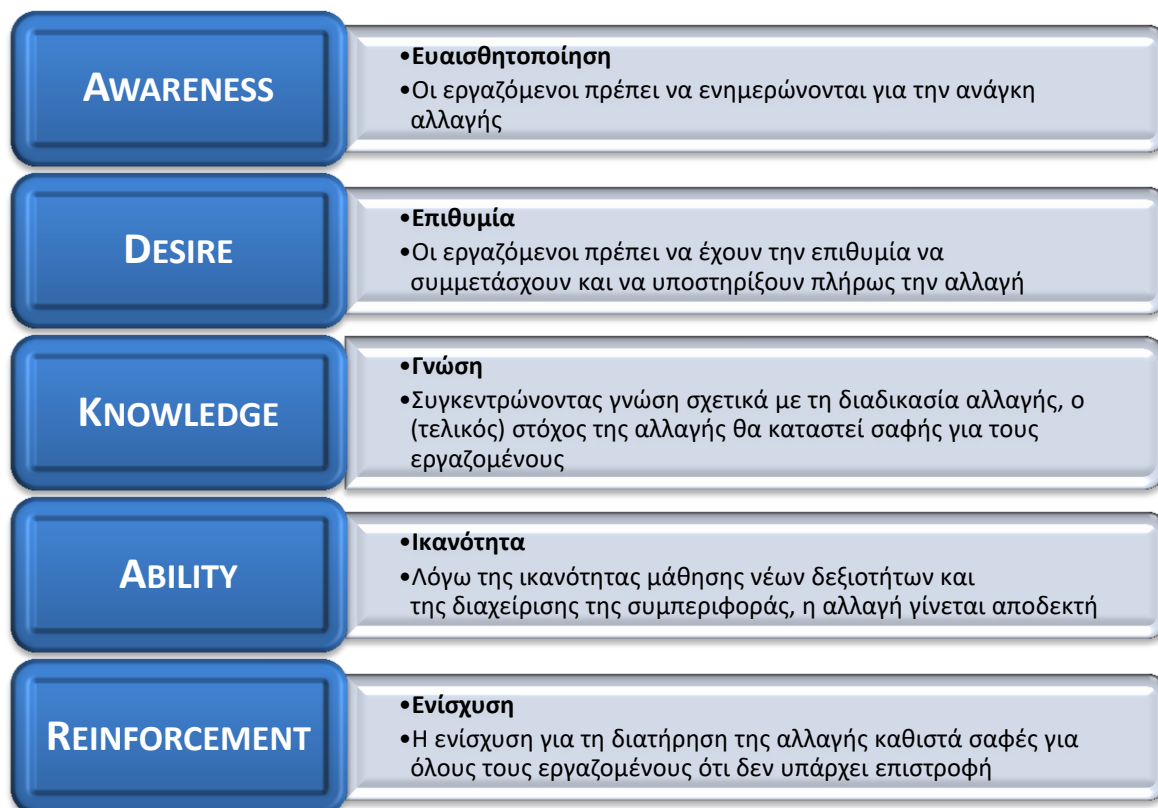
Αυτά τα μοντέλα εισήχθησαν για πρώτη φορά το 1999 ως προσέγγιση σχεδιασμού με βάση το αποτέλεσμα που διευκόλυνε την ατομική αλλαγή.

Το μοντέλο ADKAR είναι ένα εργαλείο διαχείρισης αλλαγών για να εντοπίσει γιατί η αλλαγή είναι δύσκολη και γιατί κάποιες αλλαγές επιτυγχάνονται ενώ άλλες αποτυγχάνουν. Το όνομα **ADKAR** είναι ένα ακρωνύμιο που βασίζεται σε πέντε δομικά στοιχεία που επιφέρουν επιτυχημένες αλλαγές. Τα γράμματα αντιπροσωπεύουν την ευαισθητοποίηση, την επιθυμία, τη γνώση, την ικανότητα και την ενίσχυση (Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement).

Το μοντέλο ADKAR αναπτύχθηκε από τον Jeff Hiatt το 2003 και εισήχθη ως πρακτικό εργαλείο από ένα συμβουλευτικό κέντρο διαχείρισης αλλαγών και κέντρο

εκμάθησης, γνωστό ως Prosci. Το μοντέλο ADKAR προορίζεται κυρίως να είναι ένα εργαλείο διοίκησης και αλλαγής διαχείρισης για να βοηθήσει τους υπαλλήλους μέσω της διαδικασίας αλλαγών μέσα στους οργανισμούς.

Το μοντέλο ADKAR θεωρείται ως μια εύχρηστη και αποδεδειγμένη μέθοδος και είναι πλέον ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών στον κόσμο (Voehl & Harrington, 2016). Η αλλαγή συμβαίνει σε δύο διαστάσεις: την οργάνωση και τους υπαλλήλους. Η αλλαγή μπορεί να είναι επιτυχής μόνο εάν η αλλαγή πραγματοποιηθεί ταυτόχρονα και στις δύο διαστάσεις. Εάν υπάρχει στασιμότητα σε ένα από τα δομικά στοιχεία του μοντέλου ADKAR, τότε συνιστάται η ανάληψη δράσης σε αυτό το στοιχείο. Αυτή η στοχοθετημένη προσέγγιση επικεντρώνεται στο δομικό στοιχείο με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Το μοντέλο ADKAR συμβάλει όχι μόνο στον καθορισμό των μέτρων που πρέπει να προληφθούν, αλλά προσδιορίζει και τις αιτίες που δύναται να οδηγήσουν στην αποτυχία της επιδιωκόμενης αλλαγής, γεγονός το οποίο μπορεί τελικά να συντελέσει στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Συνοπτικά, το μοντέλο ADKAR περιγράφει τα πέντε δομικά στοιχεία για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής.



Σχήμα 14: Μοντέλο ADKAR

7. **Διαπραγματευθέντα αποτελέσματα που παρέχονται μέσω έργων:** Το μοντέλο Bain και το μοντέλο Leading Change Model Harrington-Voehl εστιάζουν στη διαπραγμάτευση στο πεδίο της διαχείρισης της αλλαγής με την πρόβλεψη, τη μέτρηση και τη διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με τις ζητούμενες αλλαγές. Αυτές οι θεωρίες πρυτανεύουν ότι δύναται να σημειωθεί σημαντική αύξηση των δυνατοτήτων επιτυχίας εκτός από τη χρήση των ανωτέρω αναφερόμενων και με την υποστήριξη από εμπειρογνώμονες και ειδικούς συνεργάτες στο πλαίσιο της οργάνωσης του «πελάτη», οι οποίοι επικεντρώνονται στην επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων της διαχείρισης αλλαγής.

Στη συνέχεια οι Voehl & Harrington (2016) κατά τη διάρκεια της έρευνάς τους διαπίστωσαν ότι υπάρχουν 12 μοντέλα, ευρέως υιοθετημένα και βιώσιμα στο χρόνο, που ενεργοποιούν θετικές συμπεριφορές στην αλλαγή, τα οποία τα αποκαλούν “The Dirty Dozen”. Τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι ότι έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικά κατά την εφαρμογή τους, έχουν οικονομίες κλίμακας, διαρκούν στο χρόνο, χρησιμοποιούνται ή έχουν χρησιμοποιηθεί σε τουλάχιστον 100 Οργανισμούς, κατάλληλα για όλους τους τύπους των οργανισμών, χρησιμοποιούνται τα τελευταία 5 έτη και κατάλληλα για κάθε τύπο εργασιακής κουλτούρας.

Τα 12 Μοντέλα “the Dirty Dozen”, όπως τα αποκαλούν, περιλαμβάνουν:

1. The Universal Change Activation Toolkit
2. ADKAR Model for Change Management
3. Accelerating Implementation Methodology (AIM)
4. Beckham and Harris Change Management Process
5. Boston Consulting Group (BCG) Change Delta
6. Bridges Leading Transition Model for Change
7. Harrington-Voehl sustainable change model
8. GE’s Change Acceleration Process (CAP)
9. John Kotter Eight-Step Model for Change
10. McKinsey 7S Change Model
11. Kurt Lewin’s Three-Stage Change Model
12. People-centered implementation (PCI) Model

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα μοντέλα διαχείρισης αλλαγής που καταγράφονται στη βιβλιογραφία και διαμόρφωσαν και καθόρισαν την εξέλιξη της Οργανωσιακής Αλλαγής μέχρι και σήμερα.

Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής

3.B.1 Μοντέλο Lewin και η Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου

(Lewin, 1935; Lewin, 1936; Lewin, 1948)



Ο Kurt Zadek Lewin (9 Σεπτεμβρίου 1890-12 Φεβρουαρίου 1947) γνωστός ως ένας από τους σύγχρονους πρωτοπόρους της κοινωνικής, οργανωτικής και εφαρμοσμένης ψυχολογίας στις Ηνωμένες Πολιτείες με μεγάλη αναγνωρισιμότητα⁹ θεωρείται ως ο «ιδρυτής της κοινωνικής ψυχολογίας».

Αναγνωρίζεται ως ένας από τους πρώτους που μελέτησαν τη δυναμική των ομάδων και την οργανωτική ανάπτυξη και ανέπτυξε μια από τις παλαιότερες προσεγγίσεις της σχεδιαζόμενης αλλαγής (Lewin, 1936; 1948). Η συνεισφορά του Kurt Lewin στη θεωρία της διαχείρισης αλλαγών έγκειται στο μοντέλο των τριών βημάτων (Lewin's three step model) και στην Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου (Force Field Analysis), όπου συνδυάζει τη μηχανιστική και τη ψυχοκοινωνική οπτική και εξηγεί τις διάφορες δυνάμεις που επηρεάζουν την αλλαγή και την οργανωτική ισορροπία.

Η προσέγγιση του Lewin έχει αναγνωριστεί ως μια από τις πιο σημαντικές στη θεωρία της διαχείρισης αλλαγών και έχει ασκήσει και συνεχίζει να ασκεί επιρροές σε πολλούς ερευνητές όπως τον Todnem (2005) και τον Holbeche (2006) (Wang *et al.*, 2013).

⁹ Μια ανασκόπηση της έρευνας στη γενική ψυχολογία, που δημοσιεύθηκε το 2002, κατέταξε τον Lewin ως τον 18ο πιο αναφερόμενο ψυχολόγο του 20ου αιώνα. Βλ. "The 100 most eminent psychologists of the 20th century" Haggblom, Steven J., Warnick, Renee, Warnick, Jason E., Jones, Vinessa K., Yarbrough, Gary L., Russell, Tenea M., Borecky, Chris M., McGahhey, Reagan, Powell III, John L., Beavers, Jamie, Monte, Emmanuelle, Review of General Psychology, Vol 6(2), Jun 2002, 139-152, [doi : 10.1037 / 1089-2680.6.2.139](https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.2.139).

LEWIN'S THREE-STEP MODEL

Το μοντέλο του Lewin περιλαμβάνει τρία βήματα (*Lewin, 1935; Lewin, 1936; Lewin, 1948*)

1. Ξεπάγωμα της παρούσας κατάστασης (unfreezing).

Σκοπός είναι η διατάραξη της υπάρχουσας κατάστασης που προωθείται η αλλαγή. Σε αυτό το στάδιο διαπιστώνεται η απόσταση που υπάρχει μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης, στο οποίο βασίζονται και προκαλούνται οι υφιστάμενες συνήθειες και συμπεριφορές (οργανωσιακή κουλτούρα). Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι η αναθεώρηση της υπάρχουσας κατάστασης και η κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή.

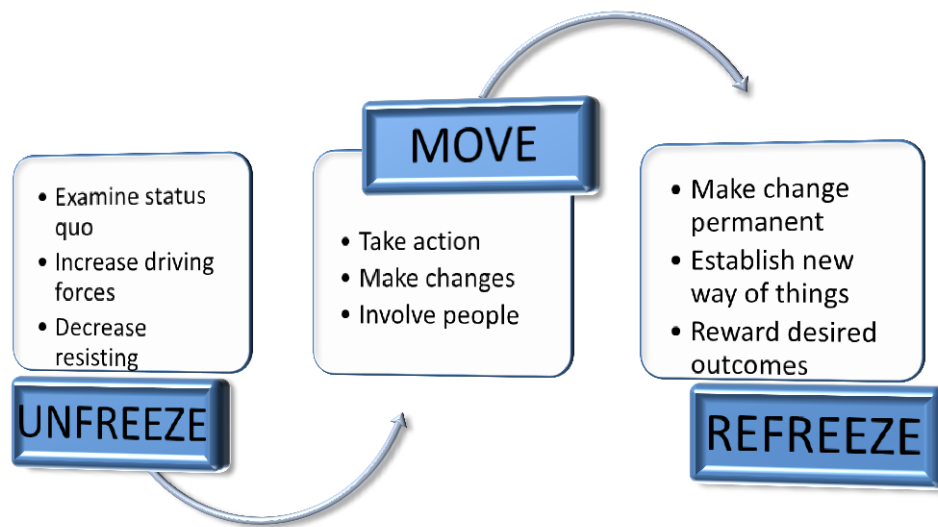
2. Μετακίνηση (moving).

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται η αλλαγή με την μετακίνηση στην καινούργια κατάσταση μέσω της εμπλοκής και της συμμετοχής των εμπλεκομένων στη διαδικασία αλλαγής, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Περιεχόμενο της μετακίνησης αποτελούν και η δημιουργία νέων συμπεριφορών, η εγκαθίδρυση νέων δομών, διαδικασιών και συστημάτων.

Μετακίνηση στην επιθυμητή κατάσταση με την απασχόληση και τη συμμετοχή εργαζομένων και ομάδων

3. Ξαναπάγωμα (refreezing)

Σε αυτή τη διαδικασία επιχειρείται η σταθεροποίηση στη νέα κατάσταση με τους νέους κανόνες και τις νέες διαδικασίες. Οι τρόποι για την επίτευξη της παγίωσης είναι η επικοινωνία, η αξιολόγηση της απόδοσης, η επιβράβευση των επιτυχιών, η δέσμευση της ηγεσίας και η κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να αποτραπεί η ολίσθηση στην αρχική κατάσταση.



Σχήμα 15: Το μοντέλο των 3 βημάτων του Lewin

Το μοντέλο του Lewin δύναται να εφαρμοστεί κυρίως στις προγραμματισμένες αλλαγές, ενώ στις αναδυόμενες μόνο όταν υπάρχει εκ των προτέρων κάποια πληροφορία για πιθανή αλλαγή (Pryor *et al.*, 2008).

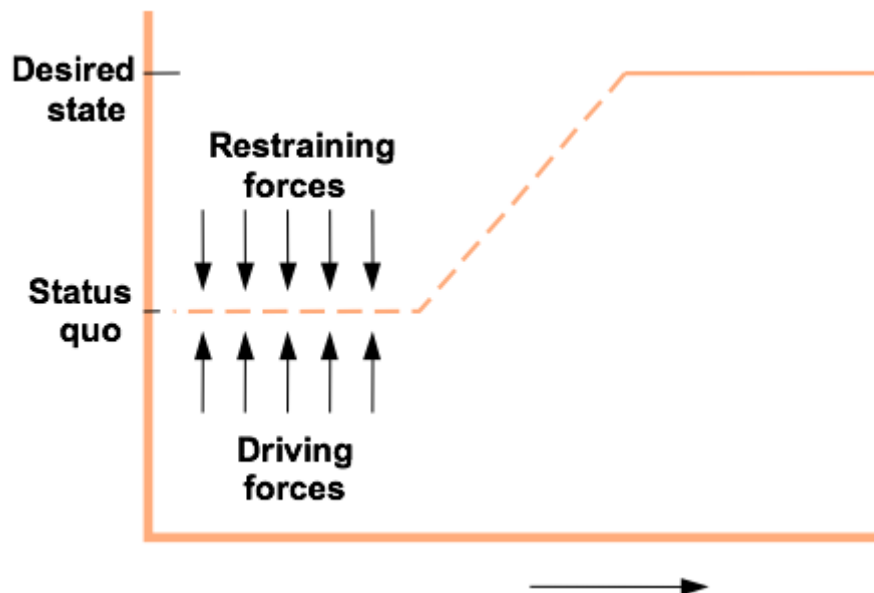
Σε αυτό το μοντέλο καθοριστική είναι η σημασία της ομοιόστασης (homeostasis). Με αυτό τον τρόπο υποδηλώνεται η τάση που παρατηρείται στους οργανισμούς να επανέρχονται στο αρχικό σημείο ισορροπίας τους όταν αντιμετωπίζουν μια αλλαγή. Για το λόγο αυτό ο Lewin θεωρεί ότι η αλλαγή αναφέρεται και στη μετακίνηση του σημείου ισορροπίας από το αρχικό σημείο αυτού και στη συνέχεια να παγιωθεί και να θεμελιωθεί, ώστε η αλλαγή να επιτευχθεί (Lewin, 1935, 1946, 1948; Marrow, 1969).

Αυτή η διαδικασία των 3 βημάτων επεκτάθηκε από τους *Bullock and Battan* (1985), εισάγοντας 4 βήματα: α) διερεύνηση (exploration), β) σχεδιασμός (planning), γ) υλοποίηση (action) και δ) ενσωμάτωση (intergration) (Wang *et al.*, 2013)

FORCE FIELD ANALYSIS- ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΠΕΔΙΟΥ

Η Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου που ανέπτυξε ο Lewin αναφέρεται στην ανάλυση των δυνάμεων που οδηγούν έναν οργανισμό στην υιοθέτηση των αλλαγών (driving forces) ή στην αντίσταση (restraining forces). Σε κάθε οργανισμό που επιχειρείται μια αλλαγή υπάρχουν δύο δυνάμεις, εκείνες που είναι υπέρ της αλλαγής και εκείνες που είναι εναντίον αυτής. Έτσι ο Lewin εξέτασε τους οργανισμούς ως συστήματα

«δυναμικής» ισορροπίας (equilibrium), τα οποία είναι αποτέλεσμα αντιτιθέμενων δυνάμεων. Για να συμβεί οποιαδήποτε αλλαγή πρέπει οι δυνάμεις που προωθούν την αλλαγή να υπερκεράσουν αυτές που οδηγούν στην αντίσταση και άρα στη μετακίνηση του σημείου ισορροπίας. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι διάφορες δυνάμεις – άτομα, συνήθειες, πελάτες, συμπεριφορές, στάσεις – οδηγούν και περιορίζουν ταυτόχρονα την αλλαγή. Συνεπώς, αυτοί που σχεδιάζουν μια αλλαγή σε έναν οργανισμό πρέπει α) να ενισχύσουν τις δυνάμεις υπέρ της αλλαγής και β) να αποδυναμώσουν τις δυνάμεις που αντιστέκονται σε αυτή.



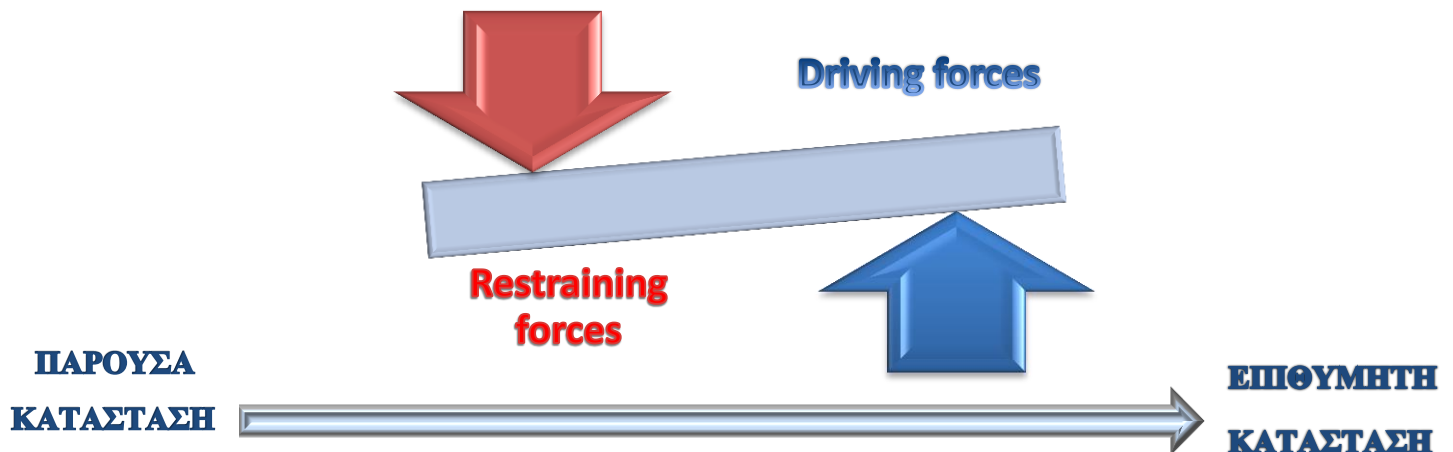
Σχήμα 16: Force Field Analysis, πορεία προς την επιθυμητή κατάσταση

Πηγή: <https://daniellock.com>

Η Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου έχει διαδομένη χρήση στο σύγχρονο management ως τεχνική στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε να αποτυπωθεί η συνολική εικόνα με ορθολογικά κριτήρια για την αποτίμηση του σχεδιασμού για την αλλαγή σύμφωνα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτού. Αυτή η τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς, α) για τη λήψη απόφασης αν χρειάζεται αλλαγή και β) για την ενίσχυση των δυνάμεων υπέρ της αλλαγής και την αποδυνάμωση αυτών που αντιστέκονται στην αλλαγή.

Παρακάτω παρουσιάζεται κάποιες από τις δυνάμεις που συναντώνται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με σκοπό να αποτυπωθεί με ενάργεια η πρακτική

εφαρμογή αυτού του μοντέλου και η αντιπαλότητα μεταξύ των αντικρουόμενων δυνάμεων.



Restraining forces	Αδύναμη ηγεσία	Όραμα ηγέτη	Driving Forces
	Ηγεσία χωρίς δεσμευμένη στην αλλαγή	Δυνατή ηγεσία	
	Αντίσταση κατά της αλλαγής	Νέες τεχνολογίες	
	Έλλειψη πόρων	Θετικό κλίμα και ανοιχτή επικοινωνία	
	Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατία	Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού	
	Οργανωσιακή Κουλτούρα	Κοινωνικές πιέσεις	
	Εσωστρέφεια	Προσδοκίες	
	Διάθεση	Τα ίδια τα αναμενόμενα αποτελέσματα	
	Προσδοκίες	Αύξηση αποδοτικότητας	
	Πολιτικές πιέσεις	Μείωση κόστους και χρόνου	
	Επιπλέον εργασία	Έλλειψη πόρων	
	Έλλειψη τεχνογνωσίας	Παγκοσμιοποίηση	

Πίνακας 8: Παραδείγματα δυνάμεων που ευνοούν ή αντιστέκονται στην αλλαγή

3.B.2 Μοντέλο Δραστηκής Έρευνας: *The Action Research Model/Theory*

(ξεκίνησε από τον Collier 1945, Lewin 1946, Trist 1948-1965, French 1969, Agrilis, 1976, Brown and Tandon 1983, Tichy and Ulrich 1984, Robbins Duncan 1988, Agrylis and Schein 1989)



Ο Lewin, τότε καθηγητής στο MIT, εφάρμοσε για πρώτη φορά τον όρο “Action Research” (Έρευνα Δράσης) περίπου το 1944 και εμφανίζεται στο άρθρο του “Action Research and Minority Problems” (1946). Σε αυτό το άρθρο αποκάλυψε την έρευνα δράσης ως μια «συγκριτική έρευνα σχετικά με τις συνθήκες και τις επιπτώσεις των διαφόρων μορφών κοινωνικής δράσης και έρευνας που οδηγεί στην κοινωνική δράση», η οποία χρησιμοποιεί «σκαλοπάτια σπειροειδούς μορφής, καθένα από τα οποία αποτελείται από έναν κύκλο του σχεδιασμού, της δράσης και της διερεύνησης των αποτελεσμάτων της ενέργειας” (μερικές φορές αναφέρεται ως «Lewinian spiral»)) (Lewin, 1946).

Η “έρευνα δράσης” είναι ένας συνδυασμός όχι μόνο αλλαγής συμπεριφοράς και στάσης, αλλά και πιλοτικής εφαρμογής του μοντέλου αλλαγής (Lewin, 1935,1946,; Collier, 1945; French, 1969; Argyris, 1968, 1970; Schein, 1980; McShane and Von Glinow, 2005). Ειδικότερα, το *πρώτο μέρος* της διαδικασίας για αλλαγή πρέπει να είναι **προσανατολισμένο στη δράση**, γιατί ο τελικός στόχος είναι να πραγματοποιήσει την αλλαγή. Το *δεύτερο μέρος* περιστρέφεται γύρω από την **πιλοτική εφαρμογή διαφορετικών δομών** σε μια πραγματική κατάσταση για να επιβεβαιώσει αν οι θεωρίες είναι αποτελεσματικές ή χρήζουν αλλαγής.

Πρωταρχικός σκοπός του μοντέλου της Δραστικής Έρευνας είναι να διαγνώσει αρχικά την ανάγκη για αλλαγή (unfreeze), μετά να προτείνει παρέμβαση (moving) και στο τέλος να εκτιμήσει και να σταθεροποιήσει την αλλαγή (refreezing). Κάθε ένα από αυτά τα βήματα στη διαδικασία συνάδουν με το μοντέλο Lewin, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω. Σε συνδυασμό με την απαιτούμενη ταχύτητα της πραγματοποίησης κάποιων αλλαγών, αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι χρήσιμη εάν υλοποιηθεί μέσα από τη διαδικασία της «εκπαίδευσης» και των «ασκήσεων-προσομοιώσεων». Για παράδειγμα, οι μαθητές στα σχολεία κάνουν «άσκηση φωτιάς», με σκοπό να μάθουν συμπεριφορές άμεσης εκκένωσης του σχολείου ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος για την ανθρώπινη ζωή.

Μια επισκόπηση των προσεγγίσεων του μοντέλου Action Research από όλους τους θεωρητικούς παγκοσμίως παρουσιάζεται στο άρθρο “*The Action Dimension in Management: Diverse Approaches to Research, Teaching, and Development*”, που δημοσιεύθηκε στο 30^ο τεύχος του περιοδικού Management Learning (Ιούνιος 1999). Η κοινή βάση για τις περισσότερες από τις προσεγγίσεις είναι ότι η γνώση πρέπει να

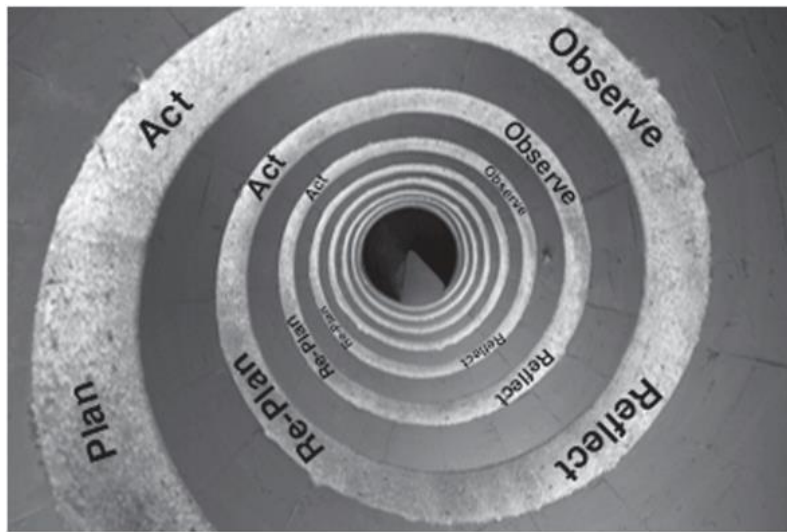


προέρχεται από την ίδια τη Δράση και κατά τη διάρκεια αυτής (Peters and Robinson, 1984). Από την ανασκόπηση αυτού του άρθρου όλων των προσεγγίσεων προκύπτει ότι δίνεται έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ της θέσπισης και της ανατροφοδότησης σε πραγματικό χρόνο, με στόχο την ανάπτυξη πιο έγκυρης «κοινωνικής γνώσης», αποτελεσματικότερης κοινωνικής δράσης και μεγαλύτερης ευθυγράμμισης μεταξύ της αυτογνωσίας, της δράσης και της γνώσης του άλλου ατόμου. Η έρευνα δράσης δεν διαχωρίζει τη θεωρία από την πρακτική, δεδομένου ότι η έγκυρη δοκιμαστική δράση μπορεί να προκύψει από την αλληλεπίδραση της γνώσης και της δράσης.

Kemmis, McTaggart & Nixon: εξέλιξη του Μοντέλου Action Research

Από τις πιο πρόσφατες προσεγγίσεις στο μοντέλο Action Research είναι αυτή των Kemmis *et al.* (2014), ως ένα μοντέλο συμμετοχικής έρευνας (participatory research). Υπογραμμίζουν την καίρια συμβολή της έρευνας, δηλαδή τη σημασία των στοιχείων που συλλέγονται σχετικά με την αλλαγή, και εν συνεχεία εστιάζουν στις δράσεις που πραγματοποιούνται από τους εμπλεκόμενους. Οι ερευνητές αυτοί υποστηρίζουν ότι η Έρευνα Δράσης συμπεριλαμβάνει ένα σπινάλ αντανάκλαστικού κύκλου ως εξής, όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω σχήμα.

- ⇒ Σχεδιασμός της αλλαγής.
- ⇒ Δράση & παρατήρηση της διαδικασίας και των συνεπειών της αλλαγής.
- ⇒ Αντανάκλαση στις διαδικασίες και στις συνέπειες και έπειτα
- ⇒ επανασχεδιασμός.
- ⇒ Δράση και παρατήρηση.
- ⇒ Αντανάκλαση κ.ο.κ.



Σχήμα 17: Το σπирάλ των Kemmis, McTaggart & Nixon (2014).

Πηγή: Kemmis et al. (Kemmis, McTaggart & Nixon, 2014, σελ.19)

3.B.3. Μοντέλο των Lippitt, Watson and Westley

Σχεδιασμένη αλλαγή με επέκταση στο Lewin's Three-Step Model

(Lippitt, Watson, and Westley 1958)

Η ορολογία και ο αριθμός των βημάτων του Μοντέλου Lewin επεκτείνονται από τους Lippitt, Watson και Westley (1958). Δημιούργησαν μια θεωρία επτά σταδίων που επικεντρώνεται περισσότερο στο ρόλο και την ευθύνη του παράγοντα αλλαγής παρά στην εξέλιξη της ίδιας της αλλαγής. Οι πληροφορίες ανταλλάσσονται συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας (Kritsonis, 2005). Τα επτά βήματα είναι:

1. Διάγνωση του προβλήματος.
2. Αξιολόγηση του κινήτρου και της ικανότητας αλλαγής.
3. Αξιολόγηση των πόρων και των κινήτρων του ατόμου που αναλαμβάνει να προωθήσει και να διεκπεραιώσει την αλλαγή (αγγελιοφόρος της αλλαγής - change agent). Αυτό περιλαμβάνει την ενισχυμένη και αταλάνιστη δέσμευση του change agent στην αλλαγή.
4. Επιλογή προοδευτικών τρόπων αλλαγής. Σε αυτό το βήμα, αναπτύσσονται σχέδια δράσης και δημιουργούνται στρατηγικές.



5. Ο ρόλος των change agent πρέπει να γίνει αποδεκτός και πλήρως κατανοητός από όλα τα μέρη, ώστε να είναι σαφείς οι προσδοκίες. Παραδείγματα ρόλων είναι: ανύψωση ηθικού, διευκόλυνση της αλλαγής και εμπειρογνώμονες.
6. Διατήρηση της αλλαγής. Η επικοινωνία, η ανατροφοδότηση και ο συντονισμός των ομάδων αποτελούν βασικά στοιχεία σε αυτό το βήμα της διαδικασίας αλλαγής.
7. Σταδιακή μείωση της υποστήριξης της αλλαγής. Ο change agent θα πρέπει σταδιακά να αποσυρθεί από το ρόλο του με την πάροδο του χρόνου. Αυτό θα συμβεί όταν η αλλαγή γίνει μέρος της οργανωτικής κουλτούρας (Kritsonis, 2005).

Οι Lippitt, Watson και Westley επισημαίνουν ότι οι αλλαγές είναι πιο πιθανό να σταθεροποιηθούν εάν εξαπλωθούν σε γειτονικά συστήματα ή σε τμήματα του συστήματος που επηρεάζονται άμεσα. Οι αλλαγές θεμελιώνονται με πιο ισχυρό τρόπο. Δύο παραδείγματα είναι: το άτομο να αντιμετωπίζει άλλα προβλήματα με παρόμοιο τρόπο, πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν την ίδια καινοτομία ή το πρόβλημα εξαπλώνεται σε άλλα τμήματα της ίδιας επιχείρησης. Όσο περισσότερο διαδίδεται η μίμηση τόσο η συμπεριφορά θεωρείται πιο κανονική.

3.B.4. Tom Lupton (1971)

Μια λιγότερο απλοϊκή άποψη προέβαλε ο Tom Lupton (1971), ο οποίος παρουσιάζει την αλλαγή ως μια σειρά μέτρων που πρέπει να ληφθούν από τη διοίκηση ενός οργανισμού (Καρυωτάκης, 2014). Αυτά είναι:

- i. Καθορισμός συστηματικών και λεπτομερών εναλλακτικών λύσεων των οργανισμών.
- ii. Απεικόνιση της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού ως ένα κοινωνικό σύστημα, συμπεριλαμβανομένων των εξωτερικών σχέσεων που τον διέπουν.
- iii. Καταγραφή και κατάταξη των ομάδων που θίγονται από κάθε εναλλακτική.
- iv. Εξέταση των θεμάτων που θα μπορούσαν να ανακύψουν από κάθε ομάδα από την υιοθέτηση της κάθε εναλλακτική λύσης.
- v. Αξιολόγηση των πιθανών αντιδράσεων για κάθε θέμα και εξέταση του ενδεχομένου αποδοχής του.

- vi. Μελέτη οικονομικής σκοπιμότητας έναντι κοινωνικής αποδοχής και υιοθέτησης της λύσης που προσφέρει την εύκολα προσαρμόσιμη και λιγότερο δαπανηρή ισορροπία.
- vii. Εξέταση των προβλημάτων που ανακύπτουν από τη προηγούμενη μελέτη και έρευνα κατά πόσο τα υπάρχοντα μέσα αντιμετώπισης των παραπόνων είναι επαρκή για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Αν όχι, ο οργανισμός πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για τη δημιουργία ενός τέτοιου μηχανισμού.

Η προσέγγιση αυτή διευρύνει τον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή εξετάζεται, αλλά εξακολουθεί να στηρίζεται στη γενική ιδέα της κατάταξης των επιλογών. Η προσέγγιση του μοντέλου αυτού μπορεί να εφαρμοστεί πάλι σε ορισμένες απλές περιπτώσεις. Ωστόσο, ένα πιο γενικό μοντέλο είναι απαραίτητο εάν θέλουμε να αντιμετωπιστεί η ποικιλία της αλλαγής.

3.B.5. Schein's Μοντέλο: επέκταση του Lewin's Change Model

(Schein, 1980)



Ο Edgar Henry Schein (γεννημένος στις 5 Μαρτίου 1928), πρώην καθηγητής στο MIT Sloan School of Management, έχει αξιοσημείωτη θέση στον ακαδημαϊκό χώρο στον τομέα της οργανωτικής ανάπτυξης σε πολλούς τομείς, συμπεριλαμβανομένης της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, της διαβούλευσης των ομάδων και της οργανωτικής κουλτούρας.

Σύμφωνα με την ανασκόπηση των θεωρητικών μοντέλων για τη διαχείριση αλλαγών από τους Pryor *et al.* (2008) ο Ed.Schein αναφέρεται στα τρία βήματα του Lewin's Change Model ως τρία στάδια αλλαγής και περιγράφει τρόπους για να απελευθερώσει έναν οργανισμό, να τον μετακινήσει από το status quo σε μια μελλοντική κατάσταση και να παγώσει τις αλλαγές.

Ως πρώτο στάδιο υποδεικνύει στο στάδιο του «ξεπαγώματος», όπου τα άτομα πρέπει να ενστερνιστούν την ανάγκη της αλλαγής, για παράδειγμα να υπάρχει



δυσαρέσκεια με το status quo. Στη συνέχεια, όταν η ανάγκη για αλλαγή και η επιθυμητή αλλαγή εισαχθούν στον οργανισμό, οι εμπλεκόμενοι θα διαπιστώσουν το χάσμα μεταξύ «όσων υπάρχουν» και «τι θα υπάρξει». Εξαιτίας της ενοχής ή / και του άγχους, οι εμπλεκόμενοι θα παρακινηθούν να μειώσουν το κενό και να επιτευχθεί η επιθυμητή αλλαγή. Για να είναι παραγωγικοί και προκειμένου να διεξάγουν την αλλαγή με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, τα άτομα πρέπει να αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλή. Πρέπει να βεβαιωθούν ότι η μετακίνηση / η αλλαγή δεν θα τους προκαλέσει ταπείνωση, τιμωρία ή απώλεια αυτοεκτίμησης.

Στο *δεύτερο στάδιο* περιλαμβάνεται αυτό που αποκαλεί ο Schein **“Cognitive Restructuring” «ενσυνειδητή αναδιάρθρωση»**. Ο στόχος του δεύτερου σταδίου είναι να συμβάλλει στην αύξηση της αντιληπτικής ικανότητας των ατόμων και άρα και στη διαχείριση των καταστάσεων. Σε αυτό το στάδιο παρέχονται όλες οι σχετικές πληροφορίες που θα συνδράμουν στην μετακίνηση των εμπλεκόμενων στη νέα επιθυμητή κατάσταση.

Το *τρίτο στάδιο* ο Schein (Refreezing) το χωρίζει σε δύο μέρη: **α)** τον κάθε ένα εμπλεκόμενο ατομικά και **β)** τις σχέσεις με άλλους. Προκειμένου οι αλλαγές να γίνουν μόνιμες, το κάθε άτομο ξεχωριστά πρέπει να υλοποιήσει την αλλαγή μέσα από ένα δικό του ευχάριστο τρόπο, σύμφωνα με τη δική του αντίληψη. Πρέπει επίσης ο κάθε εμπλεκόμενος να εξασφαλίσει ότι οι στάσεις και συμπεριφορές του βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με αυτές του οργανισμού και με τις σχέσεις του με τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους.

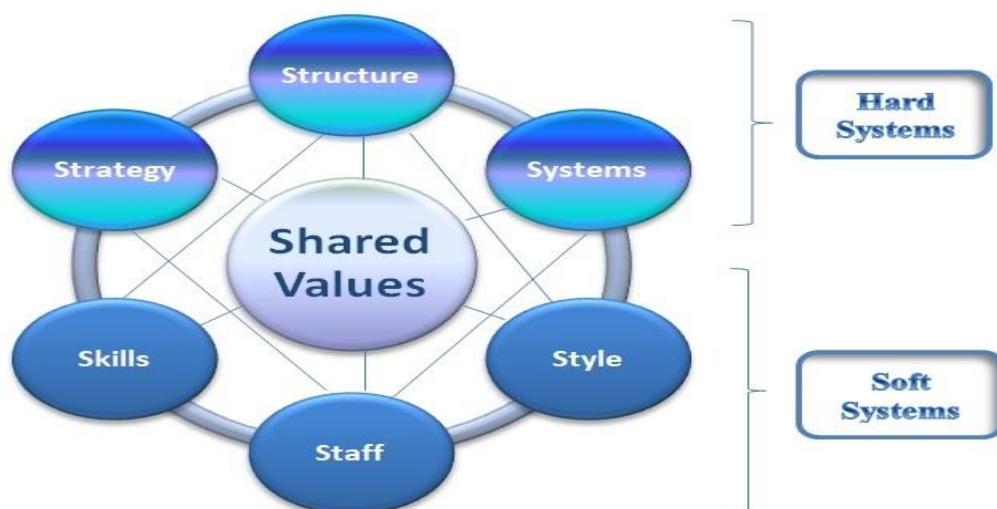
3.B.6. McKinsey 7S model

Το McKinsey 7S Model είναι ένα εργαλείο διαχείρισης και διοίκησης. Το μοντέλο αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1980 από τους Robert Waterman, Tom Peters and Julien Philips και Anthony G. Athos, όσο εργάζονταν ως σύμβουλοι στην εταιρεία McKinsey. Οι ίδιοι ανέπτυξαν το Μοντέλο «Management by Walking Around» (MBWA) και συνέγραψαν το βιβλίο *In Search of Excellence* στη δεκαετία του 1980. Τα συστατικά στοιχεία του μοντέλου είναι η δομή, η στρατηγική, τα συστήματα, οι δεξιότητες, το στυλ ηγεσίας, το προσωπικό και οι κοινές αξίες. Το μοντέλο χρησιμοποιείται συχνότερα ως εργαλείο οργανωτικής ανάλυσης για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των αλλαγών στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού.

Βασίζεται στη θεωρία ότι για να μπορεί μια οργάνωση να αποδίδει αποτελεσματικά, αυτά τα επτά στοιχεία πρέπει να ευθυγραμμιστούν και να ενισχύονται αμοιβαία και από κοινού. Επομένως, το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εντοπίσει τι πρέπει να επαναπροσδιοριστεί για να βελτιώσει την απόδοση ή για να διατηρήσει την ευθυγράμμιση (και την απόδοση) κατά τη διάρκεια άλλων αλλαγών.

Όποια και αν είναι η αλλαγή (αναδιάρθρωση, νέες διαδικασίες, οργανωτική συγχώνευση, νέα συστήματα, αλλαγή ηγεσίας και ούτω καθεξής) το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνει αντιληπτός ο τρόπος συσχέτισης και σύνδεσης των οργανωτικών στοιχείων και έτσι να διασφαλιστεί ότι λαμβάνεται υπόψη ο ευρύτερος αντίκτυπος των αλλαγών που έγιναν σε μια περιοχή. Ο στόχος είναι να αναλυθεί πόσο καλά μια οργάνωση είναι τοποθετημένη για να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους της. Το παρακάτω Σχήμα απεικονίζει το μοντέλο McKinsey 7-S, καθώς και την αλληλοσυσχέτιση των τομέων που συνθέτουν το μοντέλο. Σύμφωνα με τον Tom Peters, ένας από τους συγγραφείς του μοντέλου, η μορφή και το σχήμα του μοντέλου ήταν επίσης βαρύνουσας σημασίας (Harrington *et al.* 2016).

Στο Μοντέλο McKinsey, οι επτά τομείς οργάνωσης χωρίζονται σε «ήπιες» και «δύσκολες» περιοχές. Η Στρατηγική, η Δομή και τα Συστήματα ανήκουν στα δύσκολα στοιχεία, τα οποία είναι πιο εύκολα να εντοπιστούν και να διαχειριστούν σε σύγκριση με τα ήπια στοιχεία, τα οποία αν και πιο δύσκολο να διαχειριστούν, είναι οι βάσεις του οργανισμού και είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν το σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ovidijus Jurevicius, 2013).



Σχήμα 18: Το McKinsey 7S Model

Πηγή: προσαρμοσμένο από Mike Green, 2007

Ειδικότερα, τα 7 επίπεδα του Οργανισμού που αποτυπώνονται στο παραπάνω σχήμα παρουσιάζονται συνοπτικά και είναι τα εξής (Mike Green, 2007; Harrington *et al.* 2016):

- **1^ο επίπεδο:** Προσωπικό (Staff)- σημαντικές κατηγορίες εργαζομένων του οργανισμού και η δυνατότητα ανάπτυξης των δυνατοτήτων τους.
- **2^ο επίπεδο:** Ικανότητες (Skills) – οι ιδιαίτερες δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία του προσωπικού.
- **3^ο επίπεδο:** Συστήματα (Systems) – οι διαδικασίες που ακολουθούνται, τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού.
- **4^ο επίπεδο:** Στυλ ηγεσίας (Style) – ο τρόπος διοίκησης του οργανισμού και η οργανωσιακή κουλτούρα του.
- **5^ο επίπεδο:** Δομή (Structure) – ο τρόπος διασύνδεσης των μονάδων του οργανισμού: το οργανόγραμμα, οι ρόλοι- καθήκοντα και οι ευθύνες των μελών του.
- **6^ο επίπεδο:** Στρατηγική (Strategy) – ο σχεδιασμός του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του και την αποτελεσματική χρήση των πόρων του.
- **7^ο επίπεδο:** Κοινές Αξίες (Shared Values) – αποτελεί το αμάλγαμα των πρώτων έξι στοιχείων και ουσιαστικά περιγράφει τις βασικές αρχές και αξίες που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό και τον διακρίνουν.

3.B.7. Beckhard και Harris (1987)

Οι Beckhard και Harris (1987) ανέπτυξαν την εξίσωση της αλλαγής από τον Gelicher. Η εξίσωση της αλλαγής είναι ένας συνοπτικός τρόπος κατανόησης της διαδικασίας της αλλαγής και εντοπισμού των παραγόντων που είναι απαραίτητοι για να υλοποιηθεί. Οι ερευνητές αυτοί, λοιπόν, υποστηρίζουν ότι ισχύει (Cameron & Green, 2012, σελ. 128):

$$C = [A + B + D] > X$$

Όπου,

- C = η αλλαγή (change),
- A = το επίπεδο δυσαρέσκειας του κατεστημένου,
- B = η σκοπιμότητα της προτεινόμενης αλλαγής ή κατάστασης,
- D = η πρακτικότητα της αλλαγής/ ελάχιστος κίνδυνος και αποδιοργάνωση/αναστάτωση (disruption),
- X = το «κόστος» της αλλαγής.

Σύμφωνα με τους Beckhard και Harris (1987), «οι παράγοντες A, B και D πρέπει να υπερκαλύπτουν το «κόστος» αλλαγής (X). Αν κάποιο άτομο ή ομάδα των οποίων η δέσμευση απαιτείται και δεν είναι επαρκώς δυσαρεστημένα με την παρούσα κατάσταση [A], πρόθυμοι να επιτύχουν την προτεινόμενη αλλαγή [B] και πεπεισμένοι για την εφικτότητα και τη σκοπιμότητα της αλλαγής [D], τότε το κόστος [X] της αλλαγής είναι πολύ υψηλό και αυτά τα άτομα θα αντισταθούν στην αλλαγή...., η αντίσταση είναι φυσιολογική και αναμενόμενη σε κάθε προσπάθεια αλλαγής. Η αντίσταση στην αλλαγή παίρνει πολλές μορφές, οι διαχειριστές (managers) της αλλαγής πρέπει να αναλύσουν το είδος της αντίστασης, προκειμένου να εργαστούν με αυτή, να τη μειώσουν, και να εξασφαλιστεί η ανάγκη δέσμευσης του μέρους που αντιστέκεται».

Η εξίσωση γράφεται μερικές φορές $[A \times B \times D] > X$, ή και $C = [D \times V \times F] > X$, όπου:

D: απογοήτευση ή αποδοκιμασία της υπάρχουσας κατάστασης

V: ύπαρξη ενός Οράματος για την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση

F: υλοποίηση των πρώτων σταδίων της αλλαγής υλοποιώντας το Όραμα και δίνοντας περιθώριο να εκφραστούν οι πρώτες αντιδράσεις.

Επίσης, προστίθεται μία επιπλέον πληροφορία στον αρχικό τύπο. Ο πολλαπλασιασμός σημαίνει ότι αν τυχόν κάποιος παράγοντας είναι μηδενικός (ή κοντά στο μηδέν), τότε το προϊόν θα είναι επίσης μηδέν (ή κοντά στο μηδέν) και έτσι η αντίσταση στην αλλαγή δεν θα ξεπεραστεί.

Συμπερασματικά, αν το όραμα δεν είναι σαφές ή η δυσαρέσκεια αναφορικά με την τρέχουσα κατάσταση δεν είναι αισθητή ή το σχέδιο είναι δυσδιάκριτο, η πιθανότητα



αλλαγής μειώνεται σοβαρά. Αυτοί οι παράγοντες (A, B, D) δεν αντισταθμίζουν ο ένας τον άλλο αν κάποιος είναι χαμηλός, ενώ όλοι οι παράγοντες πρέπει να σταθμίζονται με κάποιο ειδικό βάρος, ως συντελεστής βαρύτητας (Cameron & Green 2012).

3.B.8 Colin Carnal (1990)

Ο Colin Carnal (1990) δημιούργησε ένα χρήσιμο μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής συγκεντρώνοντας διάφορες οπτικές της. Υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών εξαρτάται από το επίπεδο των δεξιοτήτων της διαχείρισης στους ακόλουθους τομείς (Carnall, 2007):

- διαχείριση αποτελεσματικής μετάβασης,
- ενασχόληση με οργανωτικές νοοτροπίες,
- διαχείριση οργανωτικής πολιτικής.

Υποδεικνύει ότι η αντιμετώπιση της πρόκλησης της αλλαγής δεν είναι μια εξειδικευμένη δραστηριότητα που πρέπει να διευκολύνεται ή να καθοδηγείται από έναν εμπειρογνώμονα, αλλά ένα όλο και σημαντικότερο συστατικό στοιχείο του ρόλου κάθε διευθυντή. Ο Carnall προτείνει τέσσερις βασικές διοικητικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής: α) τη λήψη αποφάσεων, β) δημιουργία συνασπισμού, γ) επίτευξη δράσης δ) και τη διατήρηση της ορμής και της προσπάθειας.

Ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος (manager), που είναι εξειδικευμένο στη διαχείριση μεταβάσεων αλλαγής, είναι σε θέση να βοηθήσει τους ανθρώπους, καθώς βιώνουν μία κατάσταση αλλαγής, να μάθουν και να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα διαφάνειας και ανάληψης κινδύνων.

Ο manager ασχολείται με τις οργανωτικές νοοτροπίες, εξετάζει τη σημερινή οργανωτική νοοτροπία και αρχίζει να αναπτύσσει αυτό που ο Carnall αποκαλεί «μια πιο προσαρμόσιμη νοοτροπία» (“a more adaptable culture”). Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ανάπτυξη καλύτερης ροής πληροφοριών, περισσότερη διαφάνεια και μεγαλύτερη τοπική αυτονομία.

Το ανώτερο διοικητικό στέλεχος, που είναι σε θέση να διαχειριστεί οργανωτικές πολιτικές, μπορεί να κατανοήσει και να αναγνωρίσει διαφορετικές λειτουργίες και διαφορετικές στρατηγικές. Αναπτύσσει δεξιότητες, αξιοποιώντας και αναγνωρίζοντας

διάφορες πολιτικές τακτικές, όπως η δημιουργία συμμαχιών, η χρησιμοποίηση εξωτερικών εμπειρογνομώνων και ο έλεγχος της ατζέντας ημερήσιας διάταξης.

Ο Carnall επισημαίνει ότι «μόνο συνθέτοντας τη διαχείριση της μετάβασης, σχετικά με τις οργανωτικές νοοτροπίες και το χειρισμό οργανωτικών πολιτικών εποικοδομητικά, μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον στο οποίο μπορούν να επιτευχθούν η δημιουργικότητα, η ανάληψη κινδύνων, η μάθηση και η ανοικοδόμηση της αυτοεκτίμησης και της απόδοσης».



Σχήμα 19: Η διαχείριση της μετάβασης του Carnall.

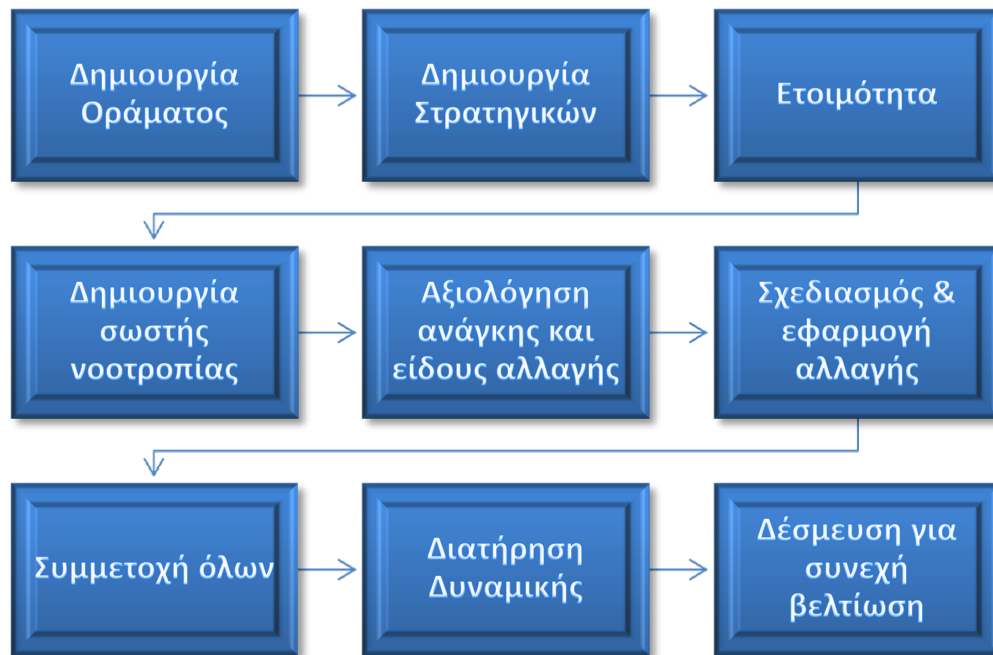
Πηγή: (Προσαρμοσμένο από Carnall C. (2007, σελ. 237).

Οι Cameron & Green (2012) ισχυρίζονται ότι το μοντέλο του Carnall επικεντρώνεται στο ρόλο του διαχειριστή (manager) κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας αλλαγής, και όχι σε αυτή καθ' αυτή τη διαδικασία της αλλαγής. Ωστόσο, παρέχει ένα χρήσιμο κατάλογο ελέγχου, έτσι ώστε η διαχείριση να γίνεται με προσοχή, ενώ έχει μεγάλες ομοιότητες με τον William Bridge (1991) ως προς τα στάδια της αλλαγής (ξεκίνημα, μετάβασης και κατάληξης).

3.B.9 Bernard Burnes (1992)

Ο Burnes θεωρεί ότι η αλλαγή είναι ένα αναπόσπαστο χαρακτηριστικό στοιχείο της δραστηριότητας ενός Οργανισμού που παρουσιάζεται τόσο σε επιχειρησιακό όσο

και σε στρατηγικό επίπεδο αυτού (2004). Το μοντέλο του Burnes συνίσταται σε εννέα στοιχεία:



Σχήμα 20: Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγής του Burnes

1. Δημιουργία οράματος (vision)

Η ύπαρξη ενός στόχου ή ενός οράματος συνιστά κρίσιμη και απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση της αλλαγής. Ως εκ τούτου η δημιουργία Οράματος είναι το πρώτο βήμα για τον Burnes. Συστατικά στοιχεία του Οράματος είναι:

- ⊕ Η αποστολή (mission) - δήλωση της στρατηγικής του οργανισμού,
- ⊕ Τα πολύτιμα αποτελέσματα (valued outcomes) – συγκεκριμένη απόδοση και ανθρώπινα αποτελέσματα που ο οργανισμός θα ήθελε να επιτευχθούν,
- ⊕ Οι πολύτιμες συνθήκες (valued conditions) – που θα επέλθουν με την επίτευξη των επιθυμητών/ πολύτιμων αποτελεσμάτων,
- ⊕ Οι ενδιάμεσοι στόχοι (mid-point goals) - μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης. Οι ενδιάμεσοι στόχοι, συνήθως, μπορούν να καθοριστούν σαφέστερα από τις μακροπρόθεσμες φιλοδοξίες.

2. Δημιουργία Στρατηγικών



Μετά την επιλογή και τη διαμόρφωση του οράματος ακολουθεί η επιλογή του τρόπου υλοποίησής του. Αυτό πραγματοποιείται με την επιλογή της Στρατηγικής. Περιεχόμενο της Στρατηγικής είναι οι ενδιαμέσοι στόχοι ανά τομέα του Οργανισμού, όπως για παράδειγμα τη χρηματοδότηση, τους ανθρώπινους πόρους και τα συστήματα πληροφοριών ή συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Οι στρατηγικές αυτές μεταβάλλονται με τη πάροδο του χρόνου και τη συσσώρευση εμπειριών, ακόμη και όταν το όραμα παραμένει σταθερό.

3. Δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για επιτυχημένη αλλαγή

Στο επόμενο στάδιο ο Burnes αναφέρεται στην ετοιμότητα, δηλαδή στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για αλλαγή (readiness for change). Προτείνει τρία βήματα:

- i. **Επικοινωνία.** Ενημέρωση των εργαζόμενων σχετικά με τις πιέσεις για αλλαγή. Ο οργανισμός πρέπει όχι μόνο να περιγράφει το όραμά του, αλλά και να το μοιράζεται με τους εργαζομένους του. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται κοινούς στόχους και κατανοούν τη σημαντικότητα της αλλαγής διασφαλίζοντας το μέλλον τους.
- ii. **Ανατροφοδότηση.** Μεθόδευση των διαδικασιών του οργανισμού με σκοπό οι εργαζόμενοι να δίνουν τακτική ενημέρωση. Η ανατροφοδότηση (feedback) είναι απαραίτητη όχι μόνο για τις επιδόσεις του ατόμου εντός του οργανισμού, αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό. Μέσω της ανατροφοδότησης οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν τυχόν αποκλίσεις από τη στρατηγική και προετοιμάζονται για την αλλαγή.
- iii. **Δημοσιοποίηση επιτυχούς αλλαγής.** Ενημέρωση των εργαζομένων για επιτυχημένα προγράμματα αλλαγής, είτε εντός του οργανισμού είτε εκτός, βοηθώντας τους έτσι να δουν τα οφέλη της διαδικασίας της αλλαγής. Αυτό μπορεί, επίσης, να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο μάθησης.

Ο Burnes (1992) προτείνει, επίσης, κάποια βήματα που πρέπει να γίνουν για την αντιμετώπιση των αιτιών της αντίστασης στην αλλαγή και άρα θα συμβάλλουν στην καλύτερη προετοιμασία των κατάλληλων συνθηκών:

- **Κατανόηση του φόβου και των ανησυχιών των ανθρώπων.** Οι φόβοι των εργαζομένων μπορεί να είναι αβάσιμοι, αλλά σε ατομικό επίπεδο μπορεί να



είναι πραγματικοί και σημαντικοί. Η αλλαγή δημιουργεί αβεβαιότητα και αδυναμία να ασχοληθούμε με υποτιθέμενες απειλές και αυτό αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα για την εισαγωγή της αλλαγής.

- **Ενθάρρυνση για επικοινωνία.** Η τακτική και ουσιαστική επικοινωνία αποτελεί ένα βασικό τρόπο προώθησης της αλλαγής και αντιμετώπισης της αβεβαιότητας. Με την εποικοδομητική επικοινωνία επιλύονται τυχόν διαφορές και ξεπερνιούνται φήμες που τυχόν έχουν εδραιωθεί (που δεν ισχύουν) και εμπόδια.
- **Εμπλοκή αυτών που επηρεάζονται.** Η συμμετοχή δημιουργεί κατανόηση και μπορεί να ειδοποιήσει τους ιθύνοντες για αλλαγή για απρόβλεπτες δυσκολίες.

4. Δημιουργία της σωστής νοοτροπίας

Αλλαγή που έρχεται σε αντίθεση με την νοοτροπία του οργανισμού είναι καταδικασμένη να αποτύχει, αλλά η αλλαγή της νοοτροπίας είναι ακόμη πιο δύσκολη πολλές φορές. Είναι επιθυμητό η νοοτροπία του οργανισμού να ενισχύει την ευελιξία και να ενθαρρύνει τον προβληματισμό, ενώ θα πρέπει να διαμορφώνεται σε γερές βάσεις από την αρχή.

5. Αξιολόγηση ανάγκης και είδους αλλαγής

Η κατάλληλη αντιμετώπιση της αλλαγής κρίνεται καίριας σημασίας προκειμένου να επέλθει η αλλαγή. Η καταλληλότητα κρίνεται όχι μόνο για την υλοποίηση της συγκεκριμένης αλλαγής που επιχειρείτε, αλλά και στο αν πρέπει να υποβληθεί όλος ο οργανισμός σε μια διαδικασία αλλαγών ή μόνο επιμέρους τμήματα. Για την αξιολόγηση της αναγκαιότητας της αλλαγής αλλά και του είδους αυτής ο Burnes προτείνει μια προσέγγιση τεσσάρων φάσεων αξιολόγησης:

α. Έναυσμα (trigger)

Πρέπει να υπάρξει κάποιο ισχυρό έναυσμα για αλλαγή. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώξουν την αλλαγή για έναν από τους ακόλουθους λόγους:

- μία από τις στρατηγικές του οργανισμού υπογραμμίζει την ανάγκη για αλλαγή,
- η απόδοση επίτευξης των στόχων του οργανισμού εμφανίζεται σοβαρά εξασθενημένη,



- οι ευκαιρίες που προσφέρονται επιδέχονται σημαντική βελτίωση.

β. Εντολή (remit)

Μία ξεκάθαρη εντολή θα πρέπει να παρέχεται για τη διενέργεια της διαδικασίας της αξιολόγησης που θα πρέπει να καλύπτει όλους τους σχετικούς τομείς.

γ. Ομάδα αξιολόγησης

Η ομάδα θα πρέπει να καθοδηγείται από ένα ανώτερο στέλεχος, κατά προτίμηση ένα που θα υπερασπιστεί οποιαδήποτε αλλαγή είναι απαραίτητη, και πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους σχετικούς κλάδους. Το πρώτο καθήκον της ομάδας είναι να αποσαφηνίσει τους στόχους της, αναθεωρώντας τα (β), (γ) και τη σύνθεση της ίδιας της ομάδας.

δ. Αξιολόγηση

Για την αξιολόγηση προτείνει τέσσερα βήματα:

- i. Αποσαφήνιση ή και επαναπροσδιορισμό του προβλήματος ή της ευκαιρίας.
- ii. Σύνταξη εναλλακτικών προτάσεων και δοκιμή αυτών σύμφωνα με κάποια κριτήρια που αντλούνται από το επαναπροσδιορισμένο πρόβλημα.
- iii. Επικοινωνία των προτάσεων που πληρούν τα κριτήρια, σε συνδυασμό με το πρόβλημα ή τις ευκαιρίες.
- iv. Κατάρτιση προτάσεων, συμπεριλαμβανομένου του τύπου της αλλαγής που υποστηρίζεται, ως προς τη δράση που προτείνεται, το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής και τις επιπτώσεις στους πόρους του οργανισμού και παρουσίαση στα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τη λήψη απόφασης.

6. Σχεδιασμός και εφαρμογή της αλλαγής

Έχοντας περάσει από τη διαδικασία της αξιολόγησης, η διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί για την αλλαγή και να προετοιμάσει ένα λεπτομερές σχέδιο. Αυτό θα πρέπει να βασίζεται στις εργασίες της ομάδας αξιολόγησης ενώ μπορεί, επίσης, να υλοποιηθεί και από μία διαφορετική, αλλά εξίσου διεπιστημονική, ομάδα. Αυτή η



ομάδα, ή υποομάδες για ένα μεγάλο έργο, θα πρέπει να αναλάβουν μια σειρά από δραστηριότητες:

- **Σχεδιασμός δραστηριοτήτων** κατασκευάζοντας ένα λεπτομερή κατάλογο όλων των *καθηκόντων* που πρόκειται να αναληφθούν και τον *τρόπο υλοποίησής* τους.
- **Σχεδιασμός δέσμευσης** εντοπίζοντας τα κατάλληλα άτομα και τις ομάδες των οποίων η δέσμευση για το εκάστοτε έργο είναι ουσιώδης για την επιτυχία της αλλαγής.
- **Δημιουργία νέων δομών διαχείρισης.** Η ομάδα ή οι ομάδες που διαχειρίζονται τη διαδικασία της αλλαγής μπορεί να χρειαστούν νέες δομές πληροφόρησης με ταχεία πρόσβαση στην ανώτερη διοίκηση και τους πρωτοπόρους της αλλαγής.
- **Εκπαίδευση.** Η προφανής πτυχή της κατάρτισης είναι η απόκτηση νέων τεχνικών δεξιοτήτων. Υπό μια ευρύτερη άποψη πρέπει, ωστόσο, να διασφαλιστεί ότι η εκπαίδευση στηρίζει όλες τις πτυχές της αλλαγής και στοχεύει στα κατάλληλα άτομα & ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των μεσαίων και ανώτερων διοικητικών στελεχών.
- **Επιθεώρηση (review).** Ο Burnes το αποκαλεί αυτό εκ των υστέρων έλεγχο (post audit). Μετά τις αλλαγές που έχουν επέλθει θα πρέπει να ελεγχθούν τα αποτελέσματα, για να αποδειχθεί ο βαθμός επιτυχίας των στόχων, καθώς και πιθανοί τρόποι βελτίωσης της διαδικασίας της αλλαγής.

7. Συμμετοχή όλων

Η διατήρηση της δέσμευσης, ιδίως μακροπρόθεσμα, απαιτεί ταυτόχρονα και τη συνεχή συμμετοχή όλων των μερών. Ο Burnes προτείνει τρεις τρόπους:

- i. **Πληροφόρηση.** Επιτρέποντας σε όλους τους εμπλεκόμενους να γνωρίζουν τι συμβαίνει από την αρχή της διαδικασίας και υποβάλλοντας εκθέσεις σχετικά με την πρόοδο ή την έλλειψή της με ειλικρίνεια.
- ii. **Επικοινωνία.** Παρέχοντας πληροφορίες είναι μόνο η αρχή. Η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη σε όλα τα μέρη του συστήματος.
- iii. **Πραγματική συμμετοχή.** Η ευθύνη για λεπτομερείς πτυχές της αλλαγής πρέπει να δοθεί σε εκείνους που επηρεάζονται άμεσα. Αυτό απαιτεί τον ορθό προσδιορισμό των υπευθύνων.



8. Διατήρηση της δυναμικής

Ιδιαίτερα σε μακροπρόθεσμα σχέδια, μια αποτυχία διατήρησης της δυναμικής της αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε υποτροπή εκ μέρους των συμμετεχόντων και, δυνητικά, σε υπερβολική καθυστέρηση. Για να ενισχυθεί η δυναμική, οι οργανισμοί μπορούν:

- **Παροχή πόρων για αλλαγή.** Ακόμη και όταν ένα έργο προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τους πόρους που χρησιμοποιεί, η επαρκής και κατάλληλη τροφοδότηση του έργου με πόρους από την αρχή μπορεί να του δώσει ώθηση.
- **Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων.** Συχνά η ομάδα διαχείρισης της αλλαγής πρέπει να ενισχύσει το ηθικό και να παρακινήσει άλλους εργαζομένους. Αυτοί, με τη σειρά τους, χρειάζονται υποστήριξη και ενθάρρυνση για να αποφύγουν τον κίνδυνο να χάσουν το ηθικό τους και να αποθαρρυνθούν από άλλους.
- **Ενίσχυση επιθυμητών συμπεριφορών.** Συμπεριφορές που είναι συνεπείς με την αλλαγή μπορούν να ενισχυθούν όχι μόνο με οικονομικά κίνητρα (π.χ. λαμβάνοντας χρηματικά βραβεία) αλλά και συμβολικά (π.χ. επαίνους και τίτλους).

9. Δέσμευση για συνεχή βελτίωση

Η πραγματική επιτυχία αλλαγής πραγματοποιείται μέσα από μία συνεχή διαδικασία αλλαγής και όχι από μια μεμονωμένη φορά, απομονωμένα, και για όλες τις δραστηριότητες. Η προοπτική της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να ενσωματώνεται στο όραμα από την αρχή, καθώς επίσης και η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Η μέθοδος του Burnes είναι περισσότερο εφαρμόσιμη σε Οργανισμούς μικρής κλίμακας (Tomkinson B., 2004).

3.B.10 Kanter, Stein and Jick - Δέκα Εντολές (1992)

Οι Kanter, Stein και Jick διενήργησαν μια έρευνα για την αλλαγή της οργάνωσης και πρότειναν **Δέκα Εντολές** για το σχεδιασμό μιας διαδικασίας αλλαγής.



1. Ανάλυση της ανάγκης για αλλαγή
2. Δημιουργία ενός κοινού οράματος
3. Διαχωρισμός από το παρελθόν
4. Δημιουργία αίσθησης επείγουσας ανάγκης
5. Υποστήριξη του ρόλους ενός ισχυρού ηγέτη
6. Ενίσχυση υποστήριξης από την πολιτική ηγεσία
7. Δημιουργία ενός έξυπνου σχεδίου εφαρμογής
8. Ανάπτυξη δομών ενεργοποίησης
9. Επικοινωνία και εμπλοκή των συμμετεχόντων με ειλικρίνεια
10. Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής.

3.B.11 Charles Handy (1993)

Σύμφωνα με τον Charles Handy (1993) για να επέλθει μία οργανωτική αλλαγή, πρέπει:

- i. Να δημιουργηθεί συνειδητά η ανάγκη για αλλαγή.
- ii. Να επιλεγθεί το κατάλληλο άτομο ή η ομάδα εκκίνησης της διαδικασίας της αλλαγής.
- iii. Να υπάρχει προετοιμασία έτσι ώστε οι αποδέκτες της αλλαγής να προσαρμόσουν την τελική στρατηγική.
- iv. Αποδοχή του γεγονότος ότι «ο επιτυχημένος γιατρός δεν παραινεί τον εαυτό του, αλλά οι ίδιοι οι ασθενείς καυχούνται για τη καλή κατάσταση της υγείας τους».
- v. Να υπάρχει προετοιμασία έτσι ώστε να γίνει αποδεκτή μια λιγότερο βέλτιστη στρατηγική αφού είναι προτιμότερο να επιτευχθεί κάτι (ακόμη και αν αυτό δεν είναι βέλτιστο) από το να μην επιτευχθεί τίποτα.

Σύμφωνα με τον Tomkinson B. (2009), ο Handy εξετάζει την αλλαγή υπό την οπτική της διοίκησης. Ωστόσο, παρόλο που μερικές φορές η αλλαγή πρέπει να ξεκινήσει από τη βάση ενός οργανισμού, το παραπάνω σχήμα εξακολουθεί να ισχύει και σε τέτοιες περιπτώσεις.

3.B.12 Μοντέλο Kotter

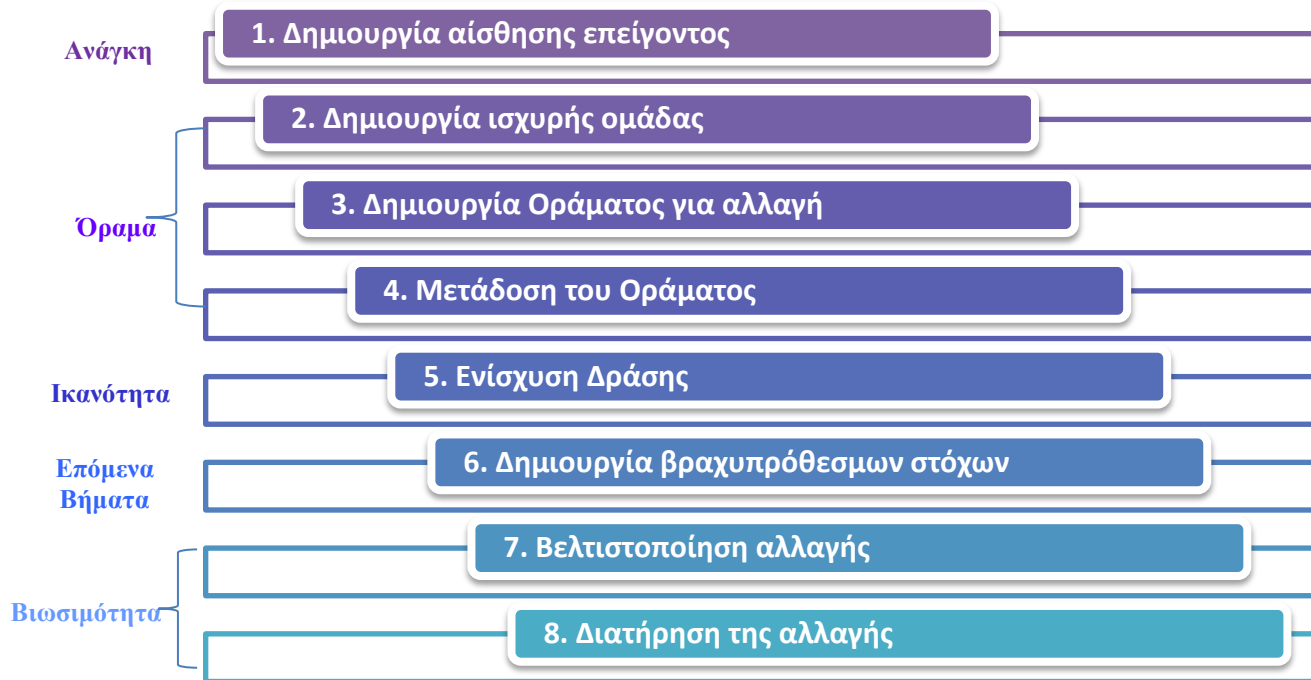
Στρατηγικό Μοντέλο 8-βημάτων (1996)

Το μοντέλο αλλαγής των «οκτώ βημάτων» («eight step» change model) του Kotter (1996) είναι ευρέως διαδεδομένο και αναφέρεται κυρίως σε οργανωτικές αλλαγές στον τομέα των επιχειρήσεων. Βασίζεται στο μοντέλο των τριών βημάτων αλλαγής του Lewin σχεδιάζοντας μία πιο λεπτομερή προσέγγιση διοίκησης της αλλαγής. Ξεκίνησε κατηγοριοποιώντας τις αποτυχίες που συμβαίνουν όταν οι μάνατζερ προσπαθούν να εισάγουν μία αλλαγή. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν την αδυναμία δημιουργίας αίσθησης αναγκαιότητας για την αλλαγή, την αποτυχία δημιουργίας συμμαχίας για τη διοίκηση της διαδικασίας, την απουσία ενός οράματος και της αποτελεσματικής εμφύσησης του στον οργανισμό, την αστοχία αποφυγής εμποδίων που μπορούν να εμποδίσουν την επίτευξη του οράματος, τη δυσκολία προσδιορισμού βραχυπρόθεσμων και επιτεύξιμων στόχων, τη τάση ανακοίνωσης των επιτυχιών πολύ σύντομα και τέλος τη μη ενσωμάτωση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Στη συνέχεια, ο Kotter (1996) πρότεινε τα 8 βήματα που μπορούν να βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα παραπάνω προβλήματα:

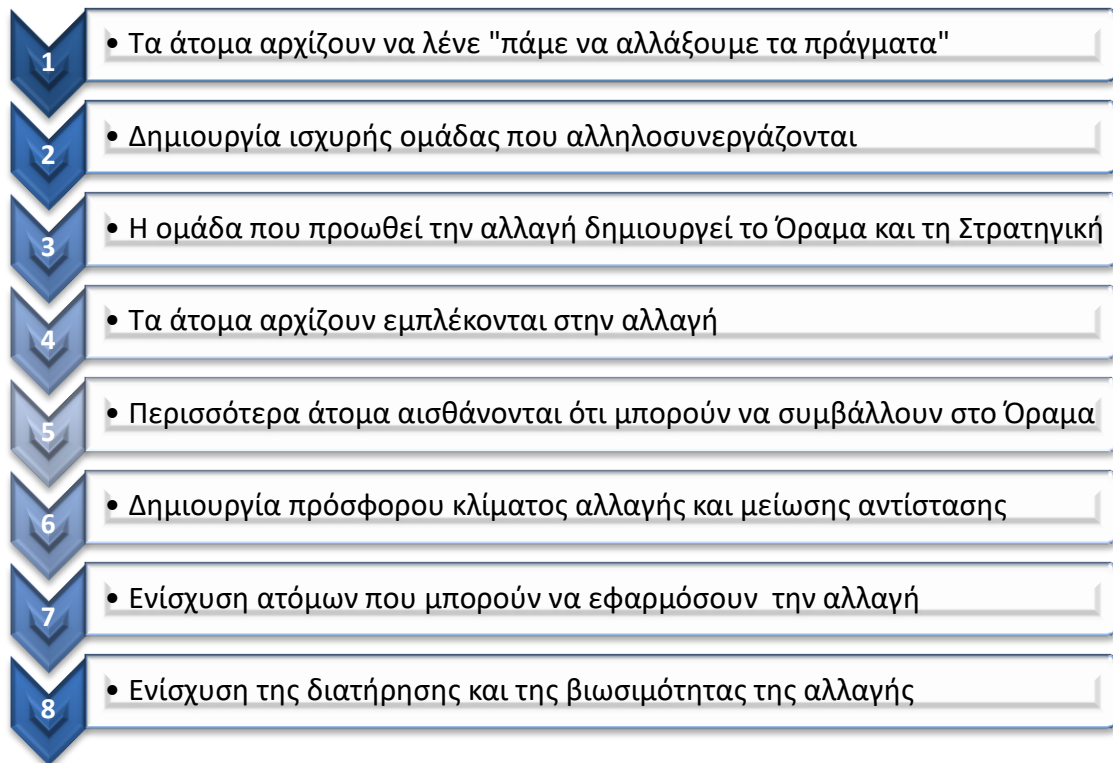
1. εγκαθίδρυση αίσθησης του επείγοντος, δημιουργώντας ισχυρή αιτίαση για την αναγκαιότητα της αλλαγής,
2. δημιουργία ισχυρής ομάδας, ώστε να μπορεί να καθοδηγηθεί η αλλαγή,
3. δημιουργία οράματος, το οποίο μπορεί να καθοδηγήσει την αλλαγή και τις στρατηγικές που χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί το όραμα,
4. επικοινωνία του οράματος σε όλο τον οργανισμό,
5. ενδυνάμωση των εργαζομένων έτσι ώστε να μετακινήσουν τα διάφορα εμπόδια, να εμψυχωθούν, να αναλάβουν τα αναγκαία ρίσκα και να μπορέσουν να διαχειριστούν τα προβλήματα δημιουργικά,
6. σχέδιο για δημιουργία βραχυπρόθεσμων “επιτυχιών”, οι οποίες οδηγούν τον οργανισμό προς το νέο όραμα,
7. ενσωμάτωση των βελτιώσεων, επανεκτίμηση των αλλαγών και προσαρμογή των νέων διαδικασιών. Χρήση αυξημένης αξιοπιστίας για αλλαγή όλων των συστημάτων, δομών και πολιτικών που δεν ταιριάζουν τόσο μεταξύ τους, όσο και με το όραμα της αλλαγής. Πρόσληψη, προώθηση και ανάπτυξη ατόμων που μπορούν να εφαρμόσουν το όραμα της αλλαγής.

8. Θεσμοποίηση και διατήρηση της νέας προσέγγισης. Σαφής προσδιορισμός των συσχετίσεων μεταξύ νέων συμπεριφορών και οργανωτικών επιτυχιών. Δημιουργία καλύτερης απόδοσης μέσω συμπεριφοράς προσανατολισμένης στον πελάτη και την παραγωγή, πιο αποτελεσματική διοίκηση και καλύτερη ηγεσία που θα εδραιώνει αλλαγές στην οργανωτική νοοτροπία.



Σχήμα 21: Τα 8 βήματα του μοντέλου Kotter για επιτυχημένη αλλαγή μεγάλης κλίμακας
(Πηγή: προσαρμοσμένο από Kotter et al., 2002)

Στη συνέχεια ακολουθεί στο παρακάτω σχήμα η παρουσίαση των αναμενόμενων συμπεριφορών για κάθε ένα από τα παραπάνω βήματα. Οι αριθμοί αποτυπώνουν τα βήματα που προσδιόρισε ο Kotter.



Σχήμα 22: Οι συμπεριφορές που αναμένονται σε κάθε βήμα εφαρμογής του μοντέλου Kotter

(Πηγή: προσαρμοσμένο από Kotter et al., 2002)

Ένα βασικό σημείο στην ανάλυση του Kotter (2002) είναι η μέθοδος προσέγγισης της αλλαγής. Θεωρεί ότι σχεδόν πάντα πρέπει να χρησιμοποιείται είναι η αποκαλούμενη “**See – Feel – Change**” και λιγότερο “*Analysis - Think – Change*”.

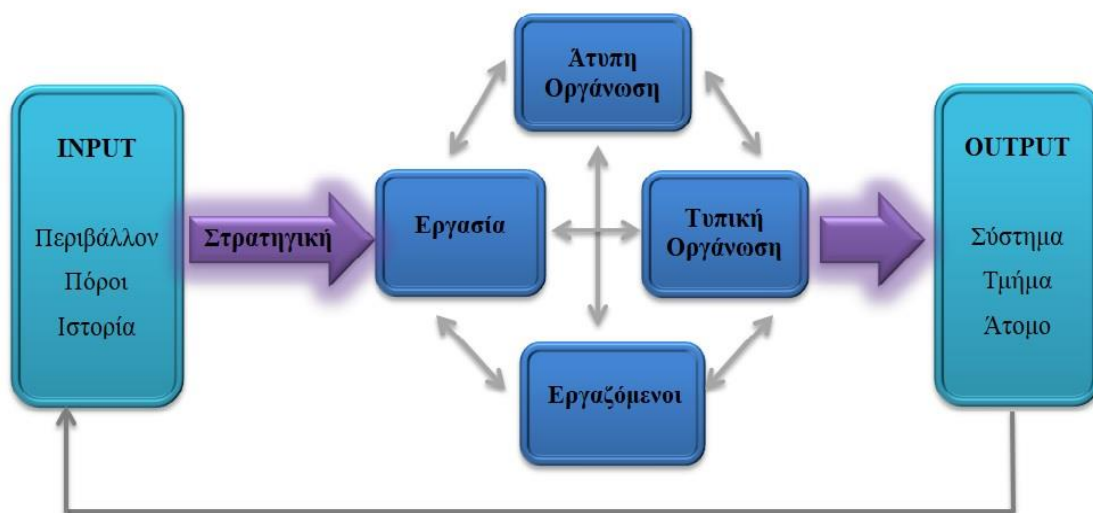
Επίσης, αντιμετωπίζει τον οργανωτικό μετασχηματισμό ως μία μακροπρόθεσμη διαδικασία και όχι ως ένα απλό και βραχυπρόθεσμο γεγονός. Περαιτέρω, ο Kotter πιστεύει ότι η αλλαγή είναι μία διαδικασία, η οποία μετασχηματίζεται σταδιακά από μόνη της, ενώ η παράκαμψη κάποιου σταδίου δεν θα επιταχύνει τη διαδικασία μετασχηματισμού, αντιθέτως. Ενώ αυτή η παράκαμψη μπορεί να υποδηλώσει τη ψευδαίσθηση της ταχύτητας, μπορεί να επιβραδυνθεί ή ακόμη και να εκτροχιαστεί εντελώς η όλη διαδικασία (Kotter, 1996).

3.B.13 Nadler and Tushman

Το **μοντέλο συμμόρφωσης (congruence model)** των Nadler και Tushman υιοθετεί μια διαφορετική προσέγγιση για να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την

επιτυχία της διαδικασίας αλλαγής (Nadler and Tushman, 1997). Αυτό το μοντέλο στοχεύει να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τη δυναμική του τι συμβαίνει σε έναν οργανισμό όταν προσπαθούμε να τον αλλάξουμε. Βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι οργανισμοί μπορούν να θεωρηθούν ως σύνολα αλληλεπιδραστικών υποσυστημάτων που ανιχνεύουν αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό το μοντέλο ανήκει στη σχολή των «ανοιχτών συστημάτων», η οποία χρησιμοποιεί μεταφορικά τον οργανισμό για να κατανοήσει την οργανωτική συμπεριφορά, χωρίς να αγνοείται το πολιτικό περιβάλλον, το οποίο εμφανίζεται ως ένα από τα υποσυστήματα (Cameron E. & Green M., 2012).

Αυτό το μοντέλο θεωρεί τον οργανισμό ως ένα σύστημα που αντλεί εισροές από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές (στρατηγική, πόρους και περιβάλλον) και τις μετατρέπει σε αποτελέσματα (δραστηριότητες, συμπεριφορά και απόδοση του συστήματος σε τρία επίπεδα: άτομο, ομάδα και σύνολο). Ο πυρήνας του μοντέλου είναι η ευκαιρία που προσφέρει για την ανάλυση της διαδικασίας μετασχηματισμού με τρόπο που δεν δίνει τυπικές απαντήσεις, αλλά διεγείρει και αναδυσκνύει σκέψεις σχετικά με το τι πρέπει να συμβεί σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο.



Σχήμα 23: Το μοντέλο συμμόρφωσης των Nadler and Tushman

Πηγή: Προσαρμοσμένο από: Szabla B.David, Pasmore A. William et al., 2017, p.937; Cameron E. & Green M., 2012, p.131.

Ο David Nadler συγκεκριμένα αναφέρει ότι: «Είναι σημαντικό να βλέπετε το μοντέλο συσχέτισης ως ένα εργαλείο για την οργάνωση της σκέψης σας ... και όχι ως



ένα άκαμπτο πρότυπο για να αναλύσετε, να ταξινομήσετε και να διαχωρίσετε τι παρατηρείτε. Είναι ένας τρόπος κατανόησης μέσα από ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο καλειδοσκόπιο πληροφοριών και εντυπώσεων» (Cameron E. & Green M., 2012).

Το μοντέλο βασίζεται στην κοινωνικο-τεχνική άποψη των οργανισμών που εστιάζουν στις διαχειριστικές, στρατηγικές, τεχνικές και κοινωνικές πτυχές των οργανώσεων, υπογραμμίζοντας την υπόθεση ότι όλες οι πτυχές βασίζονται η μια στην άλλη. Αυτό σημαίνει ότι τα διαφορετικά στοιχεία του συνολικού συστήματος πρέπει να ευθυγραμμιστούν, ώστε να επιτευχθεί υψηλή απόδοση ως σύνολο, έτσι ώστε όσο μεγαλύτερη είναι η συμφωνία τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση. Σε αυτό το μοντέλο η οργάνωση αποτελείται από τέσσερα στοιχεία ή υποσυστήματα, τα οποία εξαρτώνται το ένα από το άλλο (Cameron E. & Green M., 2012). Αυτά είναι:

1. **Το έργο (work).** Αναφέρεται στις πραγματικές καθημερινές δραστηριότητες που διεξάγονται από τους εργαζόμενους. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών, οι πιέσεις στις ατομικές και στις διαθέσιμες ανταμοιβές, πρέπει να εξετάζονται στο πλαίσιο αυτού του στοιχείου.
2. **Τα άτομα (people).** Πρόκειται για τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό (ποιες είναι οι προσδοκίες τους, ποιο είναι το υπόβαθρο τους).
3. **Η τυπική Οργάνωση (formal organization).** Αναφέρεται στη δομή, τα συστήματα και τις πολιτικές που ισχύουν (Πώς οργανώνονται τα πράγματα τυπικά;)
4. **Η άτυπη οργάνωση (informal organization).** Αποτελείται από όλες τις απρογραμμάτιστες, άγραφες δραστηριότητες που προκύπτουν με την πάροδο του χρόνου, όπως η εξουσία, η επιρροή, οι αξίες και οι κανόνες.

Η διαδικασία σχεδιασμού της οργάνωσης, όπως σχεδιάστηκε από τον D.Nadler, ξεκίνησε με την κατανόηση των στοιχείων του μοντέλου που έπρεπε να ευθυγραμμιστούν καλύτερα με τη στρατηγική και μεταξύ τους (χρησιμοποιώντας διαγνωστικές μεθόδους που σχεδιάστηκαν με βάση το έργο του Lewin). Στο Στρατηγικό οργανωτικό σχεδιασμό, ο Οργανισμός πρέπει πρώτα να δημιουργήσει ομάδες ανάλογα με τη λειτουργία, το προϊόν, τη γεωγραφία ή τις διαδικασίες, όπως υπαγορεύονται από στρατηγικές προτεραιότητες. Στη συνέχεια, οι ομάδες αυτές



έπρεπε να «συνδεθούν» με μηχανισμούς που θα επέτρεπαν το συντονισμό μεταξύ τους, χρησιμοποιώντας τόσο τυπικούς όσο και άτυπους μηχανισμούς για την ανταλλαγή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων. Τέλος, μετά τη δημιουργία του στρατηγικού ή υψηλού επιπέδου σχεδιασμού του επιχείρησης, θα ξεκινήσει το έργο της επιχειρησιακής ή της εσωτερικής μονάδας σχεδιασμού. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον ορισμό των διαδικασιών εργασίας, των ρόλων, των απαιτήσεων ταλέντων και άλλων λεπτομερειών που καθορίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών. Δεδομένου ότι ο οργανωτικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία που συνεπάγεται αλλαγή, ο Nadler και ο Tushman ασχολήθηκαν επίσης με θέματα που αφορούν την εξουσία, το άγχος και τον έλεγχο κατά τη μετάβαση από τη μια δομή στην άλλη (Szabla B.David, Pasmore A. William *et al.*, 2017).

3.B.14 Μοντέλο Shield

Μοντέλο 5-βημάτων (Shield, 1999)

Το μοντέλο Shield (1999) βασίζεται στην ιδέα ότι όταν η αλλαγή αποτύχει, οφείλεται στην ανεπαρκή προσοχή στις ανθρώπινες και πολιτιστικές πτυχές των οργανισμών. Αυτό το μοντέλο ενσωματώνει τον κλάδο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με αυτόν των επιχειρησιακών διαδικασιών στην καινοτομία.

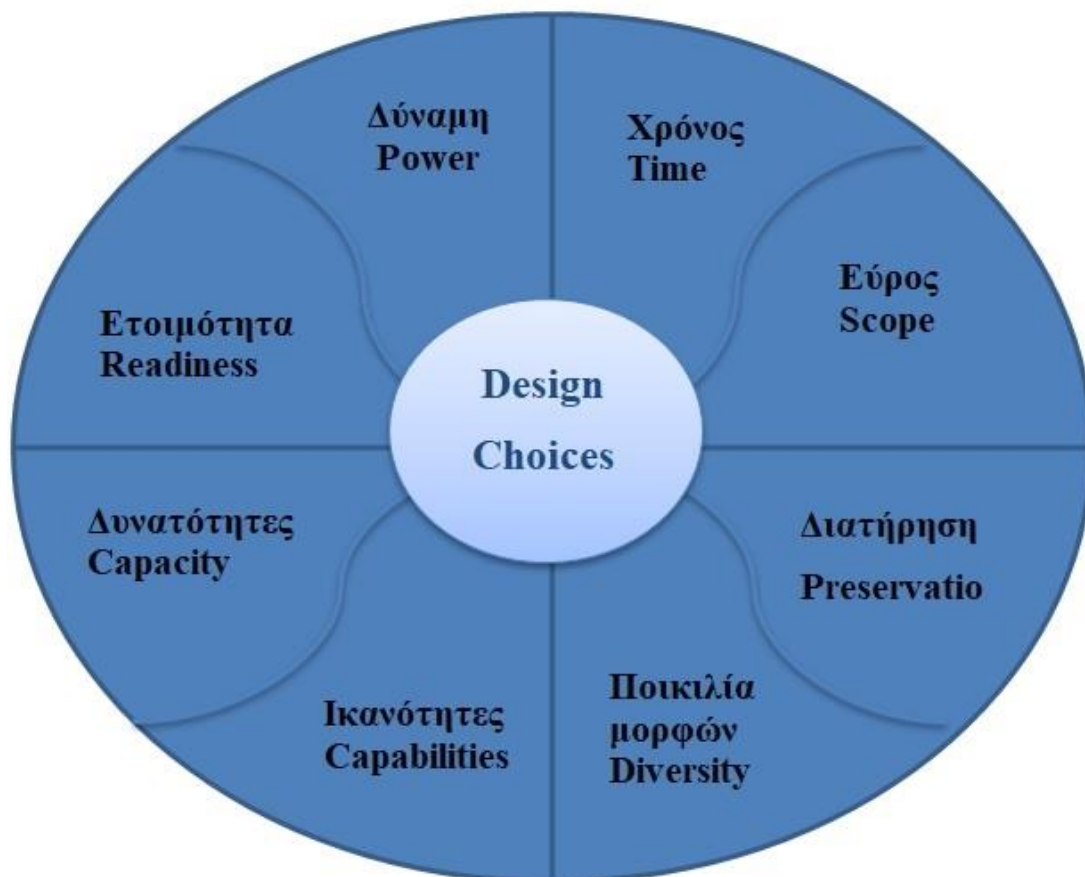
Ο Shield θεωρεί ότι υπάρχουν κρίσιμα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τους ηγέτες για να αλλάξουν έναν οργανισμό. Εάν συμβαίνει μια αλλαγή σε ένα συστατικό στοιχείο και δεν ευθυγραμμίσουν τα υπόλοιπα στοιχεία του Οργανισμού, αυτό θα οδηγήσει σε αναποτελεσματικές διαδικασίες εργασίας. Οι ηγέτες που επιθυμούν κάποια αλλαγή θα πρέπει να εξετάζουν ποιες στρατηγικές θέλουν να αλλάξουν και να καθορίσουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της αλλαγής, ώστε να γνωρίζουν σε ποιο βαθμό είναι εφικτή η επιθυμητή αλλαγή. Κάποια από τα μοντέλα αλλαγής δεν αντιμετωπίζουν αυτή τη φάση της αλλαγής. Οι οργανισμοί πρέπει να επικοινωνούν τους στρατηγικούς στόχους στους εργαζόμενους. Αν αυτό δεν γίνει, η προσπάθεια μετασχηματισμού θα καταλήξει σε μια σειρά από μη συσχετισμένες πρωτοβουλίες αλλαγής. Τέλος, οι ηγέτες του οργανισμού πρέπει να αναθεωρήσουν κάθε ένα από τα στοιχεία εργασίας και να προσδιορίσουν το βαθμό ευθυγράμμισης τους προς υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής (Pryor *et al.*, 2008).

Το μοντέλο Shields (1999) προτείνει πέντε βήματα για την επίτευξη αλλαγής:

1. Καθορισμό των επιθυμητών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και του σχεδίου αλλαγής,
2. Δημιουργία ικανότητας καθώς και δυνατότητα αλλαγής,
3. Σχεδιασμός καινοτόμων λύσεων.
4. Ανάπτυξη και ανάπτυξη λύσεων
5. Ενίσχυση και διατήρηση επιχειρηματικών οφελών.

3.B.15 Balogun, Hope and Gustafsson (1999)

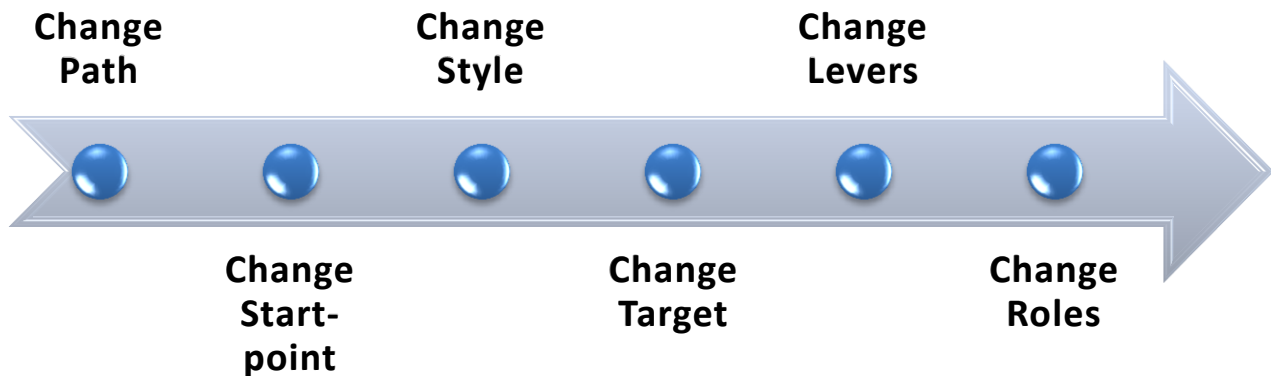
Οι Balogun, Hope and Gustafsson (2016) εισάγουν την έννοια του «καλειδοσκοπίου αλλαγής», ώστε να απεικονίσουν ότι αυτός που επιθυμεί και προωθήσει την αλλαγή αντιμετωπίζει μια συγκεχυμένη σειρά αποφάσεων εφαρμογής - τις επιλογές σχεδιασμού - που πρέπει να προβεί μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο.



Σχήμα 24: Το καλειδοσκόπιο της Αλλαγής

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Balogun et al., 2016, p.22

Το καλειδοσκόπιο αλλαγής χωρίζει τις επιλογές που πρέπει να γίνουν σε έξι κατηγορίες, μέσα στις οποίες υπάρχει μια σειρά εναλλακτικών λύσεων. Οι έξι κατηγορίες των επιλογών των ατόμων που προωθούν την αλλαγή απεικονίζονται και περιγράφονται στο παρακάτω Σχήμα.



Σχήμα 25: Βασικές αρχικές επιλογές του Ηγέτη αλλαγής

- i. **Διαδρομή:** επιλογή του τύπου αλλαγής.
- ii. **Σημείο εκκίνησης** αλλαγής: όπως «από πάνω προς τα κάτω» ή «από κάτω προς τα πάνω», αλλά υπάρχουν και άλλες επιλογές.
- iii. **Στυλ:** το στυλ διαχείρισης της εφαρμογής, όπως π.χ. συνεργατική ή επεμβατική-καθοδηγητική.
- iv. **Στόχος:** που στοχεύει η αλλαγή, π.χ. στη στάση των εργαζόμενων, στις αρχές, στις συμπεριφορές ή στα αποτελέσματα.
- v. **Μοχλοί υποκίνησης αλλαγής:** επιλογή μέσα από ένα φάσμα μοχλών και παρεμβάσεων (τέσσερα υποσυστήματα - τεχνικό, πολιτικό, κουλτούρα και διαπροσωπικό).
- vi. **Ρόλοι:** επιλογή ατόμων ως προς το ρόλο που πρέπει να επιτελέσουν (ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη για την καθοδήγηση και την εφαρμογή των αλλαγών).

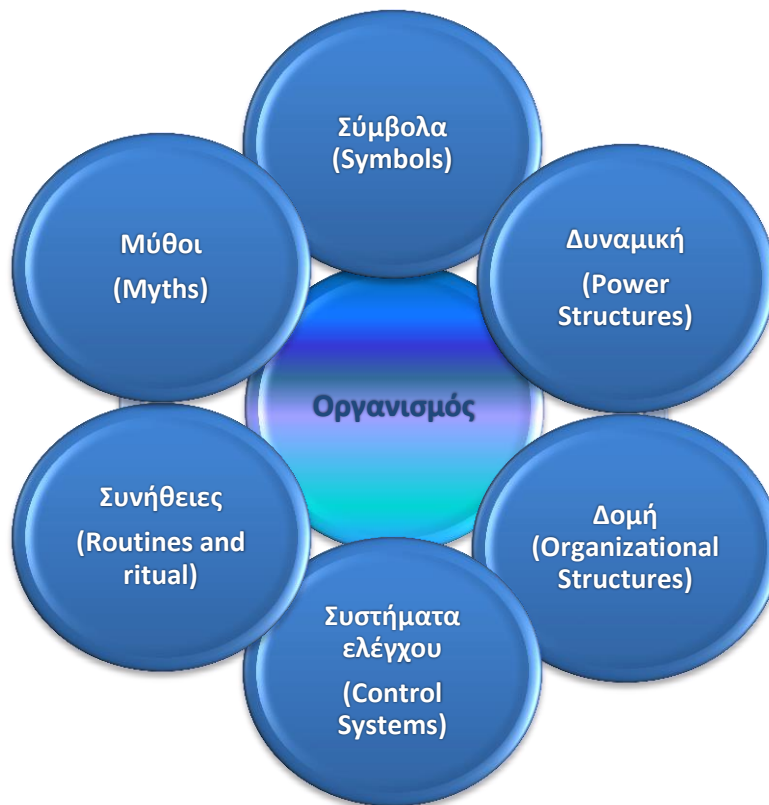
Σύμφωνα με τις Balogun *et al.* (2016) υπάρχουν 4 είδη αλλαγής, που προκύπτουν από δύο διαστάσεις: α) το τελικό αποτέλεσμα της αλλαγής και β) τη φύση αλλαγής, και συνοδεύονται από αντίστοιχες στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής.



Σχήμα 26: Τύποι και Στρατηγικές αλλαγής

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Balogun *et al.*, 2016, p.23

Ο όρος «τελικό αποτέλεσμα» αναφέρεται στην έκταση της επιθυμητής αλλαγής και είναι πιο περίπλοκο να αξιολογηθεί. Το ζητούμενο είναι αν μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα στα υφιστάμενα οργανωσιακά πλαίσια (υφιστάμενες οργανωσιακές πεποιθήσεις). Εάν είναι δυνατό, τότε μιλάμε για επαναπροσδιορισμό και ευθυγράμμιση της στρατηγικής κατεύθυνσης (realignment). Από την άλλη πλευρά, εάν η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στα υφιστάμενα πλαίσια, θα είναι μετασχηματιστική (transformation). Ωστόσο, σημειώνουν ότι τα όρια μεταξύ ευθυγράμμισης και μετασχηματισμού δεν είναι πολύ σαφή στην πράξη. Επιπλέον, συμπληρώνουν ότι αν ο ηγέτης που επιθυμεί μια αλλαγή δεν γνωρίζει αν πρέπει να προβεί σε μετασχηματισμό ή όχι, είναι μια κρίσιμη απόφαση για αυτόν, δεδομένου ότι ο μετασχηματισμός συνήθως είναι δαπανηρός και απαιτεί αρκετούς οικονομικούς πόρους για επένδυση. Για τη διάγνωση του βαθμού αλλαγής οι Balogun *et al.* χρησιμοποιούν το **δίκτυο της οργανωσιακής κουλτούρας**, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 27: Το δίκτυο της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Balogun et al., 2016, p.26

Ο συνδυασμός των δύο αξόνων στους τέσσερις τύπους της αλλαγής αναδεικνύει ότι υπάρχουν και τέσσερα είδη στρατηγικής αλλαγής, αναφορικά με το τελικό αποτέλεσμα και τη φύση της αλλαγής, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

1. *Στρατηγική Προσαρμογής:* χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να ενσωματωθεί στο υφιστάμενο πλαίσιο και να συμβεί σταδιακά. Είναι η πιο κοινή μορφή αλλαγής στους οργανισμούς.
2. *Στρατηγική Αναδόμησης:* χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να είναι γρήγορη και να προκαλέσει μεγάλη αναστάτωση σε ένα οργανισμό, αλλά δεν αλλάζει ριζικά το υφιστάμενο οργανωσιακό πλαίσιο. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να κάνει μεγάλες δομικές αλλαγές ή να υλοποιεί ένα μεγάλο πρόγραμμα μείωσης εξόδων, έτσι ώστε να αντιμετωπίσει δύσκολες ή μεταβαλλόμενες συνθήκες στις αγορές.
3. *Στρατηγική Εξέλιξης:* χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή απαιτεί την σταδιακή αλλαγή του υφιστάμενου οργανωτικού πλαισίου. Ένας τρόπος με τον οποίο

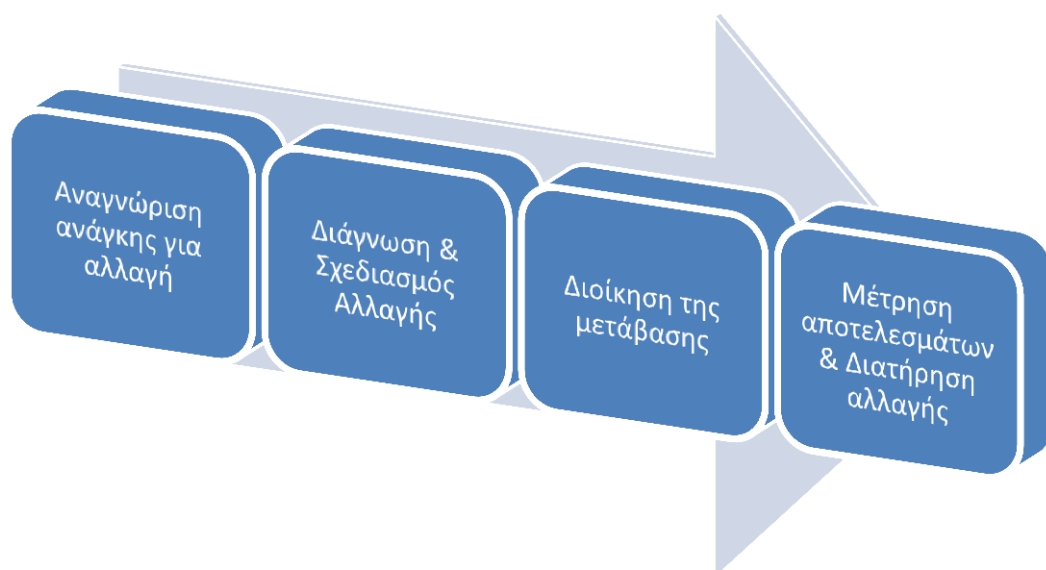
μπορεί να ερμηνευτεί η συγκεκριμένη στρατηγική είναι με το να αντιλαμβανόμαστε τους οργανισμούς σαν «συστήματα μάθησης» τα οποία συνεχώς προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει.

4. *Στρατηγική Επανάστασης*: χρησιμοποιείται όταν απαιτείται γρήγορη και εκτεταμένη αλλαγή στρατηγικής και οργανωσιακού πλαισίου. Μπορεί να συμβεί σε καταστάσεις όπου υπάρχουν τεράστιες πιέσεις για αλλαγή όπως όταν τα κέρδη μειώνονται ή απειλείται η συνέχιση της ύπαρξης του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, από τη μία πλευρά, είναι ευνοϊκό για μια επιχείρηση η αλλαγή να είναι σταδιακή, γιατί ο οργανισμός χτίζει πάνω σε υφιστάμενες ικανότητες, ρουτίνες και πεποιθήσεις, ενώ ταυτόχρονα κερδίζει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση της αλλαγής του Bing Bang μπορεί να χρειάζεται σε περιπτώσεις που ο οργανισμός αντιμετωπίζει μία κρίση ή χρειάζεται να αλλάξει κατεύθυνση πολύ γρήγορα, γεγονός όμως που προκαλεί πολλές αντιδράσεις και πολύ προσπάθεια (Balogun *et al.*, 2016).

3.B.16 Cook and Hunsaker (2001)

Οι Cook και Hunsaker (2001), βασιζόμενοι και αυτοί στο μοντέλο του Lewin, υποστήριξαν ότι για τη διοίκηση της αλλαγής απαιτούνται τέσσερα βήματα.



Σχήμα 28: Μοντέλο Αλλαγής Cook and Hunsaker



Σε πραγματικές συνθήκες τα παραπάνω βήματα δεν ακολουθούν πάντα το ένα το άλλο, αλλά η αποτελεσματική αλλαγή συνήθως περιλαμβάνει καθένα από αυτά. Τα τέσσερα βήματα συνοπτικά είναι τα ακόλουθα.

Βήμα 1 - Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή.

Η ανάγκη για αλλαγή, είναι μερικές φορές προφανής. Από την άλλη πλευρά όμως, μερικές φορές είναι δυσδιάκριτη. Εάν όλα εμφανίζονται να πηγαίνουν καλά, δεν υπάρχει κάποια ανάγκη για ατομική ή οργανωσιακή αλλαγή. Οι οργανισμοί μπορούν να αγνοήσουν σημάδια αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντός τους, επειδή έχουν ικανοποιητική απόδοση στο παρόν χρονικό σημείο. Σημαντικές όμως αλλαγές μπορούν ξαφνικά να συμβούν προκαλώντας σημαντικά προβλήματα. Τόσο τα άτομα, όσο και οι μάνατζερ πρέπει να ελέγχουν τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να εντοπίζουν τις αλλαγές που μπορούν να τους επηρεάσουν. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να αφορούν τη γνώση, τις ικανότητες, τη τεχνολογία, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές ή τους προμηθευτές.

Βήμα 2 - Διάγνωση και Σχεδιασμός της αλλαγής.

Αναφορικά με τη διάγνωση της αλλαγής, το πρώτο που πρέπει να κάνει ο υπεύθυνος της αλλαγής είναι να προσδιορίσει ποια συγκεκριμένα πράγματα πρέπει να αλλάξουν, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Για αυτό είναι σημαντικός ο διαχωρισμός των άμεσων και μακροπρόθεσμων στόχων, καθώς και των μέσων και των σκοπών.

- ▶ *Προσδιορισμός εμπλεκόμενων ομάδων:* κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι ομάδες των ατόμων που θα επηρεαστούν (π.χ. εργαζόμενοι, μάνατζερ, ιδιοκτήτες, μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες).
- ▶ *Προσδιορισμός δυνάμεων:* Περαιτέρω, επειδή κάθε αλλαγή μπορεί να ερμηνευτεί ως αλληλεπίδραση πολλαπλών αντίθετων δυνάμεων (π.χ. εργοδότης-εργαζόμενος), οι υπεύθυνοι πρέπει να προσδιορίσουν τις δυνάμεις που την προάγουν και την αντιστρατεύονται (Lewin, 1951). Επειδή, τα κοινωνικά συστήματα τείνουν προς μία κατάσταση ισορροπίας ή ισορροπημένης σταθερότητας, για να συμβεί μία αλλαγή, είναι αναγκαίο να

μεταβληθεί η ισορροπία ανάμεσα στις υφιστάμενες δυνάμεις, έτσι ώστε το σύστημα να μπορεί να μεταβεί προς ένα νέο σημείο ισορροπίας.

- *Επιλογή Στρατηγικής*: αναφορικά με το σχεδιασμό της αλλαγής, ο καλύτερος τρόπος εξαρτάται από *παράγοντες*, οι οποίοι αφορούν *το χρόνο, τη σημασία, την αντίσταση, την ικανότητα, τη γνώση, τις απαιτούμενες πηγές και τη πηγή σχετικών δεδομένων* (Kotter & Schlesinger, 1979). Για παράδειγμα, αν μία αλλαγή πρέπει να πραγματοποιηθεί γρήγορα, δεν είναι τόσο σημαντική και δεν προκαλεί αντίσταση, η χρήση της άμεσης εξουσίας μπορεί να αποτελέσει τη κατάλληλη στρατηγική. Από την άλλη πλευρά, αν μία αλλαγή είναι σημαντική, προκαλεί μεγάλη αντίσταση και η δύναμη αυτών που καλούνται να αλλάξουν είναι ισχυρή, χρειάζεται μία πιο συμμετοχική προσέγγιση.
- *Προσδιορισμός παρεμβάσεων*: Παρεμβάσεις καλούνται οι κοινωνικές, δομικές και τεχνολογικές μέθοδοι αλλαγής που χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους της αλλαγής και επηρεάζουν τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς (ποιος θα κάνει τι, πότε, πού και πώς). Το τελευταίο βήμα στη διαγνωστική και σχεδιαστική διαδικασία είναι ο καθορισμός των κριτηρίων της επιτυχίας, του τρόπου μέτρησης των αποτελεσμάτων και των συνθηκών που θα καθορίσουν πότε η προσπάθεια για αλλαγή μπορεί να σταματήσει ή πότε θα χρειαστεί να εκπονηθεί ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης (Cook & Hunsaker, 2001).

Βήμα 3 - Διοίκηση της μετάβασης.

Η εισαγωγή και η υλοποίηση της αλλαγής σπάνια οδηγεί άμεσα στα επιθυμητά αποτελέσματα επειδή τα άτομα συχνά χρειάζονται χρόνο να μάθουν πώς πρέπει να συμπεριφέρονται διαφορετικά. Η ατομική απόδοση συχνά μειώνεται κατά τη διάρκεια της περιόδου μάθησης και αυτό προκαλεί φόβο και άγχος στους εργαζομένους. Επιπλέον, σε αυτό το διάστημα μπορεί να υπάρχει ισχυρή επιθυμία επιστροφής σε παρελθοντικές και οικείες συμπεριφορές. Αυτή η αμφιβολία και ο φόβος μπορούν να ενισχύονται όταν τα άτομα επικοινωνούν τα παράπονα και τις ανησυχίες τους. Οι υπεύθυνοι της αλλαγής πρέπει να παρέχουν *υποστήριξη, εκπαίδευση, ενθάρρυνση και πόρους*, ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν. Τέλος, καθώς τα άτομα μαθαίνουν να αποδίδουν στις νέες συνθήκες



και αντιλαμβάνονται τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, αρχίζουν να ενσωματώνουν τις νέες συμπεριφορές (Cook & Hunsaker, 2001).

Βήμα 4 - Μέτρηση αποτελεσμάτων και Διατήρηση της αλλαγής.

Ο υπεύθυνος της αλλαγής πρέπει να εξετάσει αν η αλλαγή επιτυγχάνει ή όχι τους επιθυμητούς στόχους. Για αυτό χρειάζεται να συγκεντρώνει πληροφόρηση μέσω μηχανισμών ανάδρασης όπως, έρευνες ή συνεντεύξεις και στη συνέχεια να κάνει συγκρίσεις με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, είναι χρήσιμη η ανάπτυξη υποστηρικτικών ομάδων, ειδικών συναντήσεων και η παροχή μέσων σταθερής ενίσχυσης για αυτούς που καλούνται να αλλάξουν (π.χ. έπαινοι, bonus, εορτασμοί) (Cummings & Worley, 2005).

3.B.17 Mento, Jones and Dirmdofers Μοντέλο 12 βημάτων (2002)

Το μοντέλο των Mento, Jones και Dirmdofers (Mento, Jones και Dimdorfer, 2002) αποτελείται από δώδεκα βήματα και αναφέρεται στη μετασχηματιστική αλλαγή. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην έρευνα άλλων μοντέλων αλλαγής, αλλά έχει ενημερωθεί βάσει εμπειριών από τα τέλη του 1990 (Pryor *et al.*, 2008). Τα βήματα αυτού του μοντέλου περιγράφονται στον παρακάτω Πίνακα.

3.B.18 Jick's Μοντέλο 10-βημάτων

(Jick, 2003; Jick, 2001)

Το μοντέλο του Jick (2003) προσανατολίζεται περισσότερο προς ένα τακτικό επίπεδο αλλαγής. Ως εκ τούτου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μια μέθοδο για την καθοδήγηση και την έναρξη μιας αλλαγής ή για την αξιολόγηση της αλλαγής που είναι σε εξέλιξη σε έναν οργανισμό. Αυτό το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δείξει ότι η αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία και ότι οι ερωτήσεις που τίθενται σε κάθε βήμα πρέπει να είναι σε εξέλιξη και συχνά να επικαλύπτονται (Pryor *et al.*, 2008). Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τα βήματα του μοντέλου.



Βήματα	Jick's Model (2003)	Mento/ Jones/ Dirmdofer's Model (2002)
1.	Ανάλυση της οργανωσιακής ανάγκης για αλλαγή	Η ιδέα αλλαγής και η λογική της
2.	Δημιουργία κοινού οράματος και κοινής κατεύθυνσης του οργανισμού	Προσδιορισμός της πρωτοβουλίας αλλαγής
3.	Διαχωρισμός από το παρελθόν	Ανάπτυξη κλίματος αλλαγής
4.	Δημιουργία αίσθησης επείγοντος	Ανάπτυξη σχεδίου αλλαγής
5.	Ισχυρή υποστήριξη της αλλαγής από την ηγεσία	Εύρεση του φορέα χρηματοδότησης της αλλαγής
6.	Ευθυγράμμιση της πολιτικής ηγεσίας για υποστήριξη της αλλαγής	Προετοιμασία των εμπλεκόμενων και των αποδεκτών της αλλαγής
7.	Κατασκευή ενός έξυπνου σχεδίου εφαρμογής	Δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας για τη βιωσιμότητα της αλλαγής
8.	Ανάπτυξη και ενεργοποίηση δομών για την υλοποίηση της αλλαγής	Ανάπτυξη και επιλογή της ομάδας που θα ηγηθεί της αλλαγής
9.	Επικοινωνία της αλλαγής με ειλικρίνεια, συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων	Δημιουργία βραχυπρόθεσμων οφελών για κινητοποίηση
10.	Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής	Συνεχή και στρατηγική επικοινωνία της αλλαγής
11.		Μέτρηση της εξέλιξης της επιχειρούμενης αλλαγής
12.		Ενσωμάτωση της αποκτούμενης γνώσης

Πίνακας 9: Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής των Jick's Model και Mento/ Jones/ Dirmdofer's Model

Πηγή: προσαρμοσμένο από Pryor Golden Mildred, Taneja Sonia, Humphreys John, Anderson Donna, Singleton Lisa, (2008)

3.B.19 Cameron και Green

Οι Cameron και Green (2012) προτείνουν μία παραλλαγή στο μοντέλο του Kotter όσον αφορά την οργανωτική αλλαγή απεικονίζοντας τη διαδικασία της αλλαγής ως μία συνεχή (κυκλική) διαδικασία και όχι ως μία γραμμική διαδικασία, δίνοντας έμφαση στη διαχείριση (management) καθ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής. Τα βήματα του μοντέλου παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 29: Ο κύκλος της αλλαγής.

Πηγή: προσαρμοσμένο από Cameron & Green (2012, σελ. 127,) from Cameron Change Consultancy Ltd.

3.B.20 Robbins (2002)

Ο Stephen Robbins (2002) προτείνει την έρευνα δράσης για τη διοίκηση της αλλαγής. Αυτή αναφέρεται σε μία διαδικασία που η βάση της βρίσκεται στη συστηματική συλλογή δεδομένων και στην επιλογή της κατάλληλης διαδικασίας αλλαγής, η οποία θα είναι αποτέλεσμα της επεξεργασίας των παραπάνω δεδομένων. Η συνολική διαδικασία, η οποία σχετίζεται με τα βήματα λήψης αποφάσεων που



προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία, αποτελείται από πέντε βήματα, α) τη διάγνωση, β) την ανάλυση, γ) την ανάδραση, δ) την ενέργεια και ε) την αξιολόγηση (Κατσαρός, 2012).

Το *πρώτο βήμα* της **διάγνωσης**, σχετίζεται με την απάντηση ερωτημάτων αναφορικά με τα αίτια του προβλήματος και περιλαμβάνει συνεντεύξεις εργαζομένων, επαναξιολόγηση αρχείων και ανίχνευση των ανθρώπινων ανησυχιών. Στο *δεύτερο βήμα* της **ανάλυσης**, η παραπάνω πληροφόρηση μετατρέπεται σε περιοχές γόνιμου προβληματισμού και προκαλεί δυναμικές διαδικασίες αναζήτησης λύσεων. Το *τρίτο βήμα* της **ανάδρασης**, απαιτεί την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των δύο πρώτων βημάτων στους εργαζομένους και τη διάχυση τους σε όλο τον οργανισμό. Ακολούθως, στο *τέταρτο βήμα* της **δράσης**, τα οργανωσιακά μέλη αναλαμβάνουν την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών έτσι ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί. Στο *πέμπτο βήμα* της δράσης, γίνεται η **αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σχεδίου** μέσω της ανάδρασης.

Η παραπάνω διαδικασία έχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα για κάθε οργανισμό. Καταρχήν, εστιάζεται στο πρόβλημα βάσει του οποίου προσδιορίζεται και η τελική μορφή του σχεδίου αλλαγής. Αν και το τελευταίο φαίνεται τελείως προφανές, πολλές φορές στην πράξη αποδεικνύεται το αντίθετο. Πολλές φορές οι προκρινόμενες αποφάσεις εστιάζουν στη λύση παραβλέποντας τις συνολικές διαστάσεις του προβλήματος. Επιπλέον, η συνολική διαδικασία προϋποθέτει σε μεγάλο βαθμό τη συμμετοχή των εργαζομένων και κατ' αυτό τον τρόπο, μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι και οι ομάδες που συμμετείχαν στην όλη διαδικασία μετατρέπονται σε μία εσωτερική πηγή απορρόφησης των κραδασμών της αλλαγής (Κατσαρός, 2012).

3.B.21 Holt T.Daniel, Armenakis A.Achilles, Hubert S. Feild & Stanley G. Harris (2007)

Κατά τους Holt T.Daniel, Armenakis A.Achilles, Hubert S. Feild & Stanley G. Harris (2007), η επιτυχής εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών γίνεται σε τρία στάδια:



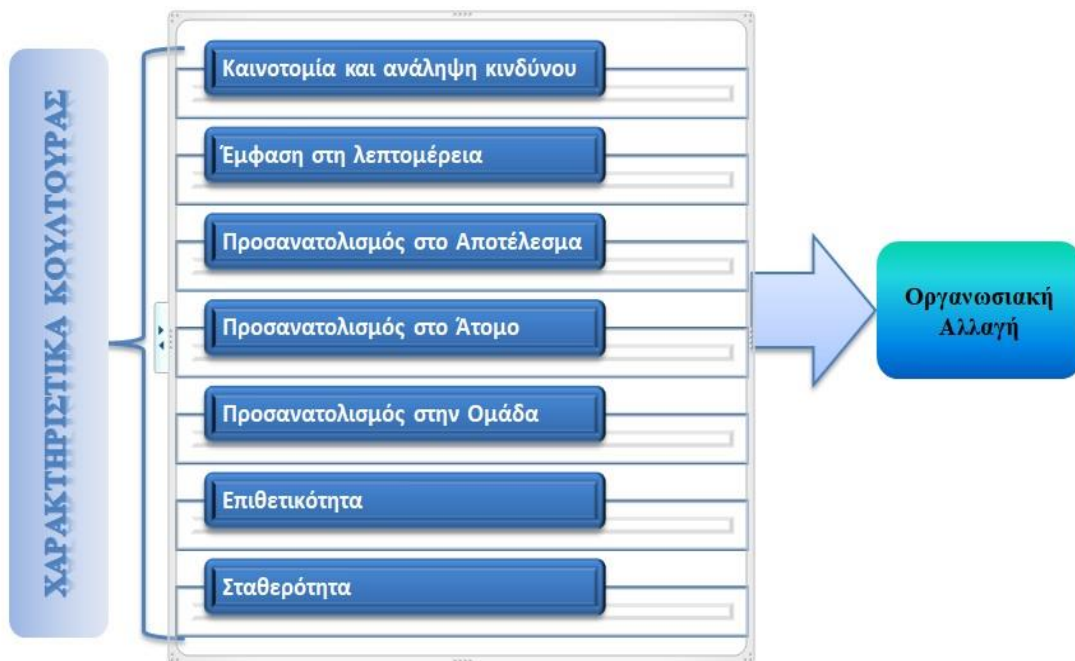
- i. Η **Ετοιμότητα (Readiness)**, συμβαίνει όταν η δομή του περιβάλλοντος και οι στάσεις των μελών του οργανισμού είναι τέτοια ώστε οι εργαζόμενοι να είναι δεκτικοί σε μία επικείμενη αλλαγή.
- ii. Η **Αποδοχή (Adoption)**, συμβαίνει όταν τα μέλη του οργανισμού, προσωρινά, αλλάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους και συμμορφώνονται στις προσδοκίες της αλλαγής.
- iii. Η **Θεσμοθέτηση (Institutionalization)**, συμβαίνει όταν η αλλαγή ενσωματώνεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

3.Γ Εργαλεία διαχείρισης αλλαγών

3.Γ.1 Διαχείριση κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αξίες, τις πεποιθήσεις και τις ειδικότερα θέματα που θεωρούνται ο κατάλληλος τρόπος σκέψης και δράσης εντός ενός οργανισμού. Η κουλτούρα είναι κοινή μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και βοηθά τα μέλη του οργανισμού να επιλύουν και να κατανοούν όλες τις καταστάσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ο οργανισμός. Κατά συνέπεια, επηρεάζει έντονα τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται, σκέφτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται εντός του οργανισμού.

Η κουλτούρα προσδιορίζει τον τρόπο που μία συγκεκριμένη κοινωνία αντιμετωπίζει την ασάφεια, το απρόβλεπτο και την αβεβαιότητα μελλοντικών γεγονότων. Επιπλέον, η ανοχή της αβεβαιότητας και της ασάφειας διαφέρει από τη μία κοινωνία σε μία άλλη, λόγω διαφορών σε τομείς όπως η τεχνολογία, η νομοθεσία και η θρησκεία (Hofstede, 1980). Ειδικότερα, η αντίληψη της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας επηρεάζει τη στρατηγική συμπεριφορά και την ανάπτυξη νέων τομέων για τους οποίους λίγα στοιχεία είναι γνωστά. Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας που επηρεάζουν την οργανωσιακή αλλαγή και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι τα παρακάτω.

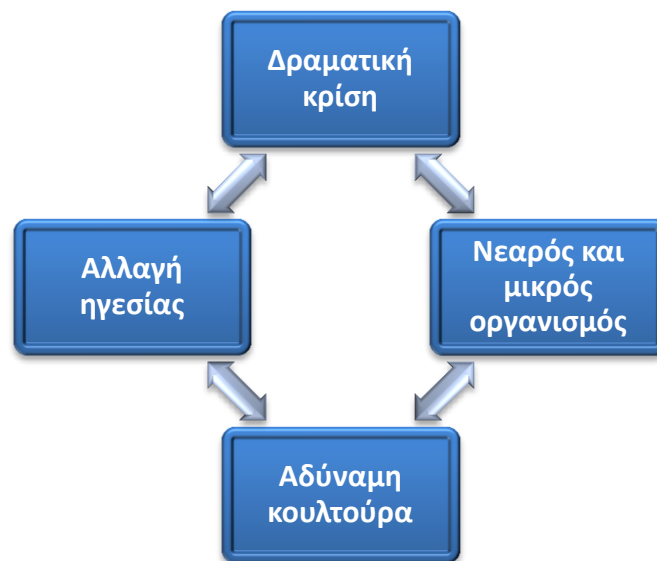


Σχήμα 30: Χαρακτηριστικά Κουλτούρας που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Αλλαγή

- *Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων.* Ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να λαμβάνουν ρίσκα.
- *Έμφαση στη λεπτομέρεια.* Ο βαθμός στον οποίο αναμένει κανείς από τους υπαλλήλους να εργάζονται με ακρίβεια, αναλυτική σκέψη και προσοχή στη λεπτομέρεια.
- *Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.* Ο βαθμός στον οποίο το μάνατζμεντ εστιάζει την προσοχή του στα αποτελέσματα, παρά στις τεχνικές και τις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν για να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα.
- *Προσανατολισμός στο άτομο.* Ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις της διοίκησης λαμβάνουν υπόψη την επίδραση που θα ασκήσουν τα αποτελέσματα στους υπαλλήλους εντός του οργανισμού.
- *Προσανατολισμός στην ομάδα.* Ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες οργανώνονται μεταξύ ομάδων παρά ατόμων.
- *Επιθετικότητα.* Ο βαθμός στον οποίο τα άτομα είναι περισσότερο επιθετικά και ανταγωνιστικά, παρά χαλαρά και υποστηρικτικά μεταξύ τους.

- **Σταθερότητα.** Ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες του οργανισμού δίνουν έμφαση στη διατήρηση του status quo παρά στην ανάπτυξη.

Η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται ότι είναι πολύ δύσκολο εγχείρημα, ενώ θεωρείται πιο εφικτό η αλλαγή κουλτούρας. Η δυνατότητα και η πιθανότητα της αλλαγής κουλτούρας που αναδεικνύεται μέσα από έρευνες είναι όταν οι περισσότερες ή όλες από τις ακόλουθες συνθήκες ισχύουν (Rosenbloom, 2014).



Σχήμα 31: Συνθήκες που συμβάλλουν στην αλλαγή κουλτούρας σε έναν Οργανισμό

- Μία δραματική κρίση:** Πρόκειται για κάποιο σοκ που υπονομεύει το status quo και θέτει σε αμφισβήτηση τη συνάφεια της ισχύουσας κουλτούρας, π.χ. η καταστροφή του διαστημικού λεωφορείου *Columbia* ήταν μία δραματική κρίση για τη NASA.
- Αλλαγή ηγεσίας:** Καινούρια ανώτερη διοίκηση, η οποία μπορεί να εισάγει ένα διαφορετικό σύνολο αξιών, μπορεί να θεωρηθεί πιο ικανή να ανταποκριθεί σε μία κρίση. Για παράδειγμα στη NASA κάποια στελέχη από την ανώτερη διοίκηση μετακινήθηκαν σε άλλες θέσεις μετά την καταστροφή του *Columbia*.
- Νεαρός και μικρός οργανισμός:** Όσο μικρότερος είναι ένας οργανισμός, τόσο λιγότερο εδραιωμένη είναι η κουλτούρα του. Με άλλα λόγια είναι ευκολότερο για τη διοίκηση να επικοινωνήσει τις καινούριες της αξίες όταν ο οργανισμός είναι μικρός.



- iv. **Αδύναμη κουλτούρα:** Όσο πιο ευρέως διαδεδομένη είναι μία κουλτούρα και όσο μεγαλύτερη η συμφωνία μεταξύ των μελών όσον αφορά τις αξίες της, τόσο πιο δύσκολο θα είναι να αλλάξει, π.χ. η ισχυρή κουλτούρα ήταν ένα από τα προβλήματα που αντιμετώπισε η NASA.

3.Γ.2 Διαχείριση Ετοιμότητας (Readiness)

Η ετοιμότητα είναι αναμφισβήτητα ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που εμπλέκονται στην υποστήριξη και υποβοήθηση των εργαζομένων για τη διαχείριση της οποιαδήποτε αλλαγής (Armenakis *et al.*, 1993, Armenakis, Harris & Feild, 1999). Η έννοια της ετοιμότητας αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Jacobson (1957). Ωστόσο, η ετοιμότητα ως θεμέλιος λίθος της διαδικασίας αλλαγής καθιερώθηκε στη συνέχεια σε πολλά θεωρητικά μοντέλα. Οι Armenakis, Harris, and Mossholder (1993) πρότειναν ένα πρότυπο για τη δημιουργία ετοιμότητας και θεωρούν ότι η ετοιμότητα είναι ο πρόδρομος για την υιοθέτηση συμπεριφοράς αντίστασης ή αποδοχής από τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή. Ως εκ τούτου, η *καλλιέργεια ετοιμότητας* αποτελεί το πρώτο βήμα προς τη διαδικασία υλοποίησης, η οποία αν εφαρμοστεί με σωστό τρόπο, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ευνοϊκά κείμενοι στο να υποστηρίξουν και να υιοθετήσουν την αλλαγή. Εάν παραμεριστεί το πρώτο βήμα ωστόσο, μερικοί εργαζόμενοι είναι πιθανό, ενεργητικά ή παθητικά, να αντισταθούν στην πρωτοβουλία για αλλαγή.

3.Γ.2.1 Τί είναι ετοιμότητα;

Οι Armenakis *et al.* (1993, 1999) προσδιόρισαν την ετοιμότητα ως μία «γνωστική αξιολόγηση» που μπορεί να οδηγήσει στη στήριξη ή στην αντίσταση μιας πρωτοβουλίας αλλαγής. Η αξιολόγηση αυτή επιτρέπει στους ηγέτες να εντοπίζουν τα κενά που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των δικών τους προσδοκιών, σχετικά με την πρωτοβουλία αλλαγής, και εκείνων των άλλων μελών. Εάν παρατηρηθούν σημαντικά κενά και δεν ληφθούν μέτρα για να καλυφθούν αυτά τα κενά, αναμένεται αντίσταση και επομένως θα απειληθεί η αλλαγή στο στάδιο της εφαρμογής της.

Η αξιολόγηση της ετοιμότητας μπορεί να διεξαχθεί χρησιμοποιώντας τόσο ποιοτικές (π.χ. τεχνικές παρατήρησης και συνέντευξης) όσο και ποσοτικές (δηλ. τεχνικές ερωτηματολογίου). Παρόλο που οι ποιοτικές μέθοδοι παρέχουν απίστευτα

πλούσιες πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή (π.χ. Isabella, 1990), οι ποσοτικές μέθοδοι είναι ένα κατάλληλο συμπλήρωμα, προσφέροντας μοναδικά πλεονεκτήματα σε διαχειριστές, συμβούλους οργανωτικής ανάπτυξης, και σε ερευνητές.

Ειδικότερα, η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί μία στάση κατανόησης η οποία επηρεάζεται ταυτόχρονα από το περιεχόμενο (δηλ. τι είναι αυτό που αλλάζει), τη διαδικασία (δηλ. πώς υλοποιείται η αλλαγή), το πλαίσιο (δηλ. συνθήκες υπό τις οποίες συμβαίνει η αλλαγή), και τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτή (δηλ. τα χαρακτηριστικά αυτών που τους ζητείται να αλλάξουν). Αντανακλά συλλογικά το εύρος που ένα άτομο ή ένα σύνολο ατόμων γνωστικά και συναισθηματικά τείνει να αποδεχτεί, να ενστερνιστεί και να υιοθετήσει ένα συγκεκριμένο πλάνο, ώστε να αλλάξει σκόπιμα η υφιστάμενη κατάσταση (Holt *et al.*, 2007). Οι παρατηρήσεις αυτές οδήγησαν τους Holt T.Daniel, Armenakis A.Achilles, Hubert S. Feild and Stanley G. Harris να δημιουργήσουν ένα μοντέλο ετοιμότητας, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα. Η σχηματική αποτύπωση αναδεικνύει τη σχέση μεταξύ αυτών των τεσσάρων στοιχείων της ετοιμότητας για αλλαγή και της τελικής συμπεριφοράς.



Σχήμα 32: Μοντέλο ετοιμότητας για τη διαχείριση αλλαγής των Holt T.Daniel, Armenakis A.Achilles, Hubert S. Feild and Stanley G. Harris

Πηγή: προσαρμοσμένο από Holt *et al.*, 2007, p.235

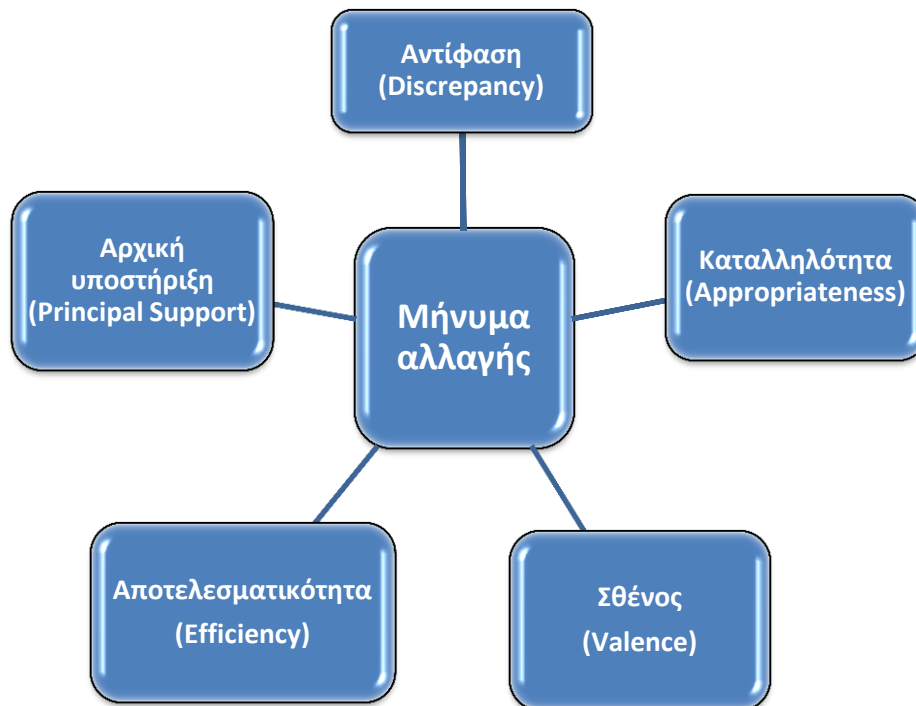
3.Γ.2.2 Πώς δημιουργείται η ετοιμότητα;

Οι Armenakis *et al.* (1999) θεωρούν ότι η ετοιμότητα για αλλαγή δημιουργείται μέσω του *μηνύματος* που μεταφέρει η διοίκηση στους εργαζομένους. Η εισαγωγή μίας καινούριας αλλαγής μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα και ανησυχία για το μέλλον στα μέλη ενός οργανισμού. Το *μήνυμα της αλλαγής* χρησιμοποιείται για την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων, την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, της ασάφειας και της ανησυχίας, ως απάντηση σε πέντε ερωτήματα:

- i. Είναι απαραίτητη η αλλαγή;
- ii. Η αλλαγή που εισάγεται είναι η κατάλληλη;
- iii. Τα βασικά μέλη του οργανισμού υποστηρίζουν την αλλαγή αυτή;
- iv. Μπορώ εγώ ή εμείς (τα μέλη του οργανισμού) να υλοποιήσουμε επιτυχώς την αλλαγή;
- v. Ποιος είναι ο αντίκτυπος αυτής της αλλαγής για εμένα;

3.Γ.2.3 Περιεχόμενο του «μηνύματος αλλαγής»

Οι ερωτήσεις αυτές δύναται να απαντηθούν μέσω των πέντε στοιχείων που συνίσταται να περιλαμβάνει το μήνυμα για την αλλαγή και παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.



Σχήμα 33: Περιεχόμενο μηνύματος Αλλαγής

1. Αντίφαση (Discrepancy)

Λέξεις-κλειδιά: διαφορά υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, συνειδητοποίηση τρέχουσας κατάστασης ως μη επιθυμητής, βιωσιμότητα οργανισμού.

Ως αντίφαση ορίζεται η διαφορά ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και την ιδανική ή επιθυμητή κατάσταση. Έως ότου τα μέλη ενός οργανισμού συνειδητοποιήσουν ότι η τρέχουσα κατάσταση δεν είναι επιθυμητή και ότι μία διαφορετική κατάσταση είναι προτιμητέα, δε θα πραγματοποιηθεί η επιθυμητή αλλαγή. Οι Beer και Walton (1990) ισχυρίζονται ότι η αλλαγή δεν θα συμβεί μέχρι που τα μέλη του οργανισμού αναγνωρίσουν ότι υφίσταται ένας ξεκάθαρος και υπαρκτός κίνδυνος, ένα απτό και άμεσο πρόβλημα το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί εάν σκοπός είναι ο οργανισμός να παραμείνει οικονομικά βιώσιμος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης αναφέρεται από τον Galpin (1996). Περιγράφει μία βιομηχανία πετρελαιο-χημικών που χρησιμοποίησε τα δεδομένα του ανταγωνισμού για να δείξει στους υπαλλήλους της την αναγκαιότητα για μία συγκεκριμένη αλλαγή.

2. Καταλληλότητα (Appropriateness)

Λέξεις-κλειδιά: συμφωνία - ευθυγράμμιση αλλαγής με την οργανωσιακή κουλτούρα, ορθότητα αλλαγής

Η διοίκηση θα πρέπει να δίνει πληροφορίες για το λόγο που η προτεινόμενη πρωτοβουλία αλλαγής είναι η ενδεδειγμένη και τι πρόκειται να διορθώσει ή να βελτιώσει. Ωστόσο, ακόμα και εάν τα μέλη της οργάνωσης συμφωνούν ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη, μπορεί να εξακολουθούν να διαφωνούν με την προτεινόμενη πρωτοβουλία αλλαγής. Συνεπώς, θα πρέπει όχι μόνο να υπάρχει συμφωνία ότι η προτεινόμενη πρωτοβουλία αλλαγής είναι η σωστή, αλλά και ότι η πρωτοβουλία ταιριάζει με την κουλτούρα, τη δομή, το πραγματικό σύστημα του οργανισμού (Buller *et al.*, 1985). Ως εκ τούτου, εξίσου σημαντική με την



ευθυγράμμιση της αλλαγής με τον οργανισμό είναι και η ορθότητα της ίδιας της αλλαγής.

3. Αρχική υποστήριξη (*Principal support*)

Λέξεις-κλειδιά: δέσμευση ηγεσίας και διοίκησης, ρόλος προϊσταμένων.

Η ξεκάθαρη υποστήριξη και δέσμευση σε μία αλλαγή δημιουργεί θετικό κλίμα, ενώ αντίθετα, μία εμφανής έλλειψη υποστήριξης εκ μέρους της διοίκησης οδηγεί σε αρνητική αντιμετώπιση (Vollman, 1996). Η αρχική υποστήριξη είναι απαραίτητη για την παροχή πληροφόρησης, ώστε τα μέλη του οργανισμού να πεισθούν ότι η ηγεσία έχει δεσμευτεί για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής (Armenakis *et al.*, 1999). Όταν εισάγεται μία αλλαγή, τα μέλη του οργανισμού θα επιδιώξουν να καταλάβουν εάν η διοίκηση έχει σοβαρές προθέσεις, ειδικά εάν δεν είχε υπάρξει παλαιότερη πρωτοβουλία αλλαγής ή εάν οι προηγούμενες απέτυχαν.

Προσπαθώντας να κατανοήσουν την αλλαγή και τα κίνητρα της διοίκησης, τα μέλη του οργανισμού θα αναζητήσουν πληροφόρηση από αξιόπιστες πηγές (άτομα που εμπιστεύονται και πιστεύουν). Σε αυτό το πλαίσιο, οι Larkin και Larkin (1994) παρατήρησαν ότι «τα προγράμματα δεν αλλάζουν τους εργαζόμενους - οι προϊστάμενοι τους αλλάζουν» (σ.85). Τονίζουν ότι ο προϊστάμενος είναι το πιο σημαντικό άτομο για να συγκεντρώσει υποστήριξη από τα μέλη του οργανισμού σε μία αλλαγή. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν η ηγεσία αναγγέλλει μία αλλαγή, ένας υπάλληλος συχνά απευθύνεται στον άμεσο προϊστάμενό για εξηγήσεις όσον αφορά τη σημασία της.

4. Αποτελεσματικότητα (*Efficacy*)

Λέξεις-κλειδιά: ικανότητα, δύναμη, επιθυμητά αποτελέσματα, επιμόρφωση, κατανόηση αναγκών

Αποτελεσματικότητα είναι η δύναμη/ικανότητα να δημιουργεί κανείς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν αυτή η δύναμη και η ικανότητα απουσιάζει, τότε τα κίνητρα για δράση ή η επιμονή μπροστά σε δυσκολίες είναι ανεπαρκή. Ο Galpin (1996) υποστηρίζει ότι η ηγεσία έχει την υποχρέωση να παράσχει στα μέλη ενός



οργανισμού την εκπαίδευση και την επιμόρφωση που είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη υλοποίηση μίας αλλαγής. Αυτό είναι σημαντικό επειδή οι εργαζόμενοι μπορεί να μην πιστεύουν ότι η αλλαγή μπορεί να υλοποιηθεί με επιτυχία. Από την άλλη πλευρά, ο Vollman (1996) ισχυρίζεται ότι τα υψηλά επίπεδα αποτυχιών που παρατηρήθηκαν σε πρωτοβουλίες αλλαγής μπορούν να είναι το αποτέλεσμα της αποτυχίας της διοίκησης να κατανοήσει ποιες γνώσεις, ικανότητες και δυνατότητες είναι απαραίτητες, έτσι ώστε ένας οργανισμός να υλοποιήσει με επιτυχία μία αλλαγής.

5. Σθένος (Valence)

Λέξεις- κλειδιά: όφελος, επιθυμία, ατομικό επίπεδο.

Οι Armenakis *et al.* (1993, 1999) παρατήρησαν ότι εάν ένα άτομο αντιλαμβανόταν ότι δεν υπήρχε όφελος από την αλλαγή, ή εάν οι δυσκολίες που προέρχονται από την αλλαγή ήταν περισσότερες από το κέρδος, τότε ο εργαζόμενος λογικά θα αντιστεκόταν σε αυτή την αλλαγή. Αντίστροφα, αν μπορούσε να αποδειχθεί ότι κάποιο μέλος θα ωφελούνταν από την αλλαγή, έστω μακροπρόθεσμα, τότε το πιο πιθανό είναι ότι το μέλος θα υιοθετούσε με ευχαρίστηση την αλλαγή. Αυτή η αξιολόγηση της αλλαγής μεταξύ «οφέλους και δυσκολίας» αποτελεί το σημείο κλειδί του σθένους. Οι Goodman *et al.* (1980) εστίασαν στο κατά πόσο είναι επιθυμητά τα αποτελέσματα της αλλαγής.

Επομένως, σημασία δεν έχει μόνο εάν υπάρχει όφελος από την αλλαγή, αλλά και το πόσο επιθυμητό για τον εργαζόμενο είναι το όφελος αυτό. Ακόμα και εάν η διοίκηση έχει υποδείξει ότι υπάρχει ανάγκη για μία συγκεκριμένη αλλαγή και ότι ο οργανισμός θα επωφελούνταν από αυτή, ακόμα και εάν ο εργαζόμενος αναγνωρίζει το γεγονός αυτό, το κύριο μέλημά του θα εξακολουθήσει να είναι ο τρόπος και ο βαθμός που επηρεάζεται από την αλλαγή σε ατομικό επίπεδο.

3.Γ.3 Διαχείριση αντίστασης

Η αντιμετώπιση της αντίστασης αποτελεί κρίσιμη παράμετρο καθορισμού της επιτυχίας κάθε διαδικασίας αλλαγής, ανεξαρτήτως του βαθμού που εμφανίζεται σε

κάθε Οργανισμό. Οι τρόποι διαχείρισης της αντίστασης που υιοθετούνται συχνότερα είναι οι παρακάτω αναφερόμενοι (Robbins *et al.*, 2016) .



Σχήμα 34: Τρόποι διαχείρισης αντίστασης στην προωθούμενη αλλαγή

i. Στοχοθεσία (Goal setting)

Διαμόρφωση συγκεκριμένων, σαφώς καθορισμένων στόχων που επικοινωνούνται με τρόπους κατάλληλα προσαρμοσμένους στην οργανωσιακή κουλτούρα του Οργανισμού, ώστε να γίνουν κατανοητοί. Σκοπός είναι η κινητοποίηση και ενεργοποίηση των εμπλεκόμενων με θετικό τρόπο απέναντι στην αλλαγή. Η ενίσχυση της συνέπειας και του αισθήματος δικαίου. Ταυτόχρονα μειώνεται η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα που ελλοχεύουν σε κάθε νέα κατάσταση.

ii. Διαμόρφωση συστήματος ανταμοιβών (Reward system)

Καθορισμού ενός αξιοκρατικού συστήματος ανταμοιβών, υλικών και ηθικών, συνδυασμένο με το στοχοθεσία. Ο τρόπος αυτός δύναται να κινητοποιήσει άμεσα τους εμπλεκόμενους, δεδομένου ότι συνδέεται απευθείας το προσωπικό όφελός τους με τις διαδικασίες της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται και προσωποποιείται η αναγνώριση για την εργασία που παρέχουν.

**iii. Συμμετοχή των εργαζόμενων (Participation)**

Ενεργός συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής με την απόδοση ρόλων, η ενίσχυση της ανάληψης πρωτοβουλιών και δράσεων εντός του πλαισίου της αλλαγής και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, καθιστά τη διαδικασία πιο ανοιχτή και άρα ελκυστική στους εργαζόμενους. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η δέσμευσή τους απέναντι στην αλλαγή και τους μετατρέπει σε κύριους (owners) της προσπάθειας, προσαυξάνοντας κατακόρυφα την αξία και το αίσθημα της χρησιμότητας που αισθάνονται και μειώνοντας τον κάθε είδους φόβο που βιώνουν κατά τη διαδικασία της μετάβασης στη νέα κατάσταση.

iv. Διαχείριση άγχους και ενισχυτική στήριξη (employee stress management and wellness)

Συστηματική προσπάθεια διαχείρισης του άγχους, ενισχυτική στήριξη των εργαζομένων για τη διαχείριση των ψυχολογικών προβλημάτων που συνδέονται με τη νέα κατάσταση που εισάγει η αλλαγή και ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ της διοικητικής ηγεσίας που προωθεί τις αλλαγές και των εργαζομένων.

v. Επικοινωνία (Information)

Συνεχής πληροφόρηση με χρήση κατάλληλων μέσων, μειώνοντας έτσι το αίσθημα της ανασφάλειας, του άγχους, της αβεβαιότητας αλλά και της πολυπλοκότητας, λειτουργώντας με αυτό τον τρόπο καθησυχαστικά.



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Κεφάλαιο 4^ο: Ολοκληρωμένο Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγών σε μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς

Ένα μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας αλλαγής σε μεγάλους δημόσιους οργανισμούς είναι αυτό που ανέπτυξε ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.) μέσω του Προγράμματος Ανάπτυξης (United Nations Development Programme, U.N.D.P.)¹⁰ και το εφαρμόζει ανά τον κόσμο σε διάφορους τομείς.

Η γνώση και η εμπειρία από τη διαχείριση της αλλαγής του Προγράμματος δεν προέρχεται μόνο από την οργανωσιακή ανάπτυξη (organizational development), αλλά και από τα ευρήματα της κοινωνικοοικονομικής έρευνας και από την εμπειρία και την εξέλιξη σε διάφορους τομείς όπως της κοινωνικής αλλαγής, των επικοινωνιών, της κοινωνικής ανάπτυξης και κινητοποίησης, της γεωργικής επέκτασης, των συμμετοχικών προσεγγίσεων και της εκτίμησης αναγκών. Το πλαίσιο που προτάθηκε από τον Ο.Η.Ε., αντλείται από μια μεγάλη γκάμα σύγχρονων καινοτομιών στη διαχείριση αλλαγών, τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο και στο δημόσιο τομέα, σε συνδυασμό με την πρακτική εμπειρία του Οργανισμού στην υποστήριξη της διαχείρισης αλλαγών, σε οργανισμούς που είχαν να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις ή ακόμα και κρίσεις.

Βασικές αρχές του μοντέλου αυτού είναι η βελτίωση διαδικασιών σχεδιασμού και εφαρμογής, ώστε τα αποτελέσματα να είναι βιώσιμα και πραγματοποιήσιμα, αλλά να τυγχάνουν και ουσιαστικής αποδοχής από όλους τους εμπλεκόμενους (stakeholders) στην αλλαγή. Είναι μια στρατηγική που προσδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στους εργαζόμενους που εμπλέκονται στην αλλαγή στο δημόσιο τομέα και στην απόλυτη ανάγκη να δημιουργηθούν για αυτούς ωφέλειες από την προωθούμενη αλλαγή, ως κίνητρο, και κατ' επέκταση οι κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη της αλλαγής.

Με βάση αυτές τις αρχές το Πρόγραμμα Ανάπτυξης του Ο.Η.Ε. χρησιμοποιεί μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγής που αποτελείται από τέσσερα στάδια. Ειδικότερα, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η οποιαδήποτε Αλλαγή βασίζεται σε δύο διακριτές και κύριες ενέργειες-διαδικασίες, ανεξάρτητα της αιτίας που προκάλεσε την αλλαγή (εσωτερική εντροπία/ εξωτερικό αίτιο), του τρόπου εφαρμογής της

¹⁰ United Nations Development Programme, 2006. Institutional Reform and Change Management: Managing Change in Public Sector Organizations, UNDP.



(προγραμματισμένη ή επιβεβλημένη), τους επιμέρους στόχους της και του συνδυασμού των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό και την υλοποίησή της. Αυτές είναι:

- A) η διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής και
- B) η εκτέλεση της αλλαγής καθ' αυτής.

Κάθε μια από τις ανωτέρω αναφερόμενες διαδικασίες περιλαμβάνει ειδικότερες ενέργειες- μεθόδους- διαδικασίες που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Συγκεκριμένα,

A. Η διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής, (managing the environmental change) περιλαμβάνει:

A.1. Δημιουργία κατάλληλου κλίματος (momentum) για την αλλαγή.

Αυτή η διαδικασία αφορά κυρίως την Ηγεσία και περιλαμβάνονται ενέργειες όπως η δημιουργία Οράματος και πειθούς περί αναγκαιότητας της αλλαγής.

A.2. Ανάλυση του γενικού πλαισίου (context) της αλλαγής.

Οι ενέργειες που εντάσσονται αφορούν τη δυνατότητα εφαρμογής, τον εντοπισμό των δυσκολιών και των προκλήσεων π.χ. ποιοι χάνουν, ποιοι κερδίζουν, ζητήματα κοινωνικά, πολιτικά και νομικά, συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων και έρευνα πάνω στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός.

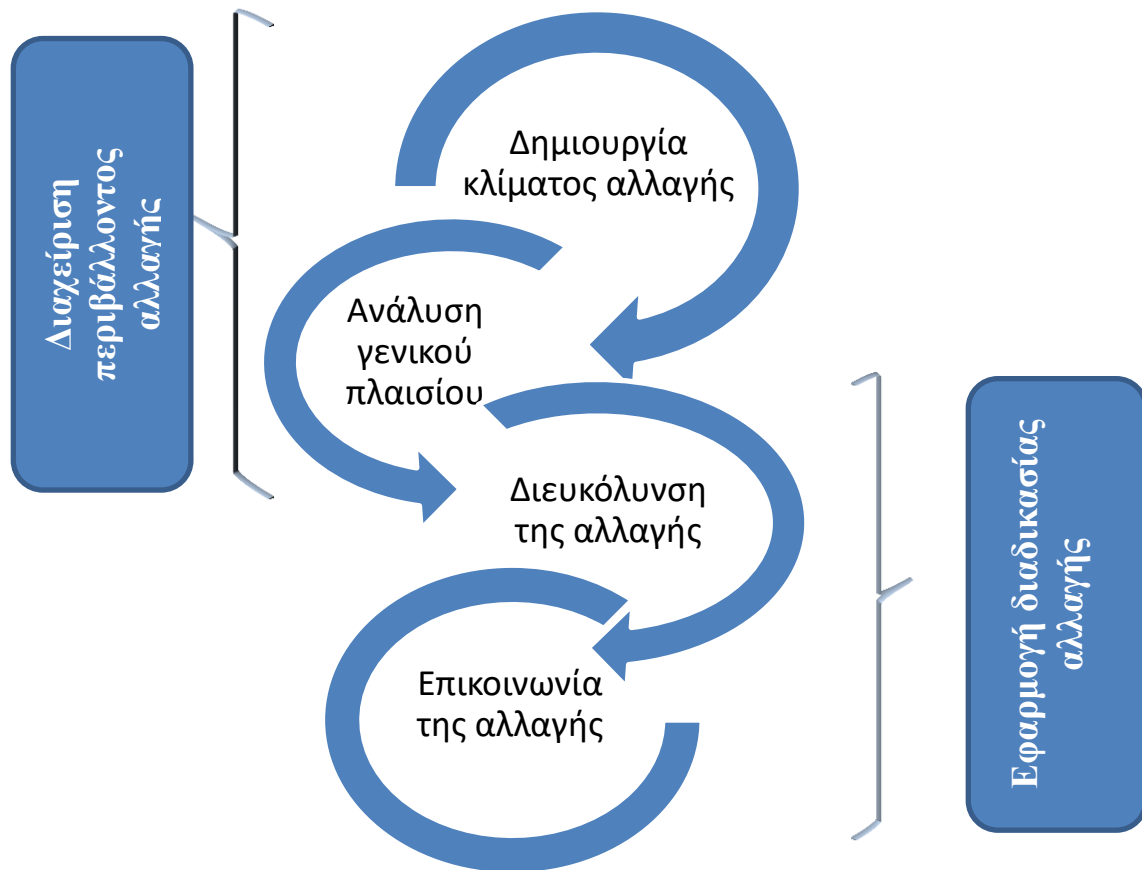
B. Εφαρμογή της διαδικασίας αλλαγής (Executing the change process), στην οποία περιλαμβάνονται:

B.1. Διευκόλυνση της αλλαγής (facilitation of change).

Σε αυτό το πλαίσιο πραγματοποιούνται ενέργειες όπως η δημιουργία «ρεύματος» υπέρ τη αλλαγής με τη δημιουργία συνασπισμών και ανάδειξης των ικανότερων να ηγηθούν αυτής, μεθόδους λήψης αποφάσεων, δημιουργία συναντίληψης, μεθόδους συμμετοχής και διαβουλεύσεων (π.χ. brainstorming), με ανάλυση και πληροφορίες που αντλούνται από το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον του Οργανισμού.

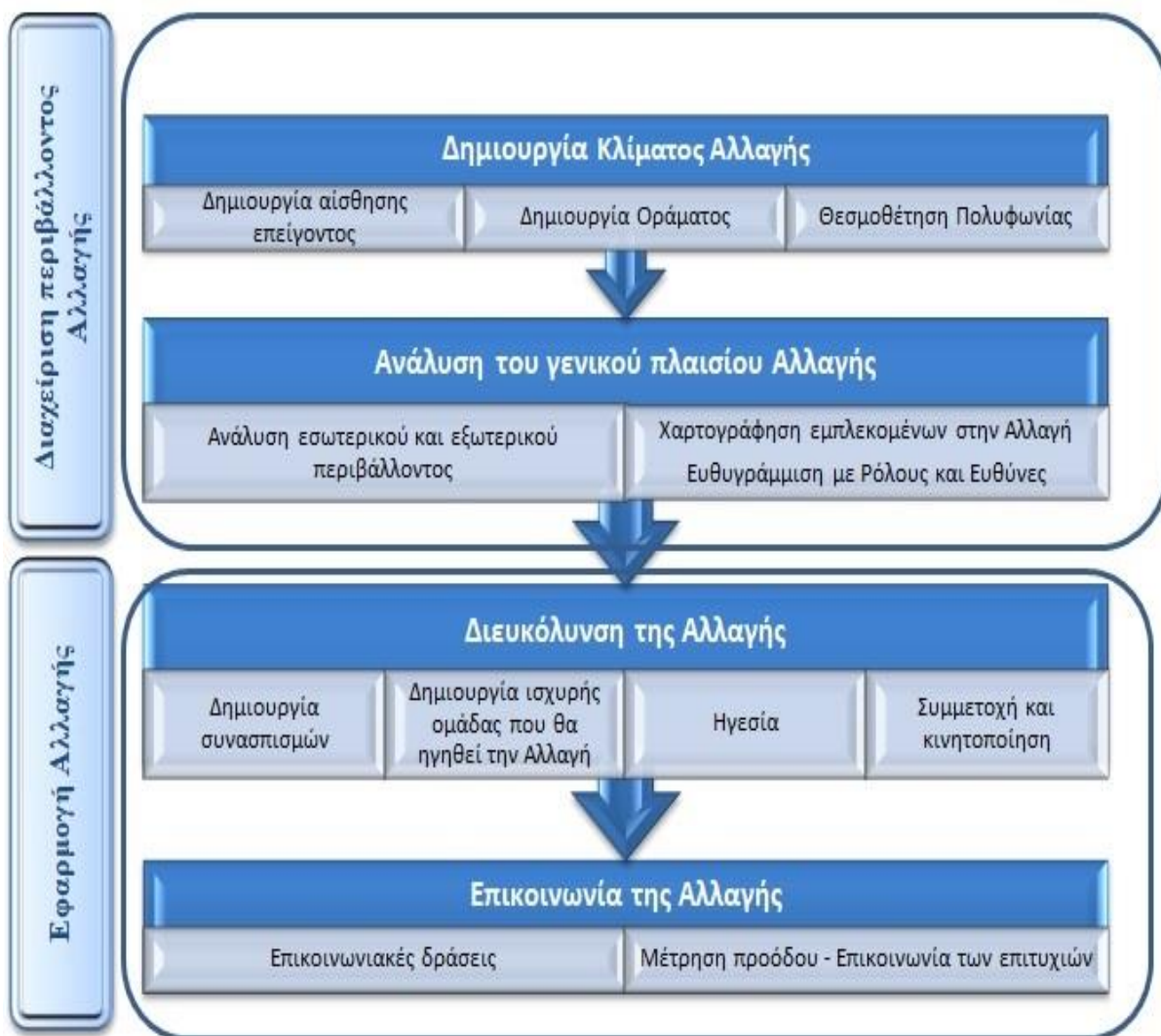
B.2. Επικοινωνία της αλλαγής (communications about change).

Ενέργειες όπως: συγκεντρώσεις, ενημερώσεις, διάφορες μορφές αμφίδρομης (two-way) επικοινωνίας, διάχυση της απαραίτητης πληροφορίας σε όλο το προσωπικό.



Σχήμα 35: Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγής σύμφωνα με το U.N.D.P.

Σε συνάφεια με το παραπάνω μοντέλο και προσθέτοντας τεκμηριωμένα στοιχεία από τη σύγχρονη βιβλιογραφία (Γεροντογιάννης, 2015) παρουσιάζεται ένα, κατά το δυνατόν, πλήρες μοντέλο αναφορικά με την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών στους σύγχρονους Οργανισμούς του Δημόσιου τομέα, με αναφορά σε μεθοδολογίες και εργαλεία που δύναται να χρησιμοποιηθούν κατά την εφαρμογή της διαδικασίας αλλαγής.



Σχήμα 36: Ολοκληρωμένο Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγών σε μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς σύμφωνα με το United Nations Development Programme (U.N.D.P)

4.1 Διαχείριση περιβάλλοντος αλλαγής

4.1.1 Δημιουργία κλίματος αλλαγής

4.1.1.1 Δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας αλλαγής και του επείγοντος αυτής

Κατά το αρχικό στάδιο μιας αλλαγής είναι απαραίτητο και κρίσιμο όλοι οι εμπλεκόμενοι σε αυτή να αντιληφθούν την αναγκαιότητα και το επείγον για αλλαγή, τη σπουδαιότητα της συγκεκριμένης χρονικής στιγμής και τις συνέπειες που θα επέλθουν από ενδεχόμενη αδράνεια. Όπως αναφέρθηκε στο μοντέλο των 8 βημάτων

του Kotter, ως απαραίτητο στάδιο για μια επιτυχημένη αλλαγή θεωρείται η δημιουργία εκ των προτέρων ενός κλίματος υπέρ του επείγοντος χαρακτήρα της αλλαγής. Μάλιστα αν η αλλαγή που προωθείται είναι και η πιο πρόσφορη, αυτό θα συμβάλλει στη συνειδητοποίηση της ανάγκης της αλλαγής. Συνεπώς, βασική προϋπόθεση κάθε αλλαγής είναι η αφομοίωση της αναγκαιότητας αυτής από όλους τους εμπλεκόμενους. Ως εκ τούτου, οι Armenakis *et al.* (2007) προτείνουν ότι, ο βαθμός που οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να δεχθούν μια αλλαγή επηρεάζεται από πέντε στοιχεία, όπως αποτυπώνονται στο παρακάτω Σχήμα. Συνεπακόλουθα, γίνεται αντιληπτό ότι αν συντρέχουν και οι 5 συνισταμένες που συμβάλλουν στην αποδοχή της αλλαγής, τότε έχει επιτευχθεί και η αίσθηση της αναγκαιότητας και του επείγοντος της αλλαγής.

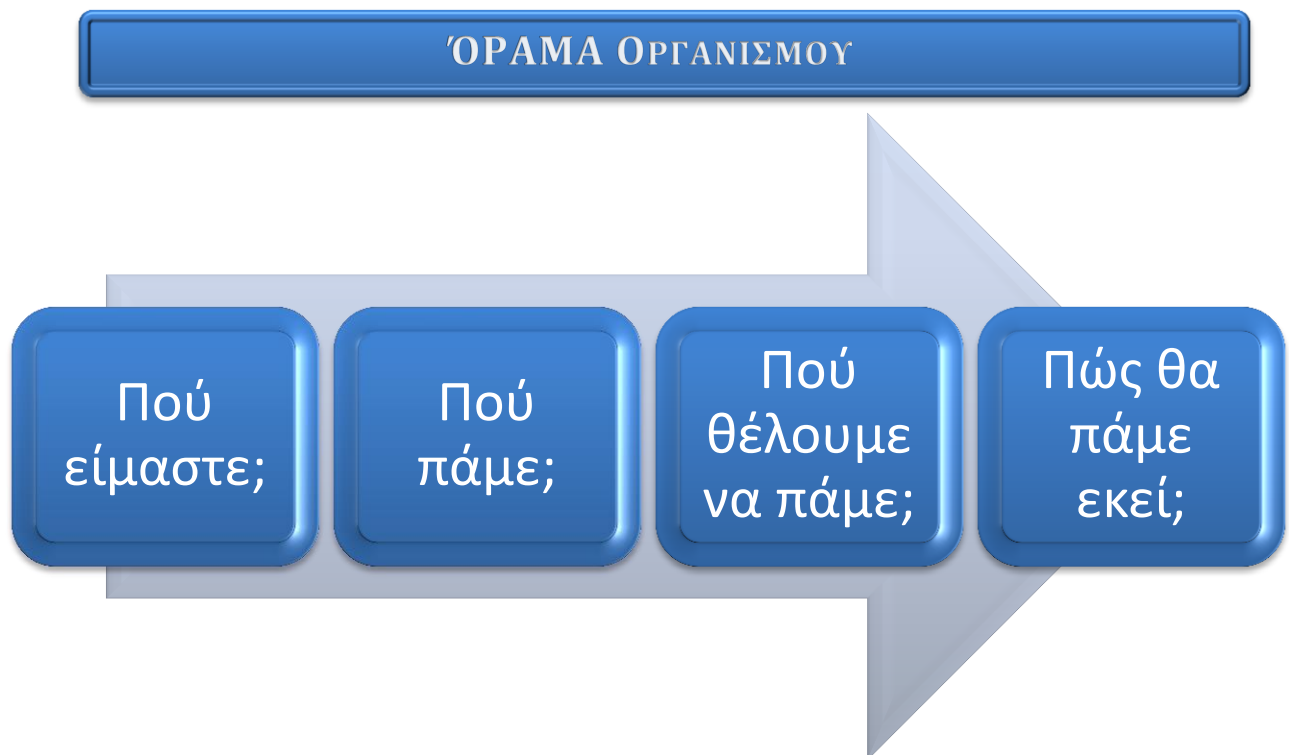


Σχήμα 37: Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή μιας αλλαγής

Κατά τη διάρκεια της δημιουργίας κλίματος υπέρ της αλλαγής είναι απαραίτητο η αλλαγή να είναι ορθολογική και εφαρμόσιμη, αλλά και αρκετά ισχυρή ως ιδέα, ώστε αυτοί που θα την υλοποιήσουν να πιστέψουν σε αυτοί.

4.1.1.2 Δημιουργία Οράματος (visioning)

Δημιουργία ενός κοινού οράματος που θα διέπει και θα περιβάλλει την αλλαγή συνδέοντάς την με τον αντικειμενικό σκοπό (ΑΝΣΚ), για την αποφυγή διελκυστίνδων και την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Λόγω της φύσεως αυτής της διαδικασίας γίνεται αντιληπτό ότι αυτή άπτεται της ευθύνης της Ηγεσίας. Στόχος είναι η Ηγεσία να δημιουργήσει τον κατάλληλο οραματισμό, που θα συμβάλει τα μέγιστα στην καλύτερη κατανόηση των στόχων από το προσωπικό του οργανισμού, θα τους εμπνεύσει και θα τους παρακινήσει, ενώ θα αποτελέσει καταφύγιο όταν η διαδικασία της αλλαγής αντιμετωπίσει προβλήματα και δυσχέρειες κατά την εφαρμογή της. Προϋπόθεση όλων αυτών είναι η επικοινωνία του Οράματος με την πραγματοποίηση διαβουλεύσεων, όπου θα συμμετάσχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι, περί του πώς οραματίζονται τον Οργανισμό στο μέλλον. Οι κύριες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν είναι οι εξής, όπως αποτυπώνονται στο παρακάτω Σχήμα.



Σχήμα 38: Παράμετροι που καθορίζουν το Όραμα του Οργανισμού



Η δημιουργία ενός κοινού οράματος για το μέλλον και την αποστολή του οργανισμού και των συνακόλουθων στόχων και αξιών μέσα από μια ευρεία συναινετική διαδικασία, είναι ο θεμέλιος λίθος για την αλλαγή ενός συστήματος. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί και να θεμελιωθεί από αυτό το στάδιο ταυτόχρονη η δέσμευση της Ηγεσίας, με την ευθυγράμμιση της Διοίκησης και την υποστήριξη όλων των εμπλεκόμενων. Το Όραμα είναι ο συνδετικός κρίκος όλων των επιπέδων της ιεραρχίας προς το επιθυμητό αποτέλεσμα της προωθούμενης αλλαγής. Όσο πιο ισχυρά δομημένος είναι ο κρίκος, τόσο πιο εύκολα θα επιτευχθεί η διαδικασία της αλλαγής και θα διατηρηθεί και μετά την ολοκλήρωσή της.

4.1.1.3 Θεσμοθέτηση της Πολυφωνίας

Επιδιώκεται η ενίσχυση της ικανότητας του Οργανισμού να δημιουργήσει τη δυνατότητα έκφρασης όλων των εμπλεκόμενων, συμπεριλαμβάνοντας τις ομάδες εκείνων που είτε βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, είτε υπάρχει κάποια διάκριση. Οι δράσεις ενδυνάμωσης και έκφρασης επιτρέπουν σε αυτές τις ομάδες να γνωστοποιήσουν τις απόψεις τους και να κινητοποιήσουν την υποστήριξή τους για την αλλαγή θεσμοθετώντας την πολυφωνία, ώστε να εκφραστούν όλες οι απόψεις¹¹.

4.1.2 Ανάλυση του γενικού πλαισίου αλλαγής

4.1.2.1 Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

4.1.2.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – PESTLE ANALYSIS

Εξωτερικό περιβάλλον: η συμβολή της ανάλυσης και παρουσίασης του εξωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζεται στην αποτύπωση των συστημάτων και της δομής που περιβάλλουν έναν Οργανισμό στην παρούσα κατάσταση, ώστε να δύναται να προσδιοριστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού, άρα και οι απαραίτητες αλλαγές που πρέπει να υλοποιηθούν. Η μέθοδος επιχειρησιακής ανάλυσης που

¹¹ Η εμπειρία του U.N.D.P. προέρχεται από το παράδειγμα με το διάλογο για τη Φτώχεια που πραγματοποιήθηκε στο Περού. Οι μηχανισμοί διαφάνειας και λογοδοσίας που αναδείχθηκαν μέσα από αυτό το διάλογο, παρείχαν την ευκαιρία να προωθηθεί ένα νέο επίπεδο λογοδοσίας, ενδεδειγμένου ελέγχου, καθώς και προώθησης της «φωνής». Με έναυσμα αυτό το διάλογο το U.N.D.P. προτείνει να ακολουθήσουν το παράδειγμα αυτό και στις διαδικασίες δημόσιας πολιτικής. (Empowering the Poor: Engaging Civil Society in World Bank Operations En Breve, World Bank November, 2002).

ανταποκρίνεται σε αυτή την ανάγκη καταγραφής του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η PESTEL¹².



Σχήμα 39: Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος για τον καθορισμό του Στρατηγικού Σχεδιασμού με Pestle ανάλυση

4.1.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (McKINSEY 7S MODEL - S.W.O.T. ANALYSIS)

Είναι απαραίτητο να γίνει μια πλήρης ανάλυση του εσωτερικού του οργανισμού, ώστε να μετρηθεί η αποτελεσματικότητά και η αποδοτικότητά του.

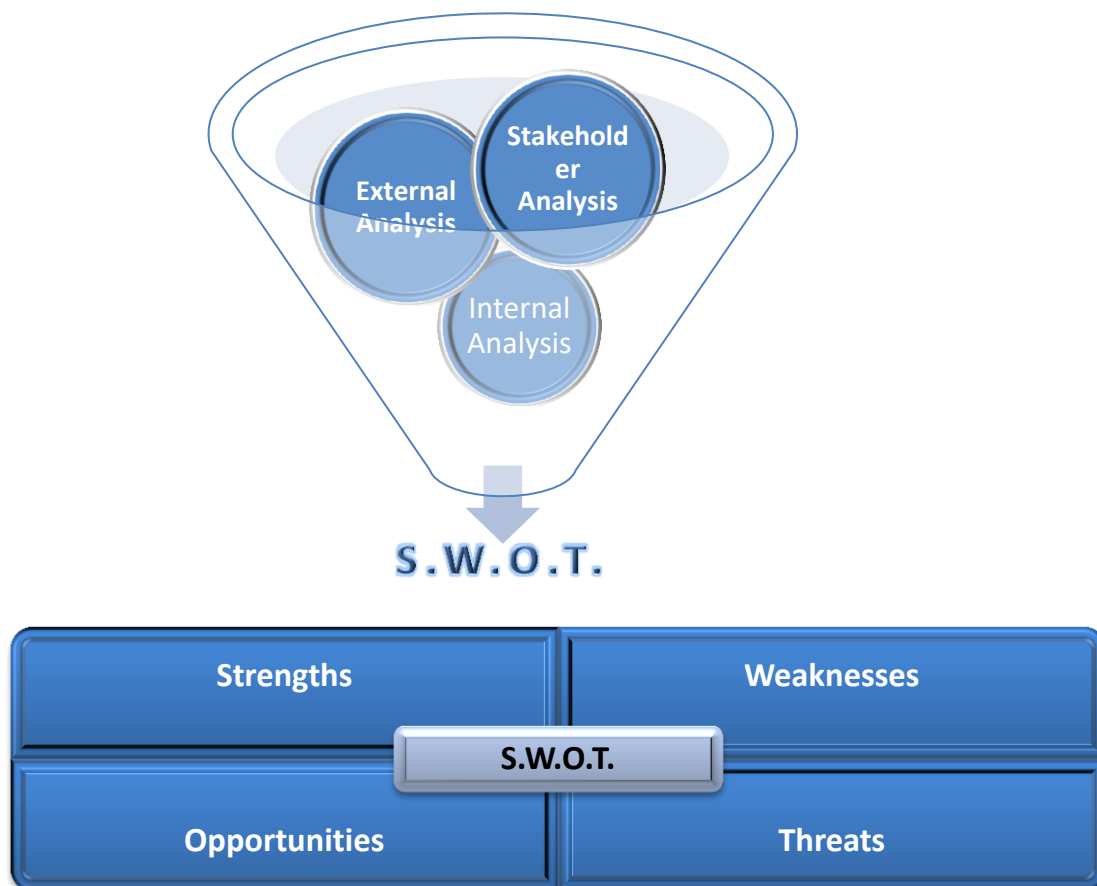
McKinsey 7S model

¹² Το μοντέλο αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1980 από τους Robert Waterman, Tom Peters and Julien Philips και Anthony G. Athos, όσο εργάζονταν ως σύμβουλοι στην εταιρεία McKinsey.

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο επιχειρησιακής ανάλυσης είναι το McKinsey 7S Model, το οποίο προτείνει την ανάλυση επτά επιπέδων εντός του οργανισμού, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω.

S.W.O.T. Analysis

Μια ακόμα εναλλακτική μέθοδος ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η S.W.O.T. ανάλυση, η οποία συνιστά ένα βασικό εργαλείο της στρατηγικής διοίκησης και αναλύει τους παράγοντες του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) σε Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – S.W.O.T.). Κύριος σκοπός αυτής της μεθόδου είναι οι τέσσερις αυτοί παράμετροι να κατανοηθούν, αναλυθούν και ιεραρχηθούν. Έτσι είναι δυνατή μια πληρέστερη κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την απόφαση, τι θα πρέπει να επιτευχθεί και πότε, αλλά και για τον κατάλληλο σχεδιασμό και την εφαρμογή των αλλαγών που αποφασίστηκαν (Γεροντογιάννης, 2015).



Σχήμα 40: Ανάλυση παραγόντων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κατά S.W.O.T. Analysis



4.1.2.2 Χαρτογράφηση των εμπλεκόμενων στην αλλαγή- Ευθυγράμμιση με ρόλους και ευθύνες (stakeholder analysis- R.A.C.I. Matrix)

Στο προηγούμενο στάδιο έγινε μία ανάλυση των διαφόρων δυνάμεων καταστάσεων, προοπτικών, δομών. Το κοινό σημείο όλων αυτών είναι ένα οι “άνθρωποι”. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες ανθρώπων που έχουν μερίδιο (stake) στις αποφάσεις για το μέλλον του οργανισμού. Η ανάλυση των stakeholders, δηλαδή των προσώπων, ομάδων ή οργάνων, οι οποίοι ενδιαφέρονται για την αλλαγή ή θα επηρεαστούν από αυτήν, άμεσα ή έμμεσα, είναι ίσως το πιο καθοριστικό βήμα για ένα σωστό σχεδιασμό μιας αλλαγής.

Η ανάλυση αυτή ενδείκνυται να γίνεται ξεχωριστά από την ανάλυση του περιβάλλοντος που περιγράφηκε στο προηγούμενο βήμα, καθώς λόγω της βαρύνουσας σημασίας τους για την επιτυχία της αλλαγής είναι απαραίτητο να υπάρχει η όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα για αυτούς. Ο σκοπός της χαρτογράφησης και ανάλυσης όλων των εμπλεκόμενων, εντός και εκτός του οργανισμού, είναι να διασαφηνιστούν τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα τους και να κατανοηθεί τι επιζητούν από μία αλλαγή, ποιες θα είναι οι επιπτώσεις σε κάθε ένα από αυτούς από την εφαρμογή της αλλαγής, και ποιος θα είναι ο τρόπος με τον οποίον θα αντιμετωπιστούν κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Ιδιαίτερα σημαντικό για τον change manager είναι να εντοπίσει ποιοι θα είναι οι κερδισμένοι και ποιοι οι χαμένοι από την αλλαγή, αφού σε κάθε αλλαγή υπάρχουν και χαμένοι, ώστε να γίνει εκ των προτέρων μελέτη πώς θα αντιμετωπιστεί η πιθανή αντίδραση τους, κατά το στάδιο της υλοποίησης. Σημαντικό είναι να γίνει προσπάθεια ώστε να βρεθούν επιλογές win-win, οι οποίες θα ικανοποιούν και τα δύο μέρη (Γεροντογιάννης, 2015).

Ουσιαστικό βήμα για την προώθηση της εμπλοκής ατόμων στο σκοπό της αλλαγής και για τη μείωση της έντασης μεταξύ των ενδιαφερομένων συνιστά η καλή κατανόηση του ρόλου κάθε ατόμου που εμπλέκεται στο έργο άμεσα ή έμμεσα. Μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις από μια διαμάχη σχετικά με τη διεξαγωγή μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας από δύο ενδιαφερόμενους από τον τρόπο που ο καθένας αντιλαμβάνεται την ευθύνη του. Ακόμα χειρότερο είναι να μην πραγματοποιηθεί κάποια δραστηριότητα επειδή κανείς δεν ήταν σαφώς καθορισμένος για να την εκτελέσει.

Αδυναμία καθορισμού των ρόλων και των ευθυνών των ενδιαφερομένων (stakeholders) ή των ομάδων αυτών, είναι σχεδόν πάντα μια αιτία για προβληματισμό, αβεβαιότητα και τροφοδότηση ανταγωνιστικών στάσεων απέναντι στο σχέδιο. Κανείς δεν ασχολείται με το άγνωστο.

Ένας χρήσιμος τρόπος ευθυγράμμισης των εμπλεκόμενων με ρόλους και ευθύνες είναι ο Πίνακας R.A.C.I. Matrix (Responsible, Accountable, Consulted, Informed). Ο παρακάτω πίνακας είναι ένα παράδειγμα ενός ολοκληρωμένου Εργαλείο RACI Matrix (Vicente Gonçalves, Carla Campos, 2018).

RACI Matrix				
Responsibility/ Activity	Stakeholder X	Stakeholder Y	Stakeholder Z	Committee
Definition of scope	A	R	I	C
Budget approval	R		R	A
Time management	R	I	A	C
Knowledge management	A	R		I
Hiring			R	A
Process approval	A	R	I	C
Implementation approval	C	C	C	A

Πίνακας 10: Παράδειγμα αποτύπωσης του RACI Matrix

Πηγή: Campos Carla, Goncalves Vicente, 2018, The Human Change Management Body of Knowledge, HCMBOK, Third Edition, CRC Press

Σε αυτή τη φάση του έργου, το RACI Matrix θα χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των ρόλων και τις ευθύνες της ομάδας του έργου, λαμβάνοντας υπόψη και τις δραστηριότητες για τη διατήρηση της αλλαγής. Στη φάση εκτέλεσης του έργου θα το αναθεωρήσουμε, εστιάζοντας στους ρόλους και τις ευθύνες που πρέπει να εκτελεστούν στην εκπόνηση των διαδικασιών μετά την εφαρμογή της αλλαγής.



Εάν είναι δυνατόν, ο πίνακας πρέπει να προετοιμαστεί με συμμετοχικό τρόπο, για να αυξήσει τη δέσμευση κάθε εμπλεκόμενου μέρους για το ρόλο του. Για το λόγο αυτό πρέπει να δοθεί ευρεία δημοσιότητα και επικοινωνία, προκειμένου να διαλυθούν τυχόν αμφιβολίες.

Οι ρόλοι και οι ευθύνες ενδέχεται να αλλάξουν καθώς τα έργα αναπτύσσονται. Το RACI Matrix πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς και να γνωστοποιούνται τυχόν αλλαγές στους βασικούς ενδιαφερόμενους κάθε φορά που αυτό τροποποιείται.

4.2 Εφαρμογή της διαδικασίας αλλαγής

4.2.1 Διευκόλυνση της αλλαγής

4.2.1.1 Δημιουργία συνασπισμών και συμμαχιών υπέρ της αλλαγής

Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί και να θεμελιωθεί συναίνεση, ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις και η αλλαγή να προχωρήσει. Πρέπει να πραγματοποιηθούν διάφορες ενέργειες για την οικοδόμηση αυτής της συναίνεσης, ώστε να οικοδομηθούν ισχυρά θεμέλια που θα εξασφαλίσουν ότι, ο ενθουσιασμός για την αλλαγή δεν θα ατονήσει ανάμεσα στις διαμάχες στους διάφορους εμπλεκόμενους για θέματα ήσσονος σημασίας και λεπτομέρειες. Αυτές οι δράσεις επιπλέον καταπολεμούν την αντίσταση στην αλλαγή. Οι λεγόμενοι «συνασπισμοί υπεράσπισης» της αλλαγής (advocacy collisions) επηρεάζουν τη διαδικασία στα διάφορα επίπεδα, δίνοντας την κατάλληλη οικονομική ή πολιτική υποστήριξη σε μία μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία σε όλα τα στάδια της αλλαγής (σχεδιασμός, υλοποίηση, παγίωση αλλαγών).

4.2.1.2 Συγκρότηση μιας ισχυρής ομάδας που θα καθοδηγήσει την αλλαγή

Η δημιουργία μιας συμπαγούς δύναμης που συμφωνεί σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης για την αλλαγή είναι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων της. Η ομάδα αυτή είναι απαραίτητο να συμπεριλαμβάνει άτομα από διάφορες υπηρεσίες και διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, με στόχο την εμπλοκή στη διαδικασία όσο το δυνατόν περισσότερων εργαζομένων. Ιδιαίτερα κρίσιμη θεωρείται η συνδρομή των μεσαίων στην ιεραρχία στελεχών, που παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην απόδοση του οργανισμού, λειτουργώντας σαν ενδιάμεσοι μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων.

4.2.1.3 Ηγεσία

Η αποτελεσματική, αποφασιστική και ευέλικτη ηγεσία είναι ένας παράγοντας κλειδί για την επιτυχία της αλλαγής. Οι ηγέτες είναι σε θέση να δημιουργήσουν πάθος για μία αλλαγή και να αυξήσουν την απόδοση των εμπλεκομένων μέσα από πειθώ, διαπραγματεύσεις, χτίσιμο συμμαχιών και τη διευκόλυνση των απαραίτητων αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα και αξίες. Ιδίως στο χώρο των οργανισμών του δημόσιου τομέα πρέπει να θεωρείται δεδομένη η υποστήριξη μιας μεταρρύθμισης από μία αποτελεσματική ηγεσία σε μακροχρόνιο επίπεδο και να είναι σε θέση να καθοδηγήσει την αλλαγή αποτελεσματικά και δυναμικά. Ο change leader επίσης, πρέπει να βρει τρόπο να συνδυάσει δύο αντιφατικά στοιχεία: τον έλεγχο με την εμπιστοσύνη. Πρέπει να έχει την ικανότητα να προβλέπει καταστάσεις και να οριοθετεί τη γενικότερη κατεύθυνση που θα καθορίζει το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθούν οι εργαζόμενοι.

Ο ΟΟΣΑ (2001) αναφέρει ότι «η ηγεσία παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα διότι εμπλέκει δύο από τις βασικότερες πτυχές της μεταρρύθμισης την αλλαγή (change) και τους ανθρώπους (people)». Αναγνωρίζοντας τη σημασία της ηγεσίας για την επίτευξη των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα αρκετές χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ (ενδεικτικά ΗΠΑ, Γαλλία, Γερμανία, Μεξικό, Σουηδία, Νέα Ζηλανδία) έχουν πλέον αναπτύξει στρατηγικές ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων των ανώτερων κρατικών υπαλλήλων.

4.2.1.4 Συμμετοχή και κινητοποίηση όσων επηρεάζονται από την αλλαγή

Η κινητοποίηση όσων επηρεάζονται από την αλλαγή με την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους και τις δεσμεύσεις τους σε αυτή είναι μία δύσκολη και πολύπλοκη όμως ταυτόχρονα απαραίτητη διαδικασία. Η διαδικασία της αλλαγής ενδυναμώνεται όταν οι εμπλεκόμενοι στην αλλαγή πιστέψουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένα οφέλη γι' αυτούς, από τη συμμετοχή τους σε αυτή, στο επίπεδο του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, η κινητοποίηση του περνάει μέσα από την απάντηση σε τρία βασικά ερωτήματα:

1ο ερώτημα

- Αξίζει η αλλαγή που προωθείται στην προσπάθεια που θα καταβληθεί; Το προσδοκώμενο όφελος είναι δυνατόν να υπερκεράσει το κόστος εφαρμογής της;

2ο ερώτημα

- Είναι δυνατόν να έχω την απόδοση που απαιτείται και να φέρω τις απαραίτητες αλλαγές εάν κινητοποιηθώ;

3ο ερώτημα

- Θα λάβω αρκετή ικανοποίηση και ανταμοιβή από την επιτυχία της αλλαγής; Αξίζει στην τελική ανάλυση να εμπλακώ;

Σχήμα 41 : Ερωτήματα που προσδιορίζουν την κινητοποίηση των stakeholders στη διαδικασία της αλλαγής

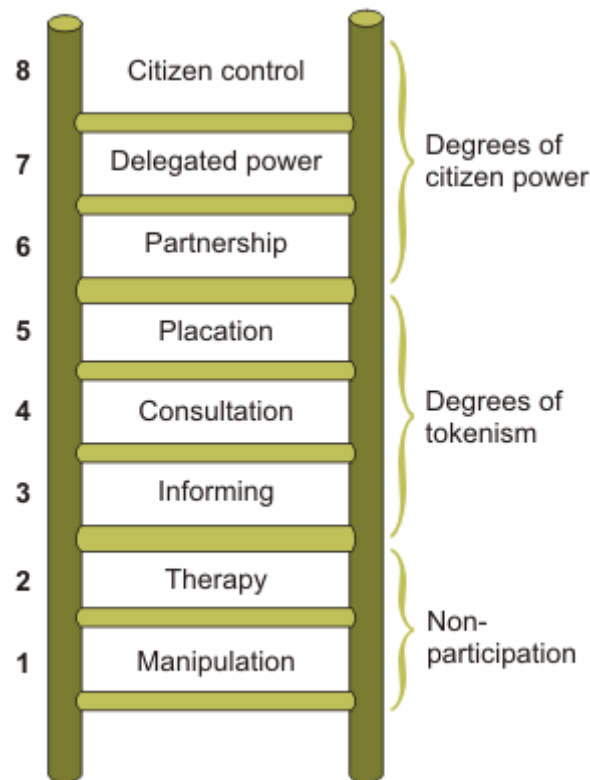
Μία ενδιαφέρουσα μέθοδος είναι η χρήση της σκάλας της συμμετοχής (**ladder of participation**)¹³, ιδιαίτερα χρήσιμη για την ανάλυση του βαθμού συμμετοχής των εμπλεκόμενων στην αλλαγή. Όσο ανεβαίνουμε τη σκάλα της Συμμετοχής, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω Σχήμα, αυξάνεται και ο βαθμός συμμετοχικότητας. Ειδικότερα,:

- Τα πρώτα δύο σκαλιά **Χειρισμός** (Manipulation) και **Θεραπεία** (Therapy) στην πραγματικότητα αφορούν τη μη συμμετοχή, δηλαδή αυτοί που προωθούν την αλλαγή θεωρούν ότι έχουν την άριστη ιδέα και το καλύτερο δυνατό σχέδιο και στην πράξη ενημερώνουν τους υπόλοιπους για τις αποφάσεις τους.

¹³ Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε από την Sherry R. Arnstein (1969) για να εξετάσει τη συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό των μεταρρυθμίσεων. Μετά το διορισμό της επί Kennedy στην Ουάσιγκτον DC, η S. Arnstein ανέλαβε ως εξειδικευμένη εμπειρογνώμονας στο Υπουργείο Στέγασης, Εκπαίδευσης και Πρόνοιας των ΗΠΑ (Department of Housing, Education, and Welfare - HUD), όπου ανέπτυξε τις ιδέες που οδήγησαν στην ανάπτυξη του βασικού της εγγράφου (Arnstein, S.R. (1969). "A ladder of citizen participation". *Journal of the American Institute of planners*. **35** (4):216–224. [doi:10.1080/01944366908977225](https://doi.org/10.1080/01944366908977225)). Πλέον η μέθοδος αυτή έχει επεκταθεί και στη θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής για να μετρήσει το βαθμό συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της αλλαγής.



- Το τρίτο σκαλί αφορά στην **Πληροφόρηση** (Informing) που ουσιαστικά είναι το πρώτο βήμα για την πλήρη συμμετοχή και το διάλογο. Αποτελεί τη βάση της επικοινωνίας αν και είναι μονοδιάστατη.
- Η **Διαβούλευση** (Consultation) είναι το τέταρτο σκαλί και μπορεί να είναι μία καθαρή επικοινωνία με διπλή κατεύθυνση, είτε μία «μεταμφιεσμένη» προσπάθεια επιβολής της ήδη προεπιλεγμένης αποφάσεις.
- Η S.Arnstein χρησιμοποιεί τον όρο “placation”, δηλαδή «**ειρήνευση**», για να περιγράψει τη χρήση της επικοινωνίας, ώστε να επιτευχθεί μία εκεχειρία με τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή, χωρίς όμως να θιγούν τα πραγματικά ζητήματα. Για παράδειγμα οι εκπρόσωποι των εργαζομένων μπορεί να προσκληθούν σε συμβουλευτικές συζητήσεις ή να εμπλακούν σε διαπραγματεύσεις, αλλά ηγεσία να διατηρεί το δικαίωμα να αποφασίσει μόνη της χωρίς κάποιου είδους συναίνεση να είναι απαραίτητη.
- Το επόμενο σκαλί είναι η **Συνεργασία** (Partnership). Αυτοί που παραδοσιακά έχουν την ισχύ απόφασης μοιράζουν ένα μέρος αυτής σε εμπλεκόμενους, οι οποίοι μπορούν να συμβάλλουν στη διαδικασία της αλλαγής σε διάφορα επίπεδα όπως, στις διαπραγματεύσεις, στον κοινό σχεδιασμό και στη λήψη των αποφάσεων. Σε αυτό το στάδιο διαφαίνεται μία επιθυμία για ειλικρινή διάλογο και κινητοποίηση των εμπλεκόμενων προς ενεργή συμμετοχή, χωρίς αποφάσεις που έχουν εκ των προτέρων ληφθεί.
- Το προτελευταίο σκαλί είναι η «κατ’ εξουσιοδότηση ισχύς», **η συμμετοχή δια αντιπροσώπων** (delegated power), όπου παραχωρείται στους εμπλεκόμενους δύναμη, αρμοδιότητα αλλά και ευθύνη για να αποφασίσουν οι ίδιοι για κάποια ζητήματα που συνδέονται με την αλλαγή. Έτσι τους δίνεται η ευκαιρία να νιώσουν κομμάτι της διαδικασίας ως δική τους υπόθεση αλλά και παράλληλα η ευθύνη να λογοδοτήσουν για τις αποφάσεις που έχουν λάβει.
- Το τελευταίο σκαλί στο σχήμα της Arnstein είναι ο **έλεγχος των πολιτών** (Citizen control). Στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, ο όρος μπορεί να μεταφερθεί ως «η ευθύνη για την αλλαγή ανήκει εξ ολοκλήρου σε αυτούς που κυρίως επηρεάζονται από αυτή».



Σχήμα 42: Η Σκάλα της Συμμετοχής (Ladder of Participation) της Sh.Arnstein

Πηγή: Arnstein Sherry R., 1969, “A Ladder of Citizen Participation”, *Journal of the American Institute of Planners*, Vol. 35, No.4, July 1969, pp. 216-224.

Σε κάθε περίπτωση ο βαθμός στον οποίο οι εμπλεκόμενοι θα συμμετάσχουν στη διαδικασία της αλλαγής αποτελεί μία στρατηγική απόφαση για τον change manager. Επιπλέον, πρέπει να αποφασιστεί με ποιους από αυτούς θα επιλεγεί μία πιο συνεργατική σχέση, καθώς η συμμετοχή τους αποτελεί κλειδί για την επιτυχή έκβαση της απόπειρας αλλαγής, και με ποιους θεωρείται αρκετή μία εμπλοκή σε επίπεδο τυπικής ενημέρωσης, καθώς η ενεργή συμμετοχή τους στη διαδικασία είτε κρίνεται περιττή, είτε είναι εμπόδιο στην αλλαγή που επιδιώκεται (Γεροντογιάννης, 2015).

4.2.2 Επικοινωνία της αλλαγής

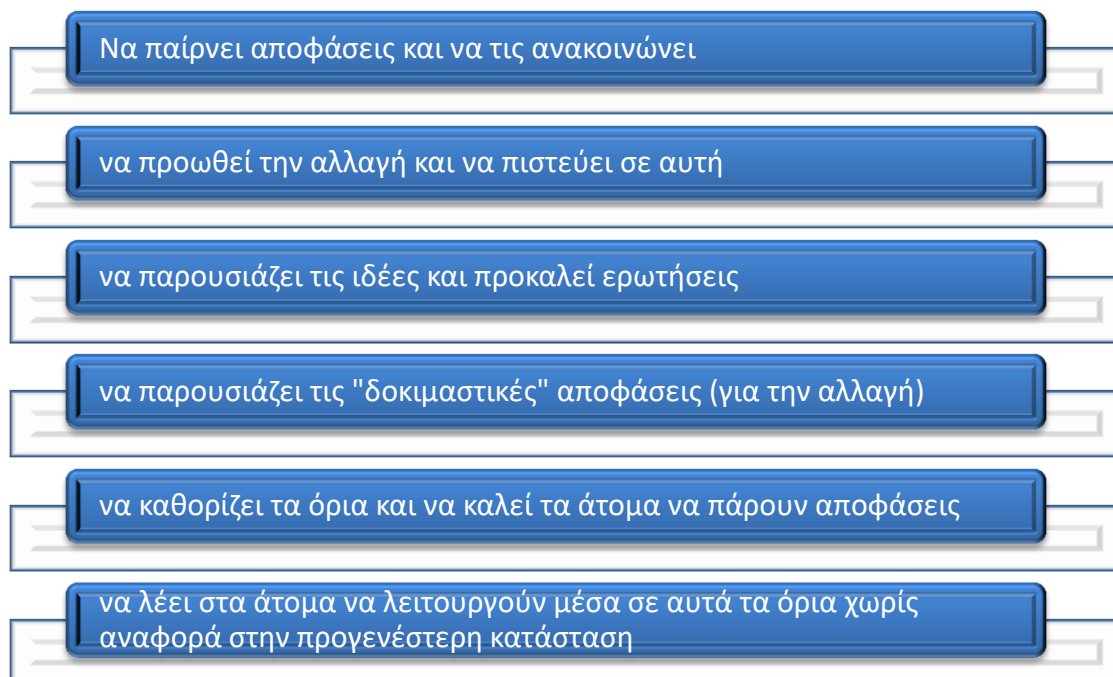
4.2.2.1 Επικοινωνιακές δράσεις

Η υιοθέτηση μιας επικοινωνιακής στρατηγικής είναι καθοριστική για την έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των δυνάμεων της Αντίστασης κατά της αλλαγής και της αποφυγής ανάπτυξης αρνητικών στάσεων απέναντι σε αυτή και αποτελεί έναν

καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας των αλλαγών. Για το λόγο αυτό είναι βαρύνουσας σημασίας οι Οργανισμοί να εξηγούν τις προθέσεις της προωθούμενης αλλαγής με σαφή και θετικό τρόπο σε όλους τους εμπλεκόμενους. Ως εκ τούτου η αποτελεσματική επικοινωνία είναι επιβεβλημένη καθ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής. Καμία προωθούμενη αλλαγή δεν απέτυχε λόγω της υπερ-επικοινωνίας αυτής. Επίσης, θεωρείται χρήσιμη μέθοδος διαχείρισης σε κάθε περίπτωση (Baker, 2007).

Όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν δικαίωμα να γνωρίζουν ακριβείς και αντικειμενικές πληροφορίες για την προωθούμενη αλλαγή και τις θέσεις των εμπλεκομένων σε αυτήν. Ειδικότερα, όπως σημειώνει και ο Whetherly (1998) *“ένας βασικός λόγος για την επικοινωνία είναι να δείξουμε σεβασμό σε όλους τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή. Ένα πιθανό αποτέλεσμα είναι ότι τα άτομα θα είναι πιο υπεύθυνα στη συνέχεια”* (Baker, 2007).

Ο Baker (2007) αναφέρει ότι αυτός που προωθεί την αλλαγή πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους σε όλη τη διαδικασία που διαρκεί η αλλαγή, ειδικότερα αναφέρει ότι, πρέπει:



Σχήμα 43: Το επικοινωνιακό συνεχές (the communication continuum) (Baker, 2007)

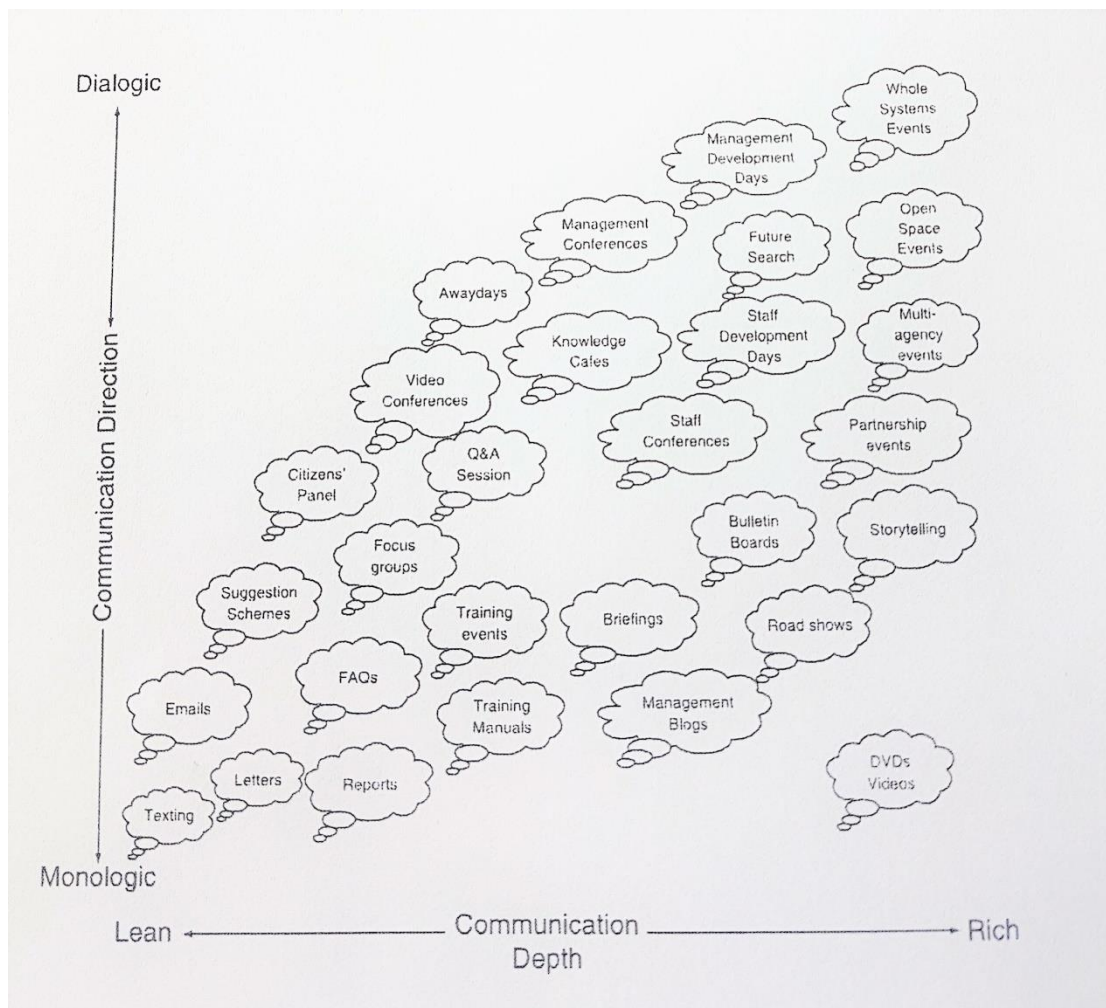


Οι Vakola *et al.* (2009) αναφέρουν ότι οι στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας σε ένα πλαίσιο αλλαγών είναι:

- ✓ Η κατανόηση της αναγκαιότητας της αλλαγής
- ✓ Η δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος (sense of emergency) και να δοθεί το όραμα της αλλαγής σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες
- ✓ Ενημέρωση των εργαζομένων για τον τρόπο αλλαγής της καθημερινότητάς τους (τι θα συμβεί την επόμενη μέρα της αλλαγής)
- ✓ Δημιουργία κατάλληλου εδάφους για την ανάπτυξη θετικών στάσεων προς τις αλλαγές
- ✓ Ενίσχυση εμπιστοσύνης και ομαδικότητας
- ✓ Ενίσχυση αξιοποίησης των γνώσεων και των εμπειριών (μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης).

Άλλη σημαντική επικοινωνιακή παράμετρος είναι η δημιουργία ξεκάθαρων προσδοκιών. Οι Sutherland και Canwell (2004) υποστηρίζουν ότι *“οι ξεκάθαρες προσδοκίες είναι βασικό μέρος του καθορισμού των εργασιών που πρέπει να γίνουν και των προθεσμιών στις οποίες θα γίνουν. Ο όρος ξεκάθαρες προσδοκίες σημαίνει ότι, οι ηγέτες οφείλουν να είναι ακριβείς σε σχέση με τις οδηγίες που δίνουν και την επικοινωνία τους, με την έννοια ότι οι υφιστάμενοι τους κατανοούν πλήρως το τι αναμένεται από αυτούς και τι απαιτείται σε σχέση με την απόδοσή τους”*.

Οι πλέον συνηθισμένες ενέργειες κατά την υλοποίηση μιας επικοινωνιακής στρατηγικής περιλαμβάνουν τυπικές μορφές εσωτερικής επικοινωνίας όπως συχνές συναντήσεις διάχυση και μοίρασμα των αναφορών και διαφόρων εγγράφων σε όλους τους εργαζόμενους, καθώς επίσης και διαφορετικού τύπου επικοινωνιακές ενέργειες όπως επικοινωνία μέσω Διαδικτύου κοινωνικών δικτύων και ειδικών παρουσιάσεων σε ενδιαφερόμενες ομάδες και άτομα τέλεια το παρακάτω σχήμα απεικονίζει ένα χάρτη των διαφόρων μεθόδων επικοινωνίας με κριτήρια την κατεύθυνση Δηλαδή αν είναι μόνη η διπλή, καθώς επίσης το βάθος της επικοινωνίας.



Σχήμα 44: Χάρτης μορφών επικοινωνίας (πηγή Green, 2007)

4.2.2.2 Μέτρηση της προόδου και επικοινωνία των επιτυχιών

Η διαδικασία της αλλαγής έχει διάφορες επιπτώσεις που η ακριβής μέτρηση τους αποτελεί πρόκληση. Η ενδυνάμωση της απόδοσης του οργανισμού και η επικέντρωση στους δείκτες εκείνους που αντικατοπτρίζουν τους στόχους της αλλαγής, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα που θα επέλθουν σχετικά γρήγορα. Η σωστή επικοινωνία των επιτυχιών (small wins), εντός και εκτός του οργανισμού, τονώνει το ηθικό των συμμετεχόντων και δημιουργεί αδιάλειπτη υποστήριξη για την αλλαγή. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες είναι εξίσου απαραίτητες με τη μακροπρόθεσμη μεταρρύθμιση και δεν πρέπει να υποτιμάται η σημασία τους. Είναι επιπλέον απαραίτητο με τη συνεχή μέτρηση των κατάλληλων δεικτών και τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων να υπάρχει μία σαφής ένδειξη της προόδου της μεταρρύθμισης.



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



Κεφάλαιο 5^ο: Καλές πρακτικές διαχείρισης και εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση

Στη μελέτη με τίτλο «Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής» που διενεργήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου «Μελετητικές δράσεις ΙΝ.ΕΠ.- Ε.Σ.Δ.Δ.Α.» του Επιχειρησιακού Προγράμματος Διοικητική Μεταρρύθμιση του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης (2015) παρουσιάστηκαν ως καλές πρακτικές διαχείρισης και εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών το Υπουργείο Υγείας του Οντάριο και το Υπουργείο Εργασίας της Ολλανδίας.

5.1 Υπουργείο Υγείας του Οντάριο

Η Περιφέρεια του Οντάριο αποτελεί τη μεγαλύτερη περιφέρεια του Καναδά με 12,5 εκατομμύρια κατοίκους. Το σύστημα δημόσιας υγείας του Οντάριο αποτελείται από 52 Νοσοκομεία και 76 κέντρα υγείας, καθιστώντας το μεγαλύτερο στον Καναδά. Το σύστημα δημόσιας υγείας και υγειονομικής περίθαλψης της Περιφέρειας του Οντάριο, όπως το σύνολο του Καναδικού συστήματος υγείας, από τις αρχές – μέσα της δεκαετίας του 90΄ ξεκίνησε να αντιμετωπίζει μία σειρά από προβλήματα, τα οποία και αποτέλεσαν τους παράγοντες προώθησης της αλλαγής (Bouckaert *et al.*, 2008, Public Health Ontario, 2012, Philippon, 2008, Canadian Health Services Research Foundation, 2003). Στα προβλήματα – προκλήσεις για αλλαγή συμπεριλαμβάνονταν:

- Ο περιορισμός της κρατικής χρηματοδότησης του εθνικού συστήματος υγείας
- Η μείωση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας
- Η αύξηση του κόστους παροχής των υπηρεσιών υγείας
- Η απουσία αποτελεσματικού συντονισμού μεταξύ των μονάδων υγείας
- Η περιορισμένη ενσωμάτωση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη λειτουργία των δημόσιων μονάδων υγείας.

Οι παράγοντες αυτοί συνέτειναν στην ανάγκη προώθησης ενός ολοκληρωμένου προγράμματος αλλαγής στο εθνικό σύστημα υγείας, το οποίο και αποτέλεσε τμήμα του ευρύτερου προγράμματος για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Καναδικής δημόσιας διοίκησης και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων



υπηρεσιών της προς τους πολίτες (Bouckaert *et al.*, 2008, Health Quality Ontario 2014, Public Health Ontario 2012, Philippon 2008). Στο πλαίσιο αυτό σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε μεταξύ 2007 – 2010, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα προώθησης της αλλαγής στους φορείς δημόσιας υγείας της Περιφέρειας του Οντάριο. Ο Σχεδιασμός του Στρατηγικού Προγράμματος αλλαγής των υπηρεσιών υγείας στην περιφέρεια του Οντάριο, βασίστηκε στη **συμμετοχική αναγνώριση των αναγκών των εμπλεκόμενων και ωφελούμενων και τη συνεργατική επιλογή και υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών στόχων.**

Οι Στρατηγικοί Στόχοι προώθησης της αλλαγής στις υπηρεσίες υγείας περιλάμβαναν:

- Τη βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού του Οντάριο
- Τον περιορισμό των ανισοτήτων υγείας μεταξύ του πληθυσμού
- Τη βελτίωση της ποιότητας και προσβασιμότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών Υγείας
- Την αποτελεσματικότερη πρόληψη εμφάνισης επιδημιολογικών ασθενειών στο Οντάριο
- Τη βελτίωση των παρεχόμενων θεραπειών προς τους ασθενείς

Η επίτευξη των στόχων αυτών προώθησης της αλλαγής, συνοδεύτηκε από την πολιτική για την ανάπτυξη μίας νέας οργανωτικής κουλτούρας στο τομέα της υγείας. Μία νέα οργανωτική κουλτούρα, η οποία να βασίζεται στη διαβούλευση, συνεργασία, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τη διαρκή προώθηση της αλλαγής. (Bouckaert *et al.*, 2008, Public Health Ontario 2012, Public Health Agency of Canada 2014). Η διάχυση και η αποτελεσματική ενσωμάτωση της νέας οργανωτικής κουλτούρας, πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος αλλαγής με την υιοθέτηση μίας σειράς **δράσεων**, οι οποίες περιλάμβαναν:

- Τη διαρκή *διαβούλευση* με τους επαγγελματίες υγείας.
- Την υλοποίηση ολοκληρωμένου προγράμματος *ενημέρωσης* των επαγγελματιών υγείας και των εμπλεκόμενων για τις προωθούμενες αλλαγές και τις νέες αρχές και αξίες του νέου προτύπου παροχής των υπηρεσιών υγείας.



- Την εφαρμογή δράσεων ενεργοποίησης και προώθησης της *συμμετοχής* του προσωπικού των μονάδων υγείας, ως προς την εφαρμογή των δράσεων αλλαγής.
- Την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου και ευέλικτου προγράμματος *κατάρτισης των στελεχών* των μονάδων υγείας στις νέες απαιτούμενες δεξιότητες και διαδικασίες, ποιοτικής παροχής των υπηρεσιών υγείας προς τους ωφελούμενους.

Ιδιαίτερα *καινοτόμα προσέγγιση* υιοθετήθηκε ως προς την *προώθηση της συμμετοχής* του ιατρικού και παραϊατρικού προσωπικού, των πολιτών, των επιχειρήσεων, των ειδικών πληθυσμιακών ομάδων, των εμπλεκόμενων δημοσίων φορέων, της τοπικής αυτοδιοίκησης, των φορέων της κοινωνίας των πολιτών, του συνόλου των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες σχεδιασμού και εν συνεχεία υλοποίησης των δράσεων προώθησης της αλλαγής στους φορείς υγείας (Public Health Agency of Canada 2014). Η αναγνώριση των αναγκών και επιλογών των στόχων προώθησης της αλλαγής, βασίστηκε στη διαρκή και συμμετοχική εφαρμογή εργαλείων – τεχνικών διαβούλευσης και στην προώθηση της ενσωμάτωσης των αναγκών και προτάσεων των εμπλεκόμενων και ωφελούμενων στους στόχους και τις δράσεις του προγράμματος αλλαγής.

Στα **εργαλεία συμμετοχικού προγραμματισμού και προώθησης της αλλαγής**, συμπεριλαμβάνονταν μεταξύ άλλων:

- Δράσεις ανοικτής δημόσιας διαβούλευσης & ηλεκτρονικής διαβούλευσης
- Διαβουλευτικές ημερίδες
- Έρευνες γνώμης εμπλεκόμενων, ωφελούμενων και πολιτών για τις υπηρεσίες δημόσιας υγείας
- Δημιουργία ομάδων εστιασμένης ανάλυσης (focus groups) με τη συμμετοχή εκπροσώπων του συνόλου των εμπλεκόμενων και ωφελούμενων των υπηρεσιών υγείας
- Διαβουλευτικές ομάδες πολιτών
- Συμμετοχικές ομάδες εργασίας στελεχών μονάδων υγείας
- Δίκτυα προώθησης και υλοποίησης των αλλαγών
- Τοπικές συμπράξεις για τη αναβάθμιση των υπηρεσιών υγείας και την αντιμετώπιση των προβλημάτων δημόσιας υγείας.



Η αποτελεσματικότητα της Συμμετοχικής προσέγγισης και η ολοκληρωμένη εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής των υπηρεσιών υγείας της Περιφέρειας του Οντάριο, ήταν εμφανής και σε επίπεδο επίτευξης των στόχων και σε επίπεδο επιπτώσεων που επέφερε το πρόγραμμα (Bouckaert *et al.*, 2008, Health Quality Ontario 2014, Public Health Ontario 2012, Public Health Agency of Canada 2014).

Η συντονισμένη αλλαγή του υφιστάμενου μοντέλου λειτουργίας των υγειονομικών υπηρεσιών της Περιφέρειας, η οποία μεταξύ άλλων είχε ως **επιπτώσεις**:

- ▶ Μείωση κόστους υπηρεσιών κατά 20% σε διάστημα 3 ετών
- ▶ Βελτίωση βαθμού ικανοποίησης αποδεκτών υπηρεσιών κατά 45% και των υπαλλήλων κατά 35%
- ▶ Τυποποίηση και απλούστευση διαδικασιών παροχής και ελέγχου υπηρεσιών στο 100% των υπηρεσιών
- ▶ Βελτίωση της υγείας του πληθυσμού του Οντάριο σε 5 βασικούς τομείς αξιολόγησης
- ▶ Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, σύμφωνα με τις ανάγκες και προτάσεις των αποδεκτών των υπηρεσιών
- ▶ Απλούστευση και κωδικοποίηση συνόλου νομοθεσίας σε διάστημα 2 ετών.

5.2 Υπουργείο Εργασίας της Ολλανδίας

Το Υπουργείο Εργασίας αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα Υπουργεία της Ολλανδικής κυβέρνησης, με ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο ως προς την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης στη χώρα. Η αγορά εργασίας και η απασχόληση στην Ολλανδία από τις αρχές της δεκαετίας του 90' και ιδιαίτερα από τα μέσα της δεκαετίας ξεκίνησε να αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα εντεινόμενης ανεργίας και αποβιομηχάνισης, απόρροια της ανεπιτυχούς τριτογενοποίησης της ολλανδικής οικονομίας και των προβλημάτων παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας του υφιστάμενου παραγωγικού μοντέλου. Βασικός άξονας για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης αποτέλεσε η *αναδιοργάνωση του διοικητικού συστήματος*, μέσα από τη μείωση της γραφειοκρατίας στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών



και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Koning, 2004, Bouckaert *et al.*, 2017).

Παράγοντες που συνέτειναν στην ανάγκη προώθησης ενός ολοκληρωμένου προγράμματος αλλαγής στο Υπουργείο Εργασίας της Ολλανδίας, οι οποίοι αποτελούσαν ταυτόχρονα και τα ειδικότερα προβλήματα - προκλήσεις για αλλαγή ήταν οι εξής:

- ⊕ Η αύξηση της ανεργίας.
- ⊕ Ο περιορισμός του διαθέσιμου προϋπολογισμού για την εθνική πολιτική απασχόλησης.
- ⊕ Η προβληματική παροχή επιδομάτων ανεργίας & υπηρεσιών εύρεσης εργασίας των ανέργων.
- ⊕ Η χαμηλή ποιότητα & αποδοτικότητα παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους ανέργους και τους ωφελούμενους.
- ⊕ Ο χαμηλός βαθμός ικανοποίησης επιχειρήσεων και ωφελούμενων πολιτών.
- ⊕ Η παρουσία προβλημάτων κακοδιοίκησης στην εφαρμογή των πολιτικών απασχόλησης.
- ⊕ Το υψηλό κόστος εφαρμογής της πολιτικής για την προώθηση της απασχόλησης και την καταπολέμηση της ανεργίας.

Στο πλαίσιο αυτό σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε μεταξύ 2006 – 2008, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα προώθησης της αλλαγής στη λειτουργία και τις ασκούμενες πολιτικές του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας (Ministry of Social Affairs and employment 2012, European Commission 2014, Koning 2004).

Ο Σχεδιασμός του Στρατηγικού Προγράμματος Αλλαγής βασίστηκε:

A) Στη συμμετοχική αναγνώριση των τομέων που χρήζουν αλλαγής στην υφιστάμενη λειτουργία και εφαρμογή των πολιτικών του Υπουργείου Εργασίας.

B) Στη *διασύνδεση των νέων παρεχόμενων υπηρεσιών και πολιτικών του Υπουργείου Εργασίας, με τις πραγματικές ανάγκες των ωφελούμενων και των επιχειρήσεων.*

Στο πλαίσιο αυτό, **οι Στρατηγικοί Στόχοι** του προγράμματος αλλαγής περιλάμβαναν:

- Τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις



- Τη δραστική μείωση της γραφειοκρατίας και των διοικητικών βαρών στην παροχή των υπηρεσιών
- Την προώθηση της καινοτομίας στην άσκηση των πολιτικών για την καταπολέμηση της ανεργίας και την προώθηση της απασχόλησης
- Την ανάπτυξη συμπράξεων με τους περιφερειακούς και τοπικούς οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς, για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των πολιτικών του Υπουργείου
- Στρατηγικοί στόχοι αλλαγής, η επίτευξη των οποίων βασίστηκε στην εφαρμογή δράσεων:
- Μείωσης της εσωτερικής γραφειοκρατίας του Υπουργείου και των διοικητικών βαρών των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους ωφελούμενους
- Ψηφιοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου Εργασίας
- Αναδιοργάνωσης της οργανωτικής δομής του Υπουργείου
- Εισαγωγής ενός ολοκληρωμένου συστήματος στοχοθεσίας και διοίκησης απόδοσης
- Συμμετοχικής αξιολόγησης της λειτουργίας του Υπουργείου και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

Η αναδιοργάνωση της λειτουργίας του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας, συνοδεύτηκε από τη στόχευση για την ανάπτυξη και υιοθέτηση μίας νέας οργανωτικής κουλτούρας μεταξύ, τόσο των στελεχών του Υπουργείου, όσο και των ωφελούμενων επιχειρήσεων και πολιτών. Η νέα οργανωτική κουλτούρα περιλάμβανε αρχές όπως η διαβούλευση, η συνεργασία και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Koning 2004, Ministry of Social Affairs and employment 2012, European Commission 2014). Οι δράσεις που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος αλλαγής περιλάμβαναν:

- ▶ Τη *διαβούλευση με τους ωφελούμενους* των υπηρεσιών και πολιτικών του Υπουργείου Εργασίας, για την αναγνώριση των αναγκών τους και την ενσωμάτωσή τους στις νέες παρεχόμενες υπηρεσίες του Υπουργείου.
- ▶ Την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος *ενημέρωσης* των ωφελούμενων πολιτών και επιχειρήσεων, για το νέο οργανωτικό –



επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας του Υπουργείου και τις νέες, ποιοτικότερες παρεχόμενες υπηρεσίες.

- ▶ Την εφαρμογή δράσεων ενεργοποίησης και προώθησης της συμμετοχής του προσωπικού του Υπουργείου και των αποκεντρωμένων οργανωτικών του μονάδων, ως προς την εφαρμογή των δράσεων αλλαγής.
- ▶ Την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος κατάρτισης των στελεχών του Υπουργείου Εργασίας στις νέες απαιτούμενες δεξιότητες και διαδικασίες, ποιοτικής παροχής των υπηρεσιών.

Τη βάση και την καινοτομία του προγράμματος αλλαγής του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας, αποτέλεσε η διασύνδεση μεταξύ αναγκών των ωφελούμενων και παρεχόμενων υπηρεσιών. Διασύνδεση, η οποία βασίστηκε στη συμμετοχική αξιολόγηση των αναγκών των ωφελούμενων, στην αναγνώριση των απαιτούμενων υπηρεσιών και πολιτικών του Υπουργείου, σύμφωνα με τις ανάγκες αυτές και τέλος στο σχεδιασμό υπηρεσιών, οι οποίες περιλαμβάνουν συγκεκριμένες δράσεις και εκροές που συμβάλουν στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών (Ministry of Social Affairs and employment 2012, European Commission 2014, Bouckaert *et al.*, 2008).

Η αναγνώριση των αναγκών και επιλογών των στόχων αλλαγής της υφιστάμενης λειτουργίας του Υπουργείου Εργασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών του, βασίστηκε στη διαρκή και συμμετοχική εφαρμογή τεχνικών διαβούλευσης και στην προώθηση της ενσωμάτωσης των αναγκών και προτάσεων των ωφελούμενων στους στόχους και τις δράσεις του προγράμματος αλλαγής.

Στα **εργαλεία** αυτά συμμετοχικού προγραμματισμού συμπεριλαμβάνονταν μεταξύ άλλων:

- Δράσεις ανοικτής δημόσιας διαβούλευσης.
- Διαβουλευτικές ημερίδες με ειδικές κατηγορίες ωφελούμενων των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου Εργασίας.
- Έρευνες γνώμης εμπλεκόμενων, ωφελούμενων και πολιτών για τις υπηρεσίες προώθησης της απασχόλησης.
- Δράσεις δια-τομεακού συντονισμού με τους συναρμόδιους δημόσιους φορείς.
- Δημιουργία ομάδων εστιασμένης ανάλυσης (focus groups) με τη συμμετοχή εκπροσώπων του συνόλου των εμπλεκόμενων και ωφελούμενων των υπηρεσιών απασχόλησης.



- Συμμετοχικές ομάδες εργασίας στελεχών του Υπουργείου Εργασίας.
- Δίκτυα προώθησης και υλοποίησης των αλλαγών στις οργανωτικές μονάδες του Υπουργείου.

Η συμμετοχική και ολοκληρωμένη εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής των υπηρεσιών απασχόλησης του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας (Bouckaert *et al.*, 2008, Ministry of Social Affairs and employment 2012, European Commission 2014), επέφερε μεταξύ άλλων την επίτευξη των εξής **στόχων**:

- ⊕ Μείωση τους κόστους παροχής των πολιτικών και υπηρεσιών του Υπουργείου κατά 20%.
- ⊕ Αύξηση του ποσοστού ωφελούμενων που βρίσκουν εργασία μέσα από τα προγράμματα του Υπουργείου κατά 25%.
- ⊕ Μείωση διοικητικών βαρών των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου κατά 35%
- ⊕ Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των ωφελούμενων των υπηρεσιών κατά 55%.
- ⊕ Εισαγωγή της στοχοθεσίας στο σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου.



Β' ΜΕΡΟΣ: Διερεύνηση των θεωρητικών προσεγγίσεων και Αποτελέσματα Έρευνας

Κεφάλαιο 6^ο: Μεθοδολογία έρευνας

6.1 Βασικές ερευνητικές προσεγγίσεις

Η επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης, η οποία θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα διατριβή προκύπτει βιβλιογραφικά από το συνδυασμό των ήδη υπάρχουσών μελετών. Οι κύριοι μέθοδοι έρευνας που χρησιμοποιούνται και καταδεικνύονται από τους θεωρητικούς μέχρι σήμερα με τους αντίστοιχους διαχωρισμούς τους είναι η **ποσοτική** με την **ποιοτική**, καθώς και η **θεωρητική** με την **εμπειρική**. Η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας, καθώς και η οριοθέτηση των περιορισμών που διέπουν τα συμπεράσματά της, προϋποθέτουν την εμπεριστατωμένη κατανόηση των θεμελιωδών χαρακτηριστικών τους και της χρησιμότητάς τους. Η διαφοροποίηση των ερευνητικών μεθόδων βασίζεται: α) στους στόχους που εξυπηρετεί η κάθε μέθοδος, β) στη φύση των συλλεγομένων δεδομένων και γ) στον τρόπο ανάλυσής τους (Saunders *et al.*, 2007, 2009).

Θεωρητικά ο συνδυασμός προσεγγίσεων είναι ο πλέον ενδεδειγμένος. Ωστόσο, θεωρούμε ότι οι επιδιωκόμενοι στόχοι της έρευνας και η φύση του ερευνητικού αντικειμένου (στατική ή δυναμική) καθοδηγούν τον τρόπο της ερευνητικής προσέγγισης, όπως θα αποτυπωθεί παρακάτω και για την παρούσα μελέτη.

Ειδικότερα, οι κύριοι στόχοι μιας **ποιοτικής έρευνας** είναι αυτή της **διερεύνησης**, της **περιγραφής**, της **επεξήγησης** και της **κατανόησης** ενός φαινομένου. Με αυτό τον τρόπο συλλέγονται πρωτογενή δεδομένα και έπειτα αναλύεται το περιεχόμενό τους, με σκοπό τη δημιουργία ολοκληρωμένης ερμηνείας. Η ποιοτική έρευνα συνιστά μια «επαγωγική» (deductive) προσέγγιση για τη δημιουργία μιας «θεωρίας». Επίσης, τείνει να σχετίζεται πιο πολύ με τις «διαδικασίες» και όχι τη «δομή» και κυρίως με δυναμικά και όχι με στατικά φαινόμενα. Για το λόγο αυτό η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται περισσότερο στην περιγραφή και στην επεξήγηση, παρά στον ορισμό και στην πρόβλεψη. Ως εκ τούτου, θεωρείται ως μια *συμπερασματική προσέγγιση αποδοχής ή απόρριψης ήδη διατυπωμένων υποθέσεων που βασίζονται σε υπάρχοντα μοντέλα και στην ανάδειξη της θεωρίας που αναδεικνύεται μέσα από τα δεδομένα*. Οι ερευνητικές υποθέσεις ελέγχονται με τη χρήση στατιστικών μεθόδων για τη



διεξαγωγή διάφορων συμπερασμάτων. Τα ερευνητικά συμπεράσματα που απορρέουν από την ποιοτική έρευνα θεωρούνται πλήρη, ολιστικά και ρεαλιστικά. Ωστόσο, επειδή τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου θεωρούνται υποκειμενικά και περιορισμένα από το περιεχόμενο της έρευνας, είναι δύσκολο να διεξαχθούν γενικευμένα συμπεράσματα και προβλέψεις (Saunders *et al.*, 2007, 2009).

Αντίθετα στην **ποσοτική** έρευνα εκτιμάται ότι τα πολύπλοκα φαινόμενα δεν υποστηρίζονται πλήρως, σε περίπτωση που υπάρχει το *χαρακτηριστικό της δυναμικής αλληλεπίδρασης* ανάμεσα στο αντικείμενο της έρευνας και στο πλαίσιο διαμόρφωσης του για την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης κατανόησης του ερευνητικού αντικειμένου. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι τελευταία διαφαίνεται μια πιο ευρεία εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας στη διοίκηση των οργανισμών και των επιχειρήσεων, παρόλο που η επικρατέστερη ερευνητική μέθοδος σε αυτό τον τομέα είναι η ποσοτική (Saunders *et al.*, 2007, 2009).

Αν και διαφαίνεται ότι υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα και ως εκ τούτου δεν είναι αλληλοαποκλειόμενες (Mixed Methods Research Design). (Rihoux *et al.*, 2006; Leavy, 2017; Brown *et.al.*, 2014).

Μία άλλη κατηγοριοποίηση των προσεγγίσεων έρευνας είναι αυτή της **θεωρητικής** και της **εμπειρικής**. Η *θεωρητική προσέγγιση* ανατρέχει στην ισχύουσα βιβλιογραφία από την οποία αντλεί στοιχεία, ώστε να δημιουργήσει νέες θεωρίες ή να διαφοροποιήσει ισχύουσες αναλόγως του αντικειμένου. Σε αυτή τη μέθοδο δεν πραγματοποιείται καμία συλλογή πραγματικών δεδομένων, όπου και αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα. Η *εμπειρική προσέγγιση* δίνει αποτελέσματα αφού μελετήσει την πραγματικότητα την χρονική περίοδο της συλλογής των δεδομένων. Όπως και παραπάνω οι δύο μέθοδοι δεν είναι ανεξάρτητοι αλλά αλληλοσυνδεόμενοι.

Η έρευνα τέλος μπορεί να χαρακτηριστεί **επαγωγική** ή **παραγωγική**. Με την πρώτη περίπτωση υπάρχει δημιουργία μιας νέας θεωρίας ενώ η δεύτερη χρησιμοποιείται για τον έλεγχο μιας ήδη υπάρχουσας (Γεροντογιάννης, 2015). Ανεξαρτήτου της επιλογής της προσέγγισης ο Perry (1998) τονίζει την ανάγκη ύπαρξης κατάλληλου θεωρητικού υπόβαθρου.



Αξιοσημείωτη είναι η αναφορά των Saunders *et al.*, (2009) στον Burke (2007) στο άρθρο του με τίτλο “*Making choices: research paradigms and information management: Practical applications of philosophy in IM research*” εξετάζει τις ερευνητικές επιλογές στη διαχείριση της πληροφορίας και προτείνει έναν τρόπο για την εφαρμογή του «παραδείγματος». Ο Burke εστιάζει στο γεγονός ότι η έρευνα, που αντιμετωπίζει πρωταρχικά τα άτομα και την πληροφορία σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, ανταγωνιστικό και με πλήθος τεχνολογιών επικοινωνίας, πρέπει να λάβει υπόψη και να κατανοήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά, όπου με τη σειρά τους θα διασφαλίσουν τη χρήση κατάλληλων ερευνητικών επιλογών και τεκμηριωμένα ερευνητικά αποτελέσματα. Με την αναφορά αυτή των Saunders *et al.*, (2009) αποτυπώνεται ότι σε θέματα διαχείρισης ένας κύριος παράγοντας που καθορίζει τα αποτελέσματα της έρευνας και συνεπώς πρέπει να εξετάζεται είναι η **ανθρώπινη συμπεριφορά**.

Επίσης, σε άλλο σημείο αναφέρουν ότι η εφαρμογή πολλαπλών ερευνητικών προσεγγίσεων αποδεικνύεται ιδιαίτερα παραγωγική και αποτελεσματική, καθώς η ίδια η ερευνητική διαδικασία πραγματοποιείται με μεγαλύτερη ευκολία, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζεται η εγκυρότητα των δεδομένων και εμπλουτίζεται το πλαίσιο συνισταμένων που συνθέτουν και περιγράφουν το αντικείμενο της έρευνας (Saunders *et al.*, 2009).

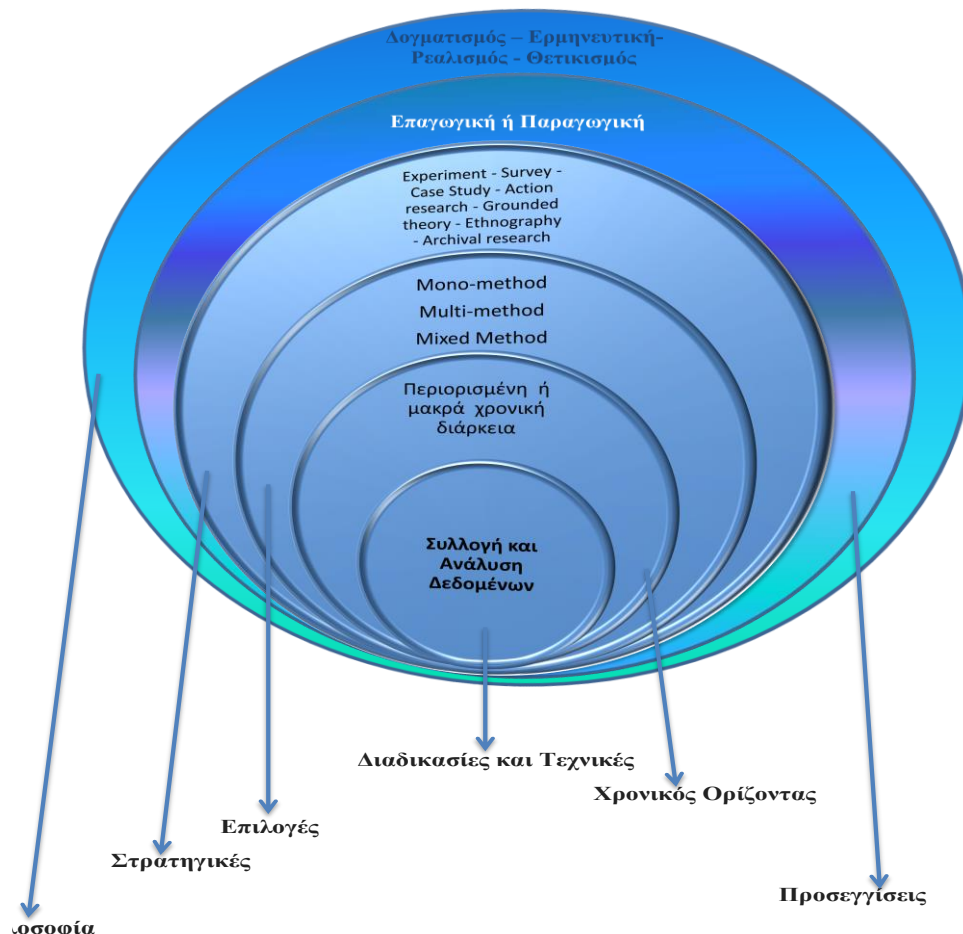
6.2 Βασικές ερευνητικές μέθοδοι

Εξίσου σημαντική με την ερευνητική προσέγγιση που θα χρησιμοποιηθεί είναι και η ερευνητική μέθοδος. Αυτή κατηγοριοποιείται στις εξής: στην **εργαστηριακή έρευνα**, στην **έρευνα πεδίου**, στη **μελέτη περιπτώσεων**, στη **δειγματοληπτική έρευνα** αλλά και άλλες μορφές. (Saunders *et al.*, 2007, 2009; Γεροντογιάννης, 2014)

Στην παρούσα μελέτη συνδυάστηκαν οι προσεγγίσεις της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού αυτής και για τη διασφάλιση εξαγωγής τεκμηριωμένων αποτελεσμάτων, δεδομένου ότι τόσο η Διαχείριση Αλλαγών, όσο και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των σύγχρονων Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από δυναμική αλληλεπίδραση ενός πλήθους παραγόντων που καθορίζουν την επιτυχή υλοποίηση των προωθούμενων

Αλλαγών (μεταρρυθμίσεων), ενώ ταυτόχρονα απεικονίζεται η παρούσα κατάσταση σε πραγματικές συνθήκες.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η συγκέντρωση σχετικής βιβλιογραφίας από αναγνωρισμένους θεωρητικούς και εμπειρογνώμονες, η σύνταξη και αποστολή ανοικτού τύπου ερωτηματολογίων, καθώς και η διενέργεια συνεντεύξεων.



Σχήμα 45: The research onion

Πηγή: Προσαρμοσμένο από © Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill (2009)

6.3 Στάδια έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με την ακόλουθη διαδικασία:

- Προσδιορισμός του προς έρευνα και μελέτη θέματος
- Επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων
- Σύνταξη και διανομή του ερωτηματολογίου προσανατολισμένο στο θέμα της μελέτης και διενέργεια συνεντεύξεων



- Επεξεργασία και Ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια
- Στατιστική Ανάλυση των αποτελεσμάτων (SPSS)
- Συμπεράσματα- Προτάσεις

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προσανατολιζόμαστε στον εντοπισμό των στοιχείων εκείνων που δύνανται να διερευνήσουν το κατά πόσο η διάσταση της διαχείρισης Αλλαγών από τους δημόσιους οργανισμούς/ επιχειρήσεις μπορεί να οριοθετείται στο πλαίσιο ενός δυναμικού μοντέλου. Η διερεύνηση αυτή βασίζεται στη λογική του ελέγχου της ύπαρξης ή μη συσχετίσεων μεταξύ της δράσης των διαδικασιών διαχείρισης αλλαγών και ενός συνόλου δομο-λειτουργικών, οργανωτικών-διοικητικών και στρατηγικών χαρακτηριστικών. Η ποιοτική έρευνα ισχυροποίησε την πιθανότητα ύπαρξης ενός τέτοιου μοντέλου. Κατά συνέπεια μέσω των ερευνητικών υποθέσεων, επιδιώκουμε να ελέγξουμε τον τρόπο διαμόρφωσης ή προσδιορισμού των θεωρητικών θέσεων και ενδείξεων της ποιοτικής έρευνας στο πλαίσιο μιας ποσοτικής διερεύνησης.

6.4 Ερευνητικές υποθέσεις

Κύριος στόχος είναι η διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης αλλαγών στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών/ επιχειρήσεων που λειτουργούν στη σημερινή ελληνική δημόσια διοίκηση, μέσα σε ένα περιβάλλον που βιώνει τα τελευταία χρόνια οικονομική κρίση ή ύφεση, μέσω του εντοπισμού ενός συνόλου μεταβλητών που προσδιορίζουν την επιτυχή και αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών σε μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς.

Στο πλαίσιο αυτού του στόχου καθοδηγούμαστε στη διερεύνηση εφαρμογής κάποιου μοντέλου διαχείρισης αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς/ επιχειρήσεις εν μέσω οικονομικής κρίσης. Από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίσαμε ως αξιόπιστο και εφικτό να εφαρμοστεί σε μεγάλους δημόσιους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αυτό που ανέπτυξε ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.) μέσω του Προγράμματος Ανάπτυξης (United Nations Development



Programme, U.N.D.P.)¹⁴ και το εφαρμόζει ανά τον κόσμο σε διάφορους τομείς δραστηριοποίησης μεγάλων Δημόσιων Οργανισμών, όπως παρουσιάστηκε στο 4^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.

Η γνώση και η εμπειρία από τη διαχείριση της αλλαγής του Ο.Η.Ε. δεν προέρχεται μόνο από την οργανωσιακή ανάπτυξη (organizational development), αλλά και από τα ευρήματα της κοινωνικοοικονομικής έρευνας και από την εμπειρία και την εξέλιξη σε διάφορους τομείς, όπως της κοινωνικής αλλαγής, των επικοινωνιών, της κοινωνικής ανάπτυξης και κινητοποίησης, της γεωργικής επέκτασης, των συμμετοχικών προσεγγίσεων και της εκτίμησης αναγκών. Το μοντέλο αυτό που προτάθηκε από τον Ο.Η.Ε., αντλείται από μια μεγάλη γκάμα σύγχρονων καινοτομιών στη διαχείριση αλλαγών τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο και στο δημόσιο τομέα, σε συνδυασμό με την πρακτική εμπειρία του Οργανισμού στην υποστήριξη της διαχείρισης αλλαγών, σε οργανισμούς που είχαν να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις ή ακόμα και κρίσεις.

Στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου και από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και εμπειρίας, καθώς και από τον αντικειμενικό σκοπό της παρούσας μελέτης, αναδεικνύονται οι εξής προβληματισμοί:

- ⊕ Ποιο είναι το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των σύγχρονων Δημόσιων Οργανισμών για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών;
- ⊕ Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση ή κρίση έχει επηρεάσει το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των Δημόσιων Οργανισμών στο πλαίσιο της επίτευξης των προωθούμενων αλλαγών;
- ⊕ Ποιες δυνάμεις ευνοούν και ποιες αντιστέκονται στην αλλαγή;
- ⊕ Ποιοι παράγοντες οδηγούν σε αλλαγές στο δημόσιο τομέα;
- ⊕ Ποιες προϋποθέσεις είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση της επιτυχούς εφαρμογής της αλλαγής;
- ⊕ Ποιες Στρατηγικές θα συμβάλλουν στη μείωση και στην αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή της επιδιωκόμενης αλλαγής;
- ⊕ Οι προωθούμενες αλλαγές υλοποιήθηκαν με επιτυχία;
- ⊕ Ποιος είναι ο τρόπος διαχείρισης των αλλαγών μέσα στη Δημόσια Διοίκηση;

¹⁴ United Nations Development Programme, 2006. Institutional Reform and Change Management: Managing Change in Public Sector Organizations, UNDP.



- ⊕ Ποια η σχέση οφέλους – κόστους από τις αλλαγές που προωθήθηκαν και εφαρμόστηκαν, ανεξάρτητα από το βαθμό επιτυχούς εφαρμογής αυτών;

Στη βάση αυτών των προβληματισμών και στο πλαίσιο του μοντέλου διαχείρισης αλλαγών σε μεγάλους δημόσιους οργανισμούς του Προγράμματος Ανάπτυξης (United Nations Development Programme, U.N.D.P.) του Ο.Η.Ε., σύμφωνα με τις διαδικασίες και τις μεταβλητές που συνθέτουν το μοντέλο, καθοδηγούμεστε στην εξέταση των μεταβλητών που έχουν εντοπιστεί, είτε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, είτε από την ποιοτική έρευνα, είτε και από το συνδυασμό των προσεγγίσεων αυτών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω σε αυτή την ενότητα.

Τα ερευνητικά θέματα που απορρέουν από τη λογική σκέψη, αλλά και τη μεθόδευση του εντοπισμού συγκεκριμένων διαδικασιών και των μεταβλητών αυτών που συνθέτουν τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών και εφαρμόζονται στους σύγχρονους Δημόσιους Οργανισμούς/ Επιχειρήσεις, μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από παρατεταμένη οικονομική ύφεση ή κρίση και συναφώς αποτελούν αντικείμενο έρευνας της παρούσας μελέτης είναι τα παρακάτω.

1^η Ερευνητική Υπόθεση:

Ο παράγοντας «δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας και του επείγοντος για αλλαγή» αναμένεται να είναι (στατιστικά) σημαντικός για την επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής.

Ο παράγοντας «δημιουργία αίσθησης της αναγκαιότητας και του επείγοντος για αλλαγή», σύμφωνα με το ολοκληρωμένο μοντέλο του UNDP, αποτελεί συνισταμένη της δημιουργίας θετικού κλίματος για αλλαγή. Όπως παρουσιάστηκε στο 4^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, ο παράγοντας αυτός είναι το πρώτο στάδιο για τη διαχείριση του περιβάλλοντος αλλαγής.

Η σημαντικότητα αυτού του παράγοντα αναδεικνύεται στα περισσότερα Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής, όπως αναλύθηκαν στο 3^ο κεφάλαιο, ως μια κύρια συνισταμένη για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, στα Μοντέλα του Lewin (περιλαμβάνεται και στις 3 φάσεις και στη θεωρία Force Field Analysis), του Bernard Burnes, του Edgar Henry Schein, του Kotter, των Collin Carnal, του Kanter – Stein & Jick, του Charles Handy, του Shield, των Cook and



Hunsaker, του Jick (10 βήματα), των Mento- Jones & Dirmdofer, Cameron & Green, του Stephen Robbins και των Holt – Armenakis – Field & Harris.

Αυτό επιβεβαιώνεται και από την πλούσια διεθνή βιβλιογραφία, τη διεθνή αρθρογραφία και τις πραγματοποιηθείσες έρευνες στο αντικείμενο του Change Management, όπως και από διεθνείς οργανισμούς, όπως για παράδειγμα στους Kurt Lewin (1935, 1948), Marrow J. Alfred (1969), Armenakis A., Achilles Bedeian G.Arthur, (1999), Argyriades Demetrios (2001), Weick, K. E. (2001), John P. Kotter, Dan S. Cohen (2002), Argyriades Demetrios (2003), Todnem Rune By, (2005), Holt, T. Daniel & Armenakis, A.Achilles & Harris, Stanley & S. Feild, Hubert. (2007), OECD, (2009), Green Mike, (2007), Vakola Maria & Armenakis Achilles & Oreg Shaul. (2009), Szabla B.David, Pasmore A. William, Barnes A. Mary, Esther Cameron and Mike Green (2012), Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J., Van der Voet, J., (2013), Brown Mitchell, Hale Kathleen (2014), UNDP (2015), Gunhild B. Saetren and Karin Laumann, (2017), Burnes Bernand (2004), Gipson N. Asha (2017), Gonçalves Vicente & Campos Carla, (2018) κ.α..

Στη διερεύνηση του βαθμού σημαντικότητας της δημιουργίας αίσθησης του επείγοντος θα χρησιμοποιήσουμε και τη μεταβλητή της υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από την Ηγεσία και τη Διοίκηση, ώστε να διαπιστωθεί και ο βαθμός υποστήριξης αν συμπλέει με τα συμπεράσματα της αρχικής μας υπόθεσης.

2^η Ερευνητική Υπόθεση

Ο παράγοντας «Υπαρξη Οράματος» αναμένεται να είναι (στατιστικά) από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, μεταξύ άλλων, που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της επιδιωκόμενης αλλαγής σε ένα Δημόσιο Οργανισμό/Επιχείρηση, ωστόσο οι περισσότεροι Οργανισμοί δεν θα διαθέτουν όραμα.

Ο παράγοντας «Όραμα», σύμφωνα με το ολοκληρωμένο μοντέλο του UNDP, αποτελεί ένα βήμα καίριας σημασίας για έναν Οργανισμό που αλλάζει. Κρίνεται ότι αποτελεί κριτικό σημείο για τη θεμελίωση της υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής απέναντι στους εμπλεκόμενους, αλλά και στον ίδιο τον Οργανισμό. Συνεπώς, συμβάλλει άμεσα και συγκροτεί τις βάσεις για τη δημιουργία θετικού κλίματος για αλλαγή, ακόμα και αν άλλοι παράγοντες που συντείνουν σε αυτό



ατονήσουν. Ως εκ τούτου, όπως παρουσιάστηκε και στο 4ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, η ύπαρξη Οράματος, σαφώς διατυπωμένο και κοινοποιημένο σε όλους τους εμπλεκόμενους, είναι η βασικότερη προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση του περιβάλλοντος αλλαγής σε έναν Οργανισμό. Η υπόθεση εργασίας, την οποία και θα διερευνήσουμε, είναι ότι *οι περισσότεροι Δημόσιοι Οργανισμοί δεν θα διαθέτουν Όραμα*, σαφώς διατυπωμένο και σωστά κοινοποιημένο σε όλους τους εργαζομένους, Συνεπώς, αρχικά αυτό που πρέπει να διερευνηθεί είναι αν οι Οργανισμοί διαθέτουν Όραμα.

Επιπλέον, αυτή η ερευνητική υπόθεση μας οδηγεί στη διερεύνηση του περιεχομένου και άλλων παραγόντων και της σημαντικότητας αυτών, τόσο για την επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής, όσο και της συσχέτισή τους με τον παράγοντα «ύπαρξη Οράματος».

Η σημαντικότητα αυτού του παράγοντα αναδεικνύεται στα εξής Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής, όπως αναλύθηκαν στο 3ο κεφάλαιο, ως μια κύρια συνισταμένη για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής σε έναν οργανισμό: του Bernard Burnes, των Kanter – Stein & Jick, Kotter, του Jick (10 βήματα), των Mento – Jones & Dirmdofers και των Cameron & Green.

Η σπουδαιότητα του παράγοντα «Όραμα» αναδεικνύεται και από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, των πορισμάτων διεθνών οργανισμών, όπως και από τις έρευνες που διεξήχθησαν στο πλαίσιο της Διαχείρισης Αλλαγών, όπως για παράδειγμα στους εξής: Arnstein Sh.R. (1969); Kotter, (1996); Doherty, T., and Horne, T. (2002); Kotter & Cohen, (2002); UN, (2003); Μακρυδημήτρης, (1999, 2007); UNDP, (2006, 2015); Burnes B., (2004); Todnem, (2005); UNDP, (2006, 2015); Holt T.D., Armenakis A.A., Hubert S. F. & Stanley G. H. (2007); Baker, D., (2007); Green, M. (2007); Carnall, C. (2007); Bouckaert G. & Halligan J., (2008); Paton A. R. & McCalman J., (2008); OECD, (2011); Robbins, P. S. & Judge, A. T., (2016); Balogun J., Hope V.H. & Gustafsson S., (2016), Cameron, E. & Green, M., (2012); EU, (2017); Szabla B.D., Pasmore A.W., Barnes A. M. & Gipson N.A.; (2017) κ.α.



3^η Ερευνητική Υπόθεση

Η «Συμμετοχή» των εργαζομένων στη διαδικασία Αλλαγής αναμένεται (στατιστικά) να είναι σε χαμηλά επίπεδα μεταξύ των πιο σημαντικών παραγόντων, που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της επιδιωκόμενης αλλαγής σε ένα Δημόσιο Οργανισμό/Επιχείρηση.

Σύμφωνα με το ολοκληρωμένο μοντέλο του UNDP, η Συμμετοχή είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχή Εφαρμογή της Διαδικασίας Αλλαγής. Η παραπάνω υπόθεση θα μας οδηγήσει αρχικά στη διερεύνηση του βαθμού συμμετοχικότητας των εργαζομένων στη διαδικασία Αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς, σύμφωνα με τη «Σκάλα της Συμμετοχής», που παρουσιάστηκε στη σχετική ενότητα του 4^{ου} κεφαλαίου της παρούσας μελέτης. Η παραδοχή που οδηγούμαστε σε αυτή την ερευνητική υπόθεση είναι ότι *η Συμμετοχή των εργαζομένων αναμένεται να εντοπίζεται σε μεσαία σκαλοπάτια στο στάδιο της εφαρμογής της Διαδικασίας Αλλαγής, δηλαδή μεταξύ Πληροφόρησης – Διαβούλευσης και Ειρήνευσης.*

Ένα δεύτερο σκέλος αυτής της υπόθεσης αναφέρεται στη συσχέτιση της Συμμετοχής των εργαζομένων με την υποστήριξη από την Ηγεσία και τη Διοίκηση, και τον αντίκτυπο της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος, παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής, σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές.

Τα Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής, που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 3.Β. της παρούσας μελέτης και γίνεται ρητή αναφορά στη Συμμετοχής των εμπλεκομένων στη Διαχείριση Αλλαγής είναι των Carnall C., Burnes B., Kanter – Stein & Jick, Handy C. Και του Jick's (10 βήματα).

Η αναγκαιότητα της Συμμετοχής των εμπλεκομένων στη Διαχείριση Αλλαγής προκύπτει και από τη διεθνή βιβλιογραφία, όπως Kurt Lewin (1948), Arnstein R.Sh. (1969), OECD (2001), Doherty, T., and Horne, T. (2002), UNDP (2003), Cloke K. & Goldsmith J., (2005), Burnes B., (2004), Green Mike, (2007), Holt, T. Daniel & Armenakis, A.Achilles & Harris, Stanley & S. Feild, Hubert. (2007), Bouckaert G. & Halligan J., (2008), Vakola Maria, Armenakis Achilles & Oreg Shaul, (2009), World Bank, CommGAP, (2011), Dooren Van Wouter, Bouckaert G., Halligan J., (2017),



Balogun J., Hope H.V. & Gustafsson S., (2016), Robbins, Stephen P. & Judge, A. Timothy, (2016) κ.α.

4^η Ερευνητική Υπόθεση

Το «Όραμα Ηγέτη» αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής, ενώ η «έλλειψη κινήτρων» αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τις κυριότερες αιτίες που οδηγούν στην αποτυχία της εφαρμογής.

Αυτή η υπόθεση εργασίας μας οδηγεί στη διερεύνηση της επίδρασης των παραγόντων τόσο αυτών που ευνοούν την προωθούμενη αλλαγή, όσο και αυτών που αντιστέκονται στην αλλαγή, καθώς και των παραγόντων που οδηγούν τόσο στην αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής, όσο και στην αντίδραση των εργαζομένων σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων. Για τη διευκόλυνση της διερεύνησης αυτής της ερευνητικής υπόθεσης θα χρησιμοποιήσουμε τα συμπεράσματα από τις αιτίες που συμβάλουν στην αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής.

Για την ανάλυση και τη διερεύνηση θα χρησιμοποιήσουμε τη θεωρία του Kurt Lewin που, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 3.B.1, ονομάζεται Force Field Analysis. Με αυτό τον τρόπο οι παράγοντες που επιλέχθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία, όπως παρουσιάζεται αναλυτική στις ενότητες 2.4 και 2.5 της παρούσας μελέτης, θα διερευνηθούν στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των ελληνικών δημόσιων οργανισμών με στόχο τη διαμόρφωση ενός πλαισίου παραγόντων που συμβάλλουν υπέρ ή κατά της προωθούμενης αλλαγής.

5^η Ερευνητική Υπόθεση

Η οικονομική ύφεση ή κρίση αναμένεται να επηρεάζει αρκετά τους εργαζόμενους στη διαδικασία της αλλαγής.

Η οικονομική ύφεση ή κρίση, είναι ένας από εξωγενείς παράγοντες ενός Δημόσιου Οργανισμού, όπως παρουσιάστηκε στο 2^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Ενώ στην ενότητα 2.2.A., αναλύθηκε ειδικότερα ο βαθμός επίδρασης της οικονομικής κρίσης στους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα, σύμφωνα με την πρόσφατη μελέτη του ΕΛΙΑΜΕΠ (2018).



Ως εκ τούτου, σε αυτή την υπόθεση εργασίας οδηγούμαστε στις εξής υποθετικές απόψεις, στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης:

Α. ο Δημόσιος Οργανισμός έχει υιοθετήσει σε αρκετά σημαντικό βαθμό νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας.

Β. ο Δημόσιος Οργανισμός έχει επηρεαστεί σε αρκετά σημαντικό βαθμό στο σύνολό του.

Γ. οι εργαζόμενοι έχουν επηρεαστεί σε αρκετά σημαντικό βαθμό

Δ. η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων έχει επηρεαστεί σε αρκετά σημαντικό βαθμό.

6^η Ερευνητική Υπόθεση

Η αντίδραση στην αλλαγή αναμένεται να αποτελεί αρκετά σημαντικό παράγοντα που συμβάλει στη μη επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής.

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές, όπως παρουσιάζονται εκτενώς στην ενότητα 2.4.2 της παρούσας μελέτης, η αντίδραση των εργαζομένων στην προωθούμενη αλλαγή, συνιστά έναν κρίσιμο παράγοντα που συμβάλει καίρια στην αποτελεσματική εφαρμογή της. Βέβαια, όπως παρουσιάστηκε, είναι αναμενόμενη κάποια μορφή αντίδρασης σε κάθε αλλαγή που επιχειρείται σε οποιονδήποτε τομέα στη ζωή ενός ατόμου. Στη μοναδική περίπτωση που είναι ανύπαρκτη η αντίδραση είναι όταν υπάρχει έντονη και δεδομένη δυσανεμία με την υπάρχουσα κατάσταση.

Σε αυτή την υπόθεση εργασίας και προκειμένου να διαμορφωθεί μια ευρύτερη αντίληψη για την αξιολόγηση της αντίδρασης που εμφανίζεται στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον του Δημόσιου Οργανισμού θα διερευνηθούν οι εξής υποθετικές απόψεις:

Α. οι περισσότερες αντιδράσεις του κάθε εργαζομένου ατομικά θα εμφανίζονται με ήπιο τρόπο, με τη μείωση της αποδοτικότητάς του ή και την πρόκληση ομαδικών συζητήσεων.

Β. οι περισσότερες αντιδράσεις των εργαζομένων στο σύνολό τους είναι μικρής εμβέλειας.

Στη βάση των ανωτέρω θα διερευνηθούν τα συναισθήματα που βίωσαν οι εργαζόμενοι στο στάδιο της εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής, ώστε να διαπιστωθεί αν υπερίσχυσαν τα θετικά έναντι των αρνητικών συναισθημάτων.



7^η Ερευνητική Υπόθεση

Η πλήρης πληροφόρηση αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τις πιο κύριες Στρατηγικές μείωσης και αντιμετώπισης των αντιδράσεων των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής.

Η διερεύνηση αυτής της υπόθεσης εργασίας θα πραγματοποιηθεί από την επιλογή των εργαζομένων αναφορικά με τις αποτελεσματικές στρατηγικές που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση και τη μείωση των αντιδράσεων των εργαζομένων στο στάδιο της εφαρμογής, καθώς και από το πως χαρακτηρίζουν οι εργαζόμενοι τις Στρατηγικές που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός τους και βρίσκονται σε εξέλιξη.

8^η Ερευνητική Υπόθεση

Η σχέση μεταξύ οφέλους και κόστους μετά την υλοποίηση της προωθούμενης αλλαγής αναμένεται (στατιστικά) να είναι περισσότερο ωφέλιμη για το δημόσιο οργανισμό, ενώ το κόστος να είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Η διερεύνηση αυτής της υπόθεσης θα πραγματοποιηθεί από την εφαρμογή της «Εξίσωσης Αλλαγής» των Beckhard και Harris (1987), που παρουσιάστηκε στην ενότητα 3.B.7 της παρούσας μελέτης. Συνοπτικά, αναφέρουμε ότι η εξίσωση της αλλαγής: $C = [D \times V \times F] > X$, παρέχει ένα συνοπτικό τρόπο εντοπισμού των παραγόντων που είναι απαραίτητοι για να υλοποιηθεί. Με τη διερεύνηση της σχέσης οφέλους – κόστους της προωθούμενης αλλαγής, θα αποτυπωθεί αν το όφελος είναι μεγαλύτερο από το κόστος, σύμφωνα με την υπόθεσή μας.

6.5 Σχεδιασμός και Επιλογή τύπου Ερωτήσεων και Ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του τύπου των ερωτήσεων πρέπει να καθορίζεται από τα δεδομένα που πρέπει να συλλεχθούν, τα οποία με τη σειρά τους προσδιορίζονται από τον αντικειμενικό σκοπό της έρευνας και τις ερευνητικές υποθέσεις του ερευνητή. Σύμφωνα με τους Bourque & Clark (1997) υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων:

- i. Οι ερωτήσεις που υιοθετούνται από άλλα ερωτηματολόγια.
- ii. Οι ερωτήσεις που διαμορφώνονται από άλλα ερωτηματολόγια.
- iii. Και οι ερωτήσεις που αναπτύσσονται από τον ίδιο τον ερευνητή.



Σύμφωνα με τους Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill A., (2007, 2009) οι δύο πρώτοι τρόποι θεωρούνται κατάλληλοι στην περίπτωση που συγκρίνονται αποτελέσματα μεταξύ όμοιων ερευνών. Ως εκ τούτου, και δεδομένου ότι δεν υπήρχε πρόσβαση σε παρόμοιες έρευνες προσδιορισμένες στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ακόμα και αν υπήρχαν, επιλέχθηκε η τρίτη λύση για το σχεδιασμό των ερωτήσεων στην παρούσα έρευνα.

Επιπρόσθετα Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill A., (2007, 2009) αναφέρουν ότι τα περισσότερα ερωτηματολόγια περιέχουν ένα συνδυασμό **Ανοικτών και Κλειστών Ερωτήσεων**, οδηγώντας μας σε έναν ακόμα διαχωρισμό του τύπου των ερωτήσεων μεταξύ.

Στις ανοικτές ερωτήσεις ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει την απάντησή του, ενώ στις κλειστές ερωτήσεις καλείται να επιλέξει μεταξύ διαθέσιμων απαντήσεων. Αυτός είναι και ο βασικός διαχωρισμός τους.

Στην παρούσα έρευνα, δεδομένου ότι θα πραγματοποιηθεί ποσοτική ανάλυση των δεδομένων, οι ερωτήσεις είναι κατά βάση κλειστού τύπου. Ωστόσο, επειδή στόχος της έρευνας είναι να αναζητηθούν και άρα να αποτυπωθούν και τυχόν στοιχεία που δεν εμφανίζονται στη σχετική βιβλιογραφία που μελετήθηκε, δίνεται οι δυνατότητα σε ένα μέρος των ερωτήσεων να καταγράψουν και δικές τους απαντήσεις, εφόσον οι ήδη διατυπωμένες δεν τους καλύπτουν. Για την υποβοήθηση της ομοιόμορφης ποσοτικής ανάλυσης των νέων πληροφοριών που προέκυψαν ακολουθήθηκε η κλίμακα αξιολόγησης Likert. Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι κατά βάση κλειστού τύπου με χαρακτηριστικά και του ανοικτού τύπου.

Ως προς τις κλειστού τύπου ερωτήσεις οι Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill A., (2007, 2009) διακρίνουν έξι κατηγορίες:

- ⊕ **Ερωτήσεις λίστας:** οι πιθανές απαντήσεις παρέχονται με τη μορφή λίστας, όπου ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει όσες απαντήσεις επιθυμεί.
- ⊕ **Ερωτήσεις κατηγορίας:** είναι ίδια περίπτωση με την παραπάνω, με τη διαφορά ότι ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει μια από τις διατιθέμενες απαντήσεις.



- ⊕ **Ερωτήσεις ταξινόμησης:** ο ερωτώμενος πρέπει να ταξινομήσει με σειρά τα παρεχόμενα δεδομένα.
- ⊕ **Ερωτήσεις κλίμακας ή διαβάθμισης:** χρησιμοποιείται μια κλίμακα αξιολόγησης για την καταγραφή της απάντησης (πχ. Likert).
- ⊕ **Ερωτήσεις ποσοτικής φύσεως:** ο ερωτώμενος καταγράφει έναν συγκεκριμένο αριθμό που αντικατοπτρίζει μια ποσότητα
- ⊕ **Ερωτήσεις πλέγματος:** όπου μία ή περισσότερες ερωτήσεις μπορεί να καταγραφούν χρησιμοποιώντας το ίδιο πλέγμα (π.χ. πίνακα, δίκτυο κ.α.)

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν όλοι οι παραπάνω τύποι κλειστών ερωτήσεων, στοχεύοντας να αυξηθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

6.6 Δομή Ερωτηματολογίου

Η βασική οπτική που υιοθετήθηκε κατά τη διαδικασία δόμησης του ερωτηματολογίου, συνδέεται άμεσα με τον κύριο ερευνητικό σκοπό μας, ο οποίος αναφέρεται στη *διερεύνηση και ερμηνεία της διαχείρισης αλλαγών από τους δημόσιους οργανισμούς /επιχειρήσεις που λειτουργούν στη σημερινή ελληνική δημόσια διοίκηση μέσα σε ένα περιβάλλον που βιώνει τα τελευταία χρόνια οικονομική κρίση ή ύφεση μέσω του εντοπισμού των διαδικασιών που εφαρμόζονται για τη διαχείριση αλλαγών και του αντίκτυπου και των αντιδράσεων των εμπλεκόμενων σε αυτή.*

Στη βάση αυτού του σκοπού δομήθηκε το ερωτηματολόγιο, το περιεχόμενου του οποίου προέκυψε από τη μελέτη μιας διεθνούς φάσματος βιβλιογραφίας. Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι, όπως υπογραμμίζουν οι Saunders *et al.* (2007, 2009), όταν το ερευνητικό αντικείμενο αφορά οργανισμούς/ επιχειρήσεις, απαιτείται να εντοπιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτών στους οποίους απευθυνόμαστε. Για το λόγο αυτό υπάρχουν σχετικές ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο που επικεντρώνονται σε αυτό το αντικείμενο. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη.

Το *πρώτο μέρος* περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα δομο-λειτουργικά χαρακτηριστικά του Οργανισμού. Στόχος δεν ήταν μόνο να αποτυπωθεί ο τρόπος οργάνωσης του Οργανισμού, αλλά και να διαπιστωθεί οι ερωτώμενοι ήταν οικείοι με όρους της διοικητικής επιστήμης που αναφέρονται στα βασικά χαρακτηριστικά



γνωρίσματα του Οργανισμού που εργάζονται. Για το λόγο αυτό δεν δόθηκε κάποιος ορισμός και ένα πλαίσιο της έννοιας «Διαχείριση Αλλαγής», ώστε να μην επηρεαστεί ούτε να καθοδηγηθεί η κρίση τους. Προς ενίσχυση αυτού στο ερωτηματολόγιο υπάρχει μια κομβική ερώτηση, με την οποία δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν αν ο οργανισμός τους εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή και στην περίπτωση που απαντούσαν αρνητικά ή δεν γνώριζαν ζητήθηκε να μην προχωρήσουν στις επόμενες ερωτήσεις.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε μόνο από όσους απάντησαν θετικά στο ότι έχουν βιώσει οργανωσιακή αλλαγή στον Οργανισμό τους, περιέχει ερωτήσεις εστιασμένες στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού/επιχείρησης, όπως προσδιορίστηκε από τη βιβλιογραφία, που αφορούν κατά βάση τον ίδιο τον εργαζόμενο, αλλά και τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, καθώς και το σύνολο του Οργανισμού, αναφορικά με τις διαδικασίες διαχείρισης αλλαγής, με την επίδραση της οικονομικής κρίσης, με τον αντίκτυπο της αλλαγής, καθώς και τη συναισθηματική αντίδραση. Όπου κρίθηκε απαραίτητο δόθηκαν και ορισμοί των εννοιών που χρησιμοποιήθηκαν, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται με κοινό τρόπο τις ερωτήσεις. Και σε αυτό το μέρος υπήρχε μια ερώτηση καίριας σημασίας, δεδομένου ότι υπήρχε η επιλογή της μη συμπλήρωσής της σε περίπτωση που η προωθούμενη αλλαγή εφαρμόστηκε με επιτυχία. Σε αυτή την περίπτωση και από τη διασταύρωση των δεδομένων που λήφθηκαν από επόμενες ερωτήσεις επιχειρήθηκε ο προσδιορισμός των παραγόντων που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία της προωθούμενης αλλαγής. Προς το τέλος αυτού του μέρους επικεντρωθήκαμε στις Στρατηγικές που εφαρμόστηκαν στους δημόσιους οργανισμούς από την Ηγεσία, ώστε η προωθούμενη αλλαγή να εφαρμοστεί, αλλά και στην αποτύπωση της αντικειμενικής άποψης των ερωτώμενων για την πιο αποτελεσματική Στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής. Η τελευταία ερώτηση εστίασε στην κατανόηση με συνοπτικό τρόπο της διαδικασίας αλλαγής που εφαρμόστηκε στον οργανισμό και στον εντοπισμό των παραγόντων που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση της προωθούμενης αλλαγής κατά το πρότυπο των Beckhard και Harris (1987), που όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα ανέπτυξαν την εξίσωση της αλλαγής.



Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στο προφίλ των ερωτώμενων, όπου παρά τις ειδικότερες ατομικές πληροφορίες που εστιάζουν και συνδέονται με τις αρχές της Διοικητικής Επιστήμης, ήταν εφικτό να διατηρήσουν την ανωνυμία τους. Στόχος ήταν να αποσυμπιεσθούν από ηθικά και επαγγελματικά διλήμματα και να καταγράψουν την αντικειμενική άποψή τους ως προς την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στον Οργανισμό που εργάζονται.

6.7 Εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου

Βασικός στόχος όταν χρησιμοποιείται ως μέθοδος έρευνας το ερωτηματολόγιο είναι να υπάρχουν υψηλά ποσοστά απαντήσεων. Σύμφωνα με την Sharon L. Lohr (De Leeuw D. Edith, Hox Joop, Dillman Don, 2008) ενδείκνυται η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου να αποτελείται από ένα εισαγωγικό σημείωμα που να παρέχει πληροφορίες στον ερωτώμενο αναφορικά με το σκοπό της έρευνας και που αποσκοπεί η συμπλήρωσή του. Στη σελίδα αυτή απαραίτητο είναι να υπάρχει και ένα λογότυπο που να δηλώνει την προέλευση του ερευνητή, καθώς και βασικές πληροφορίες για άμεση επικοινωνία με αυτόν, όπως και διασφάλιση της ανωνυμίας του ερωτώμενου και εχεμύθειας ως προς τις παρεχόμενες πληροφορίες, προσδίδοντας κυρίως την απαιτούμενη σοβαρότητα στο ερωτηματολόγιο και διασφαλίζοντας έναν ανοικτό δίαυλο επικοινωνίας σε οποιαδήποτε περίπτωση απαιτηθεί, ενισχύοντας έτσι και την ακρίβεια των διαλαμβανομένων σε αυτό.

Ως εκ τούτου το ερωτηματολόγιο μας περιλαμβάνει εισαγωγικό σημείωμα που περιέχονται όλες οι ανωτέρω πληροφορίες, παρουσιάζοντας τα στοιχεία και το λογότυπο του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων και του Πολυτεχνείου Κρήτης και τα Τμήματα αυτών από τα οποία προέρχεται ο ερευνητής.

6.8 Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων με τη χρήση του SPSS

Το SPSS (Superior Performance Software System) είναι το πιο διαδεδομένο πρόγραμμα για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων.

Δύο φοιτητές, οι Norman Nie και Dale Ben, ειδικευμένοι στον τομέα της πολιτικής επιστήμης, προσπάθησαν το 1965 στο Stanford University του San Francisco να



εντοπίσουν ένα πρόγραμμα υπολογιστών κατάλληλο για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων. Κατά τη διάρκεια της έρευνάς τους ανακάλυψαν ότι τα διαθέσιμα προγράμματα ήταν λίγο πολύ ακατάλληλα, καθώς είτε είχαν κατασκευαστεί με ανεπιτυχή τρόπο, είτε δεν παρείχαν τη δυνατότητα επαρκώς ευέλικτης και ολοκληρωμένης επεξεργασίας των πληροφοριών. Επίσης, ο τρόπος χρησιμοποίησής τους άλλαζε από πρόγραμμα σε πρόγραμμα. Έτσι, αποφάσισαν να αναπτύξουν ένα δικό τους πρόγραμμα.

Στη διάθεσή τους είχαν τη γλώσσα προγραμματισμού FORTRAN και έναν υπολογιστή του τύπου IBM 7090. Σε ένα έτος η πρώτη έκδοση του προγράμματος είχε αναπτυχθεί και στο επόμενο έτος, το 1967, μπορούσε να λειτουργήσει σε IBM 360 και ονομάστηκε Statistical Package for the Social Science. Στο μεταξύ, στην ομάδα ανάπτυξης είχε προστεθεί ο Hadlai Hull.

Το 1970 η ανάπτυξη του προγράμματος συνεχίστηκε στο Πανεπιστήμιο του Chicago. Το 1975 είχε αναπτυχθεί η έκτη έκδοση (SPSS6), ενώ μέχρι το 1981 ακολούθησαν οι εκδόσεις 7, 8 και 9. Με την εμφάνιση των προσωπικών Η/Υ αναπτύχτηκε μια PC-έκδοση SPSS, ενώ από το 1983 ήταν διαθέσιμη η PC-έκδοση SPSS \ PC + για τους υπολογιστές με λειτουργικό σύστημα MS-DOS.

Το 1984, με την ίδρυση της ευρωπαϊκής εμπορικής αντιπροσωπείας στην Ολλανδία, έγινε το πιο διαδεδομένο λογισμικό για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων σε όλο τον κόσμο. Το πρόγραμμα ονομάστηκε Superior Performance Software System (σύστημα λογισμικού μέγιστης παραγωγικότητας), ώστε να υποδηλώνετε ότι η χρήση του προγράμματος σε οποιοδήποτε τομέα αναφέρεται ουσιαστικά στη στατιστική ανάλυση δεδομένων.



Κεφάλαιο 7^ο: Ιδιαιτερότητες της έρευνας και χαρακτηριστικά γνωρίσματα του δείγματος

Εισαγωγή

Η έννοια της δειγματοληψίας έχει συστηματοποιηθεί και κατ' επέκταση έχει ορισθεί ως η στατιστική μεθοδολογία λήψης δείγματος απόλυτου αντιπροσωπευτικού, με σκοπό να συναχθούν συμπεράσματα για όλη τη δομή του πληθυσμού με συγκεκριμένο σφάλμα και πιθανότητα ορθότητας των μετρήσεων (Ρόντος & Παπάνης, 2006).

Επίσης, θα πρέπει να επισημανθεί ότι σκοπός της δειγματοληψίας και της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που θα ακολουθήσει, δεν αποτελεί μέτρηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του δείγματος, αλλά η λήψη εκτιμήσεων που αφορούν τον πληθυσμό στο σύνολό του.

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου δειγματοληψίας αποτελεί μία κρίσιμη απόφαση που θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να οδηγεί στο συνδυασμό της μεγιστοποίησης της ακρίβειας της έρευνας και παράλληλα στην ελαχιστοποίηση του κόστους και της διάρκειας της.

Η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας που επιλέξαμε να εφαρμόσουμε στην παρούσα έρευνα, ενδείκνυται για την εκλογή αντιπροσωπευτικού τυχαίου δείγματος από την πληθώρα των δημόσιων οργανισμών/επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή κάθε δυνατό δείγμα μεγέθους μικρότερου από αυτό του πληθυσμού, έχει την ίδια πιθανότητα να εκλεγεί πετυχαίνοντας έτσι την καλύτερη δυνατή αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος αναφορικά με τον πληθυσμό (Δαμιανού, 2007).

Στο πλαίσιο της έρευνας που διεξήχθη η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε σε: α) Οργανισμούς /Επιχειρήσεις της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που διαχειρίζονται συνεχώς Αλλαγές και β) εργαζόμενους που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν κυρίως ηλεκτρονικά. Η συγκέντρωση των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε τόσο με ηλεκτρονικό τρόπο, όσο και με ένχαρτη υποβολή τους. Κάποια ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν μετά από συνέντευξη.



Συνολικά εστάλησαν ερωτηματολόγια σε 10 Δημόσιους Οργανισμούς/ Επιχειρήσεις και σε 58 άτομα. Συγκεντρώθηκαν 55 ερωτηματολόγια (χρήσιμα και μη). Τα 38 ερωτηματολόγια (69,1%) είναι πλήρως συμπληρωμένα για την επεξεργασία και την εξαγωγή συμπερασμάτων με τη χρήση του εργαλείου SPSS. Ενώ ελήφθησαν 17 ερωτηματολόγια (30,91%) που δεν ολοκλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, είτε γιατί απάντησαν α) ότι η υπηρεσία τους δεν εφαρμόζει ή δεν έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή, είτε β) επειδή δεν γνώριζαν αν είχε εφαρμοστεί κάποια οργανωσιακή αλλαγή. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει κάποια χαρακτηριστικά των Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων που αφορούν το επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο, την έλλειψη επίγνωσης και ενδεχομένως και επιμόρφωσης όχι μόνο στον τομέα της οργανωσιακής αλλαγής, αλλά και στο συνολικό εργασιακό βίο τους.

Κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι το πλήθος των απαντήσεων θα ήταν κατά πολύ μεγαλύτερο αν οι φορείς στους οποίους εστάλησαν τα ερωτηματολόγια, τα είχαν αποστείλει εγκαίρως, όπως προσχεδιάστηκε, και κυρίως πριν την έναρξη των αδειών του καλοκαιριού. Γεγονός που κρίνεται ότι συνέτεινε και στη μη αποστολή συμπληρωμένων περισσότερων ερωτηματολογίων.

7.1 Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου

Στις επιστημονικές έρευνες ποσοτικού τύπου στενά συνυφασμένη με την αξιοπιστία μιας μέτρησης είναι η έννοια της συνέπειας (consistency) οριζόμενη με τη σειρά της μέσω της επαναληπτικότητας (repeatability) και της αναπαραγωγισιμότητας (reproducibility) του αποτελέσματος της μέτρησης, ήτοι της επανάληψης της μέτρησης υπό αντίστοιχες συνθήκες, αν και όχι όμοιες, και της αναπαραγωγής αποτελεσμάτων με μικρή μεταβλητότητα (Cohen, Manion & Morrison, 2007: 146).

Οι έρευνες ποιοτικού τύπου, αν και δεν είναι υποχρεωμένες να ακολουθήσουν τους κανόνες ελέγχου αξιοπιστίας των ποσοτικών ερευνών, δεν σημαίνει πως δεν πρέπει να παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά τα οποία να διασφαλίζουν τη φερεγγυότητα των αποτελεσμάτων (Cohen, Manion & Morrison, 2007: 148-149).

Ένας από τους συντελεστές μέτρησης της Αξιοπιστίας είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής. Η Αξιοπιστία είναι η ακρίβεια της μέτρησης,



δηλαδή η σχετική ικανότητα προσδιορισμού της «πραγματικής» αξίας μιας μεταβλητής. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας οποιασδήποτε διαδικασίας μέτρησης, βασίζεται στον προσδιορισμό του βαθμού διακύμανσης της βαθμολογίας των ατόμων που συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο, ο οποίος οφείλεται σε πραγματικές διαφορές (και σταθερά σφάλματα) καθώς επίσης και στη διακύμανση, η οποία οφείλεται στις λεγόμενες ασυνέπειες της μέτρησης. Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια απόκτησης ίδιων αποτελεσμάτων (δηλαδή στον ίδιο βαθμό διασποράς των τιμών) μιας μεταβλητής σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις (Γεροντογιάννης 2014: 228).

Ανάμεσα στα διαφορετικά είδη αξιοπιστίας διακρίνεται η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής (internal consistency). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής των μετρήσεων ενός εργαλείου αναφέρεται στο βαθμό συνοχής ή συσχέτισης των ερωτήσεων που μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό, σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις. (Μάρκος 2012: 2).

Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, με πιο διαδεδομένο το δείκτη α του Cronbach.

Στην παρούσα έρευνα επιχειρούμε ώστε να εξασφαλιστούν τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων, όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Αναφορικά με τη μέτρηση των εννοιών, χρησιμοποιήθηκε ένας μεγάλος αριθμός ερωτήσεων, ο οποίος αυξάνει την ακρίβεια της μέτρησης. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έγινε με τη μέθοδο ελέγχου της εσωτερικής συνοχής και συγκεκριμένα με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's Alpha. Επίσης, στο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert που αποδεδειγμένα σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αποδίδει περισσότερο αξιόπιστες μετρήσεις κατά την εφαρμογή της.

7.1.1 Μέτρηση Εσωτερικής Συνοχής με το συντελεστή Cronbach's Alpha

Ο Cronbach Alpha είναι ο πιο ευρέως χρησιμοποιούμενος από τους δείκτες αξιοπιστίας και είναι γενικά αποδεκτό ότι η τιμή του πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,7 (Nunnally & Bernstein 1994: 230). Εντούτοις, μερικοί ερευνητές επιτρέπουν μια μικρότερη τιμή της τάξης του 0,6 (DeVellis 1991: 39), ενώ άλλοι επιμένουν σε πιο αυστηρή τιμή της τάξεως του 0,8 (Cohen, Manion & Morrison, 2007: 506).



Οι ενδείξεις που αποτυπώνουν το βαθμό αξιοπιστίας της κλίμακας έχουν ως εξής (Cohen, Manion & Morrison, 2007: 506):

- >0.90: πολύ μεγάλη αξιοπιστία (σπάνιο)
- 0.80–0.90: μεγάλη αξιοπιστία
- 0.70–0.79: σχετική αξιοπιστία
- 0.60–0.69: οριακή/ελάχιστη αξιοπιστία
- <0.60: μη αποδεκτά χαμηλή αξιοπιστία

Οι Bryman and Cramer προτείνουν ότι το επίπεδο αξιοπιστίας είναι το 0.8 (Alan Bryman, Duncan Cramer, 2002), ενώ άλλοι προτείνουν ότι είναι αποδεκτό αν είναι από 0.67 και πάνω.

Σε περίπτωση που ο δείκτης Cronbach Alpha λάβει τιμές μικρότερες του 0,6 απαιτείται η επινόηση νέων ερωτήσεων, όπως επίσης και η επανάληψη της έρευνας με νέα βαθμολόγηση των απαντήσεων και υπολογισμό εκ νέου του συντελεστή αξιοπιστίας.

Στον παρακάτω Πίνακα αποτυπώνεται ο δείκτης Αξιοπιστίας των μεταβλητών διαχείρισης Αλλαγών, που παρουσιάζει η διεξαχθείσα έρευνα μας.

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	98,2
	Excluded ^a	1	1,8
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ΔΕΙΓΜΑ ΠΟΥ ΒΙΩΣΕ ΑΛΛΑΓΗ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	98,2
	Excluded ^a	1	1,8
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,983	,981	82

ΜΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΧΩΡΙΣ ΤΗΝ 8^η ΕΡΩΤΗΣΗ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,985	,982	81



Όπως φαίνεται από τα ανωτέρω στοιχεία ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου Cronbach's Alpha για το συνολικό δείγμα του ερωτηματολογίου είναι 98,3%, γεγονός που αποδεικνύει πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας.

Επίσης, αξιοσημείωτο είναι ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας αυξήθηκε από 98,3% σε 98,5% όταν αυτός υπολογίστηκε μόνο για όσους έχουν βιώσει Αλλαγή από το σύνολο των ερωτώμενων.

Τέλος, επισημαίνεται ότι και στους δύο τρόπους υπολογισμού του συντελεστή αξιοπιστίας υπολογιστήκαν μόνο οι απαντήσεις των ερωτώμενων χωρίς τα περιγραφικά στοιχεία αυτών.

7.2 Συσχετίσεις (Correlations)

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ PEARSON (r)

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής του Pearson (r). Είναι συντελεστής γραμμικής συσχέτισης ανάμεσα σε κάποιες μεταβλητές. Συμβολίζεται με (r) και παίρνει τιμές από -1 έως 1 ($-1 \leq r \leq 1$). Χρησιμοποιείται σε ποσοτικές μεταβλητές. Η ερμηνεία του συντελεστή συσχέτισης έχει ως ακολούθως:

- -1 έως -0,5 θεωρούμε ότι είναι υψηλός αρνητικός συντελεστής συσχέτισης
- -0,5 έως -0,2: θεωρούμε ότι είναι χαμηλός αρνητικός συντελεστής συσχέτισης
- -0,2 έως 0,2: θεωρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης είναι μηδενικός
- 0,2 έως 0,5: θεωρούμε ότι είναι χαμηλός θετικός συντελεστής συσχέτισης
- 0,5 έως 1: θεωρούμε ότι είναι υψηλός θετικός συντελεστής συσχέτισης

Επειδή οι συντελεστές συσχέτισης βασίζονται συνήθως σε δείγματα δεδομένων, είναι σύνηθες να συμπεριλαμβάνεται κάποια δήλωση στατιστικής σημαντικότητας (significance level) του συντελεστή συσχέτισης.

LEVEL OF SIGNIFICANCE (Sig.)

Η στατιστική σημαντικότητα είναι μια δήλωση της πιθανότητας να προκύψει ένας συγκεκριμένος συντελεστής συσχέτισης για ένα δείγμα δεδομένων AN δεν υπάρχει

συσχέτιση (δηλαδή, αν η συσχέτιση είναι 0.00) στον πληθυσμό από τον οποίο λήφθηκε το δείγμα.

Το SPSS μπορεί να δώσει τη στατιστική σημαντικότητα ως μια ακριβή τιμή ή ως ένα από τα συμβατικά επίπεδα κρίσιμης σημαντικότητας (critical significance) με ειδική επισήμανση με αστερίσκο για τιμές 0.05 και 0.01.

Κατά αυτό τον τρόπο δύναται από το συνδυασμό του δείκτη Pearson (r) με το Significance level (Sig) να προσδιοριστούν οι σημαντικές σχέσεις.

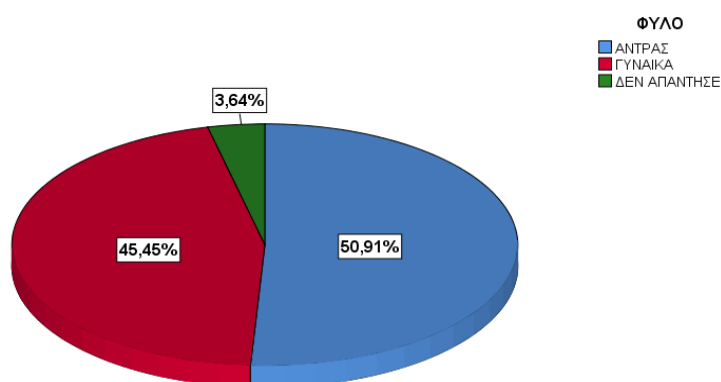
7.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του πληθυσμού του δείγματος

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η ποσοστώση των συμμετεχόντων με κριτήριο το Φύλο, όπου διαπιστώνεται ότι το ποσοστό του αντρικού πληθυσμού (50,9%) που απάντησε είναι μεγαλύτερο από το γυναικείο (45,5%), αλλά όχι με μεγάλη διαφορά, σε πλήθος ερωτηματολογίων είναι μόλις 3 μονάδες. Ενώ ένα 3,6% των ερωτώμενων (2 ερωτώμενοι) δεν συμπλήρωσαν τη σχετική πληροφορία.

ΦΥΛΟ

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΤΡΑΣ	28	50,9	50,9
	ΓΥΝΑΙΚΑ	25	45,5	96,4
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	2	3,6	100,0
	Total	55	100,0	

Πίνακας 11: Κατανομή Φύλου



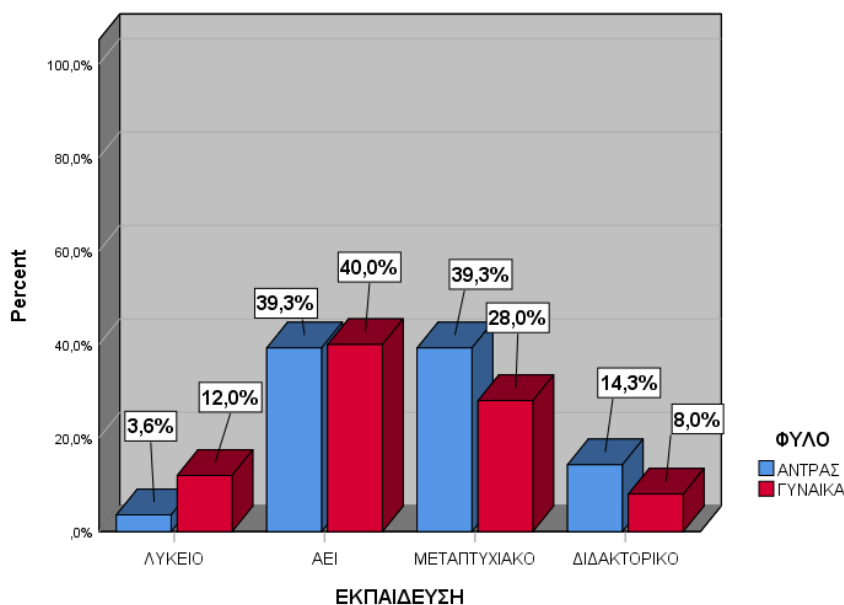
Σχήμα 46: Κατανομή του Φύλου

Στον Πίνακα ... και στο Σχήμα ... παρακάτω απεικονίζεται το μορφωτικό επίπεδο των 55 ερωτώμενων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	5	9,1
	ΛΥΚΕΙΟ	4	7,3
	ΑΕΙ	21	38,2
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	18	32,7
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	6	10,9
	ΑΛΛΗ	1	1,8
	Total	55	100,0

Πίνακας 12: Μορφωτικό επίπεδο



Σχήμα 47: Μορφωτικό επίπεδο

Παρατηρούμε ότι το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα εμφανίζει αρκετά υψηλό μορφωτικό επίπεδο και στα δύο φύλα. Ωστόσο, το μορφωτικό επίπεδο δεν συνιστά από μόνο του ικανό κριτήριο για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, δεδομένου ότι η αντιμετώπιση μιας προωθούμενης αλλαγής είναι συνισταμένη πολλών μεταβλητών που καθορίζουν την αντίληψη άρα και τη δράση κάθε εμπλεκόμενου.



Στη συνέχεια στον Πίνακα και στο Σχήμα που ακολουθούν αποτυπώνουν το σύνολο των ετών της επαγγελματικής απασχόλησης στην παρούσα θέση εργασίας των συμμετεχόντων, συνδυαστικά με τη θέση ευθύνης που κατέχουν σε αυτή.

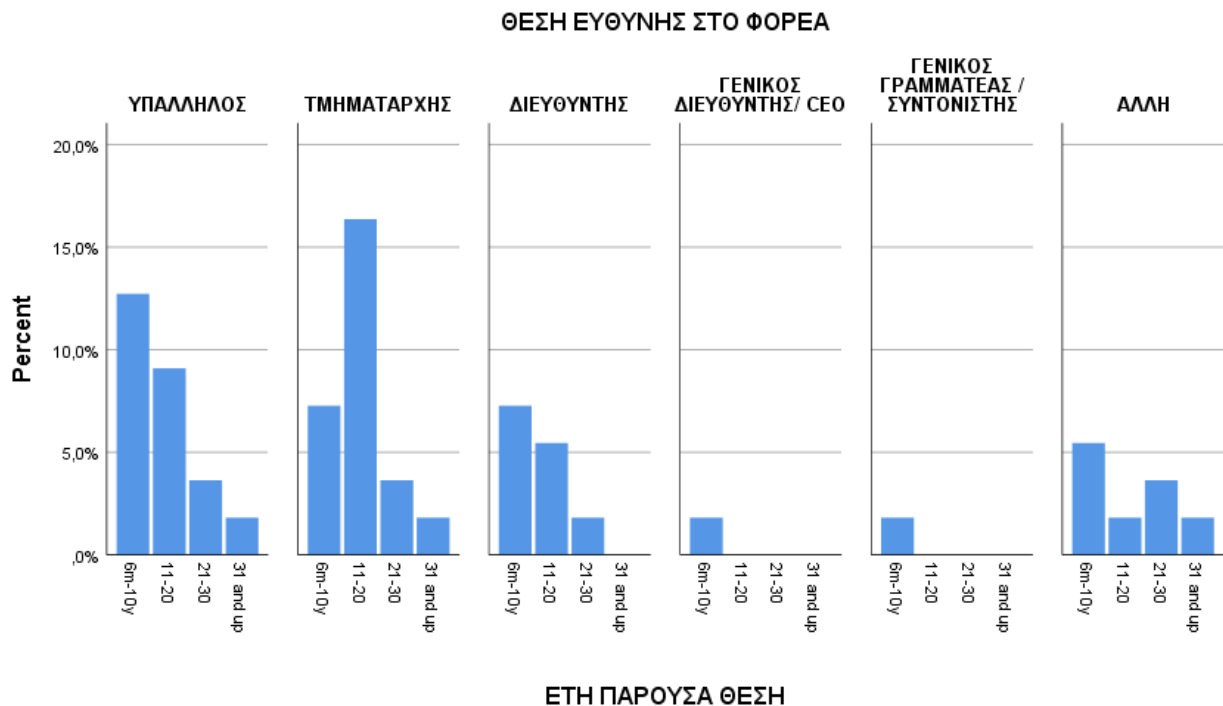
Επίσης, πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων πρέπει να αναφερθεί ότι η ταξινόμηση σε κατηγορίες των ετών που υπηρετούν στην παρούσα θέση πραγματοποιήθηκε μετά τη συλλογή των δεδομένων που συμπλήρωσαν οι συμμετέχοντες. Με τη χρήση αυτής της μεθοδολογίας προέκυψαν 5 βασικές κατηγορίες:

- i. Δεν Απάντησαν
- ii. Από 6 μήνες έως 10 έτη
- iii. Από 11 έως 20 έτη
- iv. Από 21 έως 30 έτη και
- v. Από 31 έτη και άνω

ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ * ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ Crosstabulation								
			ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ					Total
			ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	6m-10y	11y-20y	21y-30y	31y και άνω	
ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	Count	5	0	0	0	0	5
		% of Total	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	Count	0	7	5	2	1	15
		% of Total	0,0%	12,7%	9,1%	3,6%	1,8%	27,3%
	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	Count	0	4	9	2	1	16
		% of Total	0,0%	7,3%	16,4%	3,6%	1,8%	29,1%
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Count	1	4	3	1	0	9
		% of Total	1,8%	7,3%	5,5%	1,8%	0,0%	16,4%
	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ CEO	Count	0	1	0	0	0	1
		% of Total	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ/ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ	Count	0	1	0	0	0	1
		% of Total	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	ΑΛΛΗ	Count	1	3	1	2	1	8
		% of Total	1,8%	5,5%	1,8%	3,6%	1,8%	14,5%
Total		Count	7	20	18	7	3	55

	% of Total	12,7%	36,4%	32,7%	12,7%	5,5%	100,0 %
--	------------	-------	-------	-------	-------	------	---------

Πίνακας 13: Κατανομή θέσης ευθύνης στο φορέα αναλογικά με τα έτη υπηρεσίας σε αυτή



Σχήμα 48: Κατανομή θέσης ευθύνης στο φορέα αναλογικά με τα έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση

Η θέση ευθύνης στο φορέα κατηγοριοποιήθηκε σύμφωνα με τις βαθμίδες της ιεραρχίας στους δημόσιους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Όλες οι κατηγορίες εκτός από την τελευταία «Άλλη» είναι υπάλληλοι και η κάθε κατηγορία υποδεικνύει σε ποια βαθμίδα της ιεραρχίας υπάγονται.

Ειδικότερα, με τον όρο «υπάλληλος» νοείται καταρχήν εκείνη η κατηγορία υπαλλήλων που υπάγονται στη Διοίκηση (εκτελεστική εξουσία) όχι όμως και οι αντίστοιχες κατηγορίες υπαλλήλων που υπάγονται στη νομοθετική ή/και στη δικαστική εξουσία. «Είναι τα φυσικά πρόσωπα, τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο δημόσιο νομικό πρόσωπο του Κράτους, διότι συνδέονται προς αυτό με μία ειδική νομική σχέση που έχει συναφθεί προαιρετικά, συνεπάγεται εξάρτηση και πειθαρχική



ευθύνη και διέπεται αποκλειστικά ή εν μέρει από ειδικούς κανόνες του διοικητικού δικαίου». (Χρυσανθάκης Χ., 1995)¹⁵.

Αρχικά ο ορισμός του δημοσίου υπάλληλου, στην ελληνική επιστήμη, διατυπώθηκε από τον καθηγητή Θ.Αγγελόπουλο, στο κλασσικό έργο του “Δίκαιον των Πολιτικών Υπαλλήλων εν Ελλάδι” (έκδοση 2^η, 1923)¹⁶.

Η κατηγορία «Γενικός Γραμματέας/Συντονιστής» αναφέρεται στην ειδική κατηγορία των Μετακλητών Υπαλλήλων, οι οποίοι προσλαμβάνονται σε συγκεκριμένες οργανικές θέσεις με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου και των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση διέπεται εν μέρει από κανόνες δημοσίου και εν μέρει ιδιωτικού δικαίου. Οι μετακλητοί υπάλληλοι, απολαμβάνουν την προσωπική εμπιστοσύνη αυτού που τους διορίζει και μπορούν να απολύονται χωρίς ειδικότερες εγγυήσεις, δεν απολαμβάνουν δηλαδή τη μονιμότητα της υπηρεσιακής τους θέσης.

Η κατηγορία «Άλλη» αναφέρεται σε όλες τις περιπτώσεις που δεν μπορούσαν να υπαχθούν στις προηγούμενες κατηγορίες, όπως είναι δημόσιοι λειτουργοί, στρατιωτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Σημειώνεται ότι η κατηγορία αυτή συμπληρώθηκε από τους ίδιους τους συμμετέχοντες χωρίς κάποια ειδικότερη υπόδειξη. Στην κατηγορία των δημόσιων λειτουργών, που συμμετείχαν στη έρευνα, περιλαμβάνονται οι διδάσκοντες στα ΑΕΙ και στη ΣΣΕ.

Από τα ανωτέρω αριθμητικά στοιχεία συνάγονται τα παρακάτω συμπεράσματα για τους 55 συμμετέχοντες:

Δεν απάντησαν στην ερώτηση για τα έτη που υπηρετούν στην παρούσα θέση 5 συμμετέχοντες στην έρευνα.

Η κατανομή των κατηγοριών της θέσης ευθύνης έχει ως εξής:

i. Υπάλληλος	15
ii. Τμηματάρχης	16
iii. Διευθυντής	9

¹⁵ Πολιτικοί ή διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι είναι οι υπάλληλοι που στελεχώνουν τις μονάδες των κεντρικών και περιφερειακών εξαρτημένων και αυτοτελών υπηρεσιών που ανήκουν στο Δημόσιο Νομικό Πρόσωπο του Κράτους, καθώς και όσοι υπηρετούν στο Πυροσβεστικό Σώμα, οι μη στρατιωτικοί υπάλληλοι των στρατιωτικών και αστυνομικών υπηρεσιών, οι υπάλληλοι της γραμματείας των δικαστηρίων, των εισαγγελιών και των γραφείων του Ελεγκτικού Συνεδρίου, καθώς και της Προεδρίας της Δημοκρατίας. (Βλ. Χρυσανθάκης Γ. Χαράλαμπος, 1995, Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου», εκδ.Αντ.Ν.Σάκουλα, σελ. 24).

¹⁶ «Δημόσιοι υπάλληλοι είναι “τα έμμισθα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν αμέσω υπηρεσιακή, προαιρετική και πειθαρχική προς αυτό σχέσει”, σελ. 69-70.



- iv. Γενικός Διευθυντής 1
 v. Γενικός Γραμματέας/ Συντονιστής 1
 vi. Άλλη 8

Συνεπώς, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα συγκεντρώνονται στις κατηγορίες Υπάλληλος και Τμηματάρχης.

Η κατανομή των ετών στη θέση ευθύνης που κατείχαν τη χρονική στιγμή της έρευνας προκύπτει ως ακολούθως:

- i. Δεν Απάντησαν 7
 ii. Από 6 μήνες έως 10 έτη 20
 iii. Από 11 έως 20 έτη 18
 iv. Από 21 έως 30 έτη και 7
 v. Από 31 έτη και άνω 3

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων καταδεικνύεται ότι υπάγονται στις κατηγορίες μεταξύ (6 μηνών-10 έτη) και (11 με 20 έτη).

Αντίστοιχα αν συγκρίνουμε τα δεδομένα μεταξύ των ετών στην παρούσα θέση ευθύνης με τα έτη της συνολικής υπηρεσίας τους προκύπτει ο παρακάτω Πίνακας.

ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ * ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ Crosstabulation								
			ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					Total
			ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	1-10έτη	11-20έτη	21-30έτη	31 και άνω	
ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	Count	7	0	0	0	0	7
		% within ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	87,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,7%
		% of Total	12,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,7%
	6m-10y	Count	0	9	7	2	2	20
		% within ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	0,0%	45,0%	35,0%	10,0%	10,0%	100,0%
		% within ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	0,0%	90,0%	36,8%	16,7%	33,3%	36,4%
		% of Total	0,0%	16,4%	12,7%	3,6%	3,6%	36,4%



				%				%
	11-20	Count	1	1	10	5	1	18
		% within ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	5,6%	5,6%	55,6%	27,8%	5,6%	100,0 %
		% within ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	12,5%	10,0 %	52,6%	41,7%	16,7%	32,7 %
		% of Total	1,8%	1,8%	18,2%	9,1%	1,8%	32,7 %
	21-30	Count	0	0	2	4	1	7
		% within ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	0,0%	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%	100,0 %
		% within ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	0,0%	0,0%	10,5%	33,3%	16,7%	12,7 %
		% of Total	0,0%	0,0%	3,6%	7,3%	1,8%	12,7 %
	31 and up	Count	0	0	0	1	2	3
		% within ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0 %
		% within ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	33,3%	5,5%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	3,6%	5,5%
Total		Count	8	10	19	12	6	55
		% within ΕΤΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	14,5%	18,2 %	34,5%	21,8%	10,9%	100,0 %
		% within ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0 %	100,0 %
		% of Total	14,5%	18,2 %	34,5%	21,8%	10,9%	100,0 %

Πίνακας 14: Κατανομή ετών στην παρούσα θέση ευθύνης στο φορέα αναλογικά με τα έτη συνολικής υπηρεσίας

Η κατηγοριοποίηση των ετών συνολικής υπηρεσίας πραγματοποιήθηκε επίσης μετά τη συλλογή των δεδομένων και έχει ως εξής, σύμφωνα και με τη στατιστική ανάλυση που προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα.

- i. Δεν απάντησε 14,5% 8
- ii. 1-10 έτη 18,2% 10
- iii. 11-20 έτη 34,5% 19



iv. 21-30 έτη	21,8%	12
v. 31 και άνω	10,9%	6

Από την ανάλυση των στατιστικών στοιχείων παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (34,5%) έχει συνολική υπηρεσία από 11-20 έτη. Ενώ σε αυτή την κατηγορία (11-20 έτη συνολικής υπηρεσίας) τα ποσοστά ταξινόμησης των ετών στην παρούσα θέση ευθύνης κατανέμονται ως εξής:

i. Δεν Απάντησαν	0%	0
ii. Από 6 μήνες έως 10 έτη	12,7%	7
iii. Από 11 έως 20 έτη	18,2%	10
iv. Από 21 έως 30 έτη και	3,6%	2
v. Από 31 έτη και άνω	0%	0

Συνεπώς, αυτοί που έχουν συνολική υπηρεσία μεταξύ 11-20 έτη, η πλειοψηφία αυτών βρίσκεται στην παρούσα θέση ευθύνης 11-20 έτη.

7.4 Χαρακτηριστικά Οργανωτικά Γνωρίσματα των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων

Εισαγωγή

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας βασίζονται σε πληροφορίες που συλλέχθηκαν από δείγμα 55 ερωτηματολογίων που δραστηριοποιούνται στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων.

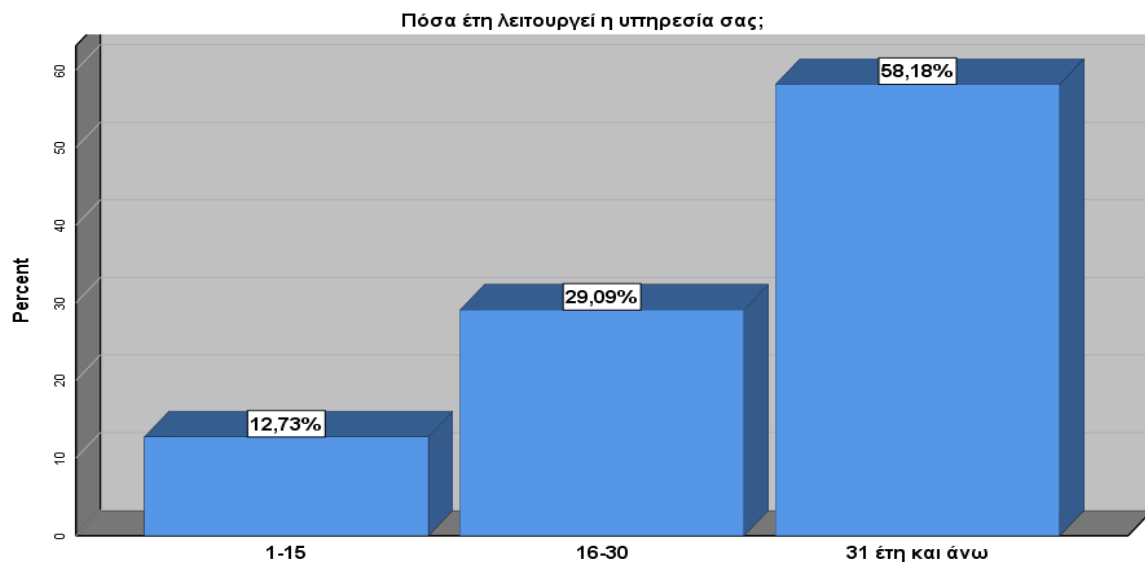
Στους πίνακες και τα σχήματα που ακολουθούν, παρουσιάζονται ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά των οργανισμών/ επιχειρήσεων του δείγματος, σε μια προσπάθεια αποτύπωσης της οργανωτικής και διοικητικής δομής τους, ώστε να προσδιοριστεί το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον τους, αναφορικά με τη Διαχείριση Αλλαγών.

7.4.1. Έτη λειτουργίας Οργανισμού

Στην ερώτηση: «*πόσα έτη λειτουργεί η υπηρεσία σας*», λήφθηκαν τα κάτωθι αποτελέσματα.

		Frequency	Percent
Valid	1-15 έτη	7	12,7
	16-30 έτη	16	29,1
	31 έτη και άνω	32	58,2
	Total	55	100,0

Πίνακας 15: Κατανομή ετών λειτουργίας των Οργανισμών που απασχολούνται οι εργαζόμενοι και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο



Σχήμα 49: Κατανομή ετών λειτουργίας των Οργανισμών που απασχολούνται οι εργαζόμενοι και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο

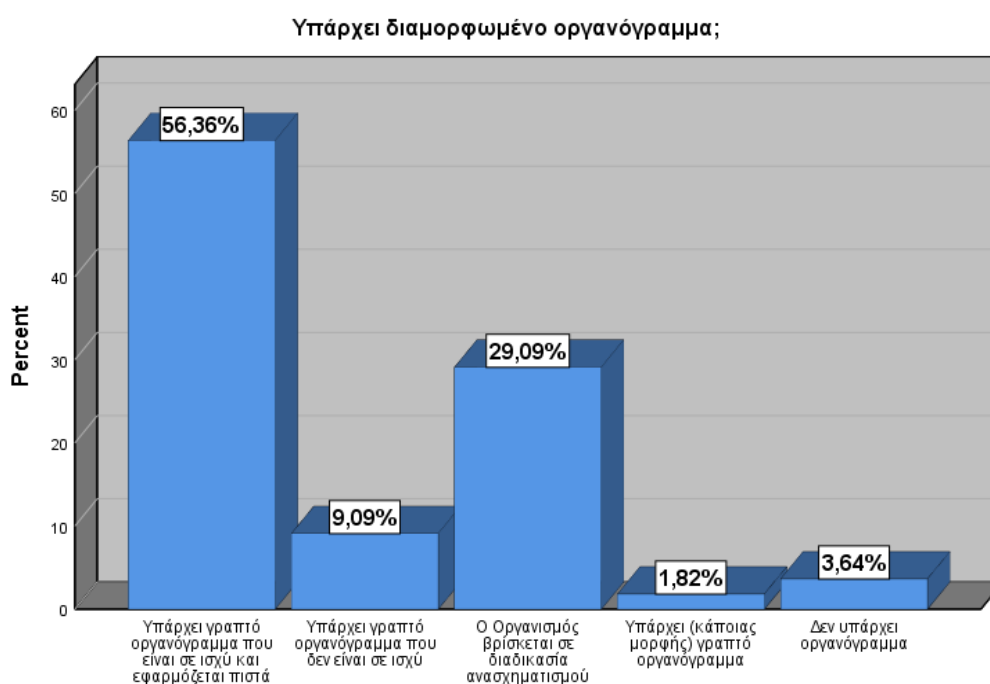
Οι Δημόσιοι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα η πλειοψηφία αυτών λειτουργούν 68 άνω των 31 ετών. Συνεπώς, ως φορείς έχουν μακρά διοικητική εμπειρία και συνεκδοχικά έχουν βιώσει ποικιλία διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

7.4.2. Οργανόγραμμα

Στην **ερώτηση** αν «*υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα*», λήφθηκαν τα κάτωθι αποτελέσματα.

		Frequency	Percent
Valid	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά.	31	56,4
	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ.	5	9,1
	Ο Οργανισμός βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος.	16	29,1
	Υπάρχει (κάποιας μορφής) γραπτό οργανόγραμμα.	1	1,8
	Δεν υπάρχει οργανόγραμμα.	2	3,6
	Total	55	100.0

Πίνακας 16: Κατανομή της ύπαρξης ή μη Οργανογράμματος



Σχήμα 50: Κατανομή της ύπαρξης ή μη Οργανογράμματος.



Τα δύο μεγαλύτερα ποσοστά σύμφωνα με το δείγμα, με αύξουσα σειρά, συγκεντρώνονται:

- α. στην ύπαρξη γραπτού οργανογράμματος που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά (58,63%) και
- β. στη διαδικασία ανασχηματισμού του Οργανισμού του γραπτού Οργανογράμματος (29,09%).

Ενώ μόνο το 3,6% των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων δεν έχουν Οργανόγραμμα. Ως εκ τούτου συνάγεται ότι η πλειοψηφία Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων (87,72) διαθέτει γραπτό Οργανόγραμμα, έστω και αν αυτό τροποποιείται.

Σύγκριση «Οργανόγραμμα» με «Έτη λειτουργίας Οργανισμού»

Από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της «ύπαρξης ή μη Οργανογράμματος» με τα «έτη λειτουργίας του Οργανισμού» προκύπτει ο ακόλουθος Πίνακας.



Πόσα έτη λειτουργεί η υπηρεσία σας; * Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;								
			Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;					Total
			Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ	Ο Οργανισμός βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος	Υπάρχει (κάποιες μορφές) γραπτό οργανόγραμμα	Δεν υπάρχει οργανόγραμμα	
Πόσα έτη λειτουργεί η υπηρεσία σας;	1-15	Count	3	0	3	0	1	7
		% within Πόσα έτη λειτουργεί η υπηρεσία σας;	42,9%	0,0%	42,9%	0,0%	14,3%	100,0%
		% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	9,7%	0,0%	18,8%	0,0%	50,0%	12,7%
		% of Total	5,5%	0,0%	5,5%	0,0%	1,8%	12,7%
	16-30	Count	6	1	9	0	0	16
		% within Πόσα έτη λειτουργεί η υπηρεσία σας;	37,5%	6,3%	56,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	19,4%	20,0%	56,3%	0,0%	0,0%	29,1%
		% of Total	10,9%	1,8%	16,4%	0,0%	0,0%	29,1%
	31 έτη και άνω	Count	22	4	4	1	1	32
		% within Πόσα έτη λειτουργεί η υπηρεσία σας;	68,8%	12,5%	12,5%	3,1%	3,1%	100,0%
		% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	71,0%	80,0%	25,0%	100,0%	50,0%	58,2%
		% of Total	40,0%	7,3%	7,3%	1,8%	1,8%	58,2%
Total	Count		31	5	16	1	2	55
	% within Πόσα έτη λειτουργεί η υπηρεσία σας;		56,4%	9,1%	29,1%	1,8%	3,6%	100,0%
	% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		56,4%	9,1%	29,1%	1,8%	3,6%	100,0%

Πίνακας 17: Συσχέτιση αποτελεσμάτων «Οργανογράμματος» με «Έτη λειτουργίας Οργανισμού»

Από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτουν οι ακόλουθες διαπιστώσεις.

Το μεγαλύτερο ποσοστό με 56,4% καταλαμβάνει η περίπτωση «Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά», το οποίο επιμερίζεται ανάλογα με τα έτη λειτουργίας του Οργανισμού ως ακολούθως.

1 έτος -15 έτη	5,5%
16 έτη -30 έτη	10,9%
31 έτη και άνω	40%
Total	56,4%

Από τα ανωτέρω ποσοστά διαπιστώνεται ότι όσο αυξάνονται τα έτη λειτουργίας του Οργανισμού αυξάνονται και τα ποσοστά ύπαρξης γραπτού Οργανογράμματος που εφαρμόζεται πιστά. Το γεγονός αυτό συμβάλει στην ύπαρξη μιας σταθερής βάσης, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εισαγωγής μεταρρυθμίσεων με πιο ορθολογικό τρόπο και με διοικητική συνέχεια, δεδομένου ότι υπάρχει μια δομημένη οργάνωση που έχει αφομοιωθεί από τους υπαλλήλους. Συνεπώς, η εισαγωγή αλλαγών έχει περισσότερες πιθανότητες να υλοποιηθούν με επιτυχία.

Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι η περίπτωση «Ο Οργανισμός βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος» που έχει το δεύτερο σε πλειοψηφία ποσοστό (29,1%), αναφορικά με την ύπαρξη ή μη Οργανογράμματος, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, παρατηρούμε ότι το ποσοστό αυτό μοιράζεται σε όλους τους Οργανισμούς ως προς τα έτη λειτουργίας τους ως εξής:

1 έτος -15 έτη	5,5%
16 έτη -30 έτη	16,4%
31 έτη και άνω	7,3%
Total	29,1%

Ως εκ τούτου συμπεραίνεται ότι ανεξαρτήτως των ετών λειτουργίας ενός Οργανισμού, πραγματοποιούνται αλλαγές ακόμα και στη βάση της οργανωτικής δομής τους, όπως συνιστά το Οργανόγραμμά του.

Υπάρχουν 2 Δημόσιοι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις που δεν έχουν Οργανόγραμμα. Ο ένας Οργανισμός ανήκει στην κατηγορία λειτουργίας «1-15 έτη» και ο άλλος «31 έτη και άνω». Συνεπώς, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό Οργανισμών που λειτουργούν

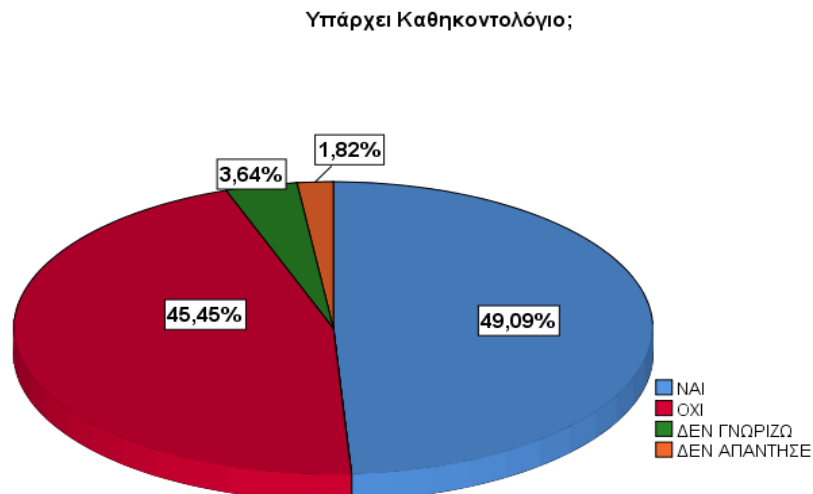
αρκετά έτη αλλά δεν διαθέτουν ακόμα Οργανόγραμμα, γεγονός το οποίο δυσκολεύει την επιτυχή υλοποίηση αλλαγών σε ένα μη δομημένο εργασιακό περιβάλλον.

7.4.3. Καθηκοντολόγιο

Στην επόμενη ερώτηση «αν υπάρχει Καθηκοντολόγιο» το δείγμα απάντησε όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω Πίνακα.

		Υπάρχει Καθηκοντολόγιο;		
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	1	1,8	1,8
	ΝΑΙ	27	49,1	50,9
	ΟΧΙ	25	45,5	96,4
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	2	3,6	100,0
	Total	55	100,0	

Πίνακας 18: Κατανομή της ύπαρξης Καθηκοντολόγιου.



Σχήμα 51: Κατανομή της ύπαρξης Καθηκοντολόγιου.

Από την κατανομή των απαντήσεων προκύπτει ότι το 49,09% των Οργανισμών έχει καθηκοντολόγιο, ενώ το 45,45% δεν έχει.

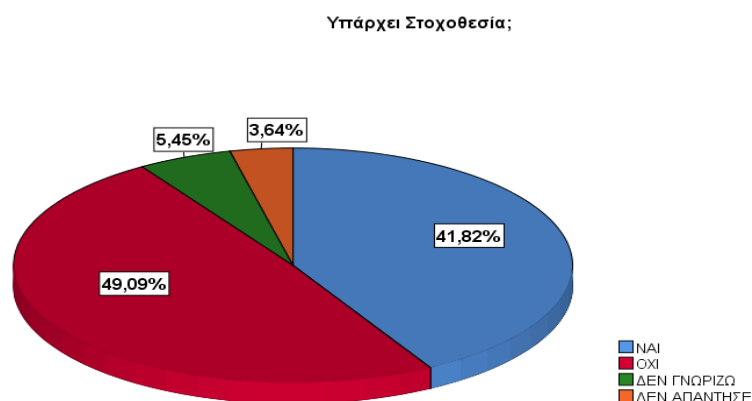
Βέβαια πρέπει να επισημανθεί ότι το ποσοστό 3,64%, που αντιστοιχεί σε αυτούς δεν γνωρίζουν αν υπάρχει καθηκοντολόγιο, γεγονός που μπορεί να ερμηνευθεί ότι δεν υπάρχει, αν προστεθεί με το 45,45% (όχι), μαζί με το 1,82%, που δεν απάντησαν στην ερώτηση, τότε το ποσοστό της μη ύπαρξης καθηκοντολογίου ανέρχεται στο 50,01%. Σε αυτή την περίπτωση συμπεραίνουμε ότι στους μισούς Οργανισμούς δεν υπάρχει Καθηκοντολόγιο, το οποίο με τη σειρά του δυσχεραίνει την επιτυχή υλοποίηση των προωθούμενων μεταρρυθμίσεων.

7.4.4. Στοχοθεσία

Στην επόμενη ερώτηση για την «*ύπαρξη Στοχοθεσίας*» προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Υπάρχει Στοχοθεσία;		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	2	3,6	3,6
	ΝΑΙ	23	41,8	45,5
	ΟΧΙ	27	49,1	94,5
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	3	5,5	100,0
	Total	55	100,0	

Πίνακας 19: Κατανομή ύπαρξης Στοχοθεσίας



Σχήμα 52: Κατανομή ύπαρξης Στοχοθεσίας.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 49,09% απάντησε ότι **δεν έχει στοχοθεσία**, στο οποίο αν προστεθεί το 5,45 (δεν γνωρίζω) και το 3,64% (δεν απάντησε), από τα οποία συνάγεται ότι δεν υπάρχει στοχοθεσία, τότε το ποσοστό της μη ύπαρξης Στοχοθεσίας φθάνει στο **58,18%**. Το γεγονός αυτό συμβάλει στην αδυναμία μέτρησης της αποδοτικότητας, καθώς και άλλων δεικτών ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Ενώ άπτεται του αντικειμένου της ευθύνης των μεσαίων στελεχών της διοικητικής ιεραρχίας ο τρόπος λειτουργίας της εκάστοτε υπηρεσίας, ο οποίος σαφώς καθορίζεται όταν υπάρχουν στόχοι, ανεξάρτητα αν υπάγονται σε έναν κοινό φορέα. Με αποτέλεσμα οι διάφορες υπηρεσίες που συνθέτουν έναν Οργανισμό να λειτουργούν με ανομοιογενή τρόπο, ο οποίος προσδιορίζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί σε αυτές.

7.4.5. Όραμα

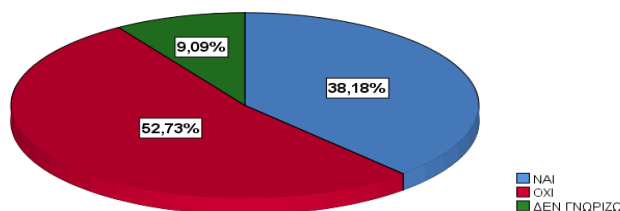
Στην επόμενη ερώτηση αν *«ο Οργανισμός διαθέτει Όραμα, σαφώς και γραπτώς κοινοποιημένο στο σύνολο των εργαζομένων»* εξήχθησαν τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Ο Οργανισμός διαθέτει Όραμα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	21	38,2	38,2	38,2
	OXI	29	52,7	52,7	90,9
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 20: Κατανομή ύπαρξης ή μη Οράματος.

Ο Οργανισμός διαθέτει Όραμα;



Σχήμα 53: Κατανομή ύπαρξης ή μη Οράματος.

Σε αυτή την ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό 52,73% απάντησε που ο Οργανισμός τους **δεν διαθέτει Όραμα**, στο οποίο αν προστεθεί το ποσοστό 9,09% που απάντησε «δεν γνωρίζω», τότε το ποσοστό της μη ύπαρξης Οράματος ανέρχεται στο ύψος του **61,82%**. Πρέπει να επισημανθεί ότι ακόμα και ένας Οργανισμός που διαθέτει Όραμα, αλλά δεν έχει επικοινωνηθεί με τον κατάλληλο τρόπο στους εργαζόμενους, στην ουσία είναι ανύπαρκτο. Σε αυτή την κατηγορία πιθανότητα υπάγεται το 9,09% που απάντησε δεν γνωρίζω.

Ωστόσο, αυτοί που έδωσαν σαφή αρνητική απάντηση στην ύπαρξη Οράματος, αποδεικνύει την απουσία Οράματος σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των σύγχρονων Δημόσιων Οργανισμών, σε μια εποχή που αν και έχουν εφαρμοστεί ρηξικέλευθες μεταρρυθμίσεις στο εσωτερικό περιβάλλον αυτών, εντούτοις βασικά ζητήματα δεν έχουν ρυθμιστεί μέχρι και τις μέρες μας.

7.4.6. Ροές Διαδικασιών

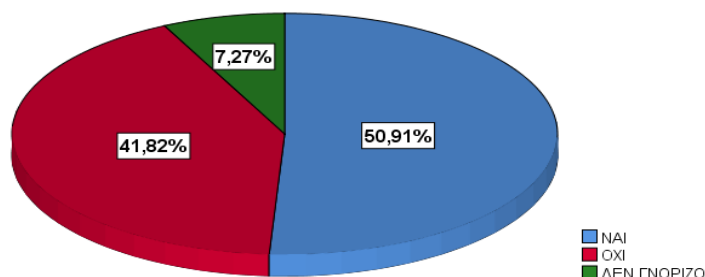
Στην επόμενη ερώτηση αν «*ο Οργανισμός διαθέτει καταγεγραμμένες ροές διαδικασιών*» προέκυψαν τα παρακάτω.

Ο Οργανισμός διαθέτει Ροές Διαδικασιών;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NAI	28	50,9	50,9	50,9
OXI	23	41,8	41,8	92,7
ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 21: Κατανομή ύπαρξης ροών διαδικασιών στον Οργανισμό.

Ο Οργανισμός διαθέτει Ροές Διαδικασιών;



Σχήμα 54: Κατανομή ύπαρξης ροών διαδικασιών στον Οργανισμό.

Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων διαφαίνεται ότι οι **ροές διαδικασιών** στους Οργανισμούς κατά 49,09% δεν υπάρχουν, ενώ κατά **50,91% υπάρχουν**. Δηλαδή το ποσοστό μοιράζεται σχεδόν στο 50%, γεγονός που σημαίνει ότι υπάρχουν Οργανισμοί που μπορεί να μην διαθέτουν καθηκοντολόγιο, στοχοθεσία ή και Όραμα, αλλά οι μισοί από αυτούς διαθέτουν ροές διαδικασιών. Η ακριβής συσχέτιση μεταξύ αυτών θα αναλυθεί παρακάτω.

7.4.7. Ανθρώπινο Δυναμικό

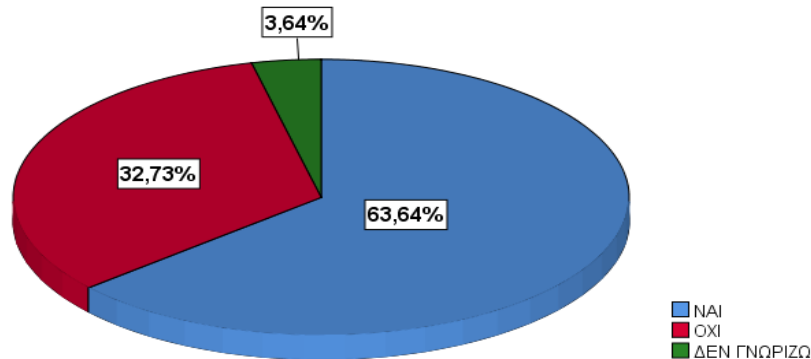
Στην ερώτηση αν «ο Οργανισμός διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού» προκύπτουν τα παρακάτω.

Ο Οργανισμός σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	35	63,6	63,6	63,6
	OXI	18	32,7	32,7	96,4
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 22: Κατανομή ύπαρξης απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού

Ο Οργανισμός σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους;



Σχήμα 55: Κατανομή ύπαρξης απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού

Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού διαφαίνεται ότι οι Οργανισμοί **διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους κατά 63,64%**. Ενώ μόλις το 32,73%, σχεδόν το 1/3 των Οργανισμών απάντησαν αρνητικά. Έστω και αν είναι μικρότερο ως ποσοστό από την ύπαρξη απαιτούμενων πόρων, εντούτοις δεν είναι αμελητέο, διότι γίνεται αντιληπτό ότι ο Οργανισμός υπολειτουργεί εφόσον δεν είναι επαρκώς στελεχωμένος.

7.4.8. Εφαρμογή Οργανωσιακής Αλλαγής

Στην επόμενη ερώτηση, που είναι η αρκετά σημαντική στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, αναφέρεται στην «εφαρμογή ή μη κάποιας οργανωσιακής αλλαγής/μεταρρύθμισης, είτε στο παρελθόν είτε στο παρόν» λήφθηκαν οι ακόλουθες απαντήσεις.

Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;

		Frequency	Percent
Valid	ΝΑΙ	36	65,5
	ΟΧΙ	15	27,3
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	4	7,3
	Total	55	100,0

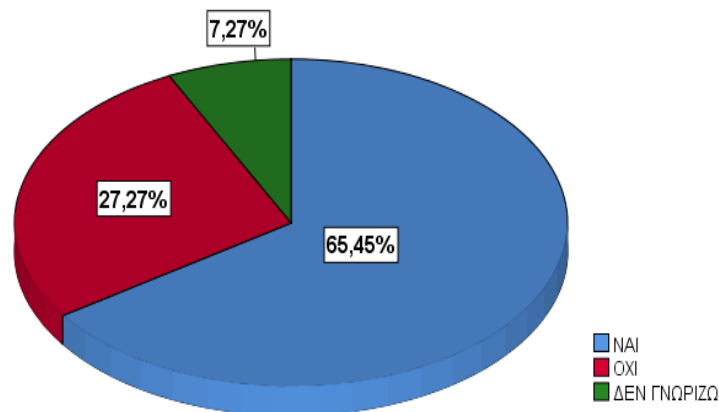
Πίνακας 23: Κατανομή εφαρμογής ή μη οργανωσιακής αλλαγής/μεταρρύθμισης

Σε αυτή την ερώτηση δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτώμενους αν απαντήσουν «όχι» ή «δεν γνωρίζω» να μην προχωρήσουν στη συμπλήρωση των υπόλοιπων ερωτήσεων. Ωστόσο, 2 ερωτώμενοι από τους 4 που απάντησαν «δεν γνωρίζω» προχώρησαν στη συμπλήρωση και των υπόλοιπων ερωτήσεων και οι οποίες ελήφθησαν υπόψη κατά τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων. Για το λόγο αυτό στις επόμενες ερωτήσεις μετά από αυτή, αναλύθηκαν οι απαντήσεις των 38 από τους 55 ερωτώμενους. Ενώ οι 17 ερωτώμενοι ελήφθησαν υπόψη σε όλες τις προηγούμενες ερωτήσεις που απάντησαν.

Το δείγμα αυτών που απάντησαν ότι έχουν βιώσει οργανωσιακή αλλαγή αγγίζει το ποσοστό του 65,64%, δηλαδή οι 36 στους 55 ερωτώμενους.

Επίσης, από τον τρόπο που απάντησε το σύνολο του δείγματος γίνεται αντιληπτό ότι αν αντί για την έννοια «οργανωσιακή αλλαγή» υπήρχε στο ερωτηματολόγιο η έννοια «μεταρρύθμιση» θα υπήρχαν άλλα αποτελέσματα.

Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;



Σχήμα 56: Κατανομή εφαρμογής ή μη οργανωσιακής αλλαγής/ μεταρρύθμισης



7.4.8.1 Σύγκριση Ύπαρξης Οργανογράμματος- Εφαρμογής οργανωσιακής αλλαγής

Από τη συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν από το αν έχουν βιώσει κάποια οργανωσιακή αλλαγή με αυτά που ελήφθησαν από την ύπαρξη ή μη οργανογράμματος, με τη μέθοδο του Crosstabulation του SPSS, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας.

Το πιο σημαντικό συμπέρασμα που εξάγεται από τον παρακάτω πίνακα είναι ότι το 29,1% που απάντησαν ότι το οργανόγραμμα στον Οργανισμό τους είναι σε διαδικασία ανασχηματισμού, ταυτόχρονα το 25% αυτών απάντησε ότι ο Οργανισμός τους δεν εφαρμόζει στο παρόν ή στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή και ένα άλλο 25% ότι δεν γνωρίζουν αν έχει εφαρμοστεί κάποια αλλαγή. Με άλλα λόγια από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων αναδεικνύεται ότι ακόμα και αν υπάρχει διαπιστωμένη αλλαγή, όπως είναι ο ανασχεδιασμός ενός οργανογράμματος, εντούτοις οι εμπλεκόμενοι στον Οργανισμό δεν αντιλαμβάνονται ότι βιώνουν κάποια αλλαγή.



			Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;			Total
			ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	
Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά	Count	23	8	0	31
		% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	74,20%	25,80%	0,00%	100,00%
		% within Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;	63,90%	53,30%	0,00%	56,40%
		% of Total	41,80%	14,50%	0,00%	56,40%
	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ	Count	4	1	0	5
		% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	80,00%	20,00%	0,00%	100,00%
		% within Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;	11,10%	6,70%	0,00%	9,10%
		% of Total	7,30%	1,80%	0,00%	9,10%
	Ο Οργανισμός βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος	Count	8	4	4	16
		% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	50,00%	25,00%	25,00%	100,00%
		% within Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;	22,20%	26,70%	100,00%	29,10%
		% of Total	14,50%	7,30%	7,30%	29,10%
	Υπάρχει (κάποιας μορφής) γραπτό οργανόγραμμα	Count	0	1	0	1
		% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
		% within Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;	0,00%	6,70%	0,00%	1,80%
		% of Total	0,00%	1,80%	0,00%	1,80%
	Δεν υπάρχει οργανόγραμμα	Count	1	1	0	2
		% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%
		% within Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;	2,80%	6,70%	0,00%	3,60%
		% of Total	1,80%	1,80%	0,00%	3,60%
Total		Count	36	15	4	55
		% within Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;	65,50%	27,30%	7,30%	100,00%
		% within Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		% of Total	65,50%	27,30%	7,30%	100,00%

Πίνακας 24: Σύγκριση ύπαρξης Οργανογράμματος και εφαρμογής ή μη οργανωσιακής αλλαγής



7.4.8.2 Σύγκριση Ύπαρξης (Καθηκοντολόγιο, Στοχοθεσία, Όραμα, Ροές διαδικασιών, επαρκές ανθρώπινο δυναμικό) με την Εφαρμογή Οργανωσιακής Αλλαγής

Προς επίρρωση των ανωτέρω αντιπαραβάλλεται ο παρακάτω Πίνακας. Πραγματοποιήθηκε σύγκριση των κύριων οργανωτικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ενός Οργανισμού (Καθηκοντολόγιο, Στοχοθεσία, Όραμα, Ροές διαδικασιών, επαρκές ανθρώπινο δυναμικό) τα οποία έλαβαν θετική απάντηση και ονομάστηκε (Organized), επί της βάσεως της ύπαρξης οργανωτικής δομής στον Οργανισμό. Αυτό το σύνολο των μεταβλητών συσχετίστηκε στατιστικά με τη μεταβλητή της εφαρμογής ή μη οργανωσιακής αλλαγής στον Οργανισμό.

ORGANIZED			Ο Οργανισμός σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;			Total
			ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	
ORGANIZED	Υπάρχει Καθηκοντολόγιο;	Count	21	4	2	27
		% within \$ORGANIZED	77,8%	14,8%	7,4%	
		% within ΕΡΩΤΗΣΗ8	67,7%	33,3%	50,0%	
		% of Total	44,7%	8,5%	4,3%	57,4%
	Υπάρχει Στοχοθεσία;	Count	18	4	1	23
		% within \$ORGANIZED	78,3%	17,4%	4,3%	
		% within ΕΡΩΤΗΣΗ8	58,1%	33,3%	25,0%	
		% of Total	38,3%	8,5%	2,1%	48,9%
	Ο Οργανισμός διαθέτει Όραμα;	Count	18	3	0	21
		% within \$ORGANIZED	85,7%	14,3%	0,0%	
		% within ΕΡΩΤΗΣΗ8	58,1%	25,0%	0,0%	
		% of Total	38,3%	6,4%	0,0%	44,7%
	Ο Οργανισμός διαθέτει Ροές Διαδικασιών;	Count	21	5	2	28
		% within \$ORGANIZED	75,0%	17,9%	7,1%	
		% within ΕΡΩΤΗΣΗ8	67,7%	41,7%	50,0%	
		% of Total	44,7%	10,6%	4,3%	59,6%
	Ο Οργανισμός σε	Count	21	11	3	35

	επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους;	% within \$ORGANIZED	60,0%	31,4%	8,6%	
		% within ΕΡΩΤΗΣΗ8	67,7%	91,7%	75,0%	
		% of Total	44,7%	23,4%	6,4%	74,5%
Total	Count	31	12	4	47	
	% of Total	66,0%	25,5%	8,5%	100,0%	

Πίνακας 25: Σύγκριση Organized με Εφαρμογή Οργανωσιακής Αλλαγής

Από τον ανωτέρω πίνακα συμπεραίνουμε ότι από το ποσοστό του δείγματος που απάντησε θετικά ότι υπάρχει Καθηκοντολόγιο, Στοχοθεσία, Όραμα, Ροές διαδικασιών, επαρκές ανθρώπινο δυναμικό, το 25,5% αυτών απάντησε ότι δεν έχει βιώσει οργανωσιακή αλλαγή και το 8,5% ότι δεν γνωρίζει. Δηλαδή το 34% του δείγματος σε έναν δομημένο Οργανισμό δεν έχει βιώσει αλλαγές σε αυτόν. Συνεπώς, η μείωση μισθών για παράδειγμα που εφαρμόστηκε οριζόντια σε όλους τους σύγχρονους Δημόσιους Οργανισμούς με την εισαγωγή των Μνημονίων στη χώρα δεν έγινε αντιληπτή ως οργανωσιακή αλλαγή.

7.4.8.3 Αλληλοσυσχέτιση των οργανωτικών χαρακτηριστικών ενός Οργανισμού

Στη συνέχεια χρήσιμο είναι να ερευνηθεί ο βαθμός αλληλοσυσχέτισης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των Οργανισμών, ώστε να διερευνηθεί η συνάφεια μεταξύ αυτών και η σχέση που συνδέονται.

Από τη στατιστική ανάλυση των ανωτέρω ερωτήσεων προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας Συσχετίσεων (Correlations) των μεταβλητών που μετρήθηκαν.

		Οργανόγραμμα	Καθηκοντολόγιο	Στοχοθεσία	Όραμα	Ροές Διαδικασιών	Επαρκές ανθρώπινο δυναμικό	Εφαρμογή οργανωσιακής αλλαγής
Οργανόγραμμα	Pearson Correlation	1	,288*	0,198	,340*	,286*	0,111	,313*
	Sig. (2-tailed)		0,033	0,146	0,011	0,034	0,42	0,02
	N	55	55	55	55	55	55	55
Καθηκοντολόγιο	Pearson Correlation	,288*	1	,706**	,348**	0,205	0,098	,306*
	Sig. (2-tailed)	0,033		0	0,009	0,134	0,478	0,023



	N	55	55	55	55	55	55	55
Στοχοθε- σία	Pearson Correlat ion	0,198	,706**	1	0,179	0,112	0,03	,269*
	Sig. (2- tailed)	0,146	0		0,19	0,414	0,829	0,047
	N	55	55	55	55	55	55	55
Όραμα	Pearson Correlat ion	,340*	,348**	0,179	1	,514**	0,021	,313*
	Sig. (2- tailed)	0,011	0,009	0,19		0	0,88	0,02
	N	55	55	55	55	55	55	55
Ροές Διαδικα- σιών	Pearson Correlat ion	,286*	0,205	0,112	,514**	1	,291*	0,188
	Sig. (2- tailed)	0,034	0,134	0,414	0		0,031	0,169
	N	55	55	55	55	55	55	55
Επαρκές ανθρώπινο δυναμικό	Pearson Correlat ion	0,111	0,098	0,03	0,021	,291*	1	-0,167
	Sig. (2- tailed)	0,42	0,478	0,829	0,88	0,031		0,223
	N	55	55	55	55	55	55	55
Εφαρμογή οργανωσια κής αλλαγής	Pearson Correlat ion	,313*	,306*	,269*	,313*	0,188	-0,167	1
	Sig. (2- tailed)	0,02	0,023	0,047	0,02	0,169	0,223	
	N	55	55	55	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 26: Αλληλοσυσχέτιση μεταβλητών

Από τα ανωτέρω συνάγεται ότι υφίστανται στατιστικά σημαντικές συνάψεις και γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που αναφέρονται παρακάτω κατά αύξουσα σειρά:

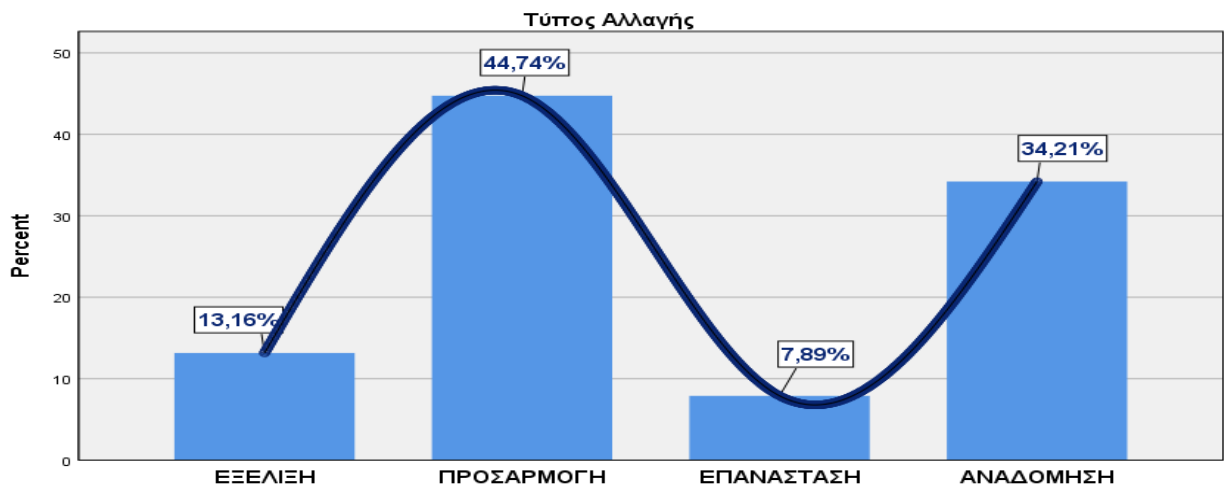
- **Οργανόγραμμα:** Όραμα, Εφαρμογή Αλλαγής, Καθηκοντολόγιο και Ροές διαδικασιών (4 μεταβλητές)
- **Καθηκοντολόγιο:** Στοχοθεσία, Όραμα, Εφαρμογή Αλλαγής και Οργανόγραμμα (4 μεταβλητές)
- **Στοχοθεσία:** Καθηκοντολόγιο και Εφαρμογή Αλλαγής (2 μεταβλητές)

- **Όραμα:** Ροές διαδικασιών, Καθηκοντολόγιο, Οργανόγραμμα και Εφαρμογή Αλλαγής (3 μεταβλητές)
- **Ροές διαδικασιών:** Όραμα, ανθρώπινο δυναμικό και Οργανόγραμμα (3 μεταβλητές)
- **Ανθρώπινο δυναμικό:** Ροές διαδικασιών (1 μεταβλητή)
- **Εφαρμογή αλλαγής:** Όραμα, Οργανόγραμμα, Καθηκοντολόγιο και Στοιχοθεσία (4 μεταβλητές)

Η **μεγαλύτερη συσχέτιση** καταγράφεται μεταξύ Καθηκοντολόγιου- Στοιχοθεσίας (0,706) και Όραμα- Ροές διαδικασιών (0,514).

7.4.9. Τύπος Αλλαγής

Στην επόμενη ερώτηση τέθηκε το θέμα της επιλογής του «*τύπου της αλλαγής που βίωσαν*». Σε κάθε τύπο αλλαγής υπήρχε μια μικρή περιγραφή αυτού, ώστε να γίνεται αντιληπτό το περιεχόμενο αυτού. Ελήφθησαν τα παρακάτω δεδομένα από τους 38 ερωτώμενους, που απάντησαν ότι έχουν βιώσει αλλαγή και σημειώνεται ότι και οι 38 συμπλήρωσαν κάποιο πεδίο σε αυτή την ερώτηση.



Σχήμα 57: Κατανομή του Τύπου της Αλλαγής που βίωσαν

Τα μεγαλύτερα ποσοστά Τύπου Αλλαγής που έχει πραγματοποιηθεί στους Οργανισμούς είναι η «**Προσαρμογή**» και η «**Αναδόμηση**». Αυτό σημαίνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που βίωσαν αλλαγή, ο Οργανισμός τους υλοποίησε αλλαγή σε πολλά στάδια και με αργό ρυθμό. Ενώ το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος βίωσε μια γρήγορη αλλαγή, η οποία όμως δεν αλλάζει ριζικά το υφιστάμενο οργανωσιακό πλαίσιο.

Σύνοψη

Για την καλύτερη κατανόηση και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον προσδιορισμό του επιπέδου και της ποιότητας οργάνωσης που βρίσκονται οι σύγχρονοι Δημόσιοι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις θα προχωρήσουμε στην εξής υπόθεση εργασίας.

Υπόθεση εργασίας: Organized - Unorganized

Αν όλα όσα αναφέρονται μέσα στο παρακάτω σχήμα έχουν απαντηθεί θετικά, τότε θεωρούμε ότι ο Οργανισμός ανήκει στην κατηγορία Organized. Ενώ αν έχει απαντηθεί αρνητικά, ο Οργανισμός υπάγεται στην κατηγορία Unorganized.



Αν συγκριθούν και συσχετιστούν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων με το εργαλείο του SPSS προκύπτουν τα παρακάτω στατιστικά στοιχεία.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ORGANIZED ^a	47	85,5%	8	14,5%	55	100,0%
\$UNORGANIZED ^b	44	80,0%	11	20,0%	55	100,0%

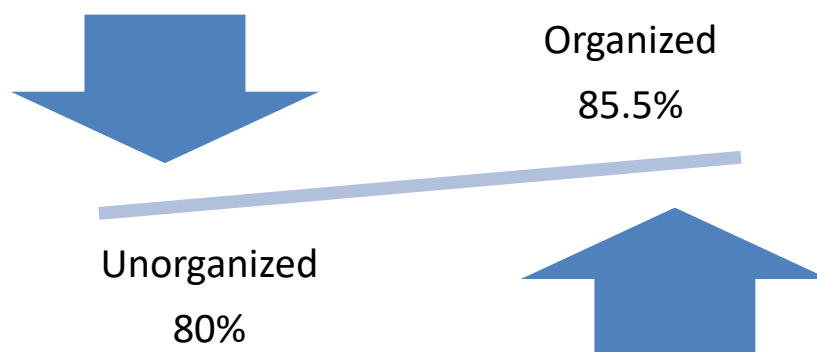
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

b. Dichotomy group tabulated at value 2.

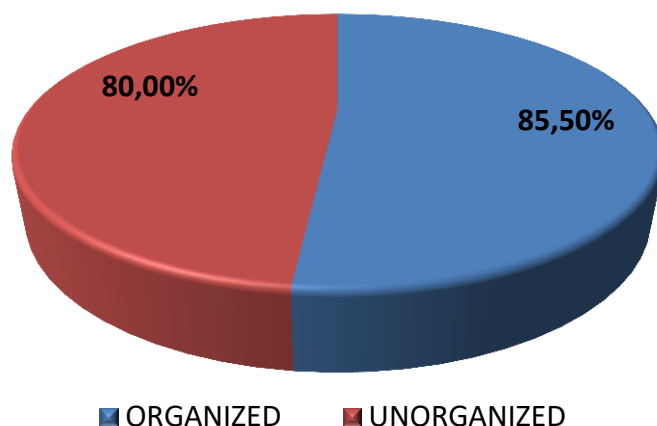
Πίνακας 27: Ποσοστιαία Κατανομή του Organized και του Unorganized

Από τα ανωτέρω στατιστικά στοιχεία προκύπτει ότι:

- **Organized:** 47 απάντησαν ΝΑΙ, έστω και σε μια μεταβλητή, ενώ οι 8 (missing) απάντησαν ΟΧΙ/ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ.
- **Unorganized:** 44 απάντησαν ΟΧΙ, έστω και σε μία μεταβλητή, ενώ οι 11 (missing) απάντησαν ΝΑΙ/ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ.



Σχήμα 58: Ποσοστιαία Κατανομή του Organized και του Unorganized



Σχήμα 59: Ποσοστιαία Κατανομή του Organized και του Unorganized

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η κατανομή των μεταβλητών που απαρτίζουν την κάθε κατηγορία Οργάνωσης χωριστά, πρώτα για την κατηγορία Organized και μετά για την κατηγορία Unorganized.

Στην κατηγορία Organized παρουσιάζονται οι απαντήσεις (Responses) για κάθε μεταβλητή χωριστά και προσμετρούνται μόνο οι θετικές απαντήσεις. Τα ποσοστά τόσο των Responses όσο και των Cases αφορούν την κατανομή της κατηγορίας Organized και μόνο, και όχι συγκριτικά με την κατηγορία Unorganized.

\$ORGANIZED Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ORGANIZED^a	1. Υπάρχει Καθηκοντολόγιο;	27	20,1%	57,4%
	2. Υπάρχει Στοχοθεσία;	23	17,2%	48,9%
	3. Ο Οργανισμός διαθέτει Όραμα;	21	15,7%	44,7%
	4. Ο Οργανισμός διαθέτει Ροές Διαδικασιών;	28	20,9%	59,6%
	5. Ο Οργανισμός σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους;	35	26,1%	74,5%
Total		134	100,0%	285,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 28: Κατανομή των μεταβλητών της περίπτωσης «Organized»



Από τον ανωτέρω πίνακα αποτυπώνεται ότι στην 1^η μεταβλητή «καθηκοντολόγιο», τα 27 άτομα, σύμφωνα με τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν στον ανωτέρω πίνακα, που απάντησαν ότι υφίσταται στον Οργανισμό τους Καθηκοντολόγιο, καταλαμβάνουν:

- ⇒ το **57,4%** (percent of cases) στους 47 που περιλαμβάνονται μέσα στο σύνολο της υπόθεσης εργασίας του Organized, δηλαδή αυτών που απάντησαν θετικά έστω και σε μια από τις πέντε μεταβλητές και
- ⇒ το **20,1%** στην κατηγορία Organized.

Σε συνάρτηση με τον πίνακα συνάγεται ότι η μεταβλητή που συγκεντρώνει την πλειοψηφία των θετικών απαντήσεων (26,1%) είναι ότι ο Οργανισμός διαθέτει τους απαιτούμενους ανθρώπινους πόρους. Ενώ το μικρότερο ποσοστό στις θετικές απαντήσεις καταλαμβάνει η ύπαρξη Οράματος στον Οργανισμό (15,7%).

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η κατηγορία Unorganized, όπου παρουσιάζονται το σύνολο των μεταβλητών, στις οποίες οι συμμετέχοντες απάντησαν σε κάθε μια αρνητικά.

\$UNORGANIZED Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
UNORGANIZED	Υπάρχει Καθηκοντολόγιο;	25	20,5%	56,8%
	Υπάρχει Στοχοθεσία;	27	22,1%	61,4%
	Ο Οργανισμός διαθέτει Όραμα;	29	23,8%	65,9%
	Ο Οργανισμός διαθέτει Ροές Διαδικασιών;	23	18,9%	52,3%
	Ο Οργανισμός σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους;	18	14,8%	40,9%
Total		122	100,0 %	277,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 2.

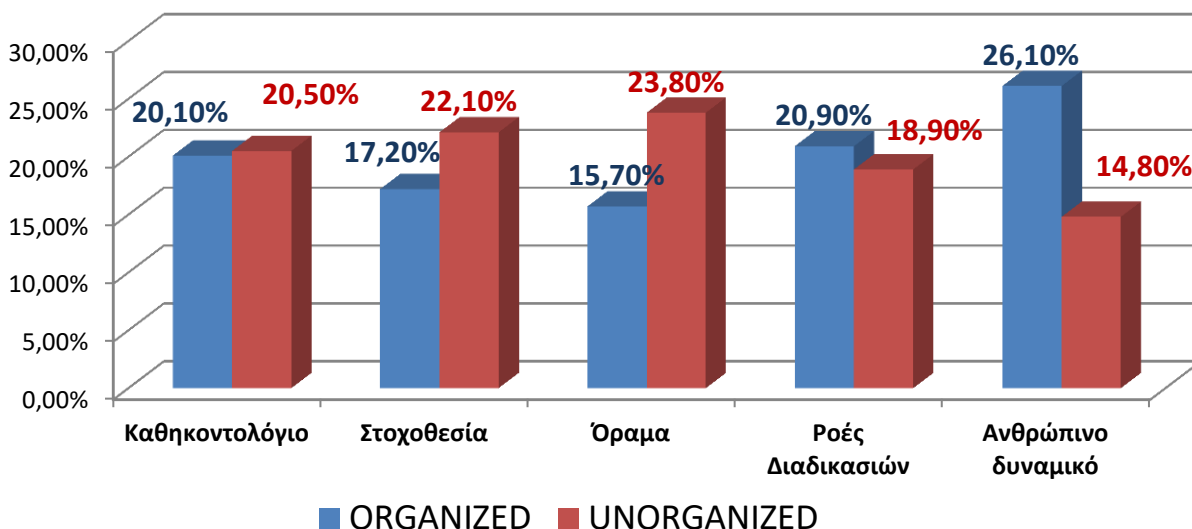
Πίνακας 29: Κατανομή των μεταβλητών της περίπτωσης Unorganized

Από τον παραπάνω πίνακα συνάγεται ότι η μεταβλητή που συγκέντρωσε τη μεγαλύτερη πλειοψηφία στις αρνητικές απαντήσεις είναι η μη ύπαρξη Οράματος στον

Οργανισμό (23,8%), ενώ το μικρότερο ποσοστό 14,8% καταλαμβάνει η μεταβλητή για τη μη ύπαρξη των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων.

Σε συνάφεια με τον πίνακα της κατηγορίας Organized, διαπιστώνουμε ότι τα συμπεράσματα συνάδουν, από τα οποία το βασικό αποτέλεσμα- συμπέρασμα των στατιστικών δεδομένων είναι ότι οι σύγχρονοι Δημόσιοι Οργανισμοί/ Επιχειρήσεις κυρίως δεν διαθέτουν σαφώς και γραπτώς κοινοποιημένο στο σύνολο των εμπλεκόμενων Όραμα, το οποίο σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές είναι το πρώτιστο ζητούμενο για την ορθή καθοδήγηση όλων των εμπλεκόμενων σε έναν Οργανισμό, ακόμα και αν δεν διαθέτουν οργανόγραμμα, στοχοθεσία, καθηκοντολόγιο, ροές διαδικασιών και επαρκές ανθρώπινο δυναμικό.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται η ποσοστιαία κατανομή των μεταβλητών και για τις δυο κατηγορίες Οργάνωσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις (Responses).



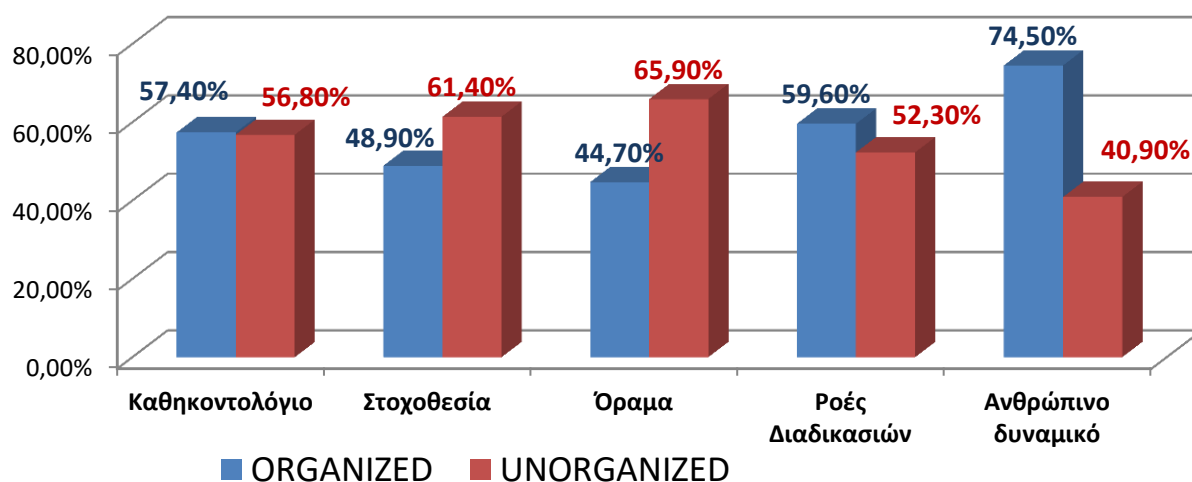
Σχήμα 60: Ποσοστιαία κατανομή των μεταβλητών ανά κατηγορία Οργάνωσης βάσει των απαντήσεων (Responses)

Από τα ανωτέρω στατιστικά στοιχεία σύμφωνα με τις απαντήσεις εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα για κάθε μεταβλητή χωριστά:

- **Καθηκοντολόγιο- Στοχοθεσία- Όραμα:** υπερτερούν οι Οργανισμοί που δεν διαθέτουν.

- **Ροές Διαδικασιών- Ανθρώπινο Δυναμικό:** υπερτερούν οι Οργανισμοί που διαθέτουν, αλλά όχι με μεγάλη διαφορά από αυτούς που δεν διαθέτουν.

Επίσης, χρήσιμο είναι να αποτυπωθεί σε Σχήμα και η ποσοστιαία κατανομή των περιπτώσεων (Cases), όπως έχει εξαχθεί από τον παραπάνω Πίνακα.



Σχήμα 61: Ποσοστιαία κατανομή των μεταβλητών ανά κατηγορία οργάνωσης βάσει των περιπτώσεων (cases)

Από τα ανωτέρω στατιστικά στοιχεία εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα για κάθε μεταβλητή χωριστά:

- **Καθηκοντολόγιο:** η διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι πολύ μικρή και μοιράζεται σχεδόν στη μέση στο δείγμα που μετρήθηκε. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν Οργανισμοί που έχουν Καθηκοντολόγιο, αλλά δεν είναι η συντριπτική πλειοψηφία σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν.
- **Στοχοθεσία:** σε αυτή τη μεταβλητή η διαφορά μεγαλώνει υπέρ των Οργανισμών που δεν διαθέτουν Στοχοθεσία.
- **Όραμα:** η διαφορά συνεχίζει να αυξάνεται υπέρ των Οργανισμών που δεν διαθέτουν Όραμα. Σημειώνεται, όπως παρατηρήθηκε και παραπάνω, ότι η έλλειψη Οράματος, καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό, έναντι των άλλων μεταβλητών.



- **Ροές Διαδικασιών:** υπερτερούν οι Οργανισμοί που διαθέτουν ροές διαδικασιών, αλλά όχι με μεγάλη διαφορά. Συνεπώς, υπάρχουν αρκετοί Οργανισμοί που δεν διαθέτουν ροές διαδικασιών.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** από όλες τις μεταβλητές αυτή εμφανίζει στατιστικά τη μεγαλύτερη διαφορά υπέρ αυτών που διαθέτουν επαρκείς ανθρώπινους πόρους. Ωστόσο, η διαφορά, το 40,90%, δεν είναι ούτε ιδιαίτερα χαμηλή ούτε αμελητέα, δεδομένου ότι αναφέρεται στην έλλειψη επαρκών ανθρώπινων πόρων, βασικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία ενός Οργανισμού.

Στη συνέχεια θα συγκριθεί το σύνολο των δεδομένων που συγκεντρώνονται στην κατηγορία Organized με την κατηγορία Unorganized. Με άλλα λόγια μετράται το ποσοστό των περιπτώσεων που απάντησαν ΝΑΙ τι ποσοστό καταλαμβάνει μέσα στο ΟΧΙ, τόσο σε επίπεδο του συνόλου της κάθε μεταβλητής, όσο και επί του συνόλου όλων των απαντήσεων της κατηγορίας Unorganized.

Case Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ORGANIZED*\$UNORGANIZED	36	65,5%	19	34,5%	55	100,0%

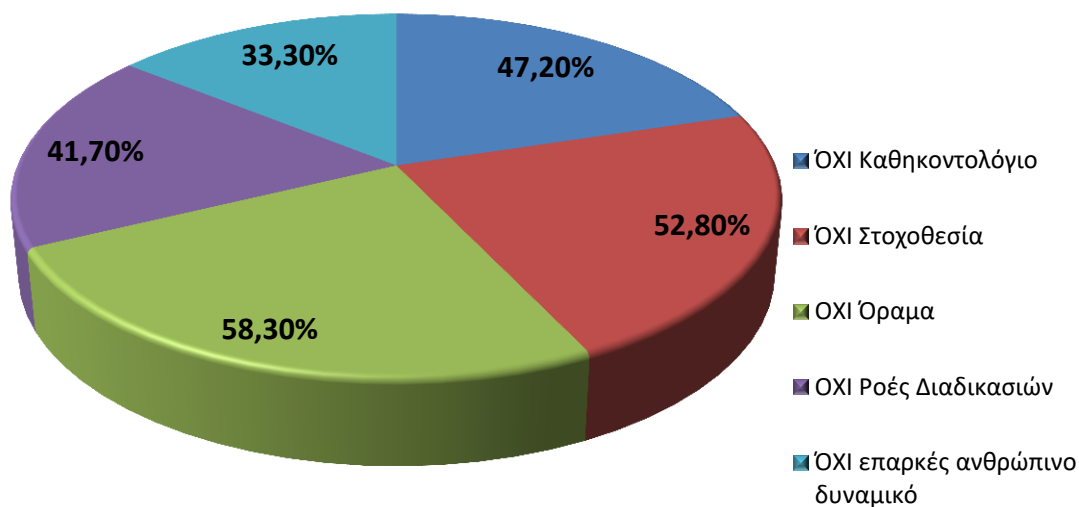
Αυτή η υπόθεση εργασίας συναντάται στο 65,5% των περιπτώσεων του δείγματος. Ενώ το 34,5% (missing values) είναι οι περιπτώσεις που είτε δεν συμπλήρωσαν κάποια επιλογή, είτε απάντησαν «Δεν γνωρίζω».



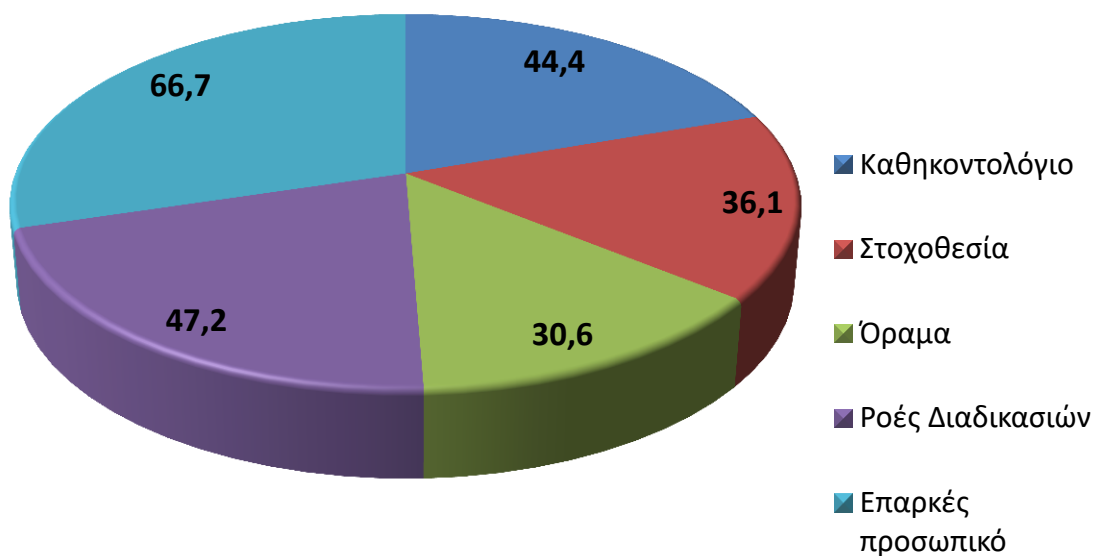
ORGANIZED			UNORGANIZED					Total
			Υπάρχει Καθηκοντολόγιο;	Υπάρχει Στοχοθεσία;	Ο Οργανισμός διαθέτει Όραμα;	Ο Οργανισμός διαθέτει Ροές Διαδικασιών;	Ο Οργανισμός σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους;	
ORGANIZED	Υπάρχει Καθηκοντολόγιο;	Count	0	7	6	4	7	16
		% within \$ORGANIZED	0,00%	43,80%	37,50%	25,00%	43,80%	
		% within \$UNORGANIZED	0,00%	36,80%	28,60%	26,70%	58,30%	
		% of Total	0,00%	19,40%	16,70%	11,10%	19,40%	44,40%
	Υπάρχει Στοχοθεσία;	Count	4	0	6	5	7	13
		% within \$ORGANIZED	30,80%	0,00%	46,20%	38,50%	53,80%	
		% within \$UNORGANIZED	23,50%	0,00%	28,60%	33,30%	58,30%	
		% of Total	11,10%	0,00%	16,70%	13,90%	19,40%	36,10%
	Ο Οργανισμός διαθέτει Όραμα;	Count	3	6	0	4	8	11
		% within \$ORGANIZED	27,30%	54,50%	0,00%	36,40%	72,70%	
		% within \$UNORGANIZED	17,60%	31,60%	0,00%	26,70%	66,70%	
		% of Total	8,30%	16,70%	0,00%	11,10%	22,20%	30,60%
	Ο Οργανισμός διαθέτει Ροές Διαδικασιών;	Count	7	11	10	0	6	17
		% within \$ORGANIZED	41,20%	64,70%	58,80%	0,00%	35,30%	
		% within \$UNORGANIZED	41,20%	57,90%	47,60%	0,00%	50,00%	
		% of Total	19,40%	30,60%	27,80%	0,00%	16,70%	47,20%
	Ο Οργανισμός σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού	Count	13	15	19	11	0	24
		% within \$ORGANIZED	54,20%	62,50%	79,20%	45,80%	0,00%	
		% within \$UNORGANIZED	76,50%	78,90%	90,50%	73,30%	0,00%	
		% of Total	36,10%	41,70%	52,80%	30,60%	0,00%	66,70%
Total		Count	17	19	21	15	12	36
		% of Total	47,20%	52,80%	58,30%	41,70%	33,30%	100,00%

Πίνακας 30: Ποσοστιαία κατανομή της κατηγορίας Organized μέσα στην κατηγορία Unorganized για κάθε μεταβλητή.

Το βασικό συμπέρασμα από τον ανωτέρω Πίνακα που εξάγεται είναι ότι το Όραμα είναι η μεταβλητή εκείνη που εκλείπει από τους Οργανισμούς, ανεξάρτητα του επιπέδου οργάνωσής του (Organized: 30.6% , Unorganized: 58.3%).



Σχήμα 62: Κατανομή μεταβλητών κατηγορίας *Unorganized* επί συνόλου της κατηγορίας *Organized*



Σχήμα 63: Κατανομή μεταβλητών κατηγορίας *Organized* επί συνόλου της κατηγορίας *Unorganized*

Αναλυτικότερα, για κάθε μεταβλητή προκύπτουν τα παρακάτω.

■ Καθηκοντολόγιο

Στο σύνολο του δείγματος, όπως περιγράφηκε σε προηγούμενους πίνακες οι 27 στους 55 απάντησαν ότι έχουν Καθηκοντολόγιο. Από τη σύγκριση της μεταβλητής



«υπάρχει Καθηκοντολόγιο» επί συνόλου της κατηγορίας *Organized*, ανά μεταβλητή της κατηγορίας *Unorganized*, εξάγεται ότι υπάγονται συνολικά 16 περιπτώσεις (44,4%), στις οποίες ενώ ο Οργανισμός έχει Καθηκοντολόγιο, το **43,8% δεν έχει επαρκές ανθρώπινο δυναμικό, το 43,8% δεν έχει στοχοθεσία**, το 37,5% δεν έχει Όραμα και το 25% δεν έχει ροές διαδικασιών.

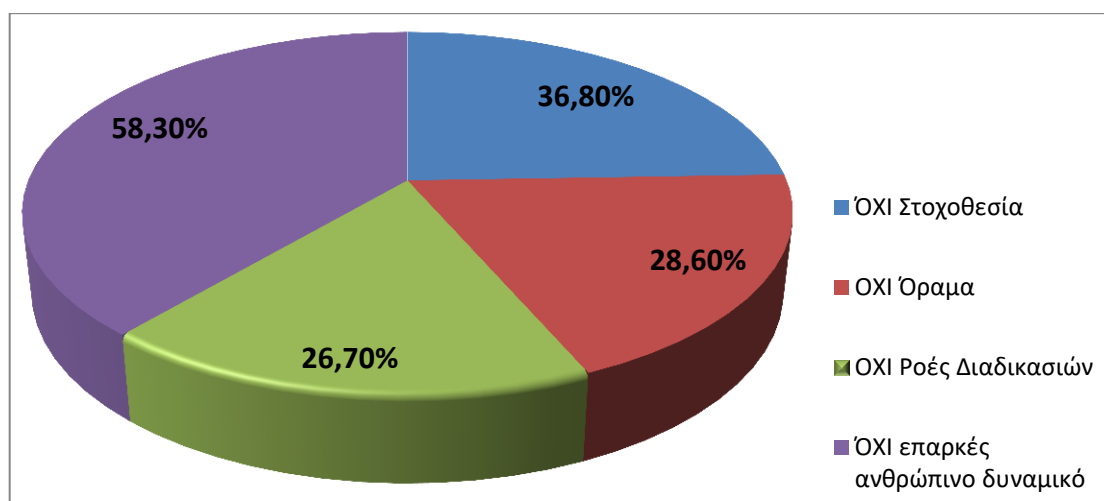
Από τον πίνακα εξάγεται και η σύγκριση της μεταβλητής «υπάρχει Καθηκοντολόγιο» επί συνόλου κάθε μεταβλητής της κατηγορίας *Unorganized*. Ειδικότερα, η περίπτωση να υπάρχει Καθηκοντολόγιο και να μην υπάρχει Στοχοθεσία, επί συνόλου της τελευταίας καταλαμβάνει 36,8% (οι 7 περιπτώσεις στις 19 που δεν έχουν στοχοθεσία συνολικά). Ενώ η απουσία Οράματος επί συνόλου αυτού είναι 28,60%. Η έλλειψη ροών διαδικασιών 26,70% και **η έλλειψη προσωπικού 58,30%**, όπου είναι και το μεγαλύτερο. Με αυτό τον τρόπο γίνεται αντιληπτό ότι στην περίπτωση που ο Οργανισμός διαθέτει Καθηκοντολόγιο, αλλά δεν διαθέτει κάποιες από τις άλλες βασικές οργανωτικές παραμέτρους, τη μεγαλύτερη έλλειψη τη συναντάμε στην έλλειψη προσωπικού.

Ενώ επί του συνόλου (% Total) του πίνακα, δηλαδή επί των 36 περιπτώσεων, τα ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής: από τις 16 περιπτώσεις που έχουν Καθηκοντολόγιο, το **19,4% δεν έχει Στοχοθεσία**, το 16,7% δεν διαθέτει Όραμα, το 11,1% δεν έχει ροές διαδικασιών και το **19,4% δεν έχει επαρκές προσωπικό**. Αυτή η περίπτωση στο σύνολό της καταλαμβάνει το 44,4% επί συνόλου του Πίνακα.

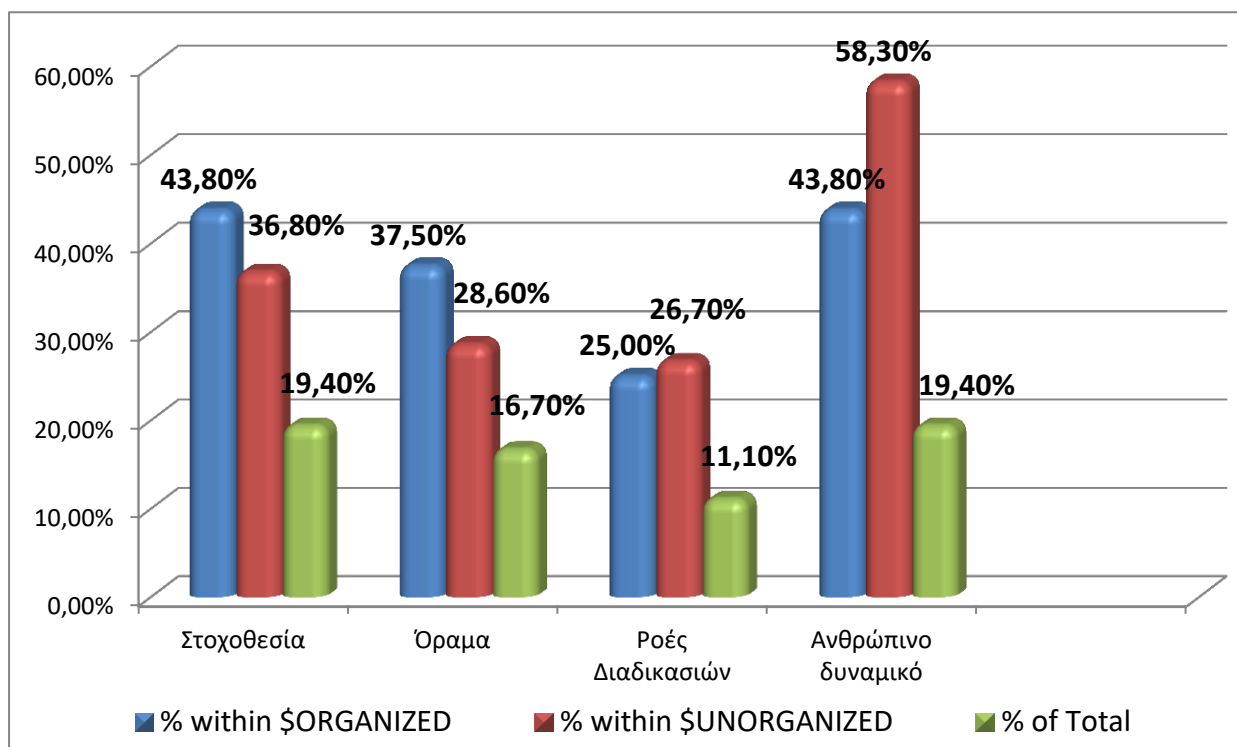
Συνεπώς, στην περίπτωση ύπαρξης Καθηκοντολόγιου, τη μεγαλύτερη έλλειψη οι Οργανισμοί εμφανίζουν στο προσωπικό, είτε αυτοί διαθέτουν και άλλα βασικά οργανωτικά χαρακτηριστικά είτε όχι.

Ενώ από τη συνολική σύγκριση της οργάνωσής τους στην περίπτωση που διαθέτουν Καθηκοντολόγιο τη μεγαλύτερη έλλειψη την έχουν στη Στοχοθεσία και στο προσωπικό.

Εν κατακλείδι ο βασικός προβληματισμός που ανακύπτει είναι ότι ενώ σε έναν Οργανισμό υπάρχει Καθηκοντολόγιο, δεν είναι αυτονόητο και δεδομένο ότι διαθέτει Όραμα και Στοχοθεσία, τα οποία είναι προαπαιτούμενα για τον προσδιορισμό των καθηκόντων.



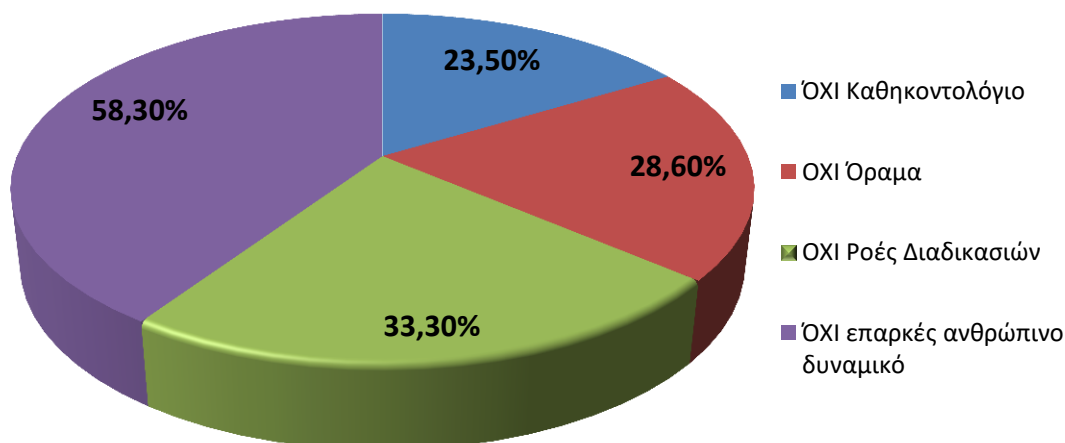
Σχήμα 64: Κατανομή των μεταβλητών της κατηγορίας *Unorganized* μέσα στη μεταβλητή «υπάρχει Καθηκοντολόγιο» από την κατηγορία *Organized*, επί του συνόλου της κατηγορίας *Unorganized*



Σχήμα 65: Κατανομή των μεταβλητών της κατηγορίας *Unorganized* μέσα στη μεταβλητή «υπάρχει Καθηκοντολόγιο», επί του συνόλου *Organized*, *Unorganized* & συνόλου των περιπτώσεων

■ Στοχοθεσία

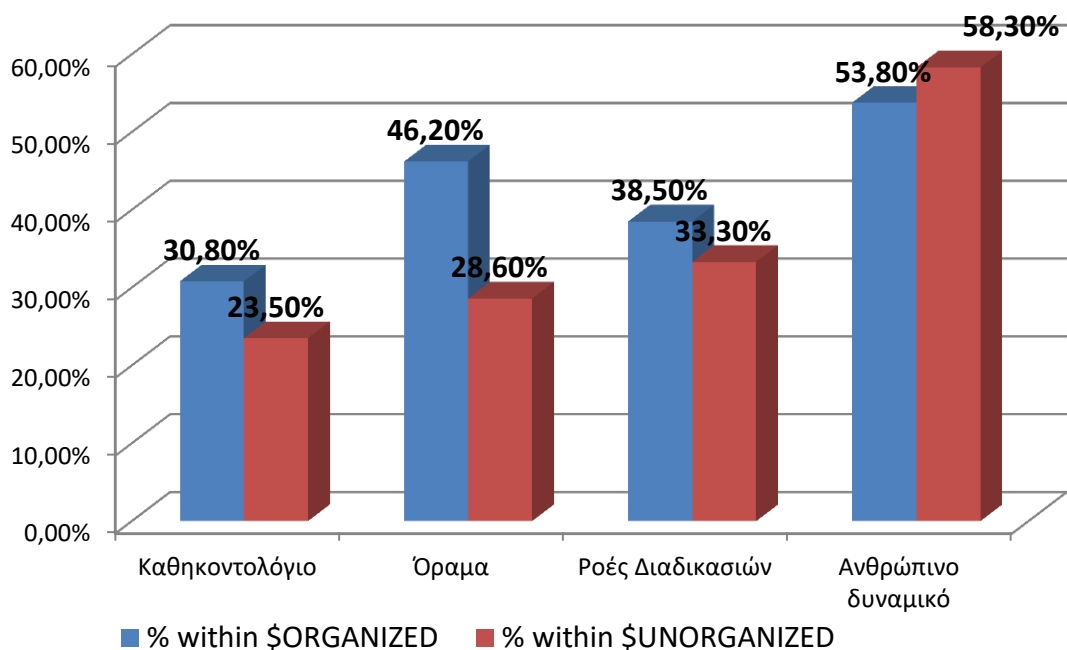
Από τη σύγκριση της μεταβλητής «Στοχοθεσία» (όσοι απάντησαν ΝΑΙ) με τις υπόλοιπες τέσσερις (όσοι απάντησαν ΟΧΙ), επί του συνόλου κάθε μεταβλητής που έχει οριστεί στην κατηγορία Unorganized, εξήχθησαν τα ποσοστά που αποτυπώνονται στο κάτωθι σχήμα.



Σχήμα 66: Κατανομή των μεταβλητών της κατηγορίας Unorganized μέσα στη μεταβλητή «υπάρχει Στοχοθεσία», επί του συνόλου της κατηγορίας Unorganized

Από το παραπάνω σχήμα αποτυπώνεται ότι οι 13 από τους 55 ερωτώμενους (36,1%) που απάντησαν ότι υπάρχει Στοχοθεσία στον Οργανισμό τους, εντούτοις το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών 58,30% έχει έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, το 33,30% δεν διαθέτει ροές διαδικασιών, το 28,60% δεν έχει Όραμα, και το 23,50% δεν έχει Καθηκοντολόγιο. Σε αυτό το σημείο το κύριο ερώτημα που τίθεται είναι στον τρόπο και στη διαδικασία που θεσπίστηκε η Στοχοθεσία χωρίς να υπάρχει πρωταρχικά Όραμα. Συνεπακόλουθα, γίνεται αντιληπτό ότι η ύπαρξη Στοχοθεσίας σε έναν Οργανισμό μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας αποσπασματικής διαδικασίας, η οποία όμως δεν πραγματοποιείται επί της βάσεως ενός συνολικού Στρατηγικού σχεδιασμού.

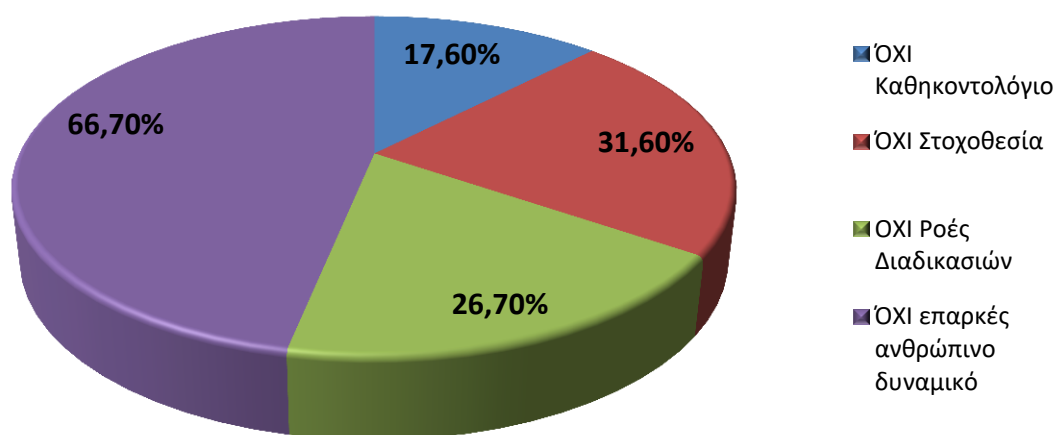
Η συσχέτιση της ύπαρξης Στοχοθεσίας με την ύπαρξη ή μη Καθηκοντολόγιου, Οράματος, Ροών Διαδικασιών και επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα, στο οποίο επιβεβαιώνεται όσα ελέγχθησαν ανωτέρω.



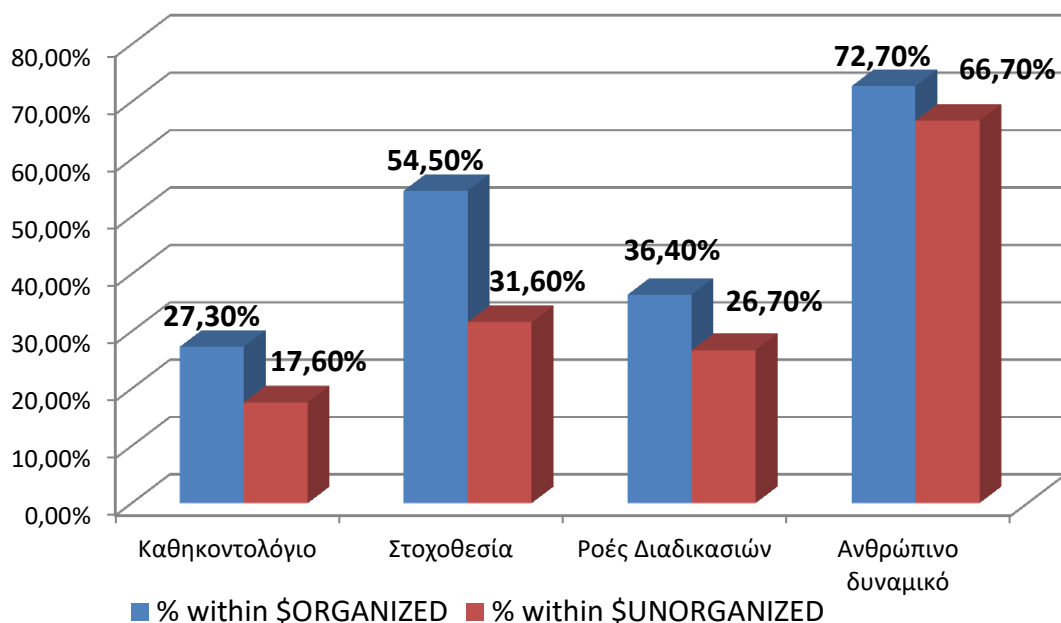
Σχήμα 67: Κατανομή μεταβλητής «Στοχοθεσία» από την κατηγορία *Organized* επί του συνόλου των υπόλοιπων 4 μεταβλητών α. στην κατηγορία *Organized* και β. στην κατηγορία *Unorganized*

■ Όραμα

Από τη σύγκριση της μεταβλητής «Όραμα» (όσοι απάντησαν ΝΑΙ) με τις υπόλοιπες τέσσερις (όσοι απάντησαν ΟΧΙ), επί του συνόλου κάθε μεταβλητής που έχει οριστεί στην κατηγορία *Unorganized*, εξήχθησαν τα ποσοστά που αποτυπώνονται στο κάτωθι σχήμα.



Σχήμα 68: Κατανομή μεταβλητής «Όραμα» από την κατηγορία *Organized* με τις υπόλοιπες μεταβλητές από την κατηγορία *Unorganized*

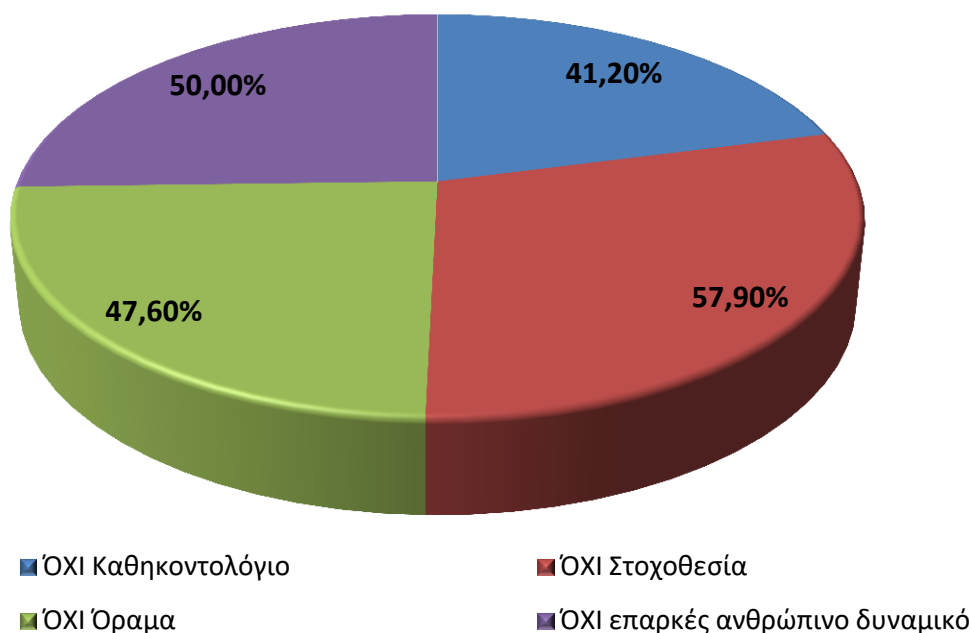


Σχήμα 69: Κατανομή μεταβλητής «Όραμα» από την κατηγορία *Organized* επί του συνόλου των υπόλοιπων 4 μεταβλητών α. στην κατηγορία *Organized* και β. στην κατηγορία *Unorganized*

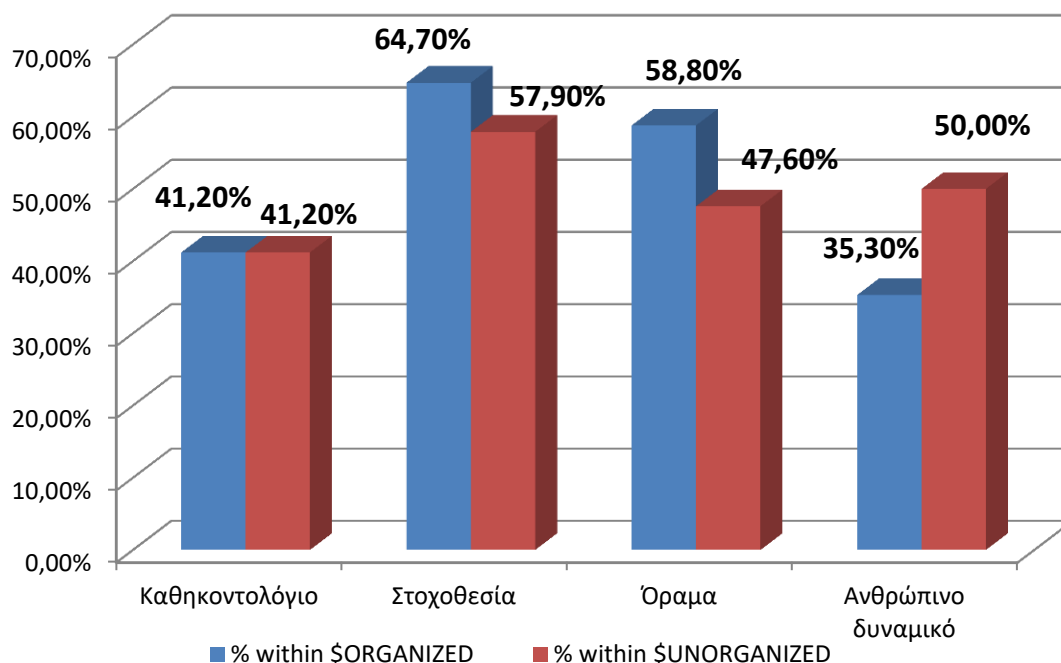
Από τα ανωτέρω σχήματα γίνεται αντιληπτό ότι το 30,6% των Δημόσιων Οργανισμών που διαθέτουν Όραμα δεν είναι δεδομένο ότι θα διαθέτουν ταυτόχρονα Καθηκοντολόγιο, Στοχοθεσία, Ροές διαδικασιών και πόσο μάλλον επαρκές προσωπικό για να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας. Ως εκ τούτου το κύριο ζητούμενο των μεταρρυθμίσεων στους Δημόσιους Οργανισμούς για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους και τις βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη δεν θα επιτευχθεί και συνεπώς η προωθούμενη οργανωσιακή αλλαγή δεν θα εφαρμοστεί, πόσο μάλλον να διατηρηθεί.

■ Ροές Διαδικασιών

Από τη σύγκριση της μεταβλητής «Ροές διαδικασιών» (όσοι απάντησαν ΝΑΙ) με τις υπόλοιπες τέσσερις μεταβλητές (όσοι απάντησαν ΟΧΙ), επί του συνόλου κάθε μεταβλητής που έχει οριστεί στην κατηγορία *Unorganized*, εξήχθησαν τα ποσοστά που αποτυπώνονται στα κάτωθι σχήματα.



Σχήμα 70: Κατανομή μεταβλητής «Ροές Διαδικασιών» από την κατηγορία *Organized* με τις υπόλοιπες μεταβλητές από την κατηγορία *Unorganized*

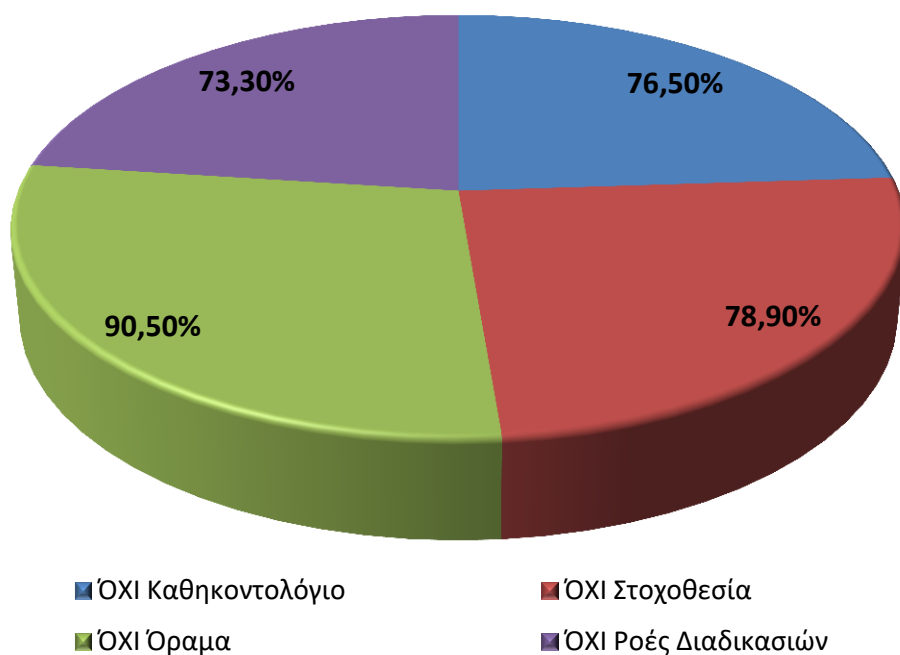


Σχήμα 71: Κατανομή μεταβλητής «Ροές διαδικασιών» από την κατηγορία *Organized* επί του συνόλου των υπόλοιπων 4 μεταβλητών α. στην κατηγορία *Organized* και β. στην κατηγορία *Unorganized*

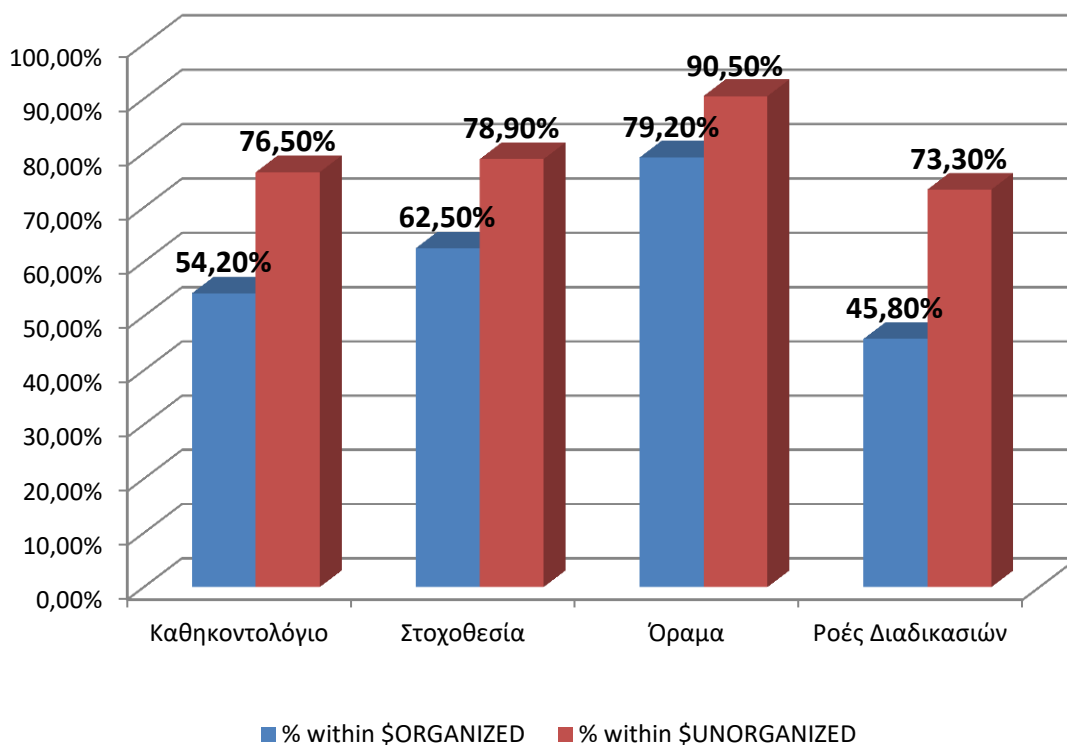
Το 47,2% των Δημόσιων Οργανισμών που διαθέτουν Ροές Διαδικασιών δεν διαθέτουν Καθηκοντολόγιο, Στοχοθεσία, Όραμα και επαρκές ανθρώπινο δυναμικό, γεγονός το οποίο ενισχύει τα συμπεράσματα που έχουν διατυπωθεί στην ανωτέρω ανάλυση για αποσπασματικές δράσεις χωρίς ενότητα και Στρατηγικό σχεδιασμό, με αποτέλεσμα να θέτουν υπό αμφισβήτηση την επίτευξη των στόχων της προωθούμενης αλλαγής.

■ Επαρκές ανθρώπινο δυναμικό

Από τη σύγκριση της μεταβλητής «επαρκές ανθρώπινο δυναμικό» (όσοι απάντησαν ΝΑΙ) με τις υπόλοιπες τέσσερις (όσοι απάντησαν ΟΧΙ), επί του συνόλου κάθε μεταβλητής που έχει οριστεί στην κατηγορία Unorganized, εξήχθησαν τα ποσοστά που αποτυπώνονται στο κάτωθι σχήμα.



Σχήμα 72: Κατανομή μεταβλητής «επαρκές Ανθρώπινο Δυναμικό» από την κατηγορία *Organized* με τις υπόλοιπες μεταβλητές από την κατηγορία *Unorganized*



Σχήμα 73: Κατανομή μεταβλητής «επαρκές ανθρώπινο δυναμικό» από την κατηγορία *Organized* επί του συνόλου των υπόλοιπων 4 μεταβλητών α. στην κατηγορία *Organized* και β. στην κατηγορία *Unorganized*

Από τα ανωτέρω σχήματα διαπιστώνεται ότι από το 66,4% του δείγματος που διαθέτει επαρκές ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι ένας από τους παράγοντες που συντείνουν στην εύρυθμη λειτουργία του, το 90,5% δεν διαθέτει Όραμα, το 78,9% δεν έχει Στοχοθεσία, το 76,5% δεν έχει Καθηκοντολόγιο και το 73,3% δεν έχει καταγεγραμμένες Ροές Διαδικασιών.

Τα στατιστικά αποτελέσματα που εξήχθησαν αποτυπώνουν ένα έντονο διοικητικό κενό, μια απουσία υποστήριξης των προωθούμενων αλλαγών από την πολιτική και διοικητική ηγεσία για την κάλυψη αυτού του κενού και της δημιουργίας στέρεων θεσμικών θεμελίων για την επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής και κατά συνέπεια και στη διατήρησή της.



Κεφάλαιο 8^ο: Διερεύνηση του Μοντέλου Διαχείρισης Αλλαγών με γνώμονα την παρατεταμένη ύφεση ή κρίση σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων του δείγματος

Η στατιστική ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων με τη χρήση του εργαλείου SPSS παρατίθεται στο Α' Παράρτημα. Για τη διευκόλυνση κατά την παρουσίαση των Ερευνητικών Υποθέσεων θα γίνεται αναφορά στο αντικείμενο των ερωτήσεων, ώστε να είναι δυνατή η αντιστοίχιση με το σχετικό γράφημα και τις πληροφορίες που αναφέρονται για κάθε ερώτηση χωριστά.

8.1 Διερεύνηση του παράγοντα «Δημιουργία αίσθησης της αναγκαιότητας και του επείγοντος της αλλαγής»

1^η Ερευνητική Υπόθεση: Ο παράγοντας «δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας και του επείγοντος για αλλαγή» αναμένεται να είναι (στατιστικά) σημαντικός για την επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής.

Η διερεύνηση του παράγοντα «Δημιουργία αίσθησης της αναγκαιότητας και του επείγοντος της αλλαγής» θα πραγματοποιηθεί από το συνδυασμό των εξής παραμέτρων:

1. βαθμός αναγκαιότητας της προωθούμενης αλλαγής που οι εργαζόμενοι βίωσαν,
2. βαθμός υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από την Ηγεσία και από τη Διοίκηση.
3. Η απουσία ή μη αίσθησης επείγοντος, η οποία αξιολογήθηκε στο πλαίσιο του εντοπισμού των αιτών αποτυχίας εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής.

8.1.1 Βαθμός αναγκαιότητας της προωθούμενης αλλαγής

Στην ερώτηση με θέμα την «αξιολόγηση της αναγκαιότητας της προωθούμενης αλλαγής που βίωσαν» με τις εξής μεταβλητές:

- Απαραίτητη
- Κατάλληλη

- Εφαρμόσιμη
- Αποδεκτή από τους ηγέτες του Οργανισμού
- Επωφελής για τον Οργανισμό
- Επωφελής (προσωπικά για τον εργαζόμενο)

Κάθε μεταβλητή αξιολογήθηκε με την Κλίμακα Likert από το (1):Καθόλου, (2):Λίγο, (3):Μέτρια, (4):Αρκετά, (5):Πολύ. Τα αναλυτικά αποτελέσματα για κάθε μεταβλητή παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α.

Πριν προχωρήσουμε στη μελέτη της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που εξήχθησαν από το ερωτηματολόγιο, θα ερευνήσουμε τη συσχέτιση και το βαθμό αυτής των επιμέρους μεταβλητών που συνθέτουν την αναγκαιότητα της προωθούμενης αλλαγής με τη μέθοδο Cronbach's Alpha. Από το σχετικό πίνακα που αποτυπώνεται στο παράρτημα, προκύπτει ότι υπάρχει πολύ σημαντική γραμμική αλληλοσυσχέτιση των εξής μεταβλητών, αναφερόμενες με φθίνουσα σειρά:

- **Απαραίτητη:** Κατάλληλη και Επωφελής –Προσωπικά
- **Κατάλληλη:** Επωφελής-Προσωπικά, Επωφελής –Οργανισμό, Εφαρμόσιμη, Αποδεκτή-Ηγέτες και Απαραίτητη
- **Εφαρμόσιμη:** Επωφελής-Προσωπικά, Επωφελής –Οργανισμό, Εφαρμόσιμη, Αποδεκτή-Ηγέτες και Κατάλληλη
- **Αποδεκτή-Ηγέτες:** Επωφελής-Οργανισμό, Εφαρμόσιμη, Κατάλληλη και Επωφελής- Προσωπικά
- **Επωφελής- Οργανισμό:** Αποδεκτή-Ηγέτες, Κατάλληλη, Επωφελής- Προσωπικά, Εφαρμόσιμη και Απαραίτητη
- **Επωφελής- Προσωπικά:** Κατάλληλη, Επωφελής-Οργανισμό, Εφαρμόσιμη, Αποδεκτή-Ηγέτες και Απαραίτητη.

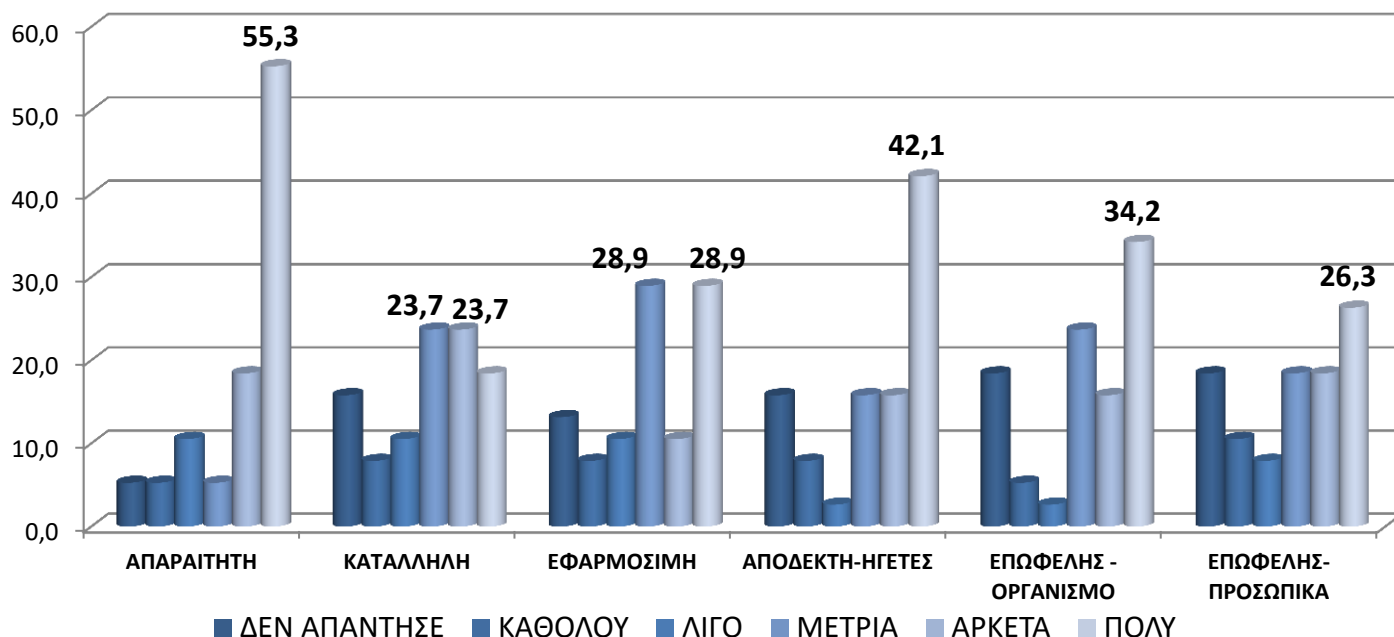
Παρατηρούμε ότι οι μεταβλητές Κατάλληλη, Επωφελής-Οργανισμό και Επωφελής- Προσωπικά έχουν πολύ σημαντικό θετικό βαθμό αλληλοσυσχέτισης με όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές.

Ενώ οι μεταβλητές Απαραίτητη, Εφαρμόσιμη και Αποδεκτή-Ηγέτες έχουν λιγότερες μεταβλητές με θετικό βαθμό αλληλοσυσχέτισης.

Ωστόσο, όταν πραγματοποιείται μια αλλαγή που είναι Απαραίτητη δε σημαίνει ότι είναι και Κατάλληλη και Επωφελής για τους εργαζόμενους προσωπικά, όπως αποτυπώνεται στον ανωτέρω πίνακα.

Ενώ όταν μια αλλαγή είναι Κατάλληλη, οι ανωτέρω συσχετίσεις μας δείχνουν ότι ο εργαζόμενος θεωρεί πως η αλλαγή είναι Επωφελής για τον ίδιο σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι ήταν και Απαραίτητη, δηλαδή ότι υπήρχε αναγκαιότητα για αλλαγή, γεγονός το οποίο συμβαίνει και στην πράξη.

Από τη στατιστική ανάλυση των πινάκων και γραφημάτων που παρατίθενται στο Παράρτημα Α για κάθε μεταβλητή χωριστά, εξάγεται το παρακάτω γράφημα που απεικονίζει συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα όλων των μεταβλητών.



Σχήμα 74: Συγκεντρωτική απεικόνιση όλων των μεταβλητών για την Αναγκαιότητα της προωθούμενης Αλλαγής με κατανομή Likert

Τα αναλυτικά στατιστικά αποτελέσματα εκ των οποίων εξήχθη το ανωτέρω γράφημα απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.



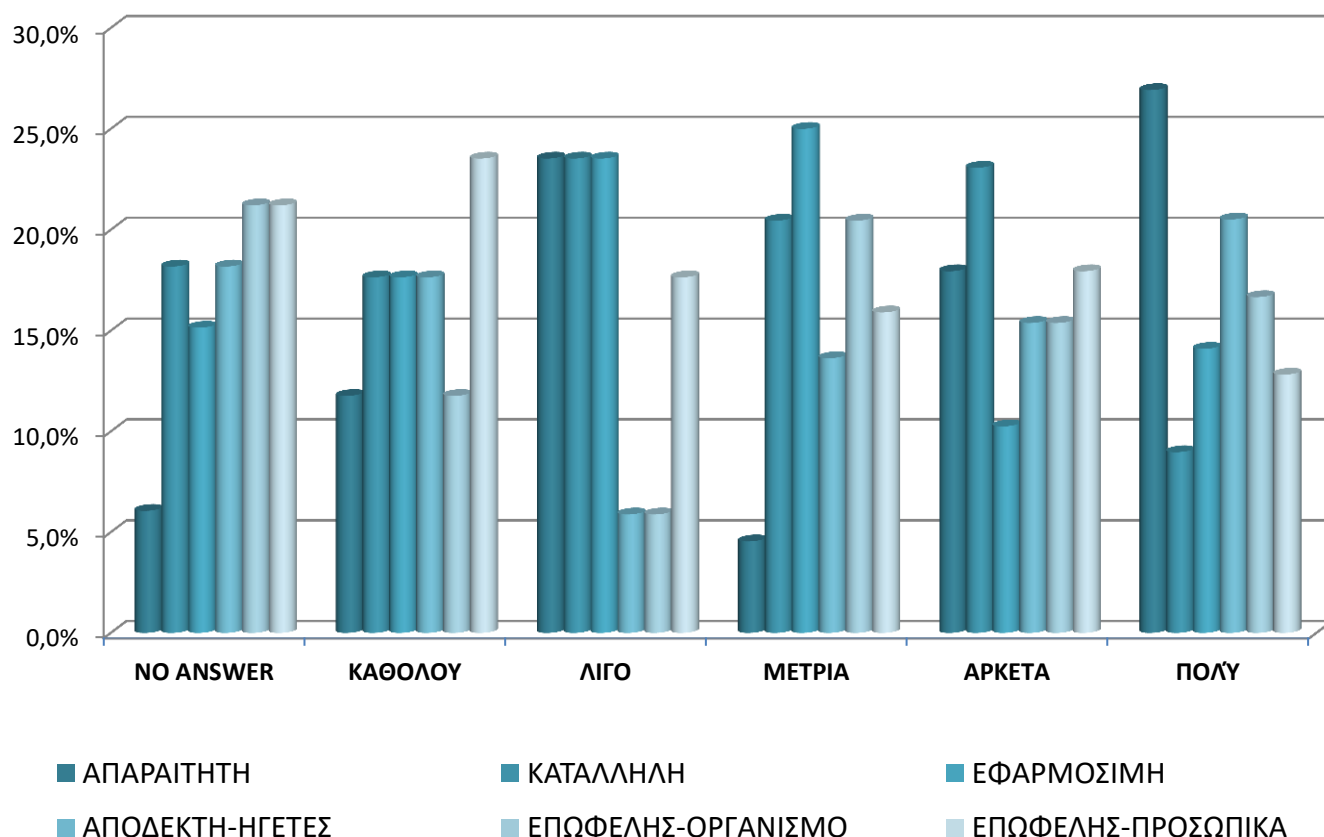
	ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ	ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ	ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΗ	ΑΠΟΔΕΚΤΗ- ΗΓΕΤΕΣ	ΕΠΩΦΕΛΗΣ- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	ΕΠΩΦΕΛΗΣ- ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	5,3	15,8	13,2	15,8	18,4	18,4
ΚΑΘΟΛΟΥ	5,3	7,9	7,9	7,9	5,3	10,5
ΛΙΓΟ	10,5	10,5	10,5	2,6	2,6	7,9
ΜΕΤΡΙΑ	5,3	23,7	28,9	15,8	23,7	18,4
ΑΡΚΕΤΑ	18,4	23,7	10,5	15,8	15,8	18,4
ΠΟΛΥ	55,3	18,4	28,9	42,1	34,2	26,3

Πίνακας 31: Συγκεντρωτική απεικόνιση των μεταβλητών που προσδιορίζουν την Αναγκαιότητα της προωθούμενης Αλλαγής με κατανομή Likert

Από τα ανωτέρω στατιστικά αποτελέσματα αποτυπώνεται ότι η Αναγκαιότητα της προωθούμενης Αλλαγής ήταν:

- Απαραίτητη: Πολύ
- Κατάλληλη: Μέτρια έως Αρκετά
- Εφαρμόσιμη: Πολύ και Μέτρια
- Αποδεκτή από τους Ηγέτες: Πολύ
- Επωφελής για τον Οργανισμό: Πολύ
- Επωφελής για εσάς προσωπικά: Πολύ

Στη συνέχεια θα αναλυθεί η ποσοστιαία κατανομή των κριτηρίων αξιολόγησης της κλίμακας Likert αναλογικά με τις μεταβλητές που συνθέτουν την αναγκαιότητα της αλλαγής.



Σχήμα 75: Κατανομή των μεταβλητών που προσδιορίζουν την Αναγκαιότητα της Αλλαγής με κριτήριο την κατανομή της κλίμακας Likert

Από το ανωτέρω γράφημα προκύπτει ο παρακάτω πίνακας.

	NO ANSWER	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ	6,1%	11,8%	23,5%	4,5%	17,9%	26,9%
ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ	18,2%	17,6%	23,5%	20,5%	23,1%	9,0%
ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΗ	15,2%	17,6%	23,5%	25,0%	10,3%	14,1%
ΑΠΟΔΕΚΤΗ-ΗΓΕΤΕΣ	18,2%	17,6%	5,9%	13,6%	15,4%	20,5%
ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	21,2%	11,8%	5,9%	20,5%	15,4%	16,7%
ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ	21,2%	23,5%	17,6%	15,9%	17,9%	12,8%

Πίνακας 32: Κατανομή των μεταβλητών που προσδιορίζουν την Αναγκαιότητα της Αλλαγής με κριτήριο την κατανομή της κλίμακας Likert

Με κριτήριο το μεγαλύτερο ποσοστό σε κάθε μεταβλητή της Αναγκαιότητας της προωθούμενης Αλλαγής ήταν:

- Απαραίτητη: Πολύ
- Κατάλληλη: Λίγο
- Εφαρμόσιμη: Μέτρια
- Αποδεκτή από τους Ηγέτες: Πολύ
- Επωφελής για τον Οργανισμό: Καμία απάντηση
- Επωφελής για εσάς προσωπικά: Καθόλου

Επίσης, με κριτήριο τα μεγαλύτερα ποσοστά σε κάθε κριτήριο αξιολόγησης της κλίμακας Likert, όπως αποτυπώνονται στο ανωτέρω Γράφημα και στον Πίνακα, παρατηρούμε ότι συγκεντρώνονται στις παρακάτω αναφερόμενες μεταβλητές που προσδιορίζουν την Αναγκαιότητα της προωθούμενης Αλλαγής και έχουν ως εξής:

- **Δεν απάντησαν:** «Επωφελής για τον Οργανισμό» και «Επωφελής- Προσωπικά».

Δηλαδή οι περισσότεροι ερωτώμενοι δεν συμπλήρωσαν καμία ένδειξη κυρίως σε αυτές τις μεταβλητές. Με άλλα λόγια θεωρούν είτε ότι δεν ωφελήθηκε ούτε ο Οργανισμός, ούτε οι ίδιοι προσωπικά, είτε ότι αυτές οι μεταβλητές δεν έχουν σχέση με την αναγκαιότητα της προωθούμενης αλλαγής που βίωσαν και γι' αυτό δεν συμπλήρωσαν ούτε την ένδειξη «Καθόλου».

- **Καθόλου:** το μεγαλύτερο ποσοστό το συγκέντρωσε η μεταβλητή «Επωφελής- Προσωπικά». Δηλαδή οι περισσότεροι θεωρούν ότι δεν ωφελήθηκαν προσωπικά από την προωθούμενη αλλαγή.
- **Λίγο:** το μεγαλύτερο ποσοστό σε αυτή την ένδειξη το συγκεντρώνουν 3 μεταβλητές με ίσο ποσοστό σε κάθε μία και είναι οι εξής : «Απαραίτητη», «Κατάλληλη» και «Εφαρμόσιμη». Δηλαδή θεωρούν ότι η αλλαγή που βίωσαν ήταν Λίγο Απαραίτητη, Κατάλληλη και Εφαρμόσιμη.
- **Μέτρια:** το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί ότι είναι Μέτρια Εφαρμόσιμη η προωθούμενη αλλαγή που βίωσαν.
- **Αρκετά:** οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν ότι ήταν Αρκετά Κατάλληλη η αλλαγή που βίωσαν και



- **Πολύ:** το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στη μεταβλητή «Απαραίτητη». Δηλαδή οι περισσότεροι θεωρούν ότι ήταν Πολύ Απαραίτητη η αλλαγή που βίωσαν.

Ως εκ τούτου, αποτυπώνεται ότι η Αναγκαιότητα της προωθούμενης Αλλαγής ήταν:

- Απαραίτητη: Λίγο και Πολύ
- Κατάλληλη: Λίγο και Αρκετά
- Εφαρμόσιμη: Λίγο και Μέτρια
- Αποδεκτή από τους Ηγέτες: δεν συγκεντρώνει την πλειοψηφία σε καμία κατηγορία της κλίμακας Likert
- Επωφελής για τον Οργανισμό: Καμία απάντηση
- Επωφελής για εσάς προσωπικά: Καμία απάντηση και Καθόλου

Από τη σύγκριση των ανωτέρω παρατηρήσεων προκύπτουν τα ακόλουθα:

Μεταβλητές	Μέσος όρος		Αναφορά των μεγαλύτερων %		
	Κλίμακα Likert		Πίνακας Α	Πίνακας Β	
Απαραίτητη	3.92	Αρκετά	Πολύ	Πολύ	Λίγο, Πολύ
Κατάλληλη	2.87	Μέτρια	Μέτρια & Αρκετά	Λίγο	Λίγο, Αρκετά
Εφαρμόσιμη	3.03	Μέτρια	Πολύ & Μέτρια	Μέτρια	Λίγο, Μέτρια
Αποδεκτή-Ηγέτες	3.34	Μέτρια	Πολύ	Πολύ	-
Επωφελής-Οργανισμό	3.16	Μέτρια	Πολύ	-	-
Επωφελής-Προσωπικά	2.87	Μέτρια	Πολύ	Καθόλου	Δεν απάντησαν-Καθόλου
Σύνολο	3,19	ΜΕΤΡΙΑ			

***Πίνακας 33:** Σύγκριση πινάκας Α και Β και υπολογισμός του ποσοστού βάσει της κλίμακας Likert*

Συμπεράσματα

Εκ των ανωτέρω εξάγονται τα παρακάτω συμπεράσματα για την Αναγκαιότητα της προωθούμενης αλλαγής.



Α. Με κριτήριο το συνολικό μέσο όρο (3,19) των μεταβλητών που συνθέτουν τη μέτρηση της αναγκαιότητας της αλλαγής ήταν Μέτριος ο βαθμός αναγκαιότητας της προωθούμενης αλλαγής.

Β. Με κριτήριο τον Πίνακα Α:

η Αναγκαιότητα της προωθούμενης Αλλαγής ήταν:

- Απαραίτητη: Πολύ και Λίγο
- Κατάλληλη: Λίγο και Αρκετά
- Εφαρμόσιμη: Λίγο και Μέτρια
- Αποδεκτή από τους Ηγέτες: Πολύ
- Επωφελής για τον Οργανισμό: Πολύ
- Επωφελής για εσάς προσωπικά: Πολύ

Γ. Με κριτήριο τον Πίνακα Β:

Ως προς το μεγαλύτερο ποσοστό σε κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert η Αναγκαιότητα της προωθούμενης Αλλαγής ήταν:

- Απαραίτητη: Πολύ
- Κατάλληλη: Μέτρια έως Αρκετά
- Εφαρμόσιμη: Πολύ και Μέτρια
- Αποδεκτή από τους Ηγέτες: Πολύ
- Επωφελής για τον Οργανισμό: Πολύ
- Επωφελής για εσάς προσωπικά: Πολύ

Δ. Με κριτήριο τον Πίνακα Β:

Ως προς το μεγαλύτερο ποσοστό κάθε μεταβλητής της Αναγκαιότητας της αλλαγής:

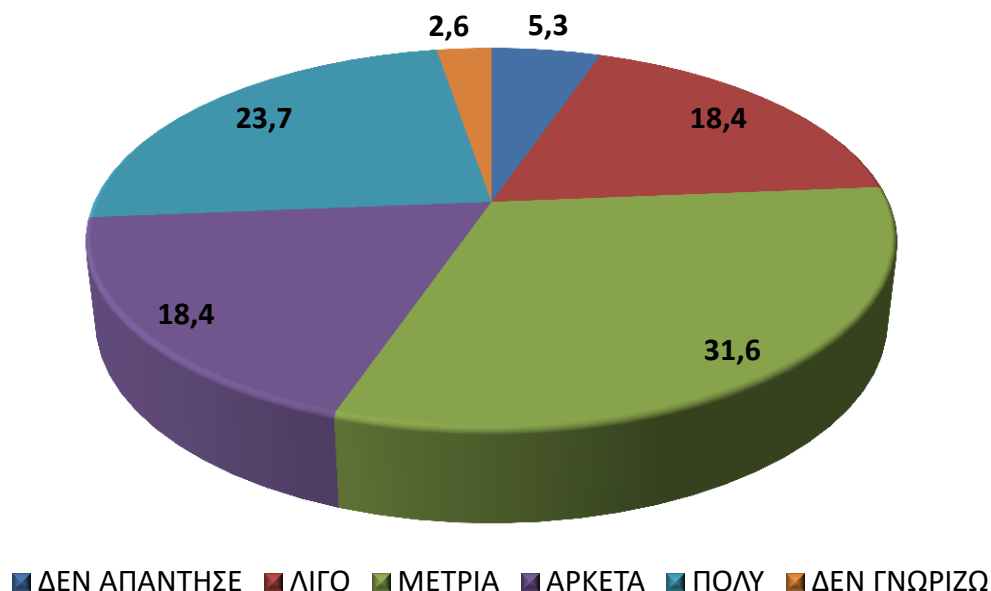
- Απαραίτητη: Πολύ
- Κατάλληλη: Λίγο
- Εφαρμόσιμη: Μέτρια
- Αποδεκτή από τους Ηγέτες: Πολύ
- Επωφελής για τον Οργανισμό: Καμία απάντηση
- Επωφελής για εσάς προσωπικά: Καθόλου

Ε. Με κριτήριο τη σύγκριση των Πινάκων Α και Β το βασικό συμπέρασμα είναι ότι:

1. η επικρατέστερη τιμή είναι «Πολύ» στη μεταβλητή «Απαραίτητη», δηλαδή η **αναγκαιότητα της προωθούμενης αλλαγής ήταν πολύ απαραίτητη.**
2. ενώ οι τιμές στις μεταβλητές «Επωφελής για τον Οργανισμό» και «Επωφελής για εσάς προσωπικά» ερμηνεύονται ότι δεν ωφελήθηκε ούτε ο Οργανισμός ούτε οι ίδιοι προσωπικά από την προωθούμενη αλλαγή, γεγονός που συνδέεται με την απουσία κινήτρων για την υλοποίηση της αλλαγής.

8.1.2 Βαθμός υποστήριξης από την Ηγεσία και τη Διοίκηση

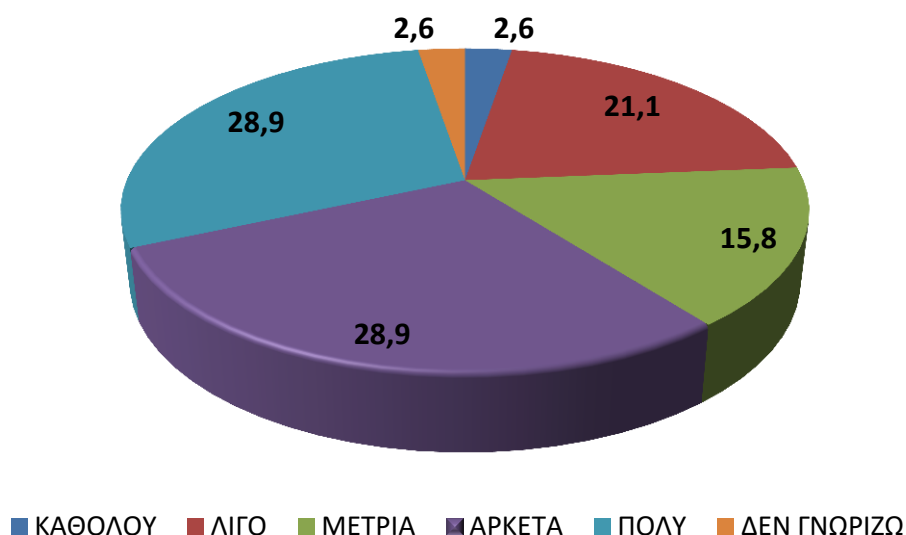
Στην ερώτηση με αντικείμενο την *«αξιολόγηση του βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής α) από τη διοικητική ιεραρχία του Οργανισμού και β) από την Ηγεσία (Διοίκηση που εποπτεύει τον Οργανισμό)»*. Από τις απαντήσεις των 38 ερωτώμενων που βίωσαν αλλαγή προκύπτουν τα παρακάτω σχήματα.



Σχήμα 76: Κατανομή βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής στον Οργανισμό από τη διοικητική ιεραρχία

Από το ανωτέρω σχήμα παρατηρούμε ότι ήταν **Μέτριος ο βαθμός υποστήριξης από την ιεραρχία του Οργανισμού (31,6%)**, ενώ ακολουθεί, με ίδιο ποσοστό μεταξύ

τους (18,4%), το Αρκετά και το Λίγο. Επίσης, το 5,3% των 38 ερωτώμενων που βίωσαν κάποια Αλλαγή δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση, ενώ το 2,6% απάντησε δεν γνωρίζω, δηλαδή συνολικά το 7,9% δεν συμπλήρωσε κάποια αξιολόγηση, είτε γιατί δεν μπορούσε να αξιολογήσει το βαθμό υποστήριξης, είτε γιατί δεν επιθυμούσε να σημειώσει ούτε την επιλογή Καθόλου για να μη θίξει τα ζητήματα της ιεραρχίας. Επίσης από τον παρακάτω πίνακα με την εφαρμογή του Crosstabulation, αποτυπώνεται ότι το 5,3% που δεν απάντησε, συμπλήρωσαν στο (β) σκέλος της ερώτησης για την υποστήριξη από τη Διοίκηση που εποπτεύει τον Οργανισμό ένας Λίγος και ένας Μέτρια.



Σχήμα 77: Κατανομή βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής στον Οργανισμό από την Ηγεσία

Από την κατανομή του βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής στον Οργανισμό, όπως αποτυπώνεται στο ανωτέρω σχήμα, συμπεραίνουμε ότι ήταν **Αρκετός έως Πολύς ο βαθμός υποστήριξης από τη Διοίκηση που εποπτεύει τον Οργανισμό (28,9%).**

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η κατανομή του βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από Γενικούς Διευθυντές/ Διευθυντές /Τμηματάρχες (Α) με το βαθμό υποστήριξης από τη Διοίκηση που εποπτεύει τον Οργανισμό (Β).



(Α) Αξιολόγηση βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από Γεν.Δ/ντες- Δ/ντές- Τμ/ρχες * (Β)									
			(Β) Αξιολόγηση βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από						Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	
(Α) Αξιολόγηση βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από διοικητική ιεραρχία	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	Count	0	1	1	0	0	0	2
		% within (Α)	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
		% within (Β)	0,00%	12,50%	16,70%	0,00%	0,00%	0,00%	5,30%
		% of Total	0,00%	2,60%	2,60%	0,00%	0,00%	0,00%	5,30%
	ΛΙΓΟ	Count	1	5	0	1	0	0	7
		% within (Α)	14,30%	71,40%	0,00%	14,30%	0,00%	0,00%	100,00%
		% within (Β)	100,00%	62,50%	0,00%	9,10%	0,00%	0,00%	18,40%
		% of Total	2,60%	13,20%	0,00%	2,60%	0,00%	0,00%	18,40%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	0	2	5	3	2	0	12
		% within (Α)	0,00%	16,70%	41,70%	25,00%	16,70%	0,00%	100,00%
		% within (Β)	0,00%	25,00%	83,30%	27,30%	18,20%	0,00%	31,60%
		% of Total	0,00%	5,30%	13,20%	7,90%	5,30%	0,00%	31,60%
	ΑΡΚΕΤΑ	Count	0	0	0	6	1	0	7
		% within (Α)	0,00%	0,00%	0,00%	85,70%	14,30%	0,00%	100,00%
		% within (Β)	0,00%	0,00%	0,00%	54,50%	9,10%	0,00%	18,40%
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	15,80%	2,60%	0,00%	18,40%
	ΠΟΛΥ	Count	0	0	0	1	8	0	9
		% within (Α)	0,00%	0,00%	0,00%	11,10%	88,90%	0,00%	100,00%
		% within (Β)	0,00%	0,00%	0,00%	9,10%	72,70%	0,00%	23,70%
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	2,60%	21,10%	0,00%	23,70%
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	Count	0	0	0	0	0	1	1
		% within (Α)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
		% within (Β)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	2,60%
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,60%	2,60%
Total		Count	1	8	6	11	11	1	38
		% within (Α)	2,60%	21,10%	15,80%	28,90%	28,90%	2,60%	100,00%
		% within (Β)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
		% of Total	2,60%	21,10%	15,80%	28,90%	28,90%	2,60%	100,00%

Πίνακας 34: Κατανομή του βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από Γενικούς Διευθυντές/ Διευθυντές /Τμηματάρχες (Α) με αυτόν από τη Διοίκηση που εποπτεύει τον Οργανισμό (Β)

Συμπεράσματα

Από τα αποτελέσματα που εξήχθησαν για την *υποστήριξη της προωθούμενης αλλαγής* διαπιστώθηκε ότι:

A) η Διοίκηση του Οργανισμού υποστήριξε **μέτρια** την προωθούμενη αλλαγή και

B) η Ηγεσία του Οργανισμού **Αρκετά και Πολύ**.

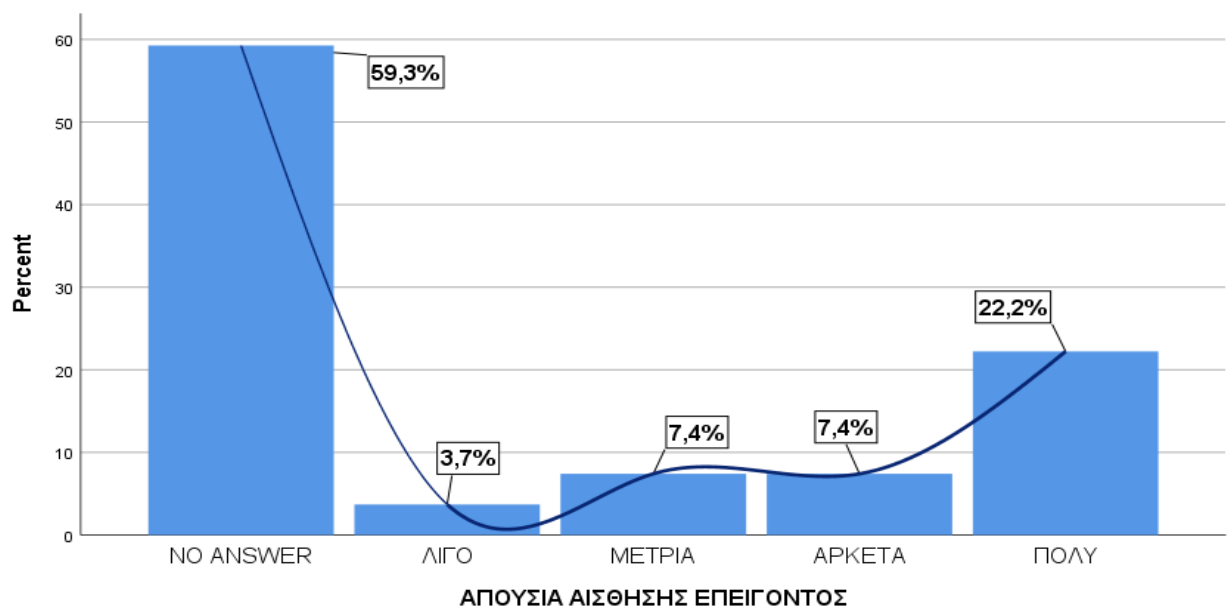
Ως εκ τούτου και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που αναφέρεται στο Α' μέρος της παρούσας έρευνας, γίνεται αντιληπτό ότι εφόσον η διοικητική ιεραρχία δεν υποστήριξε θερμά την αλλαγή, είναι επόμενο να μην μετέδωσε σωστά και το μήνυμα της αλλαγής και της αναγκαιότητας αυτής.

Η Ηγεσία παρουσιάζει μεγαλύτερα ποσοστά υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής.

8.1.3 Απουσία αίσθησης επείγοντος

Στην ερώτηση με αντικείμενο τις *«αιτίες που συνέβαλαν στη μη επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής που βίωσαν»* καθώς και την αξιολόγηση *«του βαθμού σημαντικότητας από το 0%- 100%»* μια από τις μεταβλητές που δόθηκε ήταν η «απουσία αίσθησης επείγοντος».

Από τη στατιστική ανάλυση προέκυψε το παρακάτω γράφημα.





Συμπέρασμα

Από τη μελέτη του παραπάνω γραφήματος προκύπτει ότι όσοι βίωσαν αλλαγή και η οποία δεν ήταν πετυχημένη στο μεγαλύτερο ποσοστό της, θεωρεί ότι **υπήρχε η αίσθηση του επείγοντος**.

8.1.4 Σύνοψη

Από την παρουσίαση των παραπάνω στατιστικά αναλυμένων αποτελεσμάτων του δείγματος της παρούσας έρευνας αποτυπώνεται ότι η δημιουργία αίσθησης της αναγκαιότητας και του επείγοντος της προωθούμενης αλλαγής είναι στατιστικά σε υψηλά επίπεδα. Συνεπώς, **η ερευνητική μας υπόθεση επιβεβαιώνεται**.

Συγκεκριμένα, η προωθούμενη αλλαγή ήταν πολύ Απαραίτητη, έστω και αν δεν ήταν επωφελής ούτε για τον Οργανισμό, ούτε για τους εμπλεκόμενους σε αυτή. Γεγονός που σημαίνει ότι εφόσον δεν ήταν επωφελής για τον ίδιο τον Οργανισμό η αλλαγή προκλήθηκε από το εξωτερικό περιβάλλον αυτού. Ενώ η μη ωφέλεια των εμπλεκομένων από αυτήν μπορεί να ερμηνευθεί ως απουσία χρησιμοποίησης κινήτρων για την αποδοχή της αλλαγής. Με άλλα λόγια η αλλαγή που βίωσαν τους επιβλήθηκε και για το λόγο αυτό και παρουσιάζεται από τη στατιστική ανάλυση έντονη υποστήριξη από την Ηγεσία, αλλά όχι και από τη διοικητική ιεραρχία του Οργανισμού.

Συμπληρωματικά, επισημαίνεται ότι ακόμα και από το δείγμα που βίωσε αλλαγή, η οποία στη συνέχεια δεν εφαρμόστηκε με επιτυχία, προκύπτει ότι υπήρχε η αίσθηση του επείγοντος της προωθούμενης αλλαγής.

8.2 Διερεύνηση του παράγοντα «Όραμα»

2^η Ερευνητική υπόθεση: Ο παράγοντας «Ύπαρξη Οράματος» αναμένεται να είναι (στατιστικά) από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, μεταξύ άλλων, που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της επιδιωκόμενης αλλαγής σε ένα Δημόσιο Οργανισμό/Επιχείρηση, ωστόσο οι περισσότεροι Οργανισμοί δεν θα διαθέτουν όραμα.

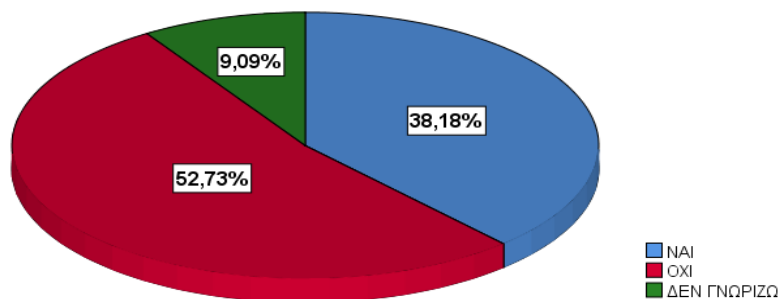
Η διερεύνηση του παράγοντα ύπαρξης ή μη «Όραμα» θα πραγματοποιηθεί από τις εξής παραμέτρους:

1. Διερεύνηση της ύπαρξης ή μη οράματος
2. Διερεύνηση της έλλειψης οράματος, υπό του πρίσματος των αιτιών αποτυχίας εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής.

8.2.1 Ύπαρξη ή μη Οράματος

Από τη στατιστική ανάλυση για το αν οι Οργανισμοί διαθέτουν Όραμα, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, προκύπτει το παρακάτω σχήμα. Όπως αποτυπώνεται γίνεται αντιληπτό ότι η συντριπτική πλειοψηφία δεν διαθέτει Όραμα, γραπτώς και σαφώς διατυπωμένο, προκειμένου να καταστεί γνωστό σε όλους τους εργαζόμενους των Οργανισμών.

Ο Οργανισμός διαθέτει Όραμα;



Σχήμα 78: Κατανομή της ύπαρξης ή μη Οράματος

8.2.2 Έλλειψη οράματος: ως αιτία αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής

Κατά τη διερεύνηση των αιτιών για την αποτυχία της εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής, μια από τις μεταβλητές που δόθηκαν ήταν η «έλλειψη οράματος που εμπνέει την προσπάθεια αλλαγής». Σε αυτή την ερώτηση δόθηκε η οδηγία να μη συμπληρωθεί σε περίπτωση που η προωθούμενη αλλαγή εφαρμόστηκε

με επιτυχία. Από την επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου εξάγεται ο παρακάτω πίνακας.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

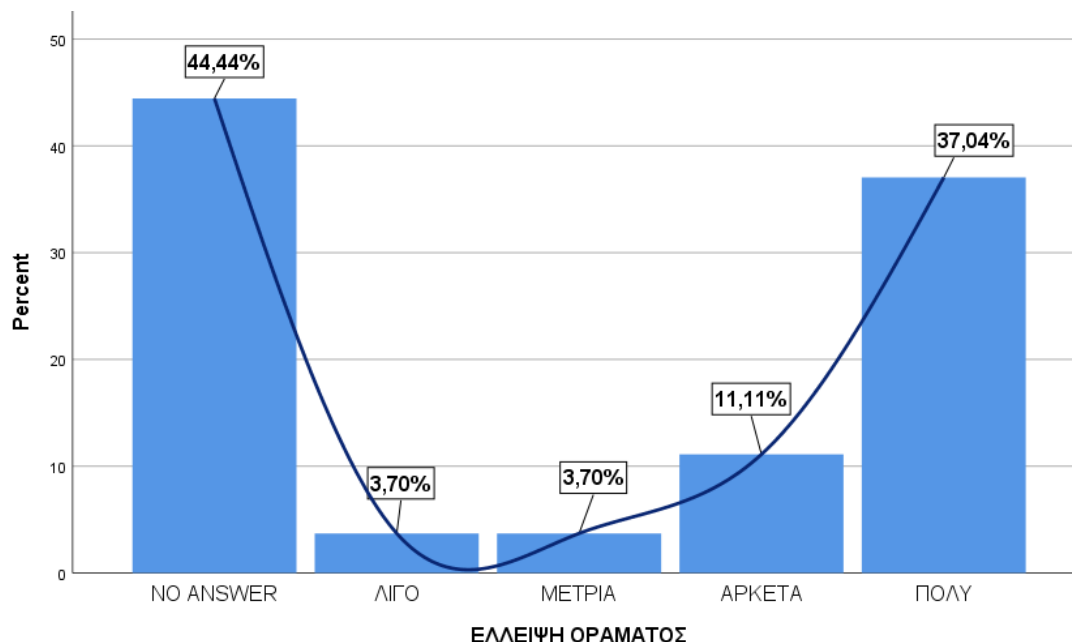
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	12	31,6	44,4	44,4
	ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	48,1
	METΡΙΑ	1	2,6	3,7	51,9
	ΑΡΚΕΤΑ	3	7,9	11,1	63,0
	ΠΟΛΥ	10	26,3	37,0	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		

***Πίνακας 35:** Κατανομή της μεταβλητής «έλλειψη οράματος» ως προς τις αιτίες που συμβάλουν στην αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής*

Ως missing values αποτυπώνεται το μέρος του δείγματος που δεν συμπλήρωσε την ερώτηση αυτή, επειδή η προωθούμενη αλλαγή που βίωσαν εφαρμόστηκε με επιτυχία. Η περίπτωση no answer υποδηλώνει ότι το δείγμα δε συμπλήρωσε τη μεταβλητή «έλλειψη οράματος» ως μια από τις αιτίες που συμβάλουν στην αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής. Σε επόμενη ερευνητική υπόθεση θα αναλυθεί συγκεντρωτικά με τις υπόλοιπες αιτίες για να συγκριθεί και με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί και σε αυτή την ενότητα, προκειμένου να διερευνήσουμε τον παράγοντα «όραμα» στη Διαχείριση Αλλαγής στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων.

Κατά συνέπεια, από τις απαντήσεις του δείγματος, όπως αποτυπώνονται στο παρακάτω γράφημα, συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό στο δείγμα εμφανίζεται να μη θεωρεί την έλλειψη οράματος ως αιτία για την αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής. Ωστόσο, το μεγαλύτερο επόμενο ποσοστό (37%) παρουσιάζεται σε όσους απάντησαν ότι η έλλειψη οράματος επηρεάζει **πολύ** την αποτυχία εφαρμογής της αλλαγής. Η συμπεριφορά του δείγματος είναι εκ διαμέτρου αντίθετη, σύμφωνα με την ποσοστιαία κατανομή των κατηγοριών της

κλίμακας Likert, δηλαδή από το «καθόλου» πηγαίνει στο «πολύ», μετά στο «αρκετά» και καταλήγει με το «μέτρια» και το «λίγο».



Σχήμα 79: Κατανομή του παράγοντα «έλλειψη οράματος» ως προς τις αιτίες που συμβάλουν στην αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής

8.2.3 Σύνοψη

Το σκέλος της ερευνητικής υπόθεσης για τη μη ύπαρξη οράματος στους περισσότερους Δημόσιους Οργανισμούς, σαφώς διατυπωμένο και κοινοποιημένο σε όλους, επιβεβαιώνεται και από τη στατιστική ανάλυση.

Το δεύτερο σκέλος της ερευνητικής υπόθεσης ωστόσο, δεν επιβεβαιώνεται με σαφήνεια, δεδομένου ότι ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δε συμπλήρωσε την έλλειψη οράματος ως αιτία αποτυχία εφαρμογής της αλλαγής, εντούτοις το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχουν όσοι έχουν αντίθετη άποψη.



8.3 Διερεύνηση του παράγοντα «Συμμετοχή»

3^η ερευνητική υπόθεση: Η «Συμμετοχή» των εργαζομένων στη διαδικασία Αλλαγής αναμένεται (στατιστικά) να είναι σε χαμηλά επίπεδα μεταξύ των πιο σημαντικών παραγόντων, που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της επιδιωκόμενης αλλαγής σε ένα Δημόσιο Οργανισμό/Επιχείρηση.

Η διερεύνηση του παράγοντα Συμμετοχής θα πραγματοποιηθεί από τις εξής παραμέτρους:

1. Διερεύνηση του είδους της Συμμετοχής, το οποίο καθορίζει και το βαθμό αυτής
2. Διερεύνηση του θετικού ή/και του αρνητικού αντίκτυπου κατά την εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής.

8.3.1 Βαθμός Συμμετοχής

Το δείγμα είχε δυνατότητα να επιλέξει μια από τις παρακάτω επιλογές, όπου δινόταν και μια μικρή περιγραφή της κάθε έννοιας.

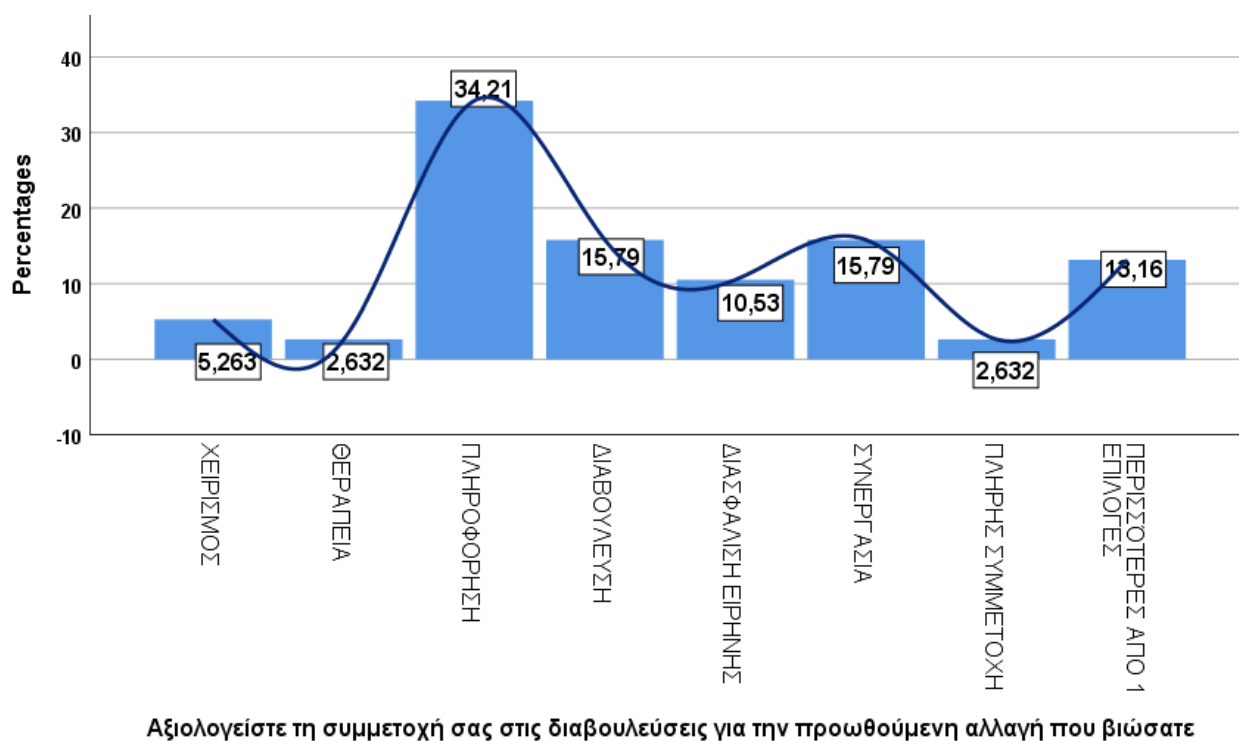
- **Χειρισμός:** τα κέντρα λήψης αποφάσεων επιχειρούν να «επιμορφώσουν» τους εργαζόμενους και τους Προϊσταμένους τους ή να εξασφαλίσουν την υποστήριξη τους.
- **Θεραπεία:** Οι εργαζόμενοι και οι Προϊστάμενοι τους αντιμετωπίζονται ως «ασθενής» από τους ειδικούς, οι οποίοι επικεντρώνονται στη ψυχική κατάσταση του και όχι στην αλλαγή των συνθηκών που το οδήγησαν στο περιθώριο.
- **Πληροφόρηση:** Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται από τους Προϊσταμένους τους και τα κέντρα λήψης αποφάσεων, χωρίς να έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους και να επηρεάσουν το σχεδιασμό.
- **Διαβούλευση:** Οι Προϊστάμενοι και τα κέντρα λήψης αποφάσεων συμβουλευόνται τους εργαζόμενους, οι οποίοι όμως δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν αν η άποψη τους θα ληφθεί τελικά υπόψη.
- **Διασφάλιση ειρήνης:** Οι Προϊστάμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις

αποφάσεις στο βαθμό που τους το επιτρέπουν οι διάφορες μορφές θεσμικών επιτροπών, στις οποίες καλούνται να συμμετάσχουν.

- **Συνεργασία:** Μέσα από ομάδες, στις οποίες συμμετέχουν οι εργαζόμενοι, οι Προϊστάμενοι και τα κέντρα λήψης αποφάσεων, επιτυγχάνεται η ανάληψη αρμοδιοτήτων από τους εργαζόμενους και τους Προϊστάμενους τους για τη λήψη αποφάσεων.
- **Συμμετοχή δια αντιπροσώπων:** Οι εργαζόμενοι μέσω των Προϊσταμένων αυτών έχουν αποκτήσει εξουσία στη λήψη αποφάσεων σε τέτοιο βαθμό που υπερέχουν των αντίστοιχων κέντρων και εξασφαλίζουν τη λογοδοσία τους.
- **Πλήρης συμμετοχή:** Οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους τους έχουν στην κατοχή τους την απαιτούμενη εξουσία για να ασκήσουν πολιτική και να διαχειριστούν αποτελεσματικά καταστάσεις.

Επισημαίνεται, ότι ένα μέρος του δείγματος συμπλήρωσε δύο επιλογές, κάτι το οποίο αποτυπώθηκε και στατιστικά χωρίς καμία παράλειψη.

Από τη στατιστική ανάλυση των πινάκων που παρατίθενται στο Παράρτημα Α, προκύπτει το παρακάτω Σχήμα.



Σχήμα 80: Κατανομή της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαβουλεύσεις για την προωθούμενη αλλαγή



Από τα ανωτέρω συνάγεται ότι ο τρόπος που κατανέμεται η διαβούλευση των υπαλλήλων για την προωθούμενη αλλαγή πραγματοποιείται με:

- 34,21% : Πληροφόρηση.
- 15,79%, ακολουθεί η «Διαβούλευση» και η «Συνεργασία» με ίδιο ποσοστό
- 13,2%, είναι η περίπτωση που επέλεξαν περισσότερες από μία επιλογές

Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να αναφέρουμε ότι το ποσοστό αυτό του δείγματος (5 άτομα) συμπλήρωσε τις εξής επιλογές, όπως αποτυπώνονται ποσοστιαία μέσα σε αυτή την κατηγορία:

22,73%: Χειρισμός (3)

22,73%: Πληροφόρηση (3)

15,15%: Διαβούλευση (2)

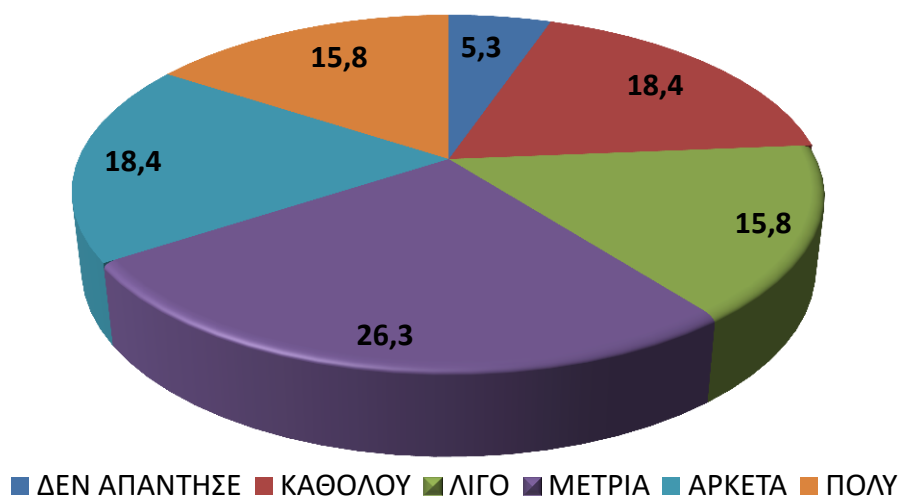
15,15%: Συνεργασία (2)

Συγκεκριμένα, 3 από τους 5 εργαζόμενους ήταν μεταξύ Πληροφόρησης και Χειρισμού. Ενώ 2 από τους 5 ήταν μεταξύ Διαβούλευσης και Συνεργασίας.

- 10,5% : «Διασφάλιση ειρήνης»
- 5,3% : «Χειρισμός» και
- 2,6% : «Θεραπεία» και η «πλήρης συμμετοχή»

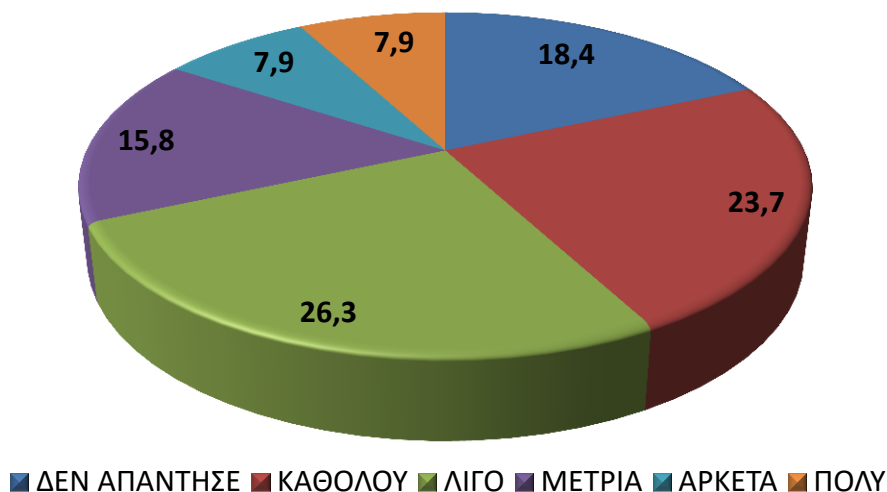
8.3.2 Αντίκτυπος: Θετικός - Αρνητικός

Το δεύτερο σκέλος της ερευνητικής υπόθεσης αναφέρεται στην αξιολόγηση *«του αντίκτυπου της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος α) θετικός και β) αρνητικός»*. Σημειώνουμε ότι υπήρχε η δυνατότητα να συμπληρωθεί απάντηση και στις δύο περιπτώσεις, σύμφωνα με την κλίμακα Likert, προκειμένου οι ερωτώμενοι να αποτυπώσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τη γενικότερη εικόνα της εμπειρίας τους, χωρίς να αποκλείεται το ενδεχόμενο να συντρέχουν και οι δύο περιπτώσεις ταυτόχρονα. Ως εκ τούτου προκύπτουν τα παρακάτω.



Σχήμα 81: Θετικός αντίκτυπος της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος

Το 26,3% απάντησε Μέτρια θετικός και το 18,4% αρκετά θετικός, όπου αν προστεθεί και το 15,8% λίγο θετικός, συμπεραίνουμε ότι άνω του 50% των ερωτώμενων που βίωσαν αλλαγή είχαν θετικό αντίκτυπο από αυτήν.

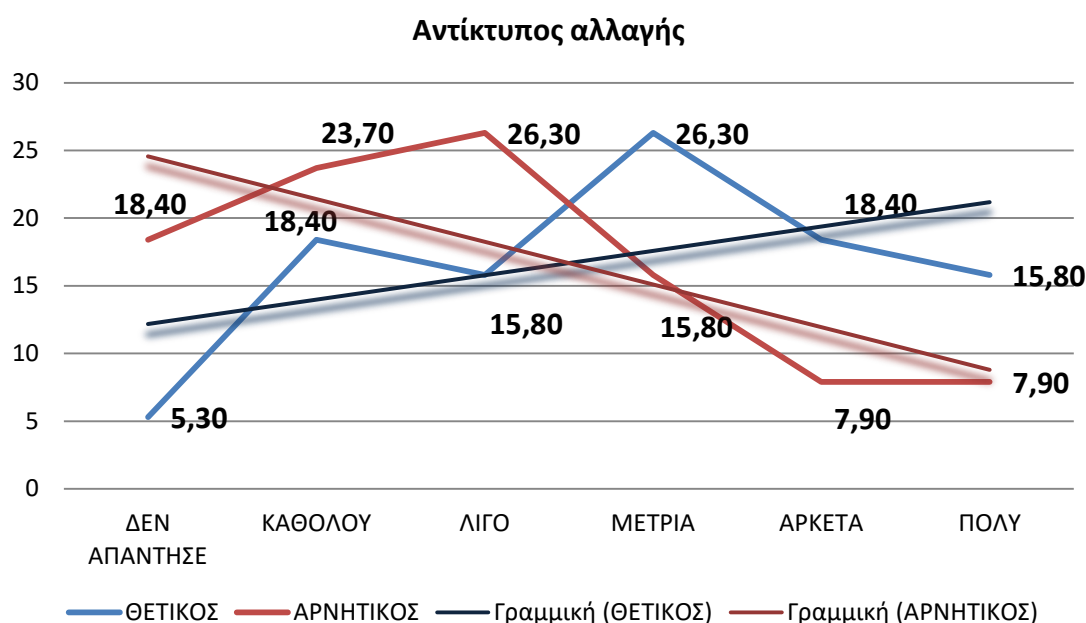


Σχήμα 82: Αρνητικός αντίκτυπος της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος

Από το ανωτέρω σχήμα διακρίνεται ότι ο αρνητικός αντίκτυπος ήταν αρκετά μικρός, εφόσον η επιλογή «Λίγο» συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό 26,3%, ενώ ακολουθεί η επιλογή «Καθόλου» με 23,7, τα οποία μαζί αθροιστικά ανέρχονται στο

50% των ερωτώμενων. Ενώ το 7,9% απάντησαν ότι είχαν έντονα αρνητικό αντίκτυπο από την αλλαγή που βίωσαν, δηλαδή παρόλο που υπάρχει ένα ποσοστό που βίωσε αρνητικά αποτελέσματα από την αλλαγή, εντούτοις είναι χαμηλό.

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η κατανομή του θετικού και του αρνητικού αντίκτυπου από την αλλαγή που βίωσαν οι εργαζόμενοι, ενώ ταυτόχρονα αποτυπώνεται και η γραμμή τάσης αυτών.



Σχήμα 83: Κατανομή θετικού και αρνητικού αντίκτυπου από την αλλαγή που βίωσαν οι εργαζόμενοι και γραμμή τάσης αυτών.

Από το ανωτέρω σχήμα συνάγεται ότι ο θετικός αντίκτυπος τείνει αυξανόμενος και ο αρνητικός βαίνει μειούμενος, ενώ συναντιούνται στην τιμή 15,8%.

Επίσης, παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας στον οποίο αποτυπώνεται η κατανομή των εργαζόμενων που απάντησαν ότι είχαν θετικό αντίκτυπο από την αλλαγή που βίωσαν μέσα στο σύνολο αυτών που απάντησαν αρνητικά, ώστε να διαπιστωθεί πόσοι απάντησαν ο τρόπος που οι απαντήσεις διασταυρώνονται.



(Α) Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΘΕΤΙΚΟΣ) *										
(Β) Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ)										
Crosstabulation										
			(Β) Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ)						Total	
			ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ		
(Α) Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΘΕΤΙΚΟΣ)	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	Count	0	0	0	1	1	0	2	
		% within (Α)	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%	
		% within (Β)	0,00%	0,00%	0,00%	16,70%	33,30%	0,00%	5,30%	
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	2,60%	2,60%	0,00%	5,30%	
	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	0	4	0	0	0	3	7	
		% within (Α)	0,00%	57,10%	0,00%	0,00%	0,00%	42,90%	100,00%	
		% within (Β)	0,00%	44,40%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	18,40%	
		% of Total	0,00%	10,50%	0,00%	0,00%	0,00%	7,90%	18,40%	
	ΛΙΓΟ	Count	1	0	1	2	2	0	6	
		% within (Α)	16,70%	0,00%	16,70%	33,30%	33,30%	0,00%	100,00%	
		% within (Β)	14,30%	0,00%	10,00%	33,30%	66,70%	0,00%	15,80%	
		% of Total	2,60%	0,00%	2,60%	5,30%	5,30%	0,00%	15,80%	
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	2	1	4	3	0	0	10	
		% within (Α)	20,00%	10,00%	40,00%	30,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
		% within (Β)	28,60%	11,10%	40,00%	50,00%	0,00%	0,00%	26,30%	
		% of Total	5,30%	2,60%	10,50%	7,90%	0,00%	0,00%	26,30%	
	ΑΡΚΕΤΑ	Count	2	1	4	0	0	0	7	
		% within (Α)	28,60%	14,30%	57,10%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
		% within (Β)	28,60%	11,10%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%	18,40%	
		% of Total	5,30%	2,60%	10,50%	0,00%	0,00%	0,00%	18,40%	
	ΠΟΛΥ	Count	2	3	1	0	0	0	6	
		% within (Α)	33,30%	50,00%	16,70%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
		% within (Β)	28,60%	33,30%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,80%	
		% of Total	5,30%	7,90%	2,60%	0,00%	0,00%	0,00%	15,80%	
	Total		Count	7	9	10	6	3	3	38
			% within (Α)	18,40%	23,70%	26,30%	15,80%	7,90%	7,90%	100,00%
			% within (Β)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
			% of Total	18,40%	23,70%	26,30%	15,80%	7,90%	7,90%	100,00%

Πίνακας 36: Crosstabulation (Α) Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΘΕΤΙΚΟΣ) * (Β) Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ)

Από τον ανωτέρω πίνακα συνάγεται ότι από το 5,3% που δεν απάντησε στο θετικό αντίκτυπο, κατανέμεται στον αρνητικό:

- 2,6%- Μέτρια και
- 2,6% -Αρκετά,

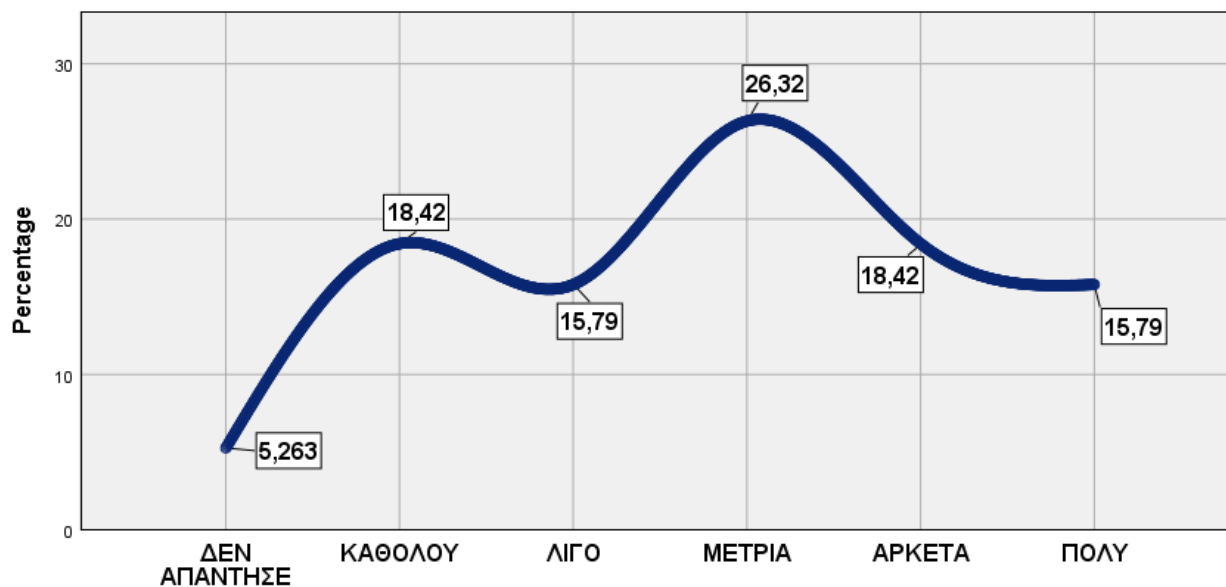
δηλαδή 2 εργαζόμενοι βιώσαν μόνο αρνητικό αντίκτυπο από την Αλλαγή.

Ενώ το 18,4% που δεν απάντησε στον αρνητικό αντίκτυπο, κατανέμεται στο θετικό αντίκτυπο:

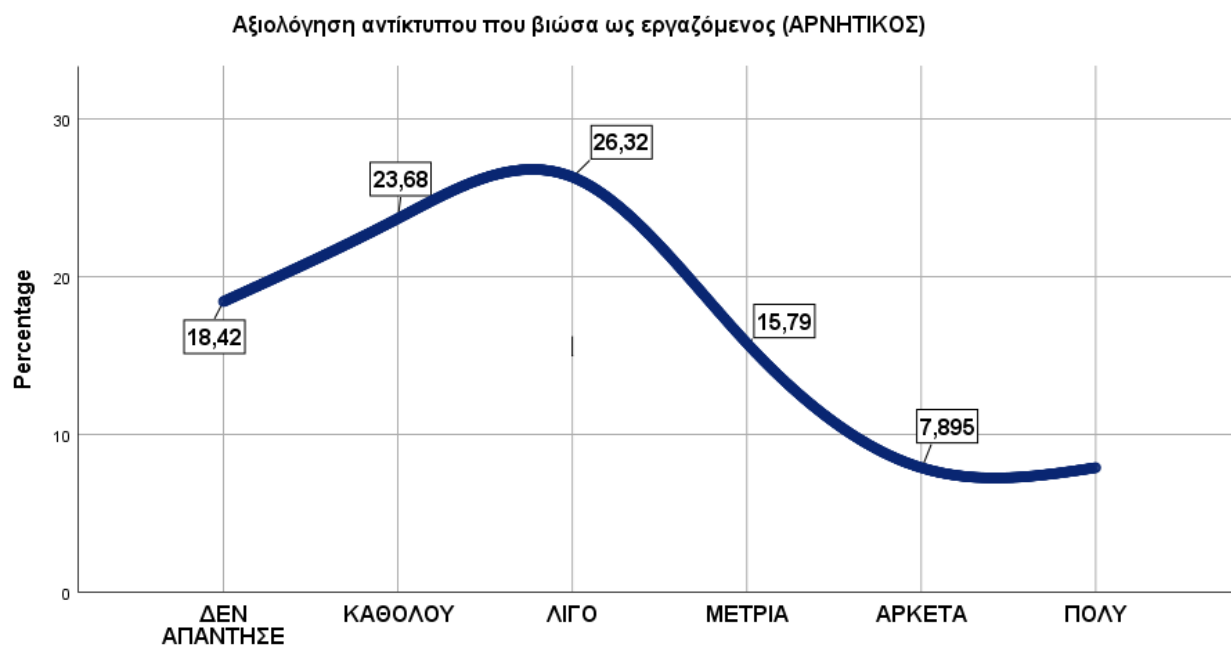
- 2,6% - Λίγο
- 5,3% - Μέτρια
- 5,3% - Αρκετά
- 5,3% - Πολύ,

δηλαδή 7 εργαζόμενοι δήλωσαν μόνο θετικό αντίκτυπο.

Αξιολόγηση αντίκτυπου που βιώσα ως εργαζόμενος (ΘΕΤΙΚΟΣ)

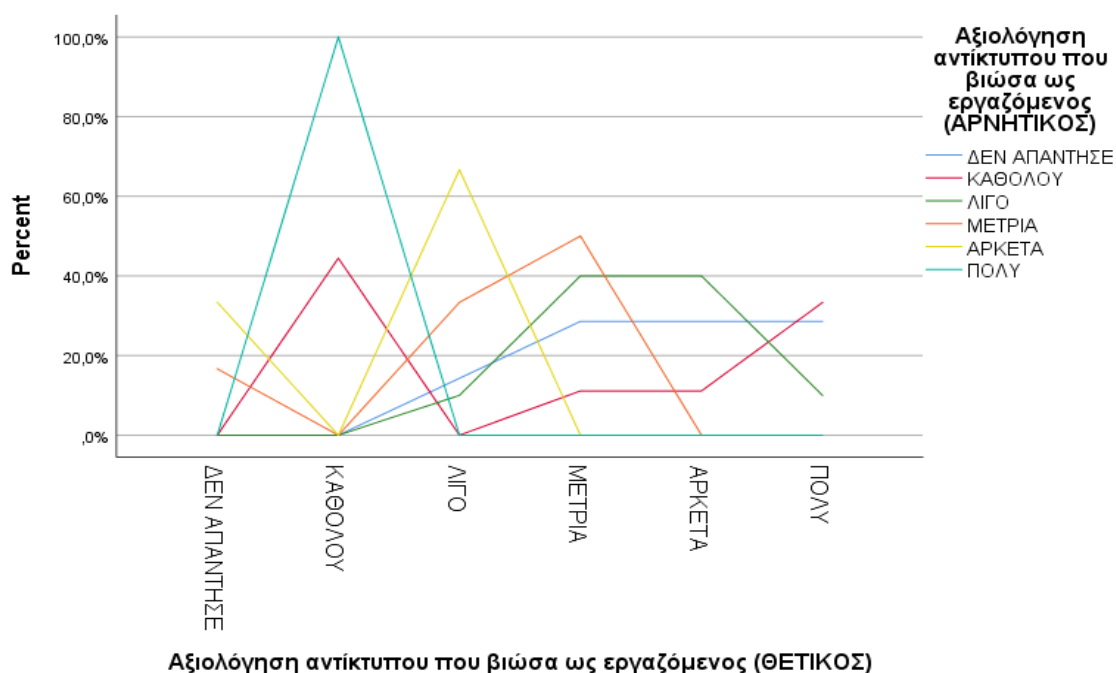


Σχήμα 84 : Κατανομή του θετικού αντίκτυπου από την αλλαγή που βίωσε ο εργαζόμενος σύμφωνα με την κλίμακα Likert



Σχήμα 85: Κατανομή του αρνητικού αντίκτυπου από την αλλαγή που βίωσε ο εργαζόμενος σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Από το συνδυασμό των δύο παραπάνω σχημάτων εξάγεται το παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 86: Σύγκριση θετικού και αρνητικού αντίκτυπου της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος, με κριτήριο την κλίμακα Likert



8.3.3 Σύνοψη

Η ερευνητική υπόθεση για το βαθμό συμμετοχικότητας επιβεβαιώνεται στο μεγαλύτερο μέρος του, εφόσον στατιστικά η Πληροφόρηση κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό, ακολουθεί η Διαβούλευση και η Διασφάλιση ειρήνης έρχεται 4^η στην ταξινόμηση. Με άλλα λόγια, επιβεβαιώνουμε και στατιστικά ότι οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν ιδιαίτερα στη Διαδικασία Αλλαγής. Ωστόσο, ο αντίκτυπος από την αλλαγή που βίωσαν βαίνει θετικά αυξανόμενος για τους εργαζομένους, σε αντίθεση με τον αρνητικό που τείνει μειούμενους. Ως εκ τούτου, παρόλο που η συμμετοχή των εργαζομένων στη Διαδικασία Αλλαγής είναι στα μεσαία σκαλοπάτια της «Σκάλας συμμετοχής», εντούτοις δεν βίωσαν έντονα αρνητικό αντίκτυπο.

8.4 Προσδιορισμός των παραγόντων που ευνοούν ή αντιστέκονται στην αλλαγή σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων

4^η ερευνητική υπόθεση: Το «Όραμα Ηγέτη» αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής, ενώ η «έλλειψη κινήτρων» αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τις κυριότερες αιτίες που οδηγούν στην αποτυχία της εφαρμογής.

Η διερεύνηση των παραγόντων που ευνοούν ή αντιστέκονται στην αλλαγή σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων θα πραγματοποιηθεί από τις εξής παραμέτρους:

1. Αιτίες αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής
2. Αιτίες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους Υπέρ της αλλαγής
3. Αιτίες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους να αντιστέκονται στην αλλαγή
4. Παράγοντες που επηρέασαν την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή

8.4.1 Αιτίες αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής

Στην ερώτηση με αντικείμενο τις *«αιτίες που συνέβαλαν στη μη επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής που βίωσαν»*, δόθηκε η δυνατότητα ταυτόχρονα με την επιλογή κάποιας αιτίας, να αξιολογήσουν και *«το βαθμό σημαντικότητας από το 0%- 100%»*. Η ποσόστωση που συμπληρώθηκε από κάθε ερωτώμενο, μετατράπηκε σύμφωνα με την κλίμακα Likert ως εξής:

0%-20%	Πολύ λίγο - 1
21%-40%	Λίγο - 2
41% - 60%	Μέτρια - 3
61% - 80%	Αρκετά - 4
81%- 100%	Πολύ - 5

Πίνακας 37: Ποσοστιαίος Επιμερισμός αναλογικά στις κατηγορίες της κλίμακας Likert

Ταυτόχρονα, δόθηκε η επιλογή να μη συμπληρωθεί η ερώτηση, σε περίπτωση που αλλαγή που είχαν βιώσει, είχε εφαρμοστεί με επιτυχία. Με άλλα λόγια η μη συμπλήρωση αυτής της ερώτησης είναι μια ένδειξη ότι η αλλαγή εφαρμόστηκε με επιτυχία. Ως εκ τούτου θεωρείτε κρίσιμη ερώτηση για τις ανάγκες τις έρευνας.

Επίσης, δόθηκε η δυνατότητα να σημειωθεί και μια επιπλέον αιτία, με κενό πεδίο, εφόσον οι επιλογές δεν κάλυπταν αυτό που είχαν βιώσει, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα ανάδειξης και άλλων παραγόντων αποτυχίας εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής, ανάλογα με τις προσωπικές εμπειρίες του καθενός στο εργασιακό περιβάλλον του.

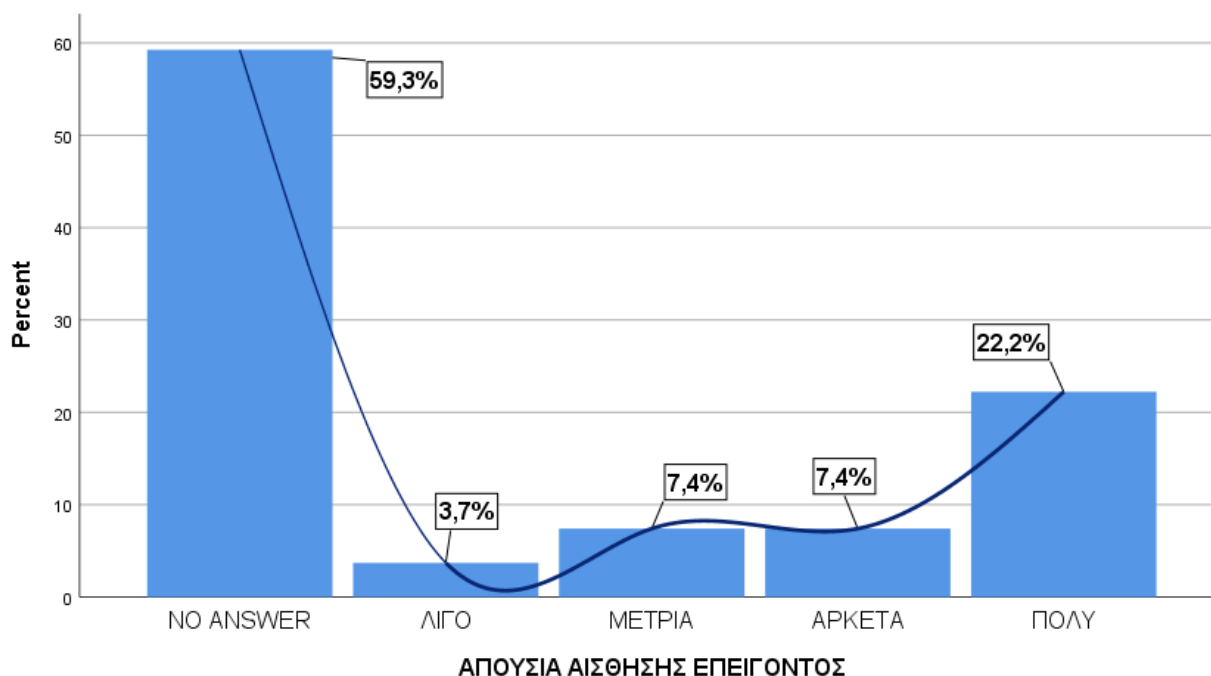
Ειδικότερα, η πρώτη παρατήρησή μας αφορά τα ποσοστά επιτυχίας της αλλαγής που βίωσαν ως εργαζόμενοι στο Δημόσιο Οργανισμό. Από τους 38 ερωτώμενους οι 11 δεν συμπλήρωσαν αυτή την ερώτηση. Δηλαδή το **29%** του δείγματος θεωρεί ότι η αλλαγή **εφαρμόστηκε με επιτυχία**.

Οι αιτίες αποτυχίας της εφαρμογής που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο σύμφωνα με τις πιο συνήθεις αιτίες που καταγράφονται και στις βιβλιογραφικές

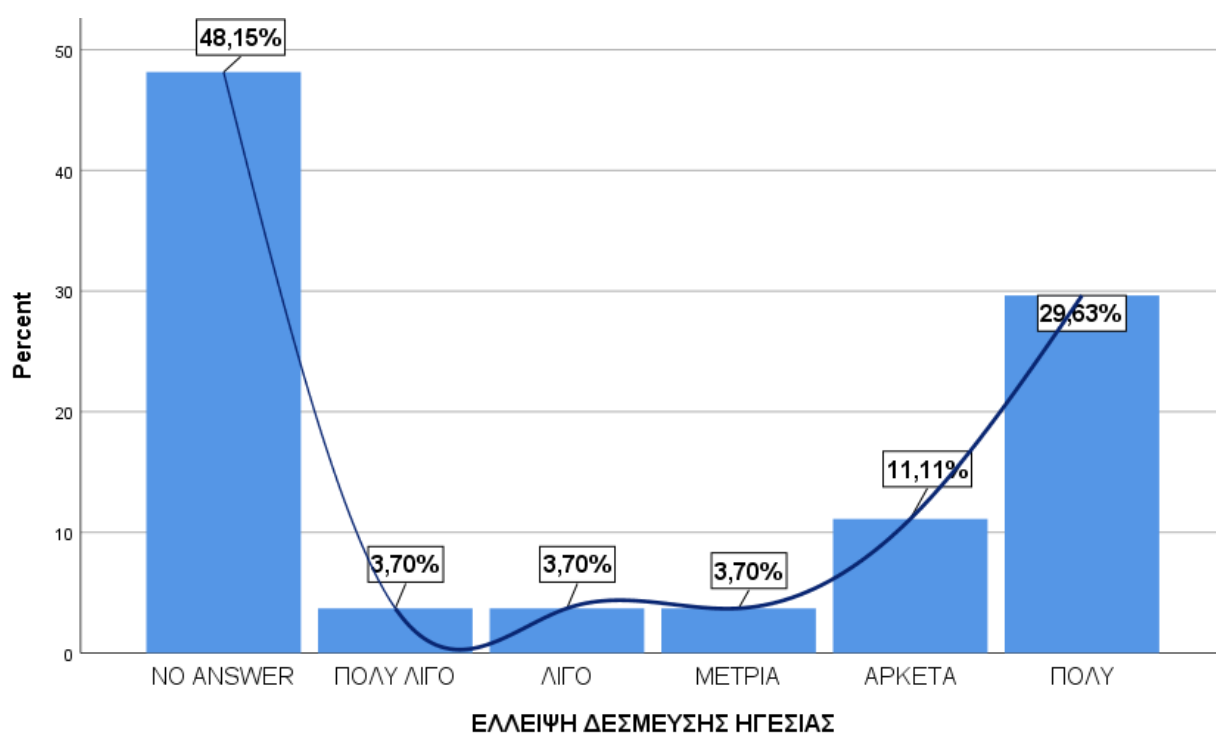
αναφορές, όπως αναφέρονται αναλυτικά και στις ενότητες 2.3, 2.4 και 2.5 της παρούσας μελέτης, είναι οι εξής:

1. Απουσία αίσθησης επείγοντος
2. Έλλειψη δέσμευσης της κυβερνητικής ηγεσίας/ανώτατης ιεραρχίας του οργανισμού
3. Έλλειψη οράματος που εμπνέει την προσπάθεια αλλαγής
4. Αποτυχία διατήρησης της προσήλωσης στην αλλαγή
5. Απουσία μιας ομάδας που θα ηγηθεί της αλλαγής
6. Ολιγωρία των αλλαγών στην οργανωσιακή παιδεία (κουλτούρα)
7. Έλλειψη απαιτούμενων πόρων
8. Ελλιπής επικοινωνία
9. Άλλη αιτία αποτυχίας εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής

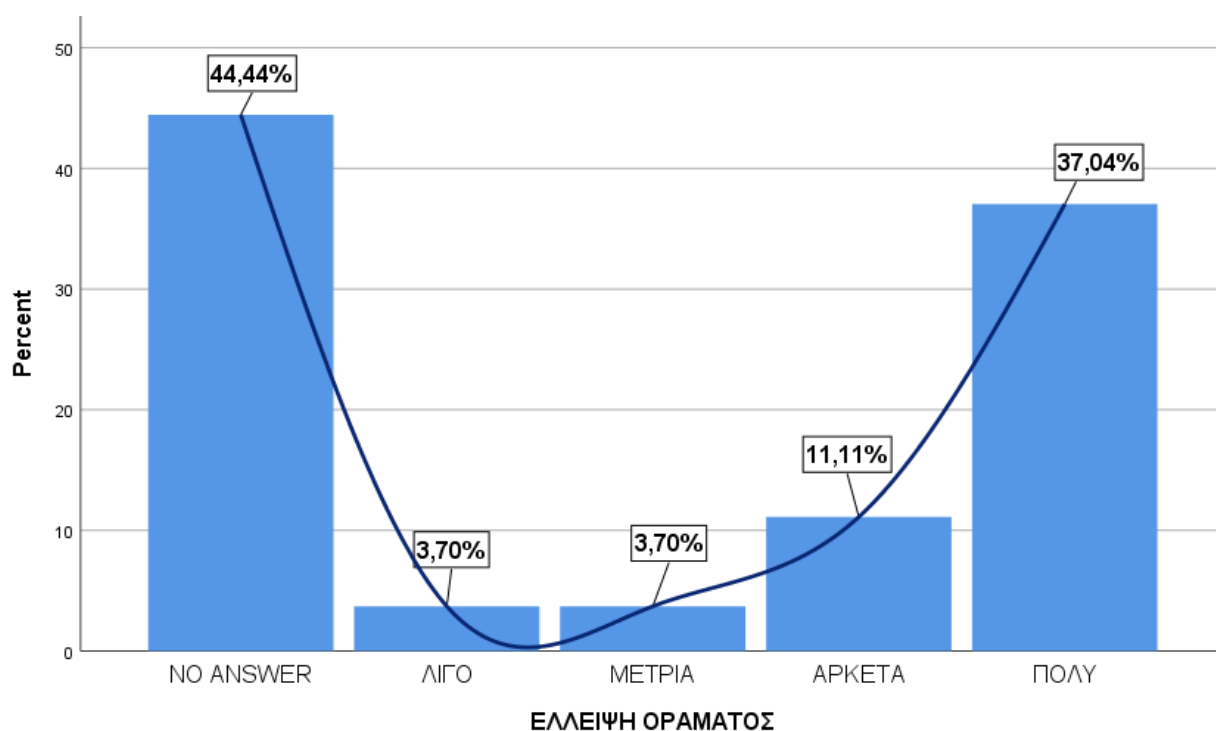
Στη συνέχεια ακολουθεί ανάλυση κάθε μεταβλητής σύμφωνα με την κλίμακα Likert.



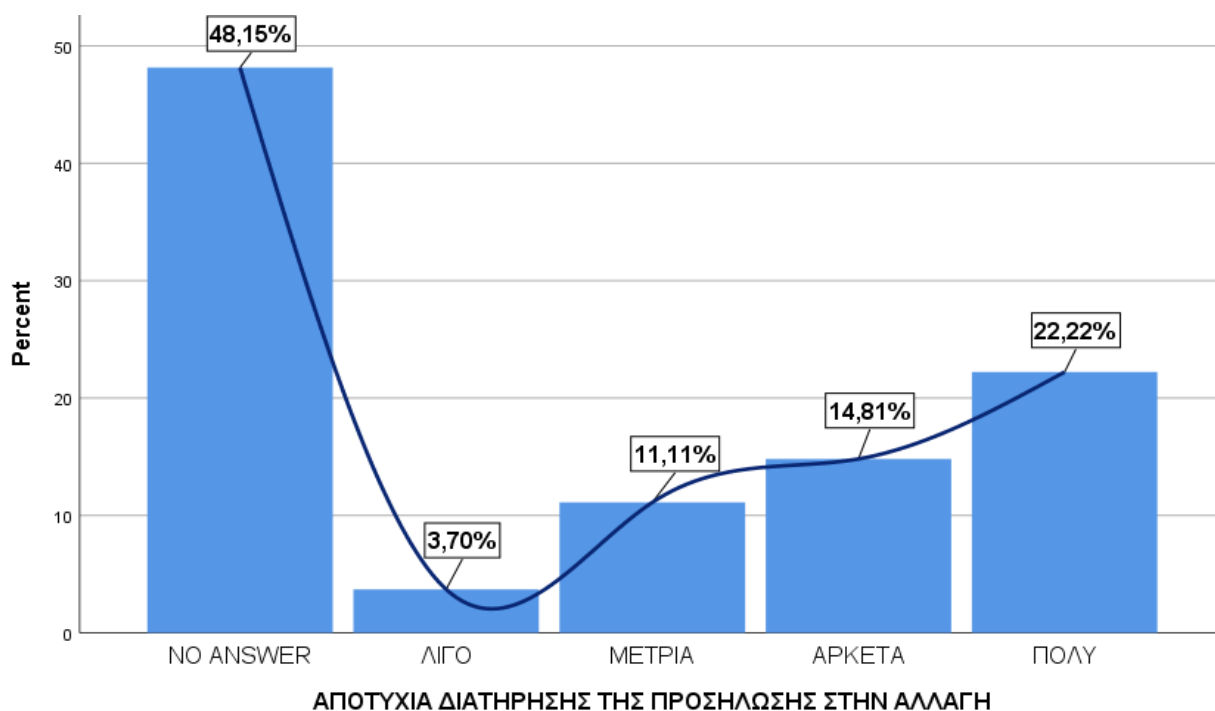
Σχήμα 87: Κατανομή της μεταβλητής «απουσία αίσθησης επείγοντος» με την κλίμακα Likert



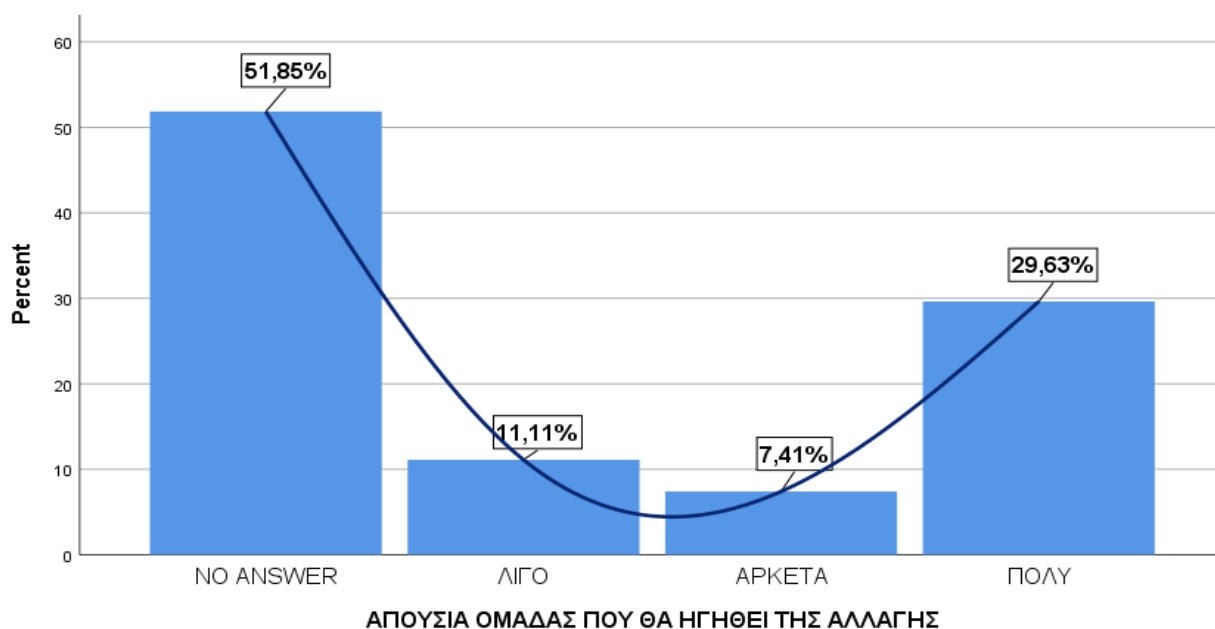
Σχήμα 88: Κατανομή της μεταβλητής «έλλειψη δέσμευσης ηγεσίας» με την κλίμακα Likert



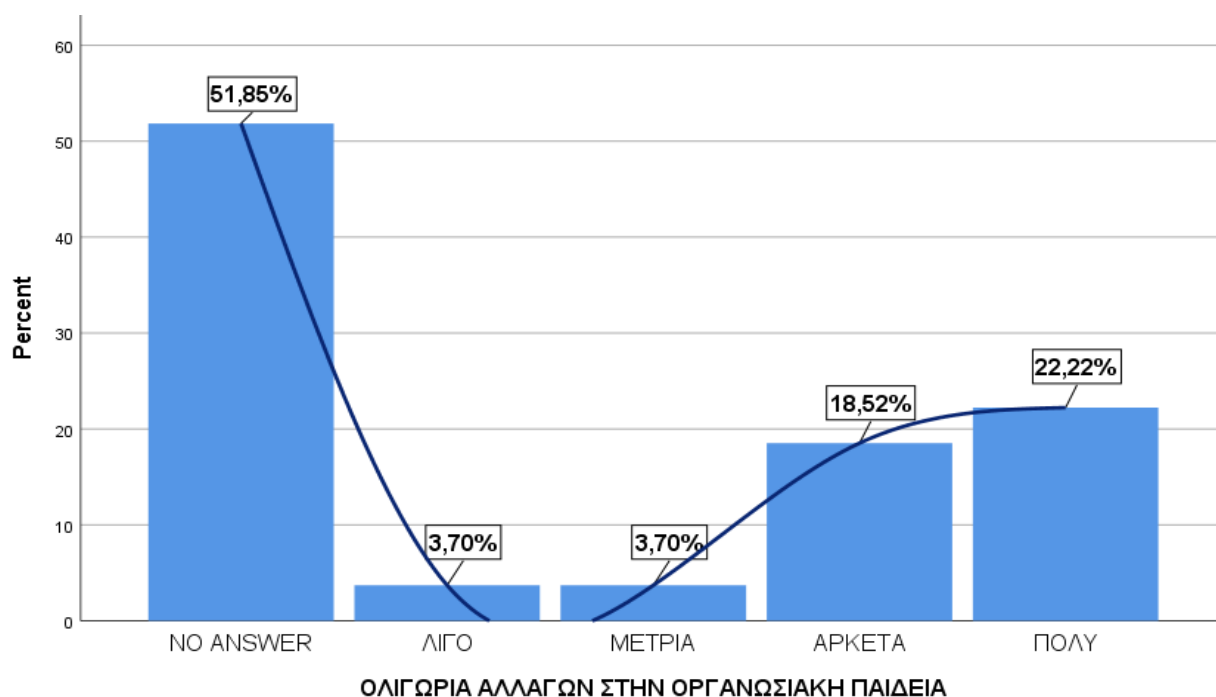
Σχήμα 89: Κατανομή της μεταβλητής «έλλειψη οράματος» με την κλίμακα Likert



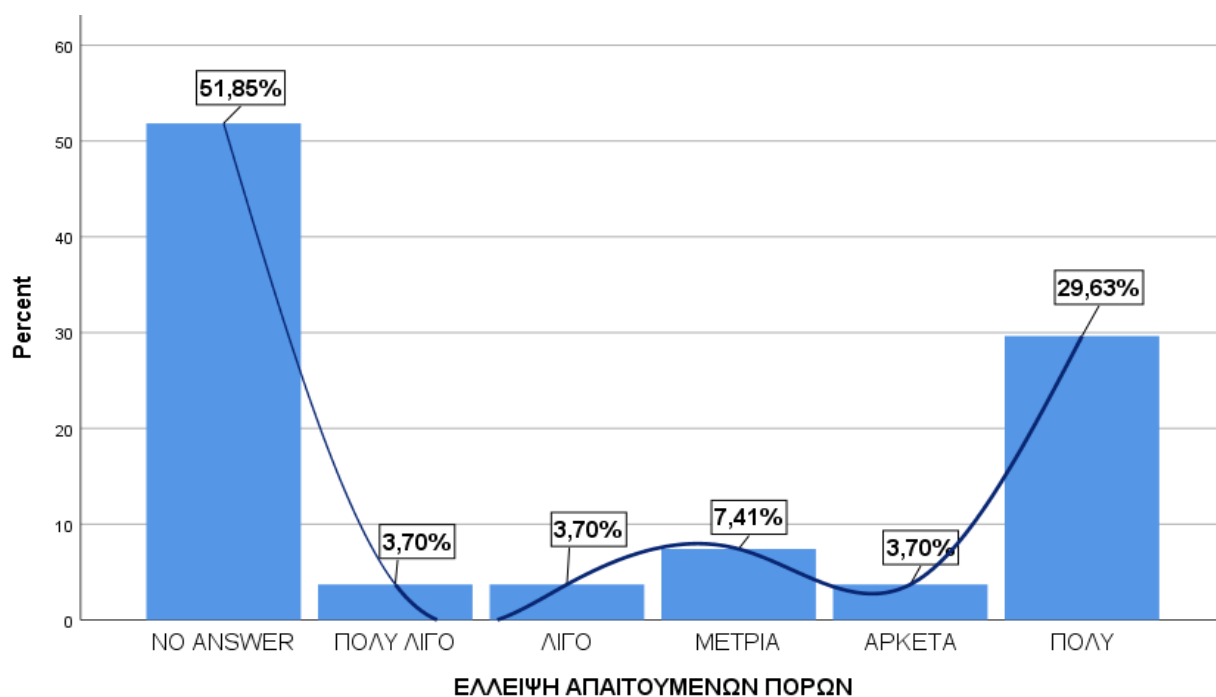
Σχήμα 90: Κατανομή της μεταβλητής «αποτυχία διατήρησης της προσήλωσης στην αλλαγή» με την κλίμακα Likert



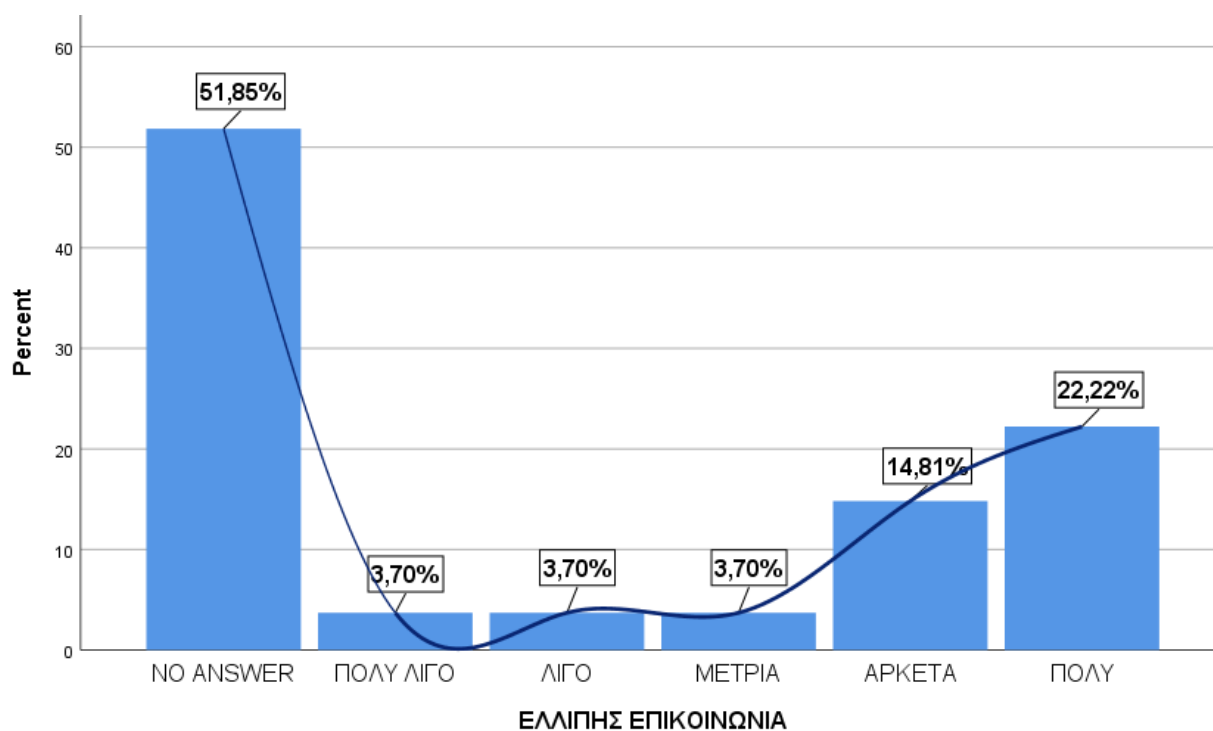
Σχήμα 91: Κατανομή της μεταβλητής «απουσία ομάδας που θα ηγηθεί την Αλλαγή» με την κλίμακα Likert



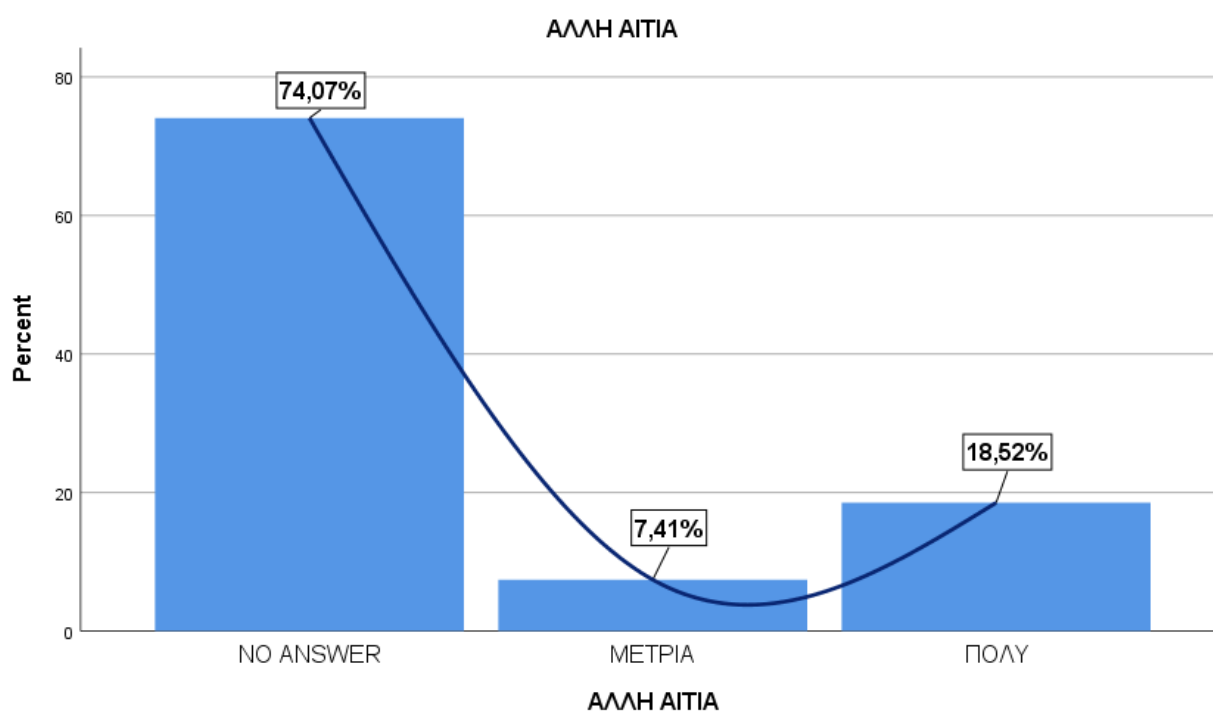
Σχήμα 92: Κατανομή της μεταβλητής «ολιγωρία αλλαγών στην οργανωσιακή παιδεία» με την κλίμακα Likert



Σχήμα 93: Κατανομή της μεταβλητής «έλλειψη απαιτούμενων πόρων» με την κλίμακα Likert



Σχήμα 94: Κατανομή της μεταβλητής «ελλιπής επικοινωνία» με την κλίμακα Likert



Σχήμα 95: Κατανομή της μεταβλητής «άλλη αιτία» με την κλίμακα Likert



Το 25.93% του δείγματος, 7 άτομα, συμπλήρωσαν τη μεταβλητή «άλλη αιτία». Οι πληροφορίες που εξήχθησαν από τις απαντήσεις αναφορικά με την «Άλλη αιτία» για την αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής αναφέρονται παρακάτω:

Μέτρια (2 άτομα):

- Ανευθυνότητα- παγιωμένη κακή νοοτροπία
- Ανεπαρκής τεχνική υποστήριξη- χρηματοδότηση έργου

Πολύ (5 άτομα):

- Δεν γνώριζαν τον τρόπο εφαρμογής της αλλαγής
- Κακή προετοιμασία των εμπλεκόμενων υπηρεσιών
- Αρνητική στάση και μεμψιμοιρία στους υπαλλήλους
- Παρέμβαση πολιτικής στη διοίκηση

Σύμφωνα με τα στατιστικά αποτελέσματα από την επεξεργασία των πληροφοριών που αποτυπώνεται στα παραπάνω σχήματα εξήχθηκε ο παρακάτω πίνακας, στον οποίο παρουσιάζονται οι απαντήσεις των 27 ερωτώμενων (από τους 38 που βίωσαν αλλαγή και που θεωρούν ότι δεν εφαρμόστηκε με επιτυχία στον οργανισμό τους η προωθούμενη αλλαγή). Οι 11 ερωτώμενοι από τους 38 (28,9%) δεν συμπλήρωσαν τη συγκεκριμένη ερώτηση, επειδή στην ερώτηση υπήρχε η παράμετρος της επιτυχίας ή μη της εφαρμογής της αλλαγής. Ως εκ τούτου, το ποσοστό 28,9% του δείγματος θεώρησε ότι η προωθούμενη αλλαγή εφαρμόστηκε με επιτυχία.

Για το λόγο αυτό αν σε κάθε μεταβλητή προστεθεί το ποσοστό 28,9%, τότε συμπληρώνεται το 100% σε αυτές. Στο SPSS αυτό αποτυπώνεται ως (missing values).



		NO ANSWER	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
1	Απουσία αίσθησης επείγοντος	42,1	0	2,6	5,3	5,3	15,8
2	Έλλειψη δέσμευσης της κυβερνητικής ηγεσίας/ανώτατης ιεραρχίας του οργανισμού	34,2	2,6	2,6	2,6	7,9	21,1
3	Έλλειψη οράματος που εμπνέει την προσπάθεια αλλαγής	31,6	0	2,6	2,6	7,9	26,3
4	Αποτυχία διατήρησης της προσήλωσης στην αλλαγή	34,2	0	2,6	7,9	10,5	15,8
5	Απουσία μιας ομάδας που θα ηγηθεί της αλλαγής	36,8	0	7,9	0	5,3	21,1
6	Ολιγοψία των αλλαγών στην οργανωσιακή παιδεία (κουλτούρα)	36,8	0	2,6	2,6	13,2	15,8
7	Έλλειψη απαιτούμενων πόρων	36,8	2,6	2,6	5,3	2,6	21,1
8	Ελλιπής επικοινωνία	36,8	2,6	2,6	2,6	10,5	15,8
9	Άλλη αιτία αποτυχίας εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής	52,6	0	0	5,3	0	13,2

Πίνακας 38: Κατανομή των μεταβλητών για την αποτυχία εφαρμογής της
προωθούμενης αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα *Likert*

Από παραπάνω πίνακα ένα βασικό συμπέρασμα που εξάγεται αφορά την επιλογή «no answer», η οποία ερμηνεύεται ως «Καθόλου». Η πληροφορία που μας δίνει είναι πως η μη αναγραφή κάποιας τιμής στη μεταβλητή, λαμβάνεται ως μη επιρροή αυτής στην αποτυχία της εφαρμογής της αλλαγής. Επίσης, ένα δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι η «έλλειψη οράματος που εμπνέει την προσπάθεια αλλαγής» έχει το μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τις υπόλοιπες αιτίες που συμβάλουν στην αποτυχία της αλλαγής.

**Ανάλυση με κριτήριο την Κλίμακα Likert**

Για να υπάρχει μια σφαιρική άποψη και να πραγματοποιήσουμε καλύτερη ανάλυση παρατίθενται οι παρακάτω πίνακες για κάθε τιμή της κλίμακας Likert σε σχέση με κάθε μεταβλητή.

Case Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$NO ANSWER ^a	26	96,3%	1	3,7%	27	100,0%
\$ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ ^b	2	7,4%	25	92,6%	27	100,0%
\$ΛΙΓΟ ^c	7	25,9%	20	74,1%	27	100,0%
\$ΜΕΤΡΙΑ ^d	12	44,4%	15	55,6%	27	100,0%
\$ΑΡΚΕΤΑ ^e	12	44,4%	15	55,6%	27	100,0%
\$ΠΟΛΥ ^f	20	74,1%	7	25,9%	27	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 0.

b. Dichotomy group tabulated at value 1.

c. Dichotomy group tabulated at value 2.

d. Dichotomy group tabulated at value 3.

e. Dichotomy group tabulated at value 4.

f. Dichotomy group tabulated at value 5.

Πίνακας 39: Κατανομή των τιμών της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής

Αναλυτικά για κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert εξάγονται οι παρακάτω πίνακες, όπου σε κάθε έναν αποτυπώνονται τα ποσοστά που κατέχει κάθε μια μεταβλητή, δηλαδή κάθε αιτία αποτυχίας εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής.

\$NO ANSWER Frequencies

		Responses		
		N	Percent	Percent of Cases
NO ANSWER ^a	ΑΠΟΥΣΙΑ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ	16	12,3%	61,5%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	13	10,0%	50,0%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	12	9,2%	46,2%
	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	13	10,0%	50,0%
	ΑΠΟΥΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΗΓΗΘΕΙ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	14	10,8%	53,8%



ΟΛΙΓΩΡΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΙΔΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)	14	10,8%	53,8%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	14	10,8%	53,8%
ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	14	10,8%	53,8%
ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ	20	15,4%	76,9%
Total	130	100,0%	500,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 0.

Πίνακας 40: Κατανομή της τιμής “No Answer” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής

Από τον παραπάνω πίνακα, εκτός από την «άλλη αιτία», η μεταβλητή «απουσία αίσθησης επείγοντος» έχει το μεγαλύτερο ποσοστό 12,3%, μετά ακολουθούν με 10,8% η «απουσία ομάδας που θα ηγηθεί την αλλαγή», «ολιγωρία αλλαγών στην οργανωσιακή παιδεία (κουλτούρα)» και «έλλειψη απαιτούμενων πόρων», στη συνέχεια με 10% είναι η «έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας» και η «αποτυχία διατήρησης στην αλλαγή», με τελευταίο με 9,2% την «έλλειψη οράματος».

ΣΠΟΛΥ ΛΙΓΟ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ ^a	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	1	33,3%	50,0%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1	33,3%	50,0%
	ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1	33,3%	50,0%
Total		3	100,0%	150,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 41: Κατανομή της τιμής “Πολύ Λίγο” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής

ΣΛΙΓΟ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ΛΙΓΟ ^a	ΑΠΟΥΣΙΑ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ	1	10,0%	14,3%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	1	10,0%	14,3%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	1	10,0%	14,3%



ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	1	10,0%	14,3%
ΑΠΟΥΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΗΓΗΘΕΙ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	3	30,0%	42,9%
ΟΛΙΓΩΡΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)	1	10,0%	14,3%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1	10,0%	14,3%
ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1	10,0%	14,3%
Total	10	100,0%	142,9%

a. Dichotomy group tabulated at value 2.

Πίνακας 42: Κατανομή της τιμής “Λίγο” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής

\$METPIA Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
METPIA ^a	ΑΠΟΥΣΙΑ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ	2	15,4%	16,7%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	1	7,7%	8,3%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	1	7,7%	8,3%
	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	3	23,1%	25,0%
	ΟΛΙΓΩΡΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)	1	7,7%	8,3%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	2	15,4%	16,7%
	ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1	7,7%	8,3%
	ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ	2	15,4%	16,7%
Total		13	100,0%	108,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 3.

Πίνακας 43: Κατανομή της τιμής “Μέτρια” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής

\$APKETA Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
APKETA ^a	ΑΠΟΥΣΙΑ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ	2	8,3%	16,7%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	3	12,5%	25,0%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	3	12,5%	25,0%
	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	4	16,7%	33,3%



ΑΠΟΥΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΗΓΗΘΕΙ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	2	8,3%	16,7%
ΟΛΙΓΩΡΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)	5	20,8%	41,7%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1	4,2%	8,3%
ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4	16,7%	33,3%
Total	24	100,0%	200,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 4.

Πίνακας 44: Κατανομή της τιμής “Αρκετά” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής

\$ΠΟΛΥ Frequencies

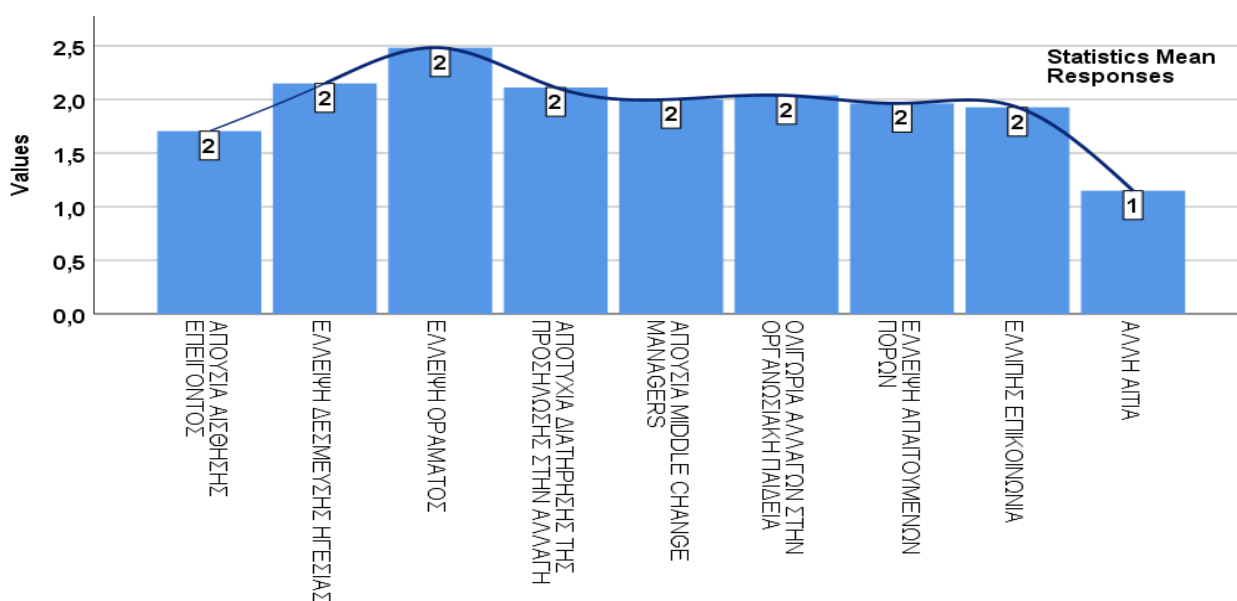
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ΠΟΛΥ ^a	ΑΠΟΥΣΙΑ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ	6	9,5%	30,0%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	8	12,7%	40,0%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	10	15,9%	50,0%
	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	6	9,5%	30,0%
	ΑΠΟΥΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΗΓΗΘΕΙ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	8	12,7%	40,0%
	ΟΛΙΓΩΡΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)	6	9,5%	30,0%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	8	12,7%	40,0%
	ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	6	9,5%	30,0%
	ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ	5	7,9%	25,0%
	Total	63	100,0%	315,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 5.

Πίνακας 45: Κατανομή της τιμής “Πολύ” για το σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στη μη εφαρμογή της αλλαγής

- Το μεγαλύτερο ποσοστό **15,9%** συγκεντρώνει η «έλλειψη οράματος».
- Ακολουθεί με **12,7%** η «έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας», «απουσία ομάδας που θα ηγηθεί την αλλαγή» και η «έλλειψη απαιτούμενων πόρων».

- Με 9,5% η «απουσία αίσθησης επείγοντος», η «αποτυχία διατήρησης της προσήλωσης στην αλλαγή» και η «ολιγωρία αλλαγών στην οργανωσιακή παιδεία (κουλτούρα)».
- Ενώ η «άλλη αιτία» συγκεντρώνει το 7,9%, χωρίς να σημαίνει ότι το ποσοστό αυτό είναι αμελητέο συγκριτικά με αυτό που συγκεντρώνουν οι άλλες μεταβλητές. Απεναντίας συμβάλει στις ανάγκες της παρούσας έρευνας αναδεικνύοντας και άλλες αιτίες που συμβάλλουν στην αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής.



Σχήμα 96: Κατανομή του μέσου όρου κάθε μιας μεταβλητής που συνιστά αιτία αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής

Κατόπιν των ανωτέρω πινάκων, παρουσιάζονται συνοπτικά τα παρακάτω, όπου αποτυπώνονται ποια αιτία αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής έλαβε το μεγαλύτερο ποσοστό ανά κατηγορία της κλίμακας Likert. Μόνο στην πρώτη περίπτωση (no answer) αναφέρεται το μεγαλύτερο και ακολουθεί αμέσως και το μικρότερο για τη διευκόλυνση εξαγωγής συμπερασμάτων.

NO ANSWER	ΑΠΟΥΣΙΑ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ	12,3%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	9,2%
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	33,3%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
	ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
ΛΙΓΟ	ΑΠΟΥΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΗΓΗΘΕΙ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	30%



ΜΕΤΡΙΑ	ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	23,1%
ΑΡΚΕΤΑ	ΟΛΙΓΩΡΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)	20,8%
ΠΟΛΥ	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	15,9%

Το βασικότερο συμπέρασμα που εξάγεται από όλες τις ανωτέρω αναλύσεις, είτε με ανάλυση ανά αιτία που προκαλεί αποτυχία εφαρμογής της αλλαγής, είτε ανά κατηγορία της κλίμακας Likert, είναι ότι η **Έλλειψη Οράματος, είναι η βασικότερη αιτία αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής που επιχειρείται ή έχει ήδη εφαρμοστεί.**

8.4.2 Αιτίες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους Υπέρ της αλλαγής

Οι επιλογές που δόθηκαν ως αιτίες που επηρεάζουν θετικά τους εργαζόμενους για την αποδοχή της αλλαγής, σύμφωνα με τις επικρατέστερες που συναντάμε στις βιβλιογραφικές αναφορές στις ενότητες 2.4 και 2.5 της παρούσας μελέτης, είναι οι εξής:

1. Όραμα ηγέτη
2. Δυνατή ηγεσία
3. Νέες τεχνολογίες
4. Θετικό κλίμα και ανοιχτή επικοινωνία
5. Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού
6. Κοινωνικές πιέσεις
7. Παγκοσμιοποίηση
8. Οικονομική κρίση
9. Άλλη αιτία

Η αξιολόγησή τους πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με την κλίμακα Likert. Ωστόσο, κρίθηκε σκόπιμο να δοθεί η δυνατότητα να συμπληρωθούν και άλλες αιτίες, με τη συμπλήρωσή της σε ένα κενό σημείο του ερωτηματολογίου, σε περίπτωση που δεν περιλαμβάνονταν μέσα στις 8 επιλογές που δίνονταν, ώστε να καταγραφεί με καλύτερη ακρίβεια η εμπειρία των εργαζόμενων.

Από το δείγμα των εργαζόμενων που απάντησαν ότι βίωσαν αλλαγή (38 άτομα), λήφθηκαν απαντήσεις από 36, δεδομένου ότι 2 άτομα παρέλειψαν να συμπληρώσουν

αυτή την ερώτηση, όπως αποτυπώνεται από τον παρακάτω πίνακα. Επίσης, 3 άτομα από τα 38 που βίωσαν αλλαγή συμπλήρωσαν επιπλέον μια αιτία διαφορετική ο καθένας.

Ειδικότερα, προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Statistics	N	
	Valid	Missing
ΟΡΑΜΑ ΗΓΕΤΗ	36	2
ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ	36	2
ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	36	2
ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	36	2
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	36	2
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ	36	2
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	35	3
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	35	3
ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ	3	35

Πίνακας 46: Αποτύπωση του δείγματος που απάντησε την ερώτηση «αιτίες που επηρεάζουν θετικά τους εργαζόμενους ως προς την αλλαγή»

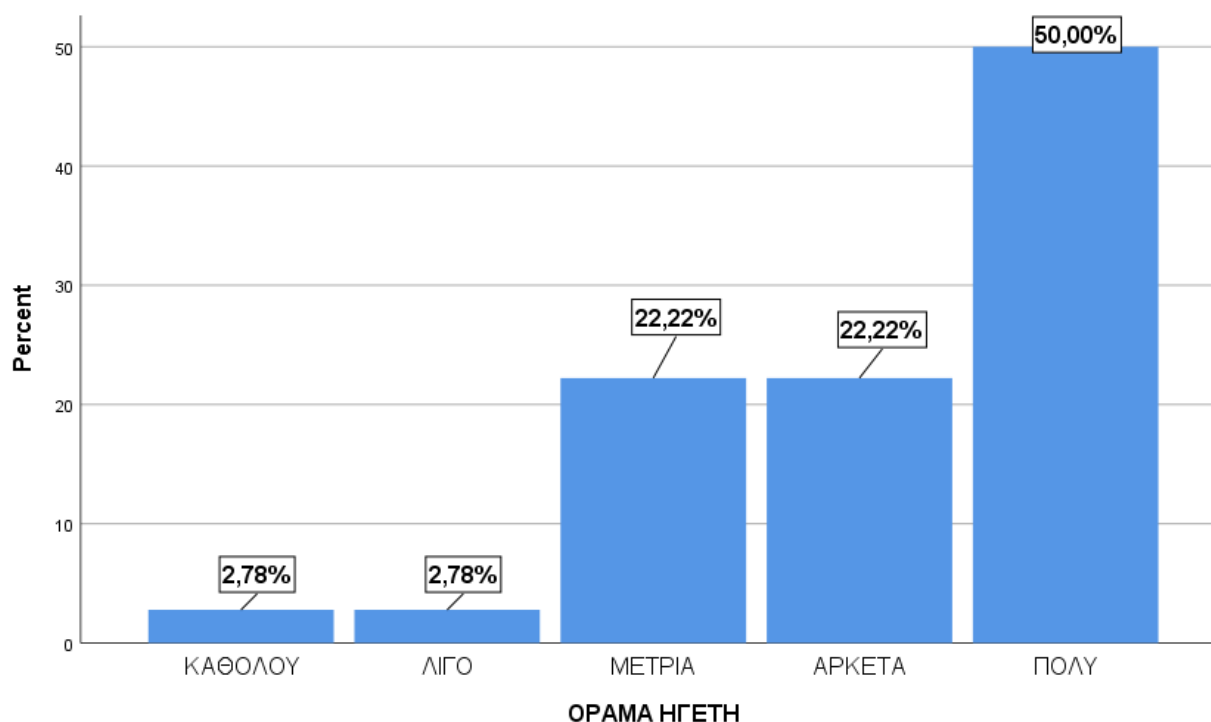
Επίσης, πριν δοθούν τα στατιστικά αποτελέσματα που εξήχθησαν με το SPSS, κρίνεται ενδιαφέρον να παρουσιαστούν οι Συσχετίσεις (correlations) που εμφανίζουν οι αιτίες μεταξύ τους, με **αναφορά μόνο σε αυτές που υπάρχει η πιο σημαντική συσχέτιση.**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΠΟΥ ΣΥΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ
ΟΡΑΜΑ ΗΓΕΤΗ	,421*	0,010	36	ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ
ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ	,421*	0,010	36	ΟΡΑΜΑ ΗΓΕΤΗ
	,394*	0,018	36	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ
ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	,455**	0,005	36	ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	,455**	0,005	36	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
	,502**	0,002	36	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	,455**	0,005	36	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	,502**	0,002	36	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ	,394*	0,018	36	ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ
	,555**	0,001	35	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ
	,484**	0,003	35	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

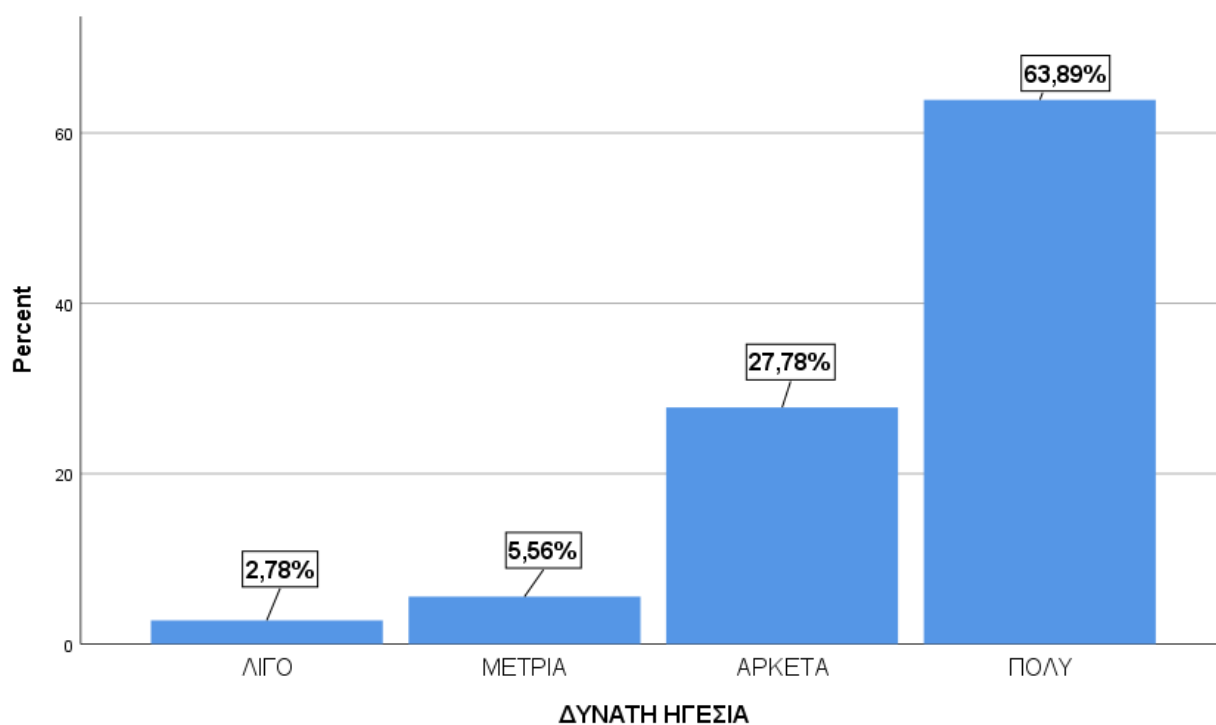
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	,555**	0,001	35	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ
	,557**	0,001	34	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	,484**	0,003	35	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ
	,557**	0,001	34	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Πίνακας 47: Αλληλοσυσχέτιση των μεταβλητών που συντείνουν στη θετική επιρροή των εργαζόμενων απέναντι στην αλλαγή

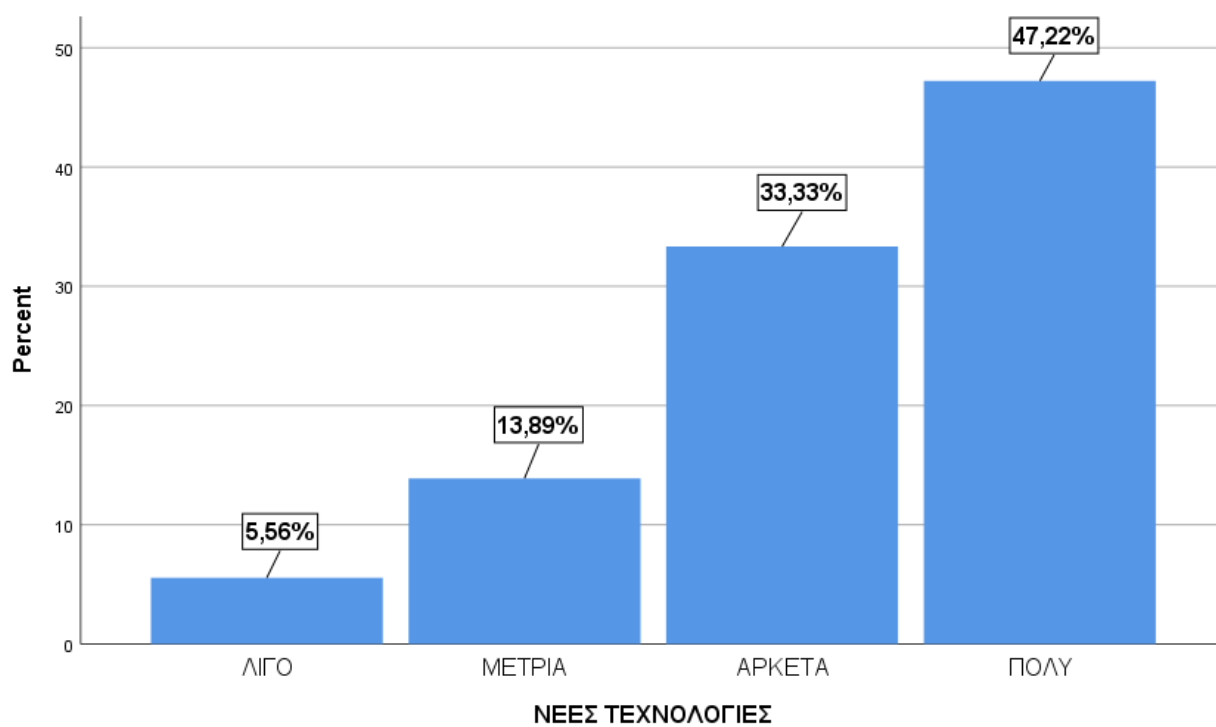
Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα ποσοστά που έλαβε κάθε μεταβλητή, οι οποίες συνιστούν τις αιτίες που επηρεάζουν θετικά τους εργαζόμενους για την αποδοχή της προωθούμενης αλλαγής.



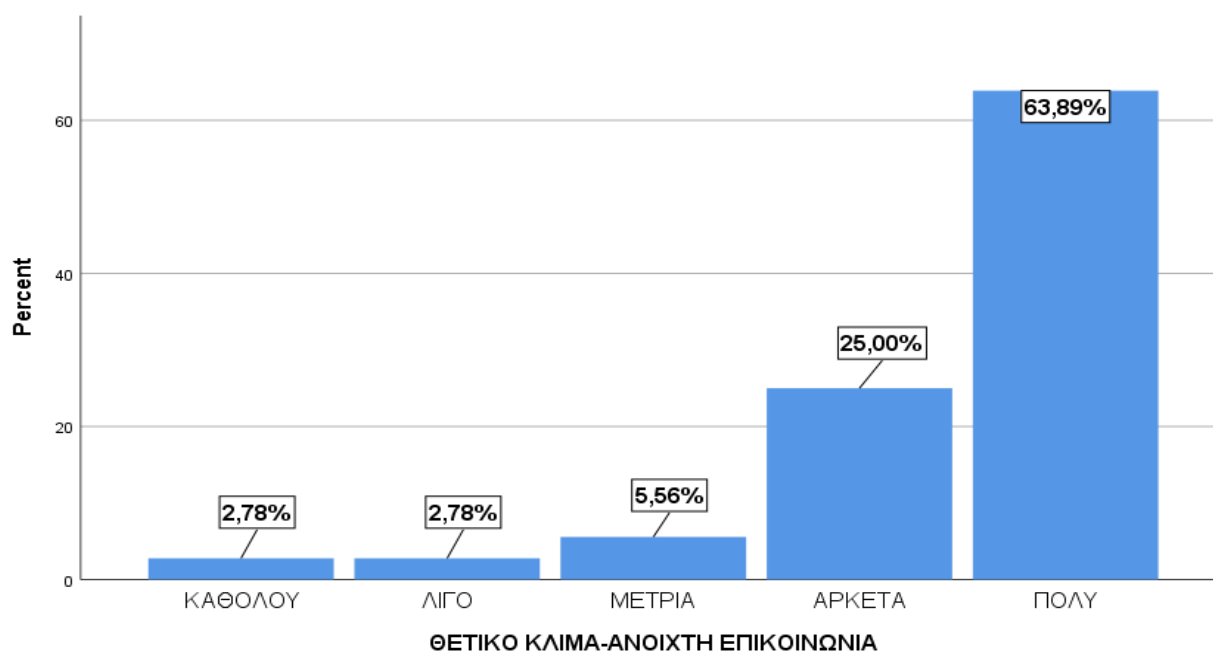
Σχήμα 97: Κατανομή της μεταβλητής «Οραμα Ηγέτη» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert



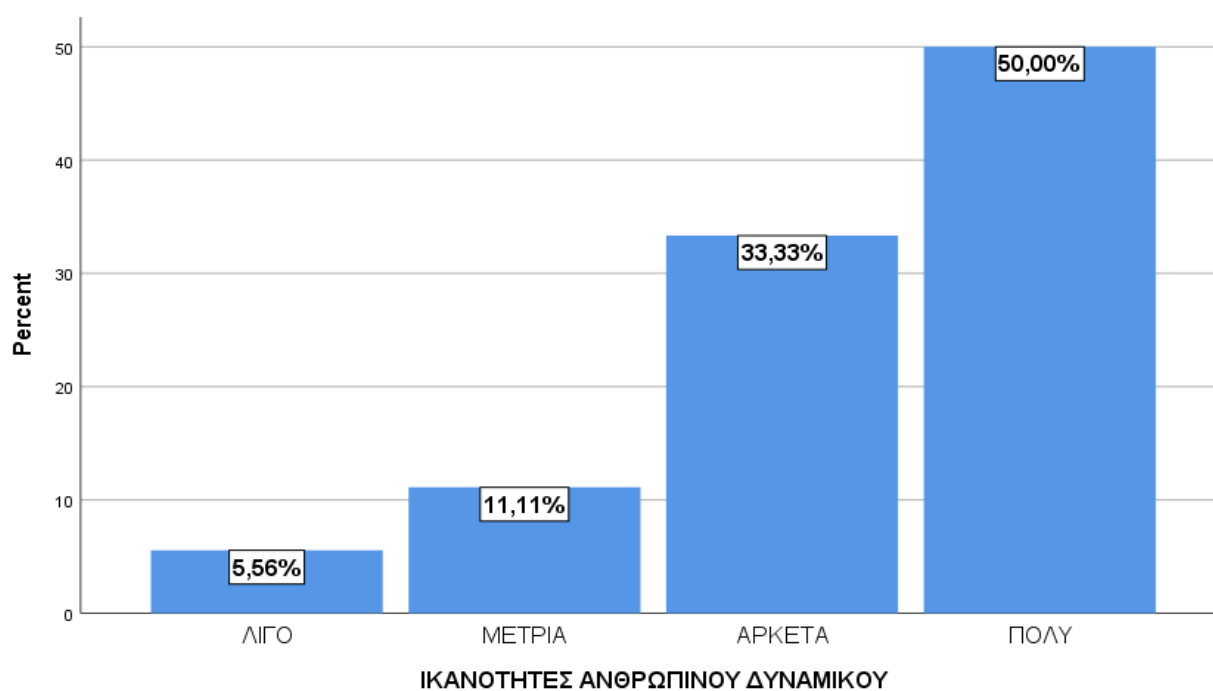
Σχήμα 98: Κατανομή της μεταβλητής «Δυνατή Ηγεσία» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert



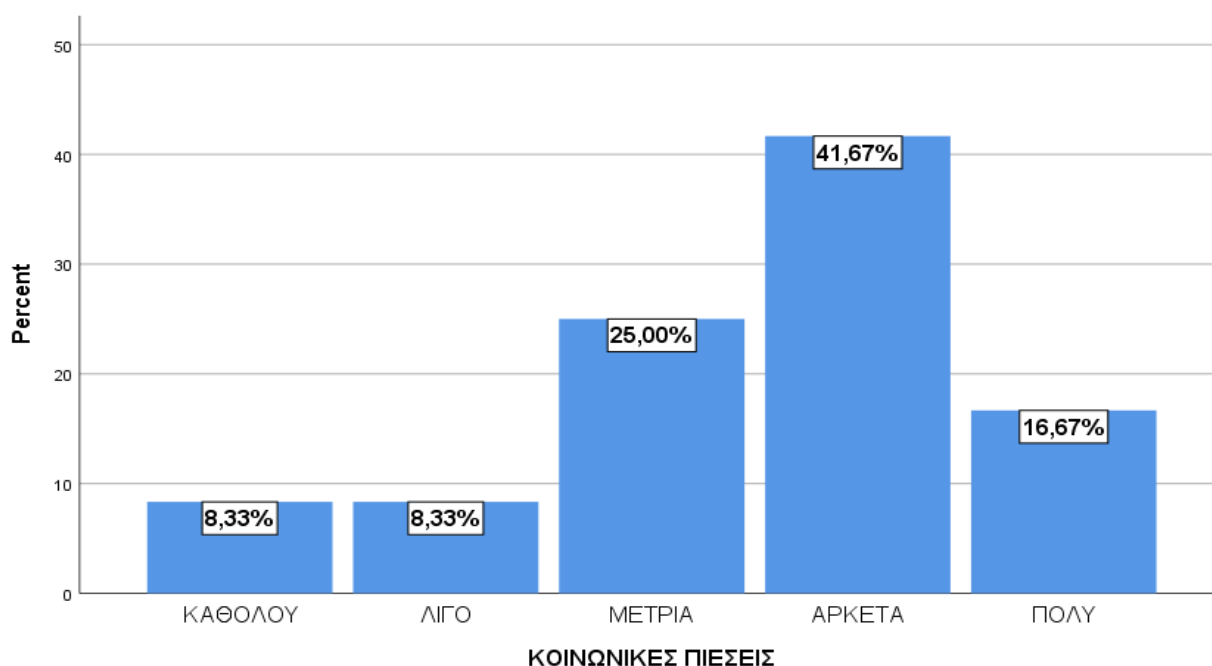
Σχήμα 99: Κατανομή της μεταβλητής «Νέες Τεχνολογίες» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert



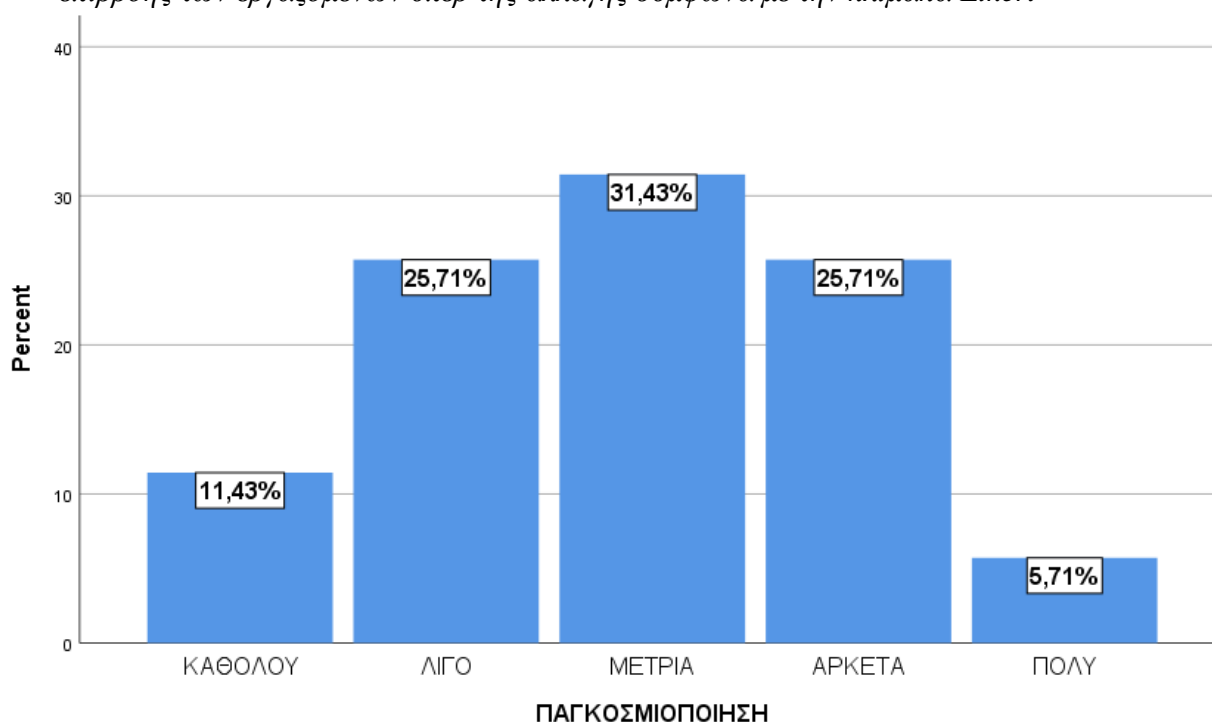
Σχήμα 100: Κατανομή της μεταβλητής «Θετικό κλίμα και Ανοιχτή επικοινωνία» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert



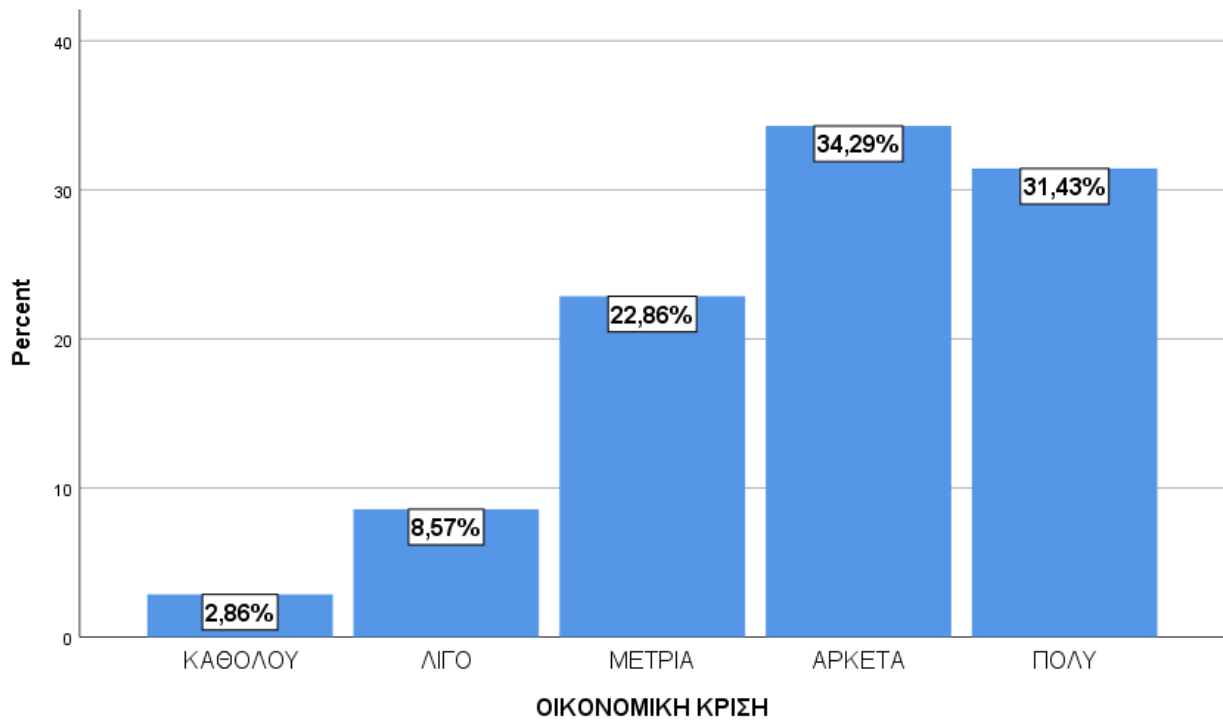
Σχήμα 101: Κατανομή της μεταβλητής «Ικανότητες Ανθρώπινου Δυναμικού» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert



Σχήμα 102: Κατανομή της μεταβλητής «Κοινωνικές πιέσεις» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert



Σχήμα 103: Κατανομή της μεταβλητής «Παγκοσμιοποίηση» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert



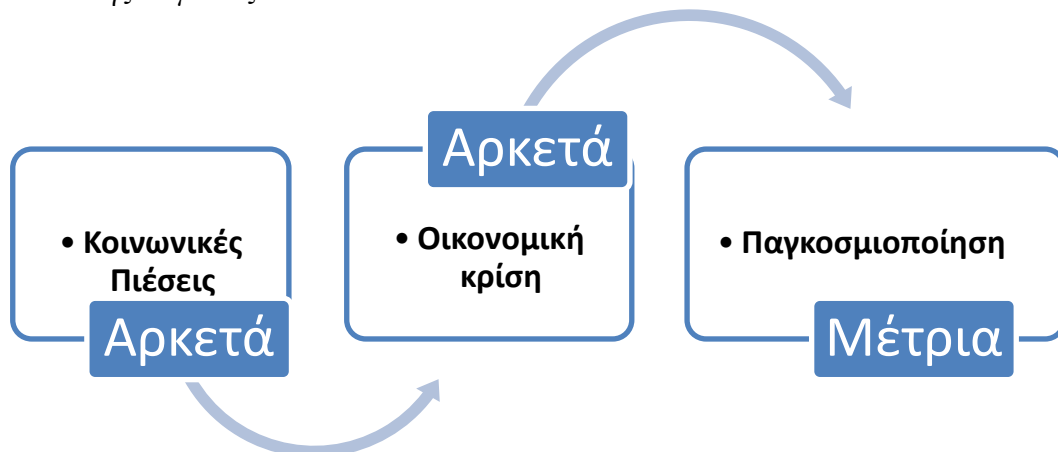
Σχήμα 104: Κατανομή της μεταβλητής «Οικονομική κρίση» ως προς το βαθμό επιρροής των εργαζόμενων υπέρ της αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Από τα ανωτέρω σχήματα συμπεραίνουμε ότι οι αιτίες που συμβάλουν θετικά για την αποδοχή της αλλαγής από τον εργαζόμενο έχουν ως ακολούθως.

1. **Πολύ:** Όραμα Ηγέτη, Δυνατή Ηγεσία, Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, Θετικό κλίμα-Επικοινωνία και Νέες Τεχνολογίες.
2. **Αρκετά:** Κοινωνικές πιέσεις και Οικονομική κρίση.
3. **Μέτρια:** Παγκοσμιοποίηση.



Σχήμα 105: Αποτύπωση της επικρατέστερης επιλογής στις αιτίες που επηρεάζουν θετικά τον εργαζόμενο υπέρ της Αλλαγής και ομαδοποίηση σύμφωνα με την επιλογή «Πολύ» της κλίμακας Likert



Σχήμα 106: Αποτύπωση της επικρατέστερης επιλογής στις αιτίες που επηρεάζουν θετικά τον εργαζόμενο υπέρ της Αλλαγής και ομαδοποίηση σύμφωνα με τις επιλογές «Αρκετά» και «Μέτρια» της κλίμακας Likert

Ενώ από τις **νέες αιτίες** που αναδείχθηκαν από τις απαντήσεις και προστίθενται είναι οι εξής.



Σχήμα 107: Παρουσίαση των νέων αιτιών που επηρεάζουν τον εργαζόμενο για την αποδοχή της αλλαγής και προστέθηκαν από το ερωτηματολόγιο

Επίσης, ένα χρήσιμο κριτήριο είναι να εξάγουμε στατιστικά αποτελέσματα για κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert ποια μεταβλητή συγκέντρωσε τα μεγαλύτερα ποσοστά. Δηλαδή θα ερευνήσουμε ποια είναι η επικρατέστερη μεταβλητή που συμβάλει στη θετική επιρροή του εργαζόμενου στην Αλλαγή για κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων.

Case Summary

	Cases Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΣΚΑΘΟΛΟΥ ^a	7	18,4%	31	81,6%	38	100,0%
ΣΛΙΓΟ ^b	13	34,2%	25	65,8%	38	100,0%
ΣΜΕΤΡΙΑ ^c	28	73,7%	10	26,3%	38	100,0%
ΣΑΡΚΕΤΑ ^d	29	76,3%	9	23,7%	38	100,0%
ΣΠΟΛΥ ^e	33	86,8%	5	13,2%	38	100,0%

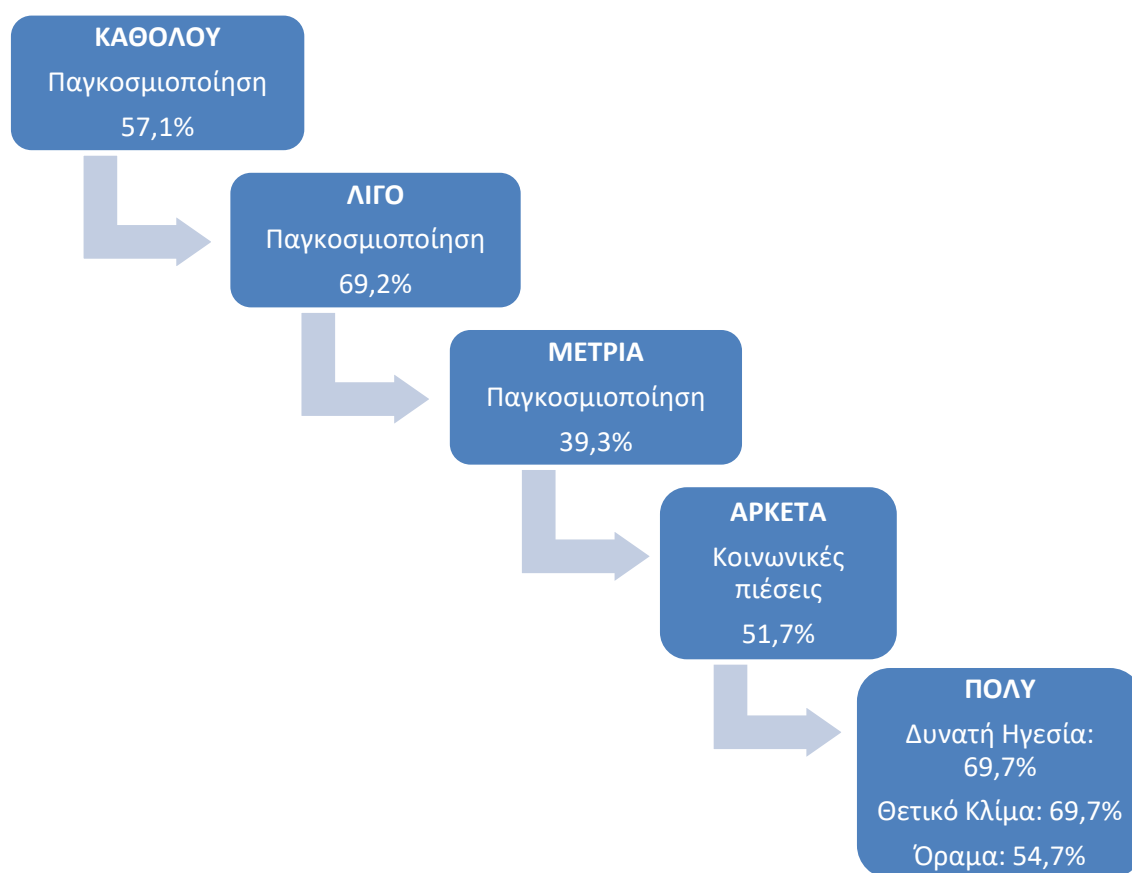
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

b. Dichotomy group tabulated at value 2.

- c. Dichotomy group tabulated at value 3.
- d. Dichotomy group tabulated at value 4.
- e. Dichotomy group tabulated at value 5.

Πίνακας 48: Κατανομή των περιπτώσεων της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν τον εργαζόμενο υπέρ της αλλαγής

Οι αναλυτικοί πίνακες για κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert, παρατίθενται στο Παράρτημα Α, από τους οποίους εξάγονται τα παρακάτω συμπεράσματα:



Σχήμα 108: Κατανομή της επικρατέστερης αιτίας που συμβάλει στην αποδοχή της Αλλαγής από τον εργαζόμενο σε κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert



8.4.3 Αξιολόγηση αιτίων που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή

Οι επιλογές που δόθηκαν ως αιτίες που επηρεάζουν αρνητικά τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να αντιστέκονται στην αλλαγή, σύμφωνα με τις επικρατέστερες που συναντάμε στις βιβλιογραφικές αναφορές στις ενότητες 2.4 και 2.5 της παρούσας μελέτης, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Και σε αυτή τη διερεύνηση δόθηκε η δυνατότητα να συμπληρώσουν σε ένα κενό πεδίο οποιαδήποτε νέα αιτία που θεωρούν ότι δεν άπτεται του αντικειμένου των ήδη καταγεγραμμένων επιλογών.

Statistics						
	N		Mean	Median	Std. Deviation	Variance
	Valid	Missing				
ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	36	2	4,11	4,00	1,036	1,073
ΦΟΒΟΣ	37	1	3,95	4,00	1,177	1,386
ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	37	1	4,19	4,00	0,967	0,935
ΕΠΗΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	37	1	3,84	4,00	1,214	1,473
ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	36	2	3,53	4,00	1,183	1,399
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	37	1	3,65	4,00	1,033	1,068
ΣΥΝΗΘΕΙΑ	37	1	4,05	4,00	0,941	0,886
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	37	1	4,00	4,00	1,027	1,056
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	37	1	3,62	4,00	1,361	1,853
ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	37	1	3,84	4,00	1,280	1,640
ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	37	1	3,30	4,00	1,222	1,492
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	36	2	2,67	3,00	1,121	1,257
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	36	2	3,22	3,00	1,222	1,492
ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ	2	36	5,00	5,00	0,000	0,000

Πίνακας 49: Περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα για τις μεταβλητές που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι οι 38 ερωτώμενοι που βίωσαν αλλαγή οι περισσότεροι συμπλήρωσαν τιμές σε όλες τις μεταβλητές. Σε κάθε μεταβλητή κυρίως ένα άτομο δεν συμπλήρωσε κάποια αξιολόγηση. Ενώ 2 άτομα συμπλήρωσαν και άλλες αιτίες.



Επίσης, στο πλαίσιο της έρευνας μας χρήσιμο είναι να αναφερθούν οι Συσχετίσεις (Correlations) μεταξύ των μεταβλητών που συντείνουν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή που βιώνουν. Παρακάτω παρουσιάζεται ένας συνοπτικός πίνακας που αποτυπώνει μόνο τις σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Correlations

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΠΟΥ ΣΥΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	1. ΦΟΒΟΣ	,545 ^{**}	0,001	36
	2. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	,509 ^{**}	0,002	35
ΦΟΒΟΣ	1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	,545 ^{**}	0,001	36
	2. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	,546 ^{**}	0,000	37
	3. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	,345 [*]	0,039	36
	4. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	,372 [*]	0,023	37
	5. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	,454 ^{**}	0,005	36
ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	1. ΦΟΒΟΣ	,546 ^{**}	0,000	37
	2. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	,458 ^{**}	0,004	37
	3. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	,454 ^{**}	0,005	36
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	,509 ^{**}	0,002	35
	2. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	,514 ^{**}	0,001	36
	3. ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	,433 ^{**}	0,008	36
	4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	,453 ^{**}	0,006	35
ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	1. ΦΟΒΟΣ	,345 [*]	0,039	36
	2. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	,514 ^{**}	0,001	36
	3. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	,528 ^{**}	0,001	36
	4. ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	,396 [*]	0,019	35
	5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	,338 [*]	0,047	35
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	1. ΦΟΒΟΣ	,372 [*]	0,023	37
	2. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	,458 ^{**}	0,004	37
	3. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	,528 ^{**}	0,001	36
	4. ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	,377 [*]	0,021	37
	5. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	,332 [*]	0,048	36
ΣΥΝΗΘΕΙΑ	1. ΦΟΒΟΣ	,454 ^{**}	0,005	36



	2. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	,454 ^{**}	0,005	36
	3. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	,400 [*]	0,017	35
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	1. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	,433 ^{**}	0,008	36
	2. ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	,358 [*]	0,030	37
	3. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	,359 [*]	0,029	37
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	1. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	,377 [*]	0,021	37
	2. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	,649 ^{**}	0,000	37
	3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	,642 ^{**}	0,000	36
ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	1. ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	,359 [*]	0,029	37
	2. ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	,649 ^{**}	0,000	37
	3. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	,430 ^{**}	0,009	36
	4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	,520 ^{**}	0,001	36
ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	1. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	,396 [*]	0,019	35
	2. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	,485 ^{**}	0,003	35
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	1. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	,332 [*]	0,048	36
	2. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	,400 [*]	0,017	35
	3. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	,430 ^{**}	0,009	36
	4. ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	,485 ^{**}	0,003	35
	5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	,452 ^{**}	0,006	36
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	1. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	,453 ^{**}	0,006	35
	2. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	,338 [*]	0,047	35
	3. ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	,642 ^{**}	0,000	36
	4. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	,520 ^{**}	0,001	36
	5. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	,452 ^{**}	0,006	36

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

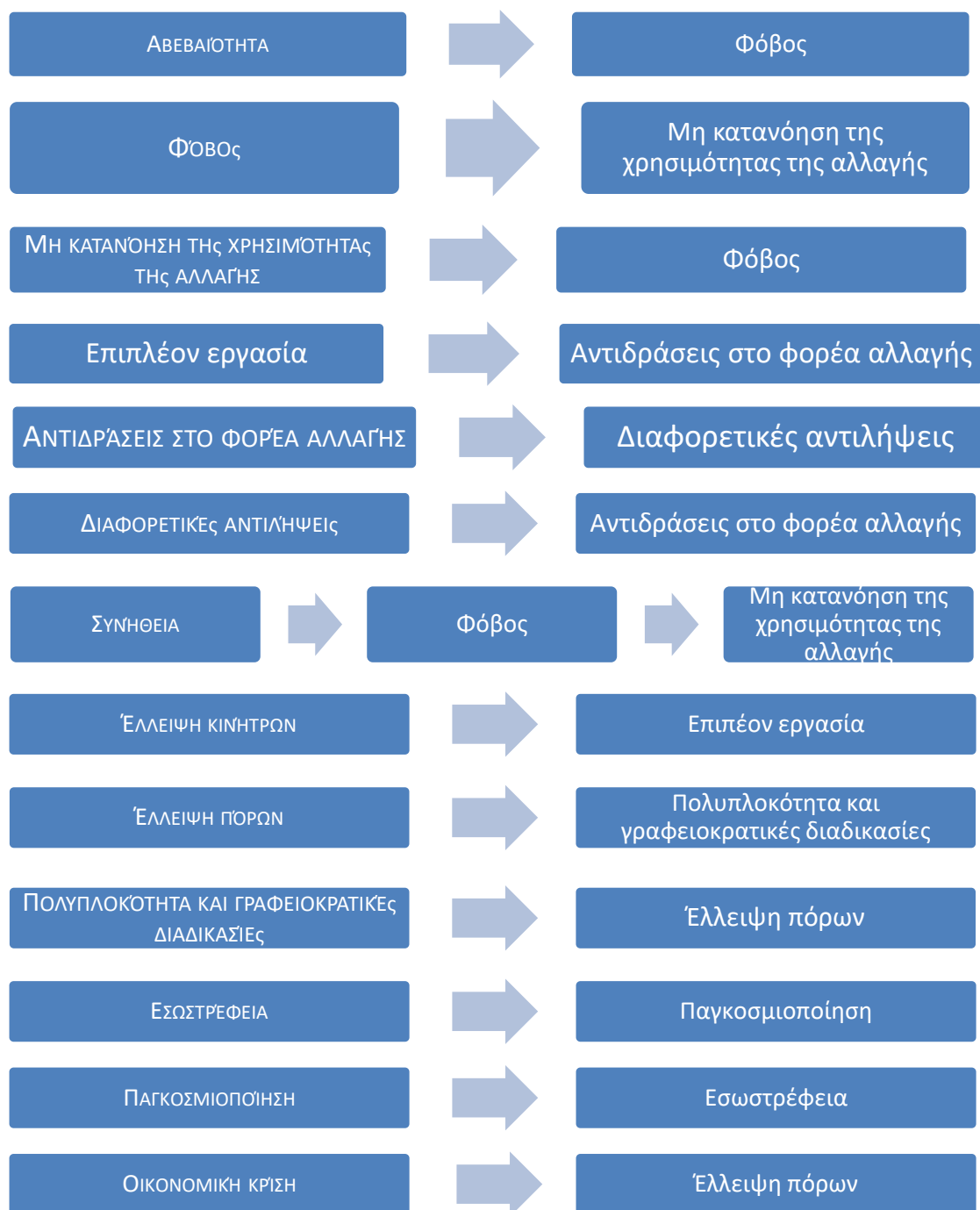
^{*}. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 50: Αλληλοσυσχέτιση των μεταβλητών που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην Αλλαγή

Στον παραπάνω Πίνακα παρατηρούμε ότι οι περισσότερες μεταβλητές αλληλοσυσχετίζονται με περισσότερες από μια μεταβλητές. Για κάθε μεταβλητή

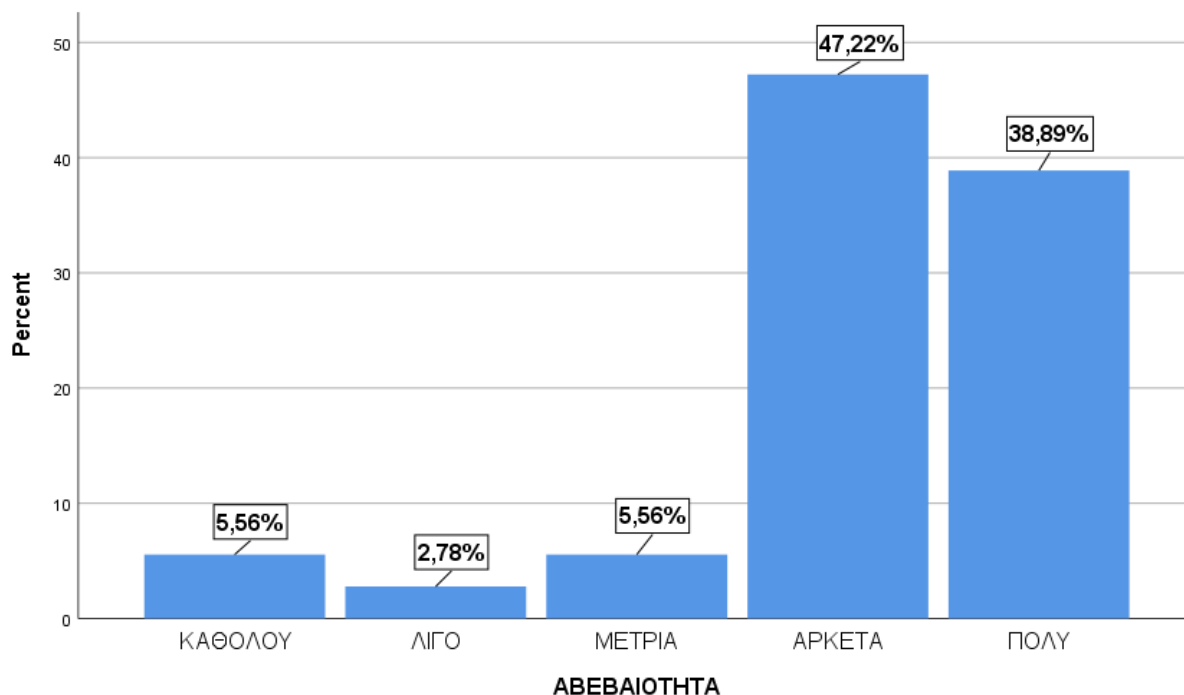
σημειώθηκε με πιο έντονο χρώμα η μεταβλητή που έχει την πιο σημαντική συσχέτιση με αυτή από το σύνολο των μεταβλητών που εμφανίζουν σημαντική συσχέτιση.

Ως εκ τούτου **οι πιο σημαντικές συσχετίσεις** μεταξύ των μεταβλητών έχουν ως εξής:

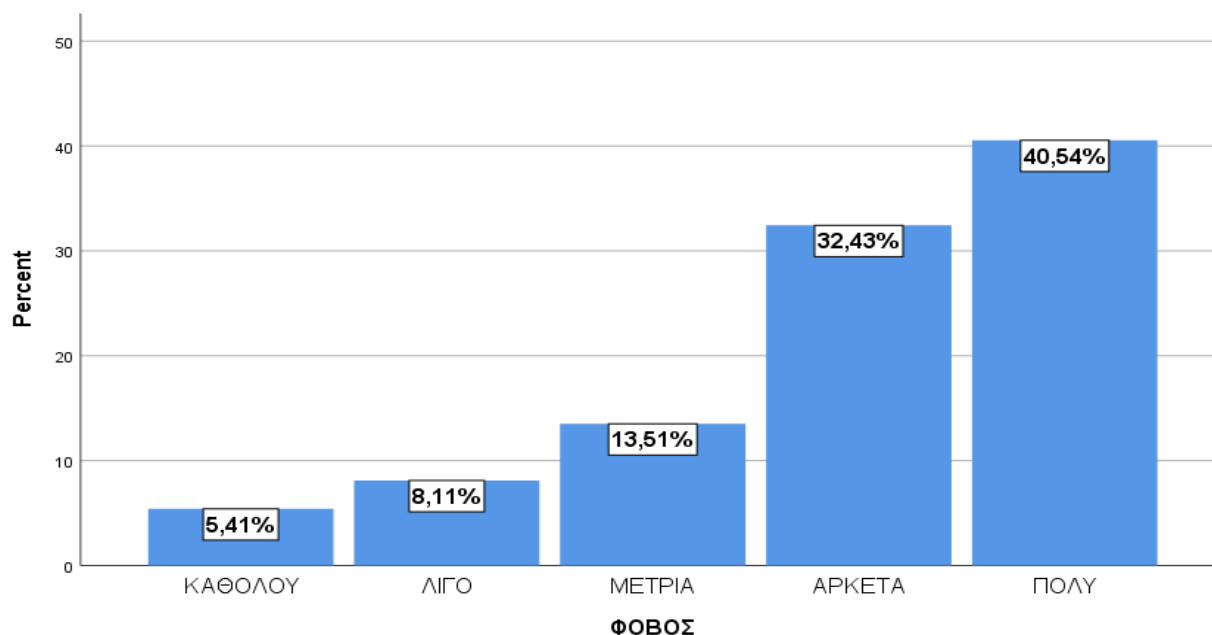


Σχήμα 109: Απεικόνιση των αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που συντείνουν στην αντίσταση των εργαζομένων στην Αλλαγή

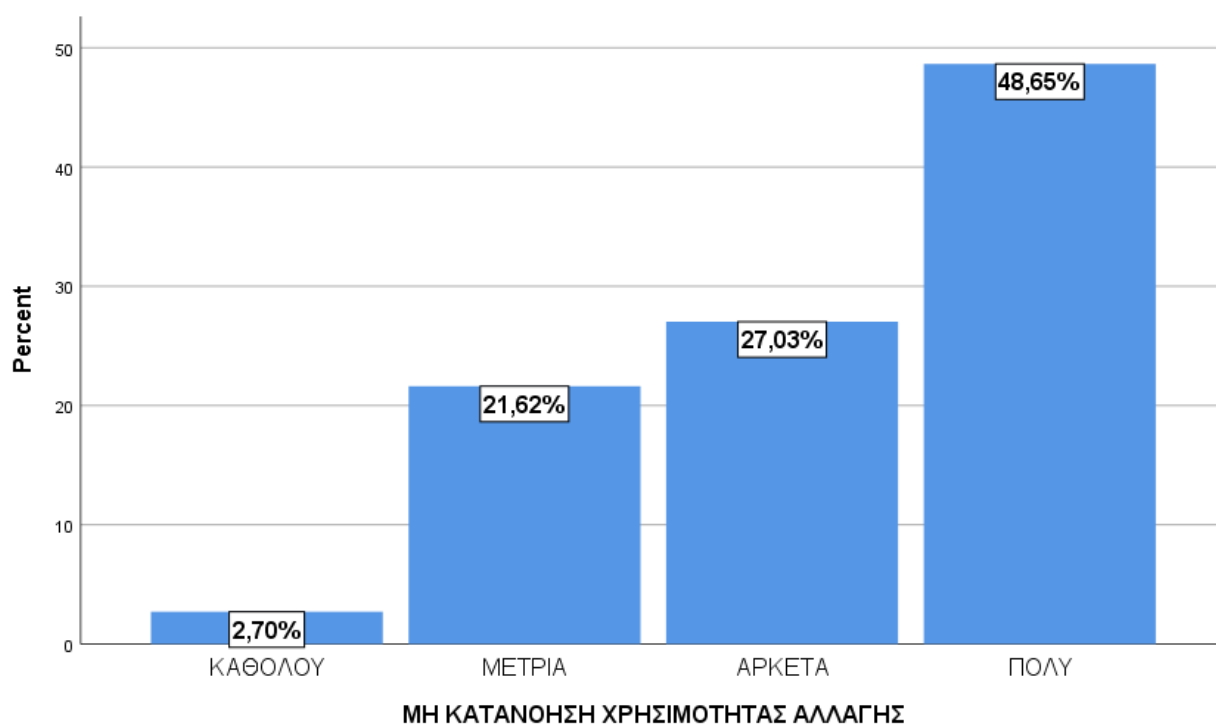
Παρακάτω απεικονίζεται σχηματικά η κατανομή κάθε μεταβλητής χωριστά, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός επιρροής αυτής στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert.



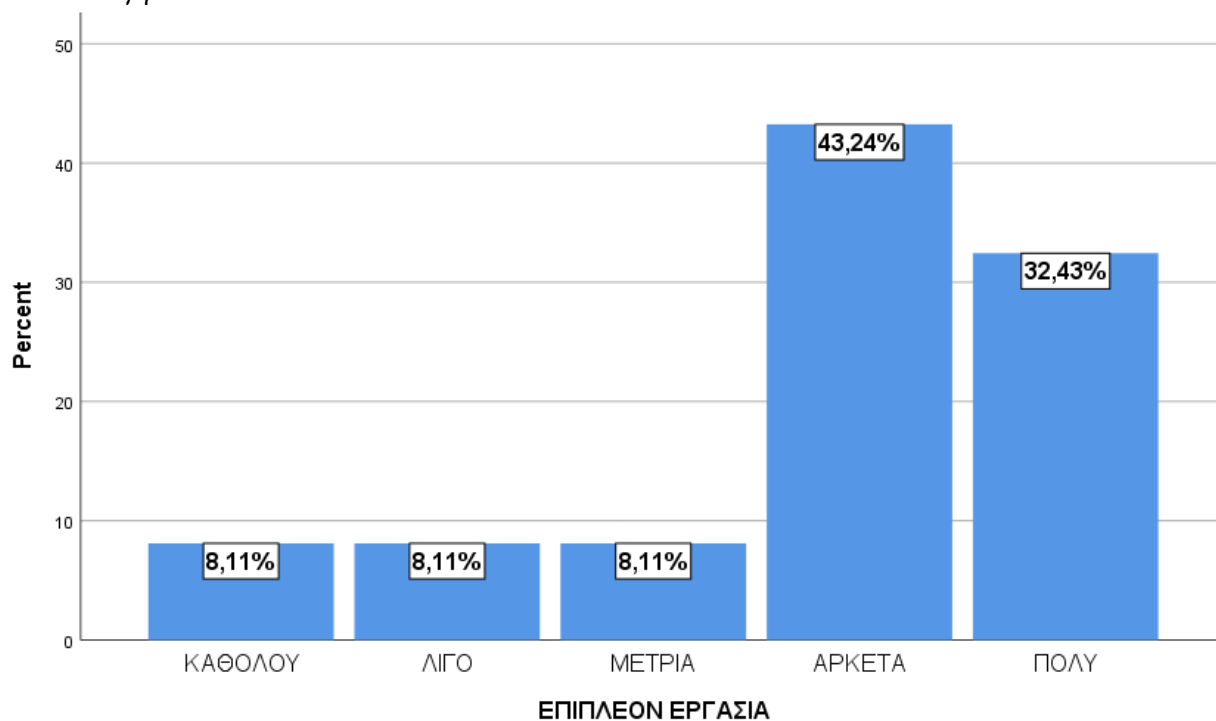
Σχήμα 110: Κατανομή της μεταβλητής «Αβεβαιότητα» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



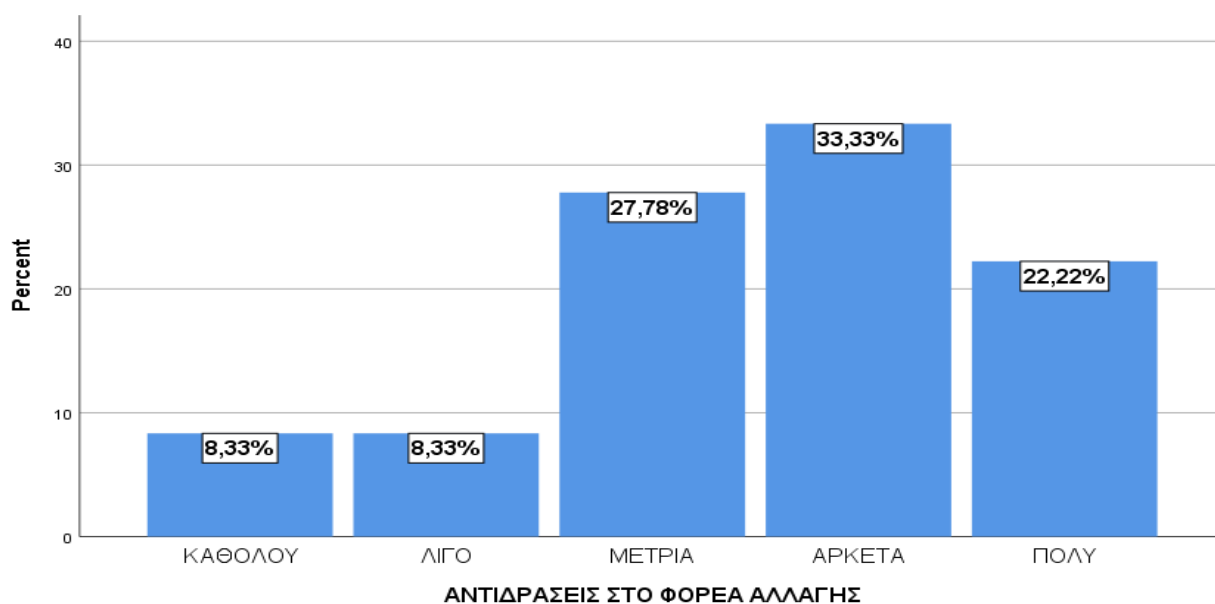
Σχήμα 111: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



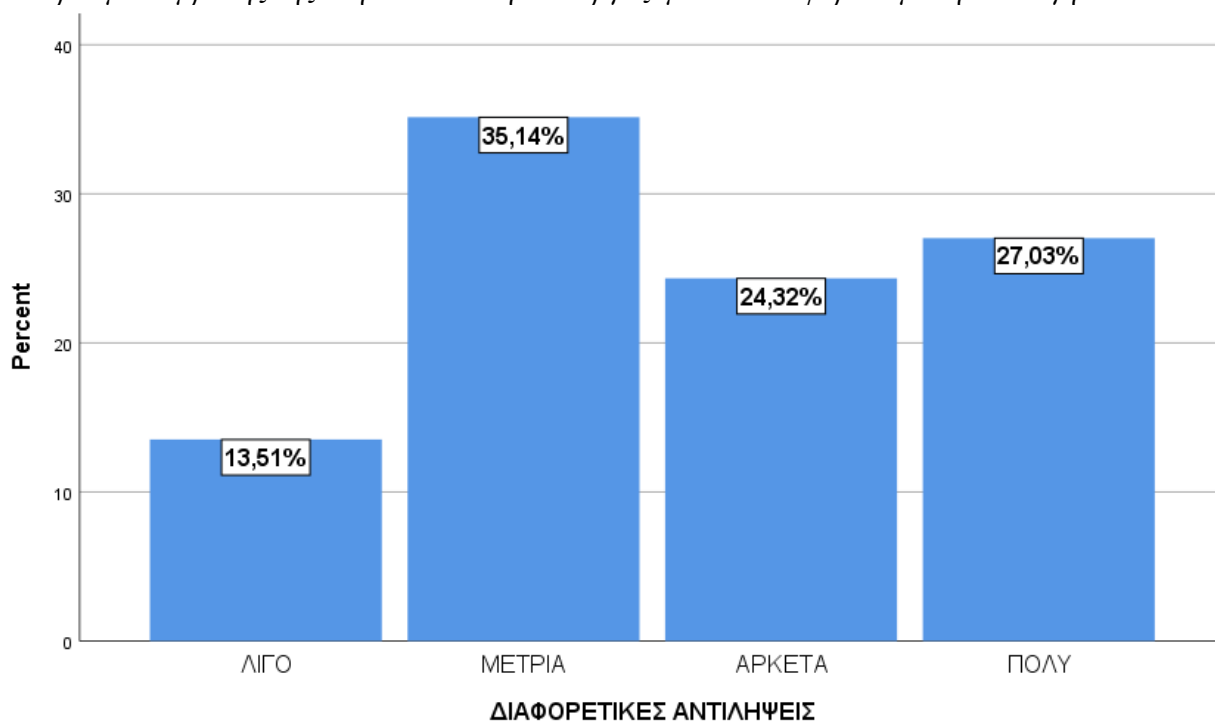
Σχήμα 112: Κατανομή της μεταβλητής «Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



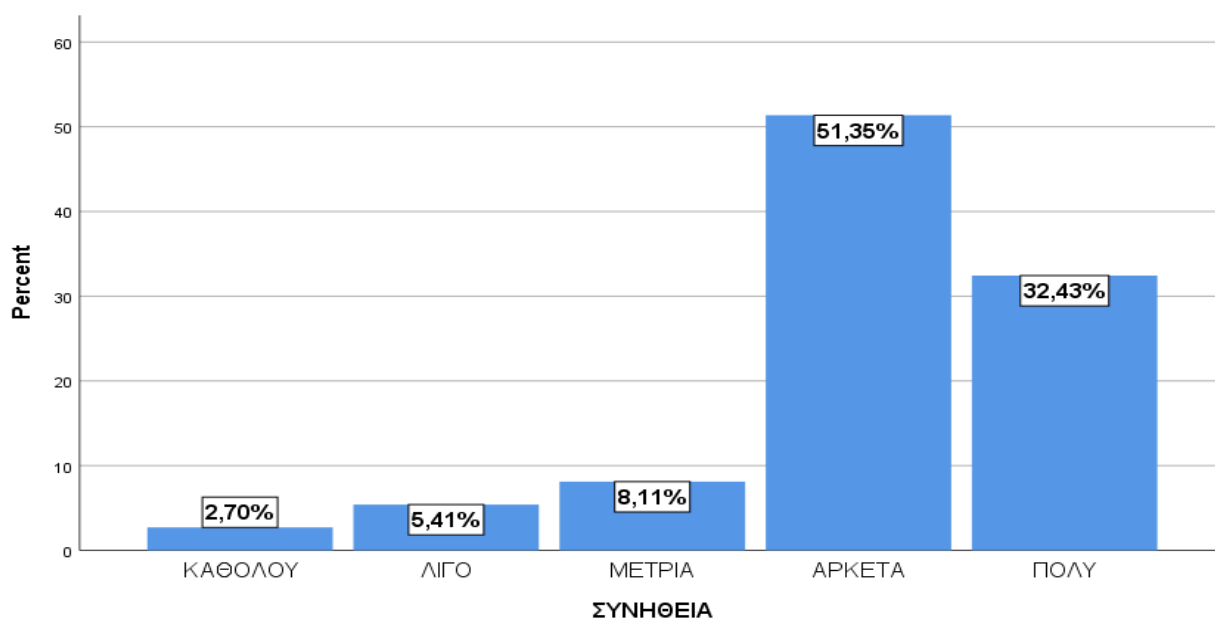
Σχήμα 113: Κατανομή της μεταβλητής «Επιπλέον εργασία» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



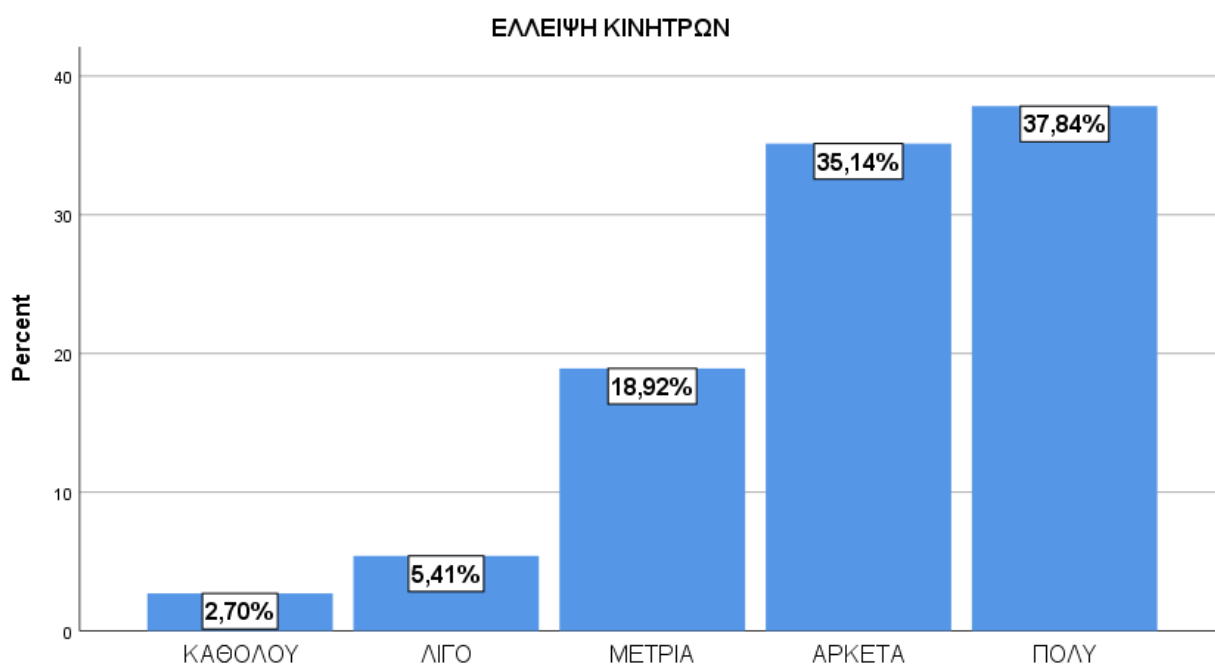
Σχήμα 114: Κατανομή της μεταβλητής «Αντιδράσεις στο φορέα αλλαγής» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



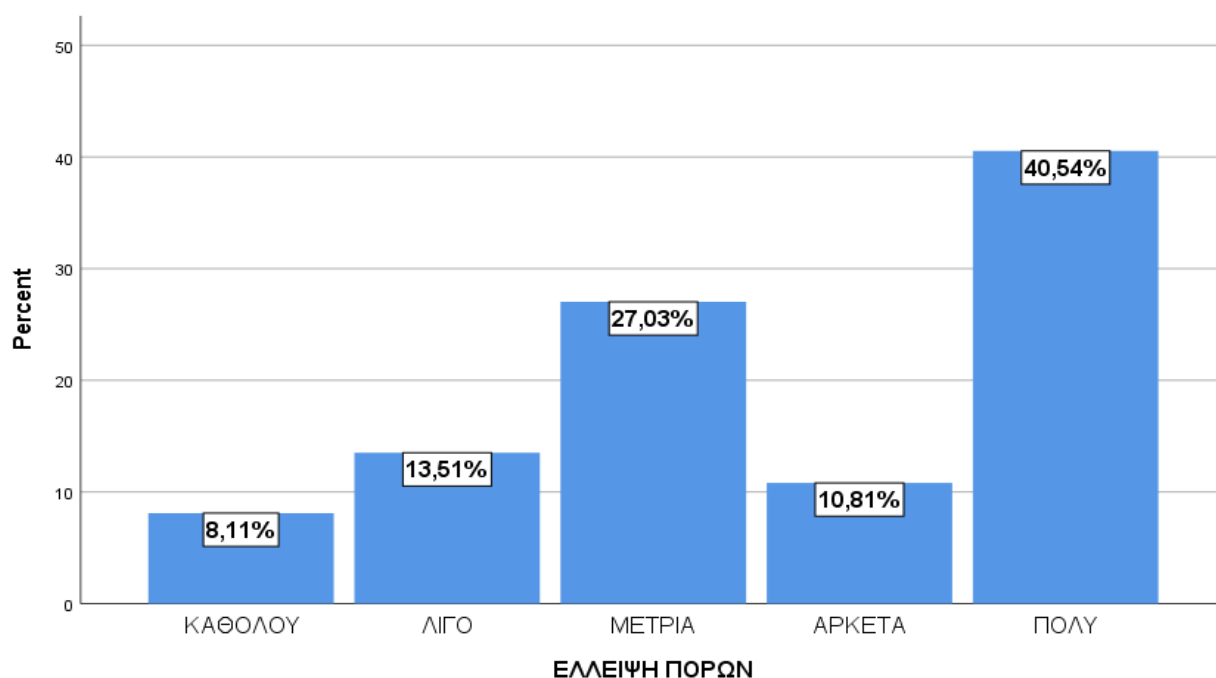
Σχήμα 115: Κατανομή της μεταβλητής «Διαφορετικές αντιλήψεις» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



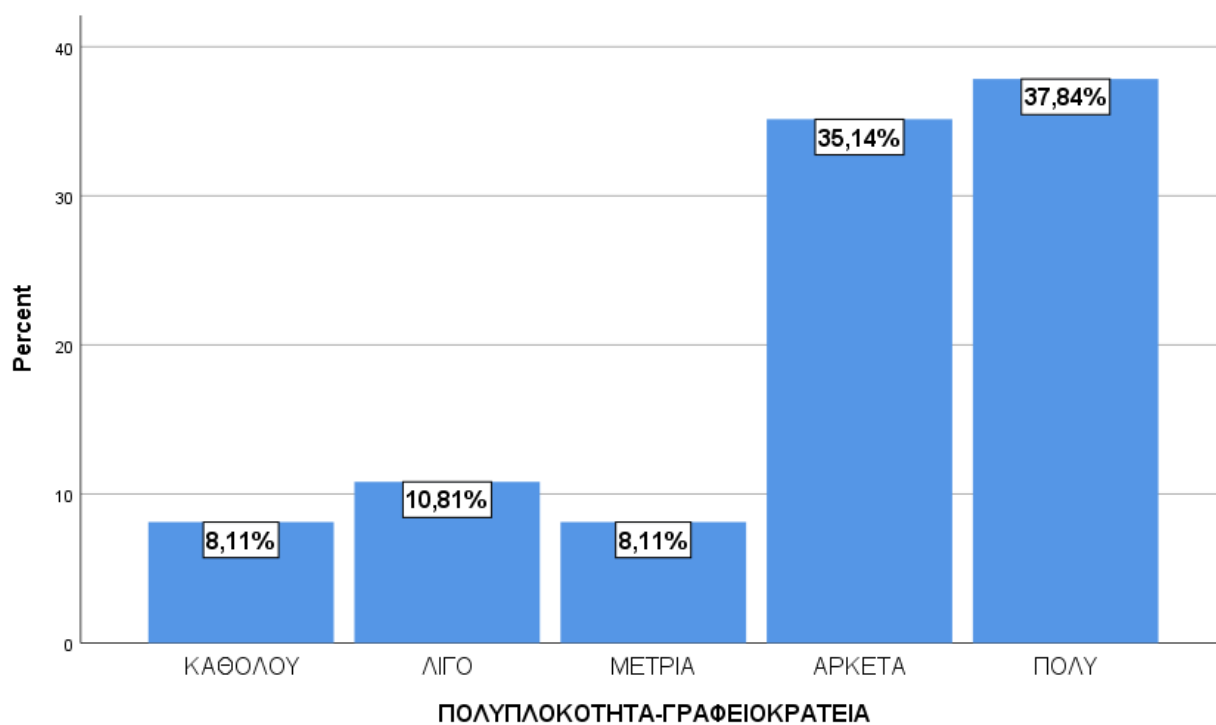
Σχήμα 116: Κατανομή της μεταβλητής «Συνήθεια» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



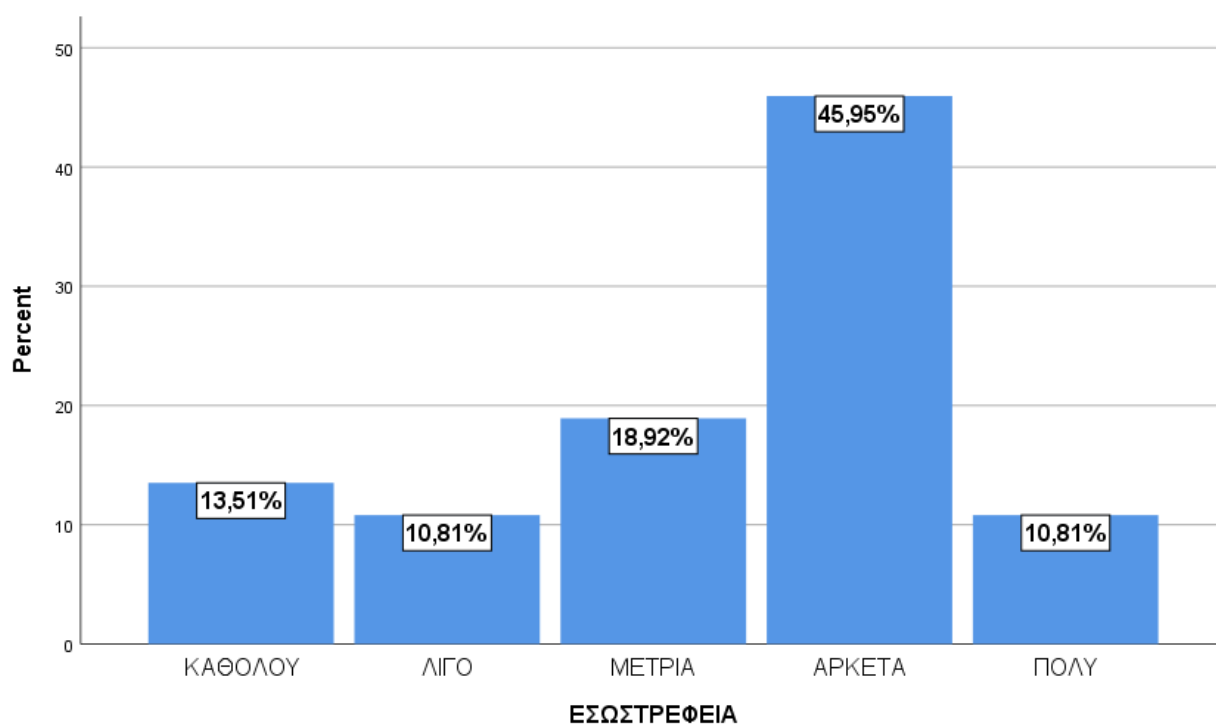
Σχήμα 117: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη κινήτρων» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



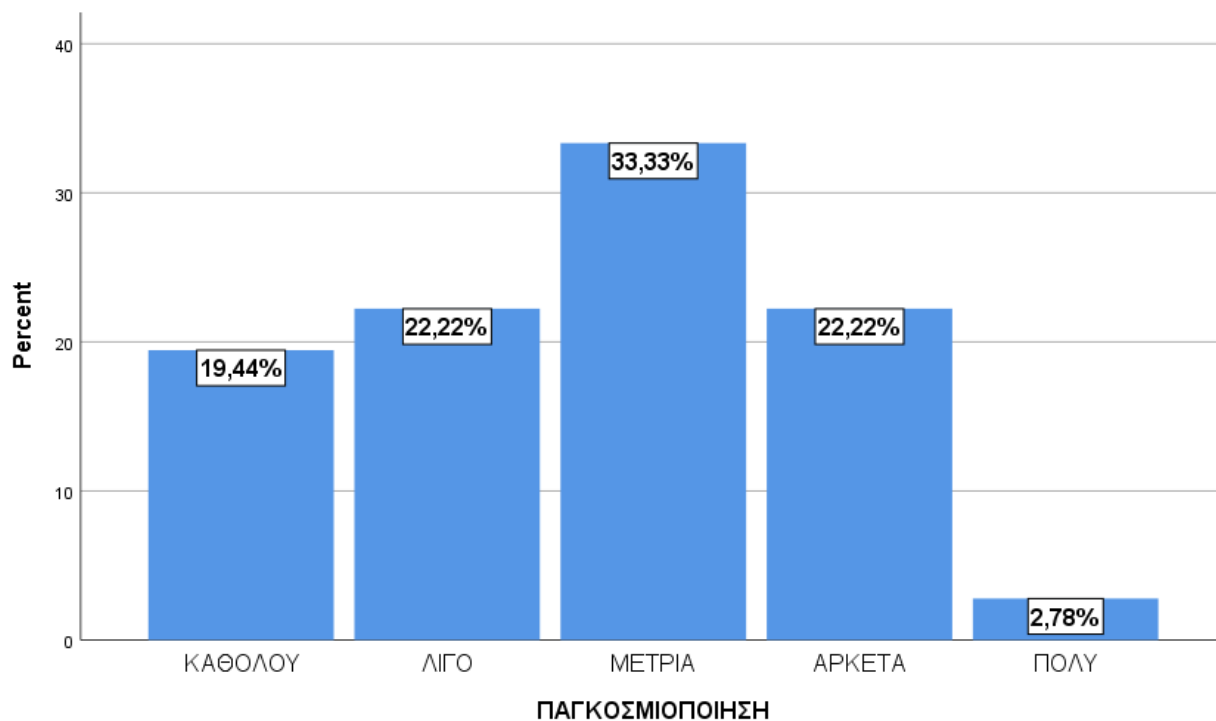
Σχήμα 118: Κατανομή της μεταβλητής «Ελλειψη πόρων» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



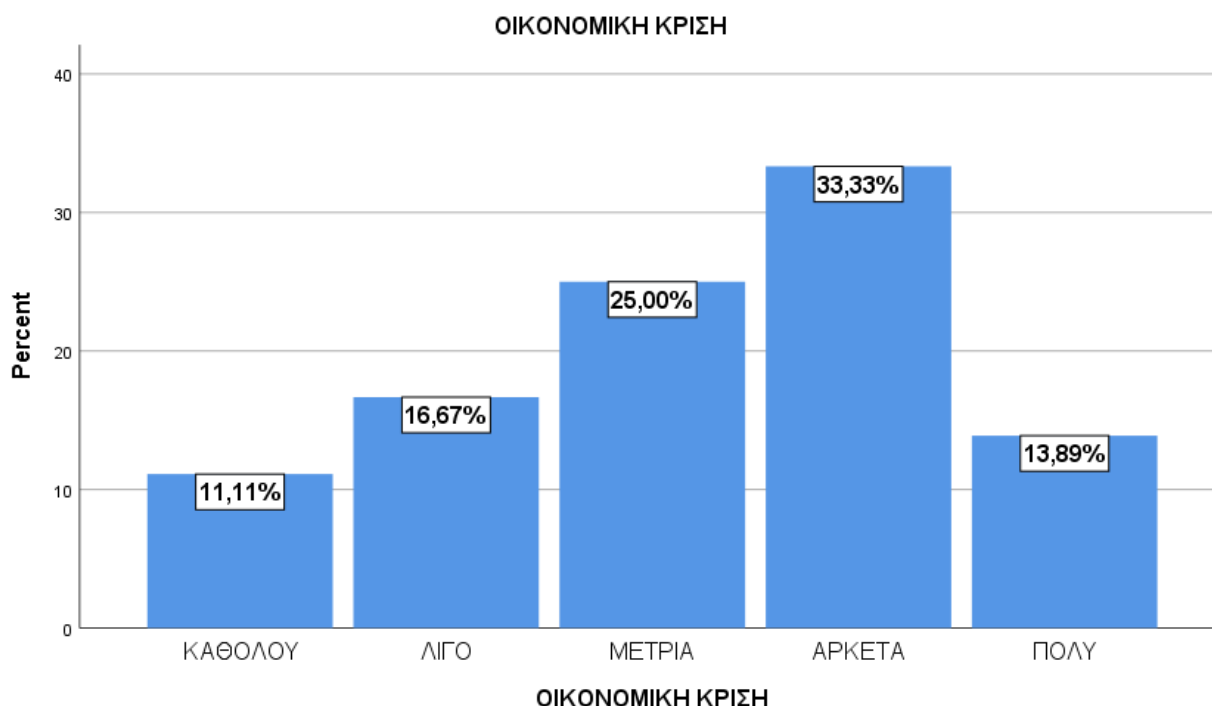
Σχήμα 119: Κατανομή της μεταβλητής «Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατικές διαδικασίες» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



Σχήμα 120: Κατανομή της μεταβλητής «Εξωστρέφεια» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



Σχήμα 121: Κατανομή της μεταβλητής «Παγκοσμιοποίηση» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή



***Σχήμα 122:** Κατανομή της μεταβλητής «Οικονομική κρίση» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίσταση των εργαζόμενων αναφορικά με την Αλλαγή*

Σε συνέχεια των ανωτέρω σχημάτων προκύπτει συνοπτικά για κάθε μεταβλητή χωριστά ποια κατηγορία από την κλίμακα Likert επικρατεί. Αυτό που αποτυπώνεται είναι πως σε καμία μεταβλητή δεν επικρατούν οι επιλογές «Καθόλου σημαντικό» και «Λίγο σημαντικό». Κατά συνέπεια όλες οι καταγεγραμμένες στο ερωτηματολόγιο αιτίες που συντείνουν στη δημιουργία αντίστασης από τους εργαζόμενους στην αλλαγή αξιολογήθηκαν ότι συμβάλουν σε αυτή, γεγονός που συνάδει και με τις βιβλιογραφικές αναφορές.

Μεταβλητές	Κλίμακα Likert
● Αβεβαιότητα	➤ Αρκετά
● Επιπλέον εργασία	➤ Αρκετά
● Αντιδράσεις στο φορέα αλλαγής	➤ Αρκετά
● Συνήθεια	➤ Αρκετά
● Εσωστρέφεια	➤ Αρκετά
● Οικονομική κρίση	➤ Αρκετά

- | | |
|---|----------|
| ● Διαφορετικές αντιλήψεις | ➤ Μέτρια |
| ● Παγκοσμιοποίηση | ➤ Μέτρια |
| ● Φόβος | ➤ Πολύ |
| ● Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής | ➤ Πολύ |
| ● Έλλειψη κινήτρων | ➤ Πολύ |
| ● Έλλειψη πόρων | ➤ Πολύ |
| ● Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατικές διαδικασίες | ➤ Πολύ |

Συμπερασματικά και σε συνέχεια της ανωτέρω σύνοψης *οι αιτίες που αξιολογούνται ότι συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή* είναι οι εξής.



Σχήμα 123: Παρουσίαση των μεταβλητών που συμβάλλουν ποσοστιαία περισσότερο στην αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή συγκριτικά με τις άλλες μεταβλητές

Σε αυτό το σημείο είναι επίσης σημαντικό να αναφερθούν και οι άλλες αιτίες που προέκυψαν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους. Αυτές είναι οι εξής επιπλέον αιτίες που μετρήθηκε ότι συμβάλλουν σε πολύ σημαντικό βαθμό στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή.



Σχήμα 124: Νέες αιτίες που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην Αλλαγή και προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο και κατατάσσονται στην κατηγορία «Πολύ» σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Ανάλυση με κριτήριο την κλίμακα Likert

Επίσης, ένα χρήσιμο κριτήριο είναι να εξάγουμε στατιστικά αποτελέσματα με κριτήριο την κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert να εντοπίσουμε ποια μεταβλητή συγκέντρωσε τα μεγαλύτερα ποσοστά.

Case Summary

	Cases Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΚΑΘΟΛΟΥ ^b	11	28,9%	27	71,1%	38	100,0%
\$ΛΙΓΟ ^c	23	60,5%	15	39,5%	38	100,0%
\$ΟΥΔΕΤΕΡΟ ^d	29	76,3%	9	23,7%	38	100,0%
\$ΑΡΚΕΤΑ ^e	35	92,1%	3	7,9%	38	100,0%
\$ΠΟΛΥ ^f	33	86,8%	5	13,2%	38	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 0.

b. Dichotomy group tabulated at value 1.

c. Dichotomy group tabulated at value 2.

d. Dichotomy group tabulated at value 3.

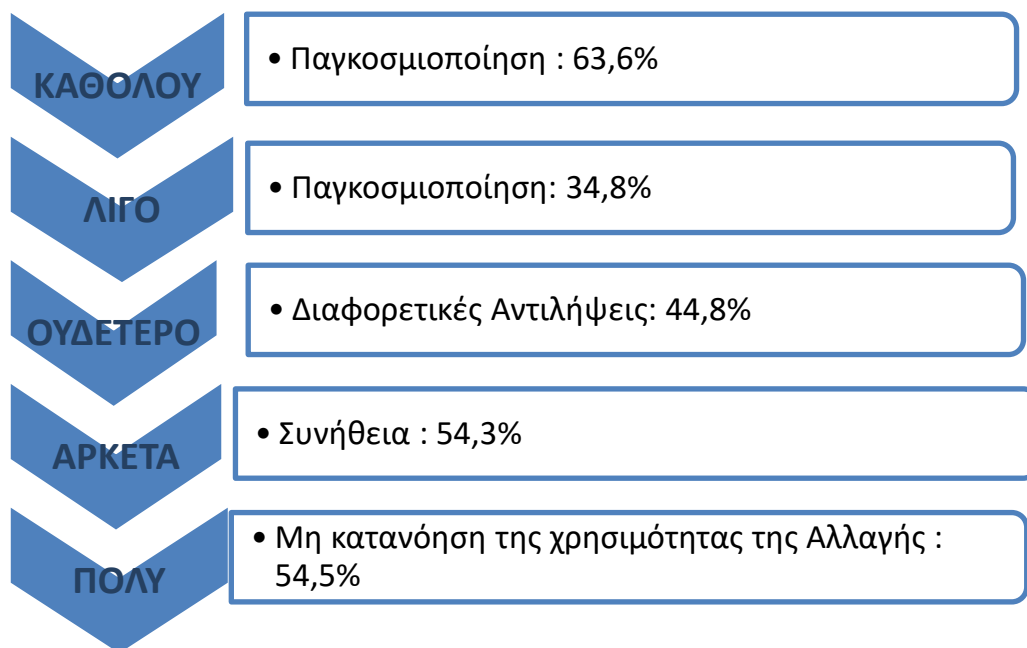
e. Dichotomy group tabulated at value 4.

f. Dichotomy group tabulated at value 5.

Πίνακας 51: Κατανομή των περιπτώσεων της κλίμακας Likert στο σύνολο των μεταβλητών που συμβάλλουν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωσε η κατηγορία «Αρκετά» για το σύνολο των μεταβλητών. Κατά συνέπεια όλες οι αιτίες στο σύνολό τους που καταγράφηκαν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εμφανίζονται ως Αρκετά σημαντικές στην επίδρασή τους στην αντίσταση των εργαζομένων στην Αλλαγή.

Ειδικότερα, για κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert, σύμφωνα με τους πίνακες που παρατίθενται στο Παράρτημα Α, οι αιτίες που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και έλαβαν τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι οι εξής:



Σχήμα 125: Κατανομή της επικρατέστερης αιτίας που συμβάλει στην αντίσταση του εργαζόμενου απέναντι στην Αλλαγή σε κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert

Συνεπώς, με κριτήριο την ανάλυση της κλίμακας Likert, η σημαντικότερη αιτία που οδηγεί τους εργαζόμενους να αντιστέκονται και άρα να μην αποδέχονται την αλλαγή είναι η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής.



8.4.4 Παράγοντες που επηρέασαν την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή

Στην ενότητα 2.4.2 της παρούσας μελέτης, αναλύθηκε η συμβολή και ο βαθμός σημαντικότητας της αντίδρασης των εργαζομένων για την επιτυχή έκβαση της προωθούμενης αλλαγής. Στο πλαίσιο της ερευνητικής υπόθεσής μας, κρίνεται χρήσιμο να ερευνήσουμε «*παράγοντες που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή*». Καταγράφηκαν οι 9 πιο επικρατέστεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή και αξιολογήθηκαν σύμφωνα με την κλίμακα Likert και είναι οι ακόλουθες:

1. Αβεβαιότητα
2. Φόβος του λάθους
3. Μη κατανόηση της χρησιμότητας στην αλλαγή
4. Έλλειψη χρόνου
5. Έλλειψη κινήτρων
6. Φόβος αποτυχίας
7. Συνήθεια
8. Έλλειψη αυτοπεποίθησης
9. Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας

Στην κλίμακα Likert προστέθηκε και η τιμή (0) που αντιστοιχεί με τις περιπτώσεις δεν συμπλήρωσαν κάποια ένδειξη στους παράγοντες, παρόλο που είχαν την επιλογή να αναγράψουν την επιλογή «Καθόλου». Αυτή η κατηγορία (0) καταγράφηκε ως «Δεν απάντησε» και ταυτίζεται με την επιλογή missing values του SPSS. Παράλληλα, δόθηκε η δυνατότητα να καταγραφούν και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή, ώστε να αποτυπωθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια η εμπειρία των εργαζομένων που έχουν βιώσει κάποια Αλλαγή.

Από το δείγμα των εργαζόμενων που απάντησαν ότι βίωσαν αλλαγή (38 άτομα), λήφθηκαν απαντήσεις και από τους 38.

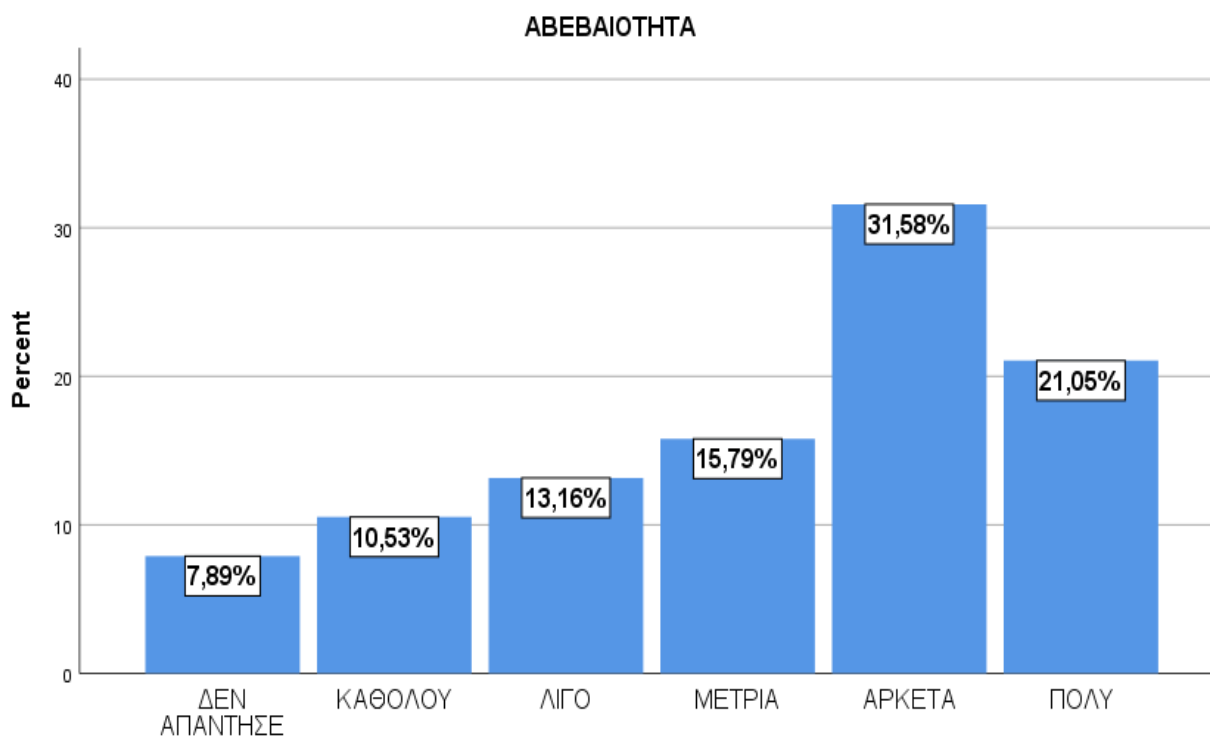
Επίσης, 4 άτομα από τα 38 που βίωσαν αλλαγή συμπλήρωσαν επιπλέον 3 παράγοντες που δεν ήταν καταγεγραμμένοι στο ερωτηματολόγιο.

Αρχικά, θα παρουσιαστεί κάθε παράγοντας χωριστά, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός επιρροής του κάθε ένα στην αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή.

ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	3	7,9	7,9	7,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	10,5	10,5	18,4
	ΛΙΓΟ	5	13,2	13,2	31,6
	ΜΕΤΡΙΑ	6	15,8	15,8	47,4
	ΑΡΚΕΤΑ	12	31,6	31,6	78,9
	ΠΟΛΥ	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Πίνακας 52: Κατανομή της μεταβλητής «Αβεβαιότητα» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

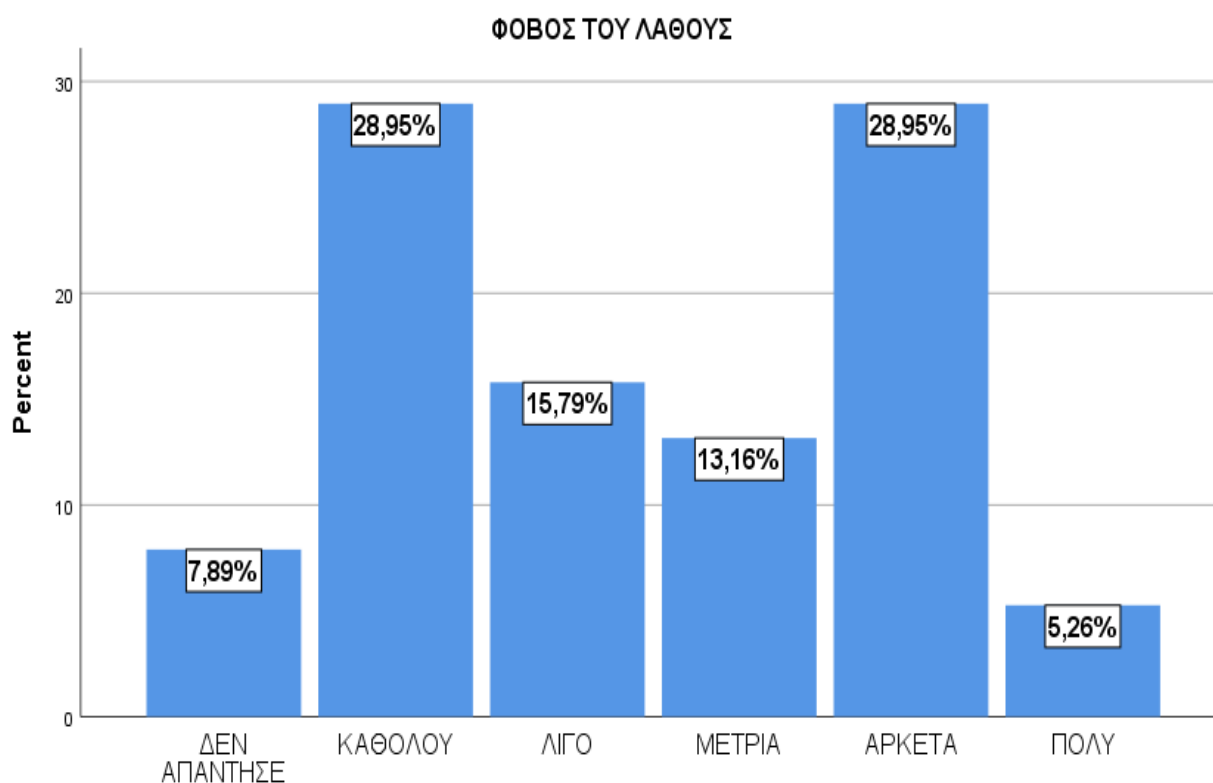


Σχήμα 126: Κατανομή της μεταβλητής «Αβεβαιότητα» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	3	7,9	7,9	7,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	28,9	28,9	36,8
	ΛΙΓΟ	6	15,8	15,8	52,6
	ΜΕΤΡΙΑ	5	13,2	13,2	65,8
	ΑΡΚΕΤΑ	11	28,9	28,9	94,7
	ΠΟΛΥ	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Πίνακας 53: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος του Λάθους» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

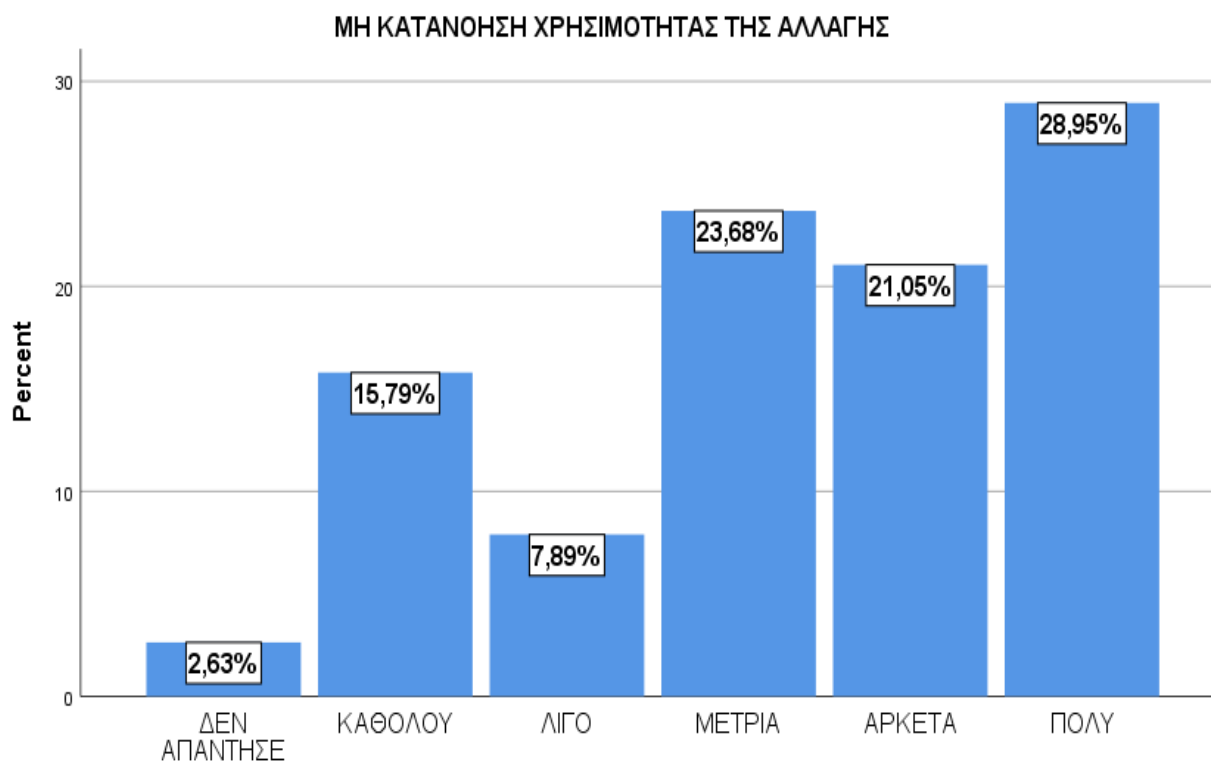


Σχήμα 127: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος του Λάθους» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	1	2,6	2,6	2,6
	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	15,8	15,8	18,4
	ΛΙΓΟ	3	7,9	7,9	26,3
	ΜΕΤΡΙΑ	9	23,7	23,7	50,0
	ΑΡΚΕΤΑ	8	21,1	21,1	71,1
	ΠΟΛΥ	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Πίνακας 54: Κατανομή της μεταβλητής «Μη κατανόηση της χρησιμότητας της Αλλαγής» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

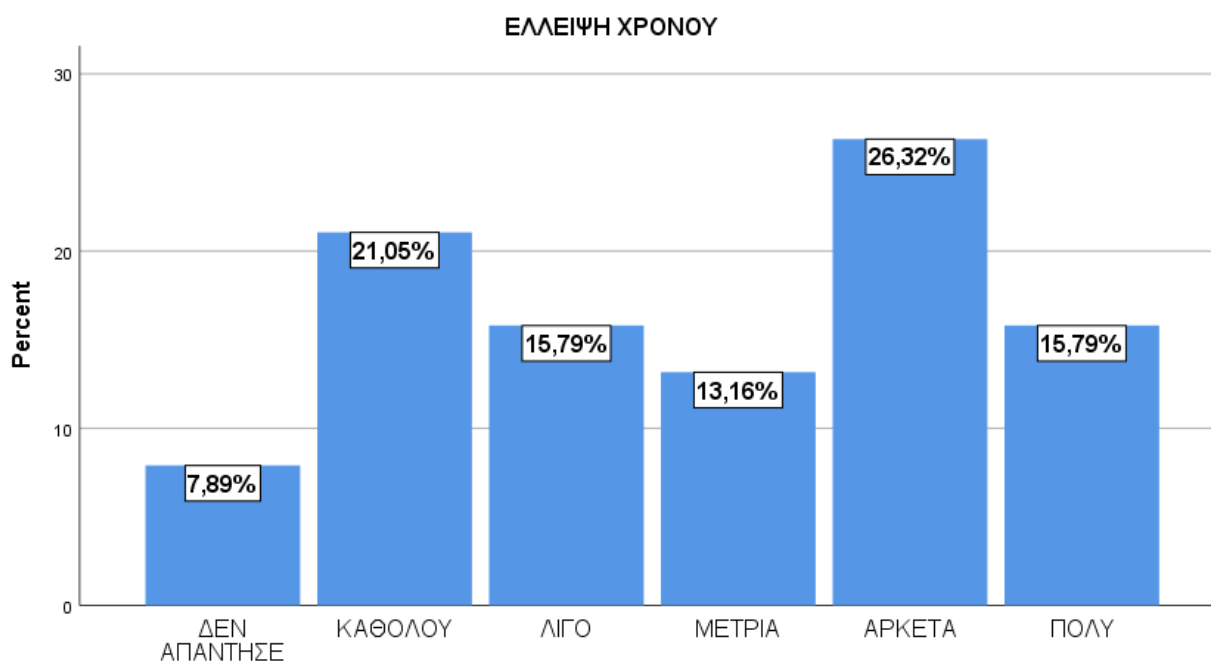


Σχήμα 128: Κατανομή της μεταβλητής «Μη κατανόηση της χρησιμότητας της Αλλαγής» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	3	7,9	7,9	7,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	21,1	21,1	28,9
	ΛΙΓΟ	6	15,8	15,8	44,7
	ΜΕΤΡΙΑ	5	13,2	13,2	57,9
	ΑΡΚΕΤΑ	10	26,3	26,3	84,2
	ΠΟΛΥ	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Πίνακας 55: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη χρόνου» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

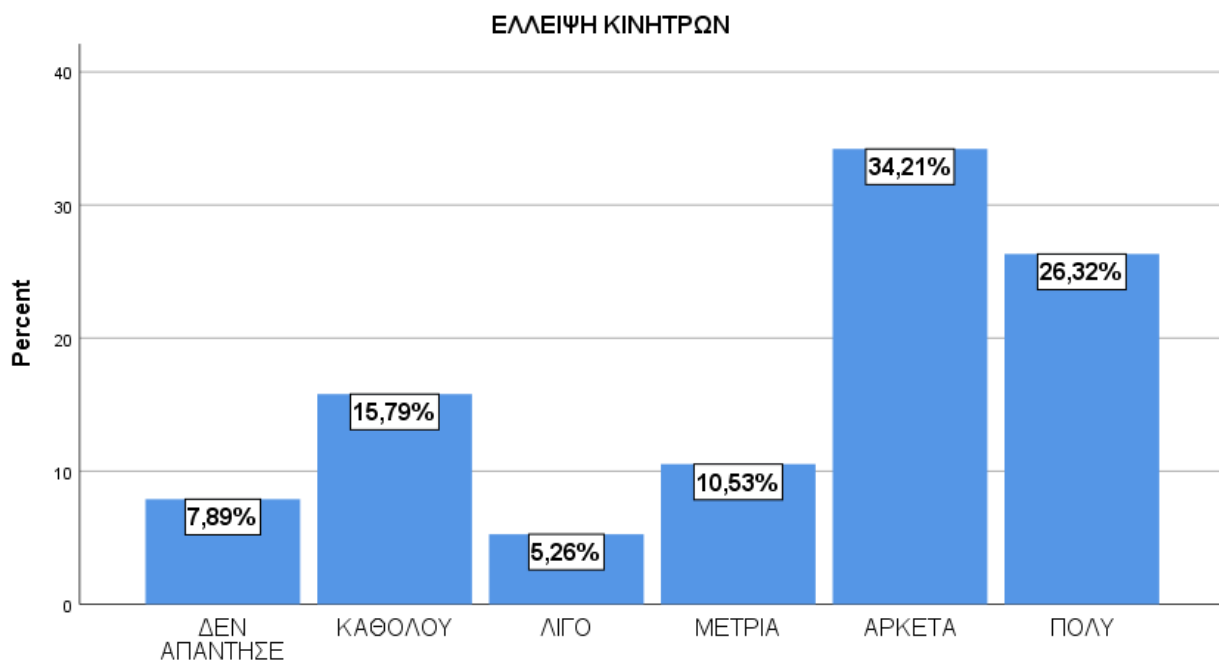


Σχήμα 129: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη χρόνου» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	3	7,9	7,9	7,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	15,8	15,8	23,7
	ΛΙΓΟ	2	5,3	5,3	28,9
	ΜΕΤΡΙΑ	4	10,5	10,5	39,5
	ΑΡΚΕΤΑ	13	34,2	34,2	73,7
	ΠΟΛΥ	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Πίνακας 56: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη κινήτρων» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

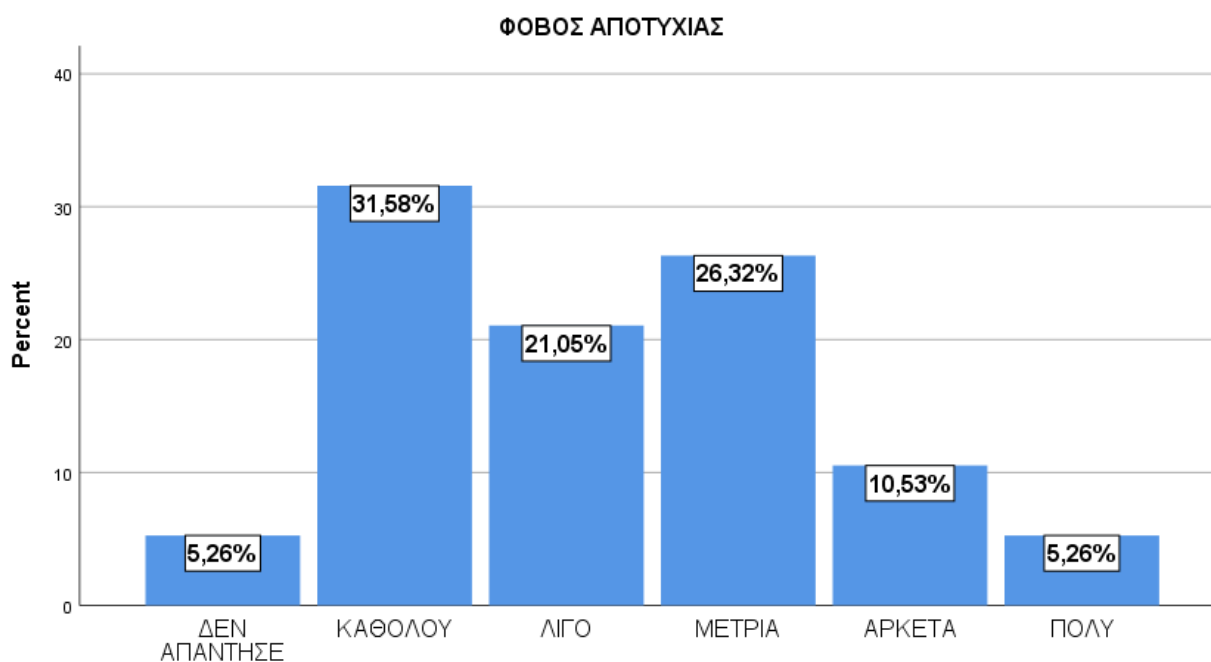


Σχήμα 130: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη κινήτρων» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	2	5,3	5,3	5,3
	ΚΑΘΟΛΟΥ	12	31,6	31,6	36,8
	ΛΙΓΟ	8	21,1	21,1	57,9
	ΜΕΤΡΙΑ	10	26,3	26,3	84,2
	ΑΡΚΕΤΑ	4	10,5	10,5	94,7
	ΠΟΛΥ	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Πίνακας 57: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος αποτυχίας» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

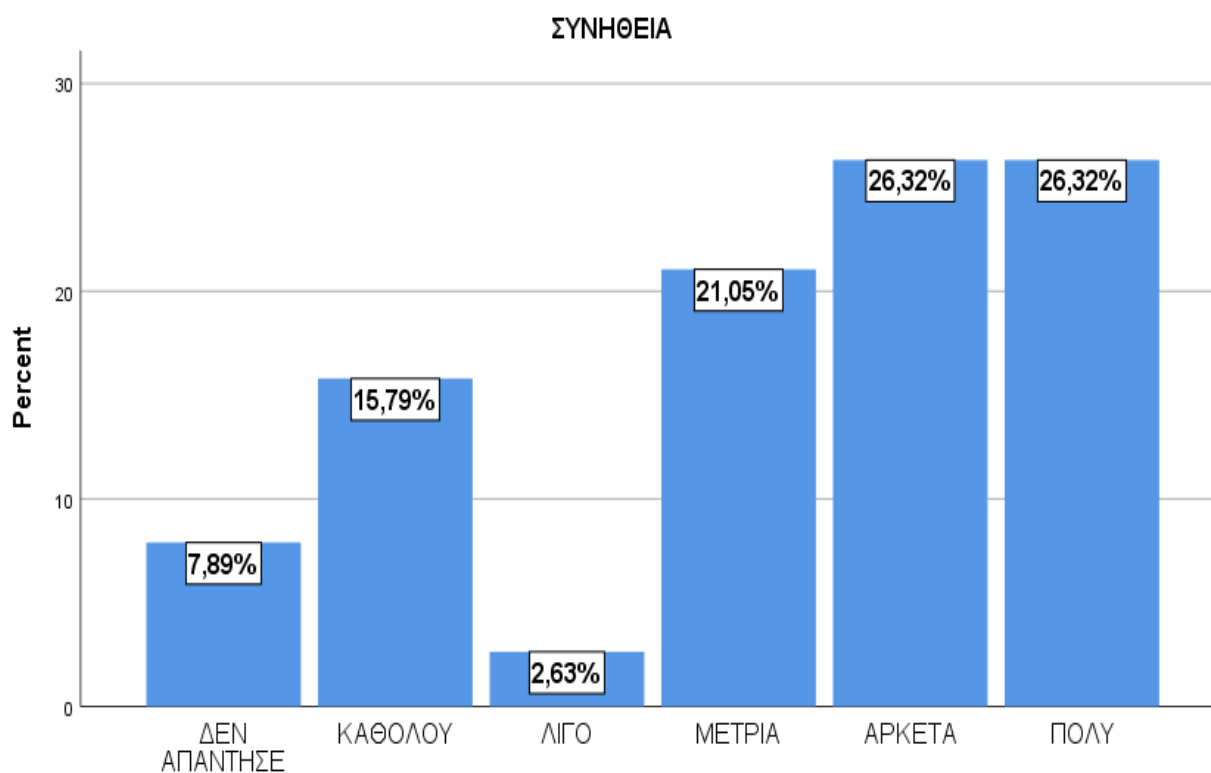


Σχήμα 131: Κατανομή της μεταβλητής «Φόβος αποτυχίας» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

ΣΥΝΗΘΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	3	7,9	7,9	7,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	15,8	15,8	23,7
	ΛΙΓΟ	1	2,6	2,6	26,3
	ΜΕΤΡΙΑ	8	21,1	21,1	47,4
	ΑΡΚΕΤΑ	10	26,3	26,3	73,7
	ΠΟΛΥ	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Πίνακας 58: Κατανομή της μεταβλητής «Συνήθεια» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

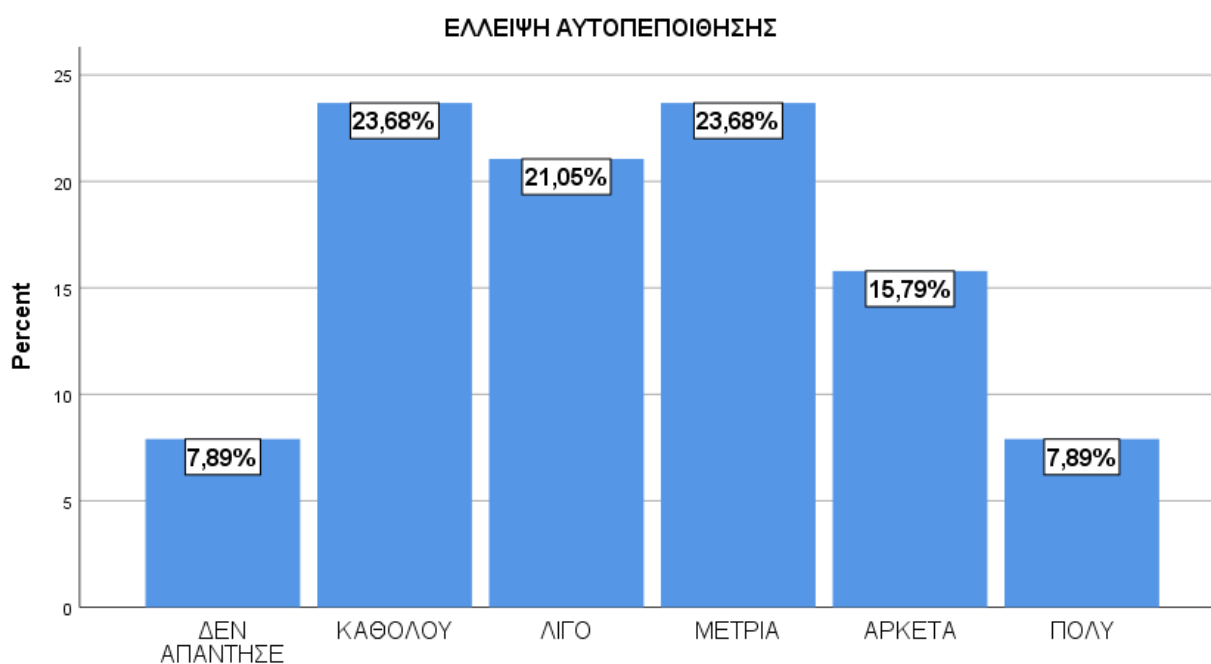


Σχήμα 132: Κατανομή της μεταβλητής «Συνήθεια» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	3	7,9	7,9	7,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	23,7	23,7	31,6
	ΛΙΓΟ	8	21,1	21,1	52,6
	ΜΕΤΡΙΑ	9	23,7	23,7	76,3
	ΑΡΚΕΤΑ	6	15,8	15,8	92,1
	ΠΟΛΥ	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Πίνακας 59: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη αυτοπεποίθησης» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

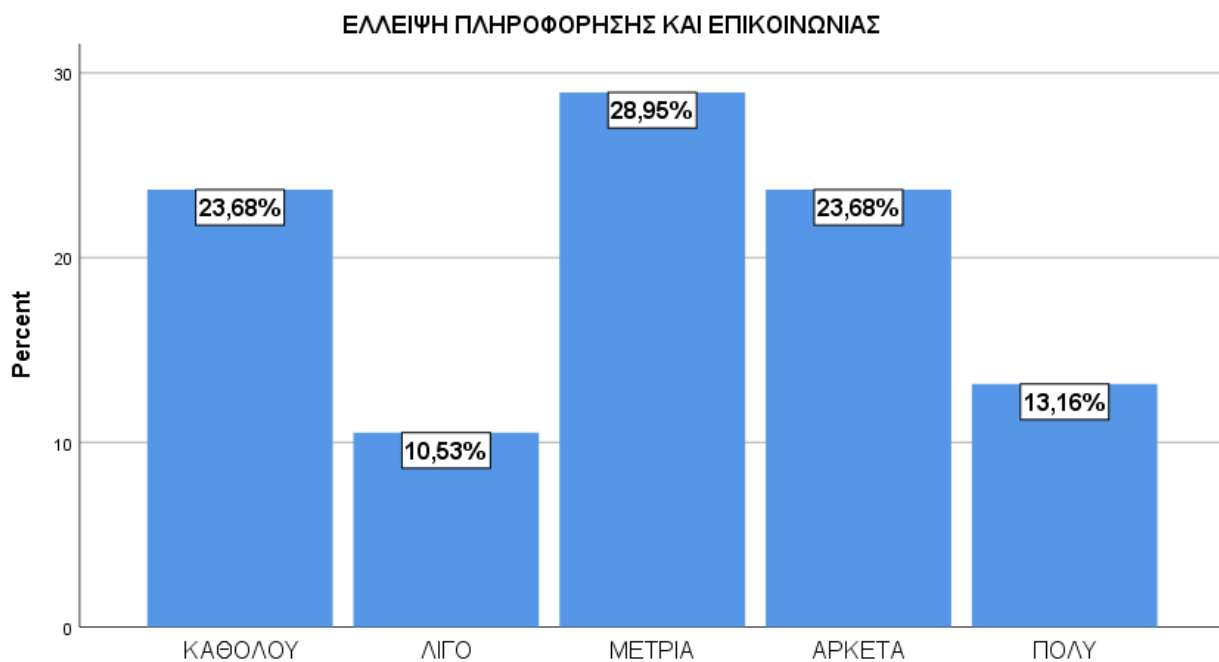


Σχήμα 133: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη αυτοπεποίθησης» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	23,7	23,7	23,7
	ΛΙΓΟ	4	10,5	10,5	34,2
	ΜΕΤΡΙΑ	11	28,9	28,9	63,2
	ΑΡΚΕΤΑ	9	23,7	23,7	86,8
	ΠΟΛΥ	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Πίνακας 60: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert



Σχήμα 134: Κατανομή της μεταβλητής «Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας» ως προς το βαθμό συμβολής της στην αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Σε συνέχεια των ανωτέρω Πινάκων και Σχημάτων παρουσιάζονται συνοπτικά οι επικρατέστερες ενδείξεις που έλαβαν οι παράγοντες με την κλίμακα Likert ως ακολούθως.

Παράγοντες	Κλίμακα Likert
1. Αβεβαιότητα	Αρκετά
2. Φόβος του λάθους	Καθόλου + Αρκετά
3. Μη κατανόηση της χρησιμότητας στην αλλαγή	Πολύ
4. Έλλειψη χρόνου	Αρκετά
5. Έλλειψη κινήτρων	Αρκετά
6. Φόβος αποτυχίας	Καθόλου
7. Συνήθεια	Αρκετά + Πολύ
8. Έλλειψη αυτοπεποίθησης	Καθόλου + Αρκετά
9. Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας	Μέτρια

Κατόπιν της ανωτέρω σύνοψης προκύπτουν τα παρακάτω σχήματα.



Σχήμα 135: Ταξινόμηση της επικρατέστερης τιμής των παραγόντων που συμβάλουν στην επιρροή της αντίδρασης των εργαζομένων στην Αλλαγή σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Όπως αποτυπώνεται τόσο από τους παραπάνω Πίνακες όσο και από τα Σχήματα δεν είναι δυνατή η επεξεργασία των ανωτέρω αποτελεσμάτων για να διεξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Ως εκ τούτου θα προχωρήσουμε σε περισσότερη διερεύνησή τους ώστε να γίνει αντιληπτό ποιοι παράγοντες και πόσο επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην αντίδρασή τους στην αλλαγή.

Σε αυτό το σημείο είναι επίσης σημαντικό να αναφερθούν και οι **νέοι παράγοντες** που μετρήθηκαν ότι συμβάλλουν σε πολύ σημαντικό βαθμό στην αντίδραση των

εργαζομένων στην αλλαγή και προέκυψαν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους. Αυτοί είναι οι εξής:



Σχήμα 136: Νέοι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή και κατατάσσονται στην κατηγορία «Πολύ» σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Επίσης, στο πλαίσιο της έρευνας μας χρήσιμο είναι να αναφερθούν οι Συσχετίσεις (Correlations) μεταξύ των παραγόντων-μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή που βιώνουν. Παρακάτω παρουσιάζεται ένας συνοπτικός πίνακας που αποτυπώνει μόνο τις σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών- παραγόντων.

Correlations					
ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ/ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ/ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΟΥ ΣΥΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΤΟΥ	Pearson Correlation	Sig. (2- tailed)	N	
ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	1. ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	,557**	0,000	38	
	2. ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	,420**	0,009	38	
ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	,557**	0,000	38	
	2. ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	,387*	0,016	38	
	3. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	,606**	0,000	38	
	4. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	,346*	0,033	38	



	5. ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΩΣΗΣ	,337 [*]	0,038	38
ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	1. ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	,629 ^{**}	0,000	38
	2. ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	,513 ^{**}	0,001	38
	3. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	,421 ^{**}	0,009	38
	4. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	,342 [*]	0,035	38
ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	,420 ^{**}	0,009	38
	2. ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	,387 [*]	0,016	38
	3. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	,629 ^{**}	0,000	38
	4. ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	,693 ^{**}	0,000	38
	5. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	,423 ^{**}	0,008	38
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	1. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	,513 ^{**}	0,001	38
	2. ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	,693 ^{**}	0,000	38
	3. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	,410 [*]	0,011	38
ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	1. ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	,606 ^{**}	0,000	38
	2. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	,421 ^{**}	0,009	38
	3. ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	,423 ^{**}	0,008	38
	4. ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	,410 [*]	0,011	38
	5. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	,447 ^{**}	0,005	38
	6. ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΩΣΗΣ	,495 ^{**}	0,002	38
ΣΥΝΗΘΕΙΑ	1. ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	,346 [*]	0,033	38
	2. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	,342 [*]	0,035	38
	3. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	,447 ^{**}	0,005	38
	4. ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΩΣΗΣ	,643 ^{**}	0,000	38
ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΩΣΗΣ	1. ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	,337 [*]	0,038	38
	2. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	,495 ^{**}	0,002	38
	3. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	,643 ^{**}	0,000	38
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Καμία σημαντική συσχέτιση			

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 61: Αυτοσυσχέτιση των μεταβλητών που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην Αλλαγή

Στον παραπάνω Πίνακα παρατηρούμε ότι οι περισσότερες μεταβλητές αλληλοσυσχετίζονται με περισσότερες από μια. Για κάθε μεταβλητή σημειώθηκε με πιο έντονο χρώμα η μεταβλητή που έχει την *πιο σημαντική συσχέτιση* από το σύνολο των μεταβλητών που εμφανίζουν *πολύ σημαντική συσχέτιση*.

Ως εκ τούτου οι παράγοντες που εμφανίζουν *συσχετίσεις με το Μεγαλύτερο βαθμό σημαντικότητας* μεταξύ των μεταβλητών/ παραγόντων έχουν ως εξής:



ΣΥΝΗΘΕΙΑ

Έλλειψη
αυτοπεποίθησης

Σχήμα 137: Απεικόνιση των αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή

Ανάλυση με κριτήριο την κλίμακα Likert

Επίσης, ένα χρήσιμο κριτήριο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας είναι να εξάγουμε στατιστικά αποτελέσματα με κριτήριο την κάθε κατηγορία της κλίμακας Likert και να εντοπίσουμε ποια μεταβλητή συγκέντρωσε τα μεγαλύτερα ποσοστά. Ως εκ τούτου προκύπτουν οι παρακάτω Πίνακες.

Case Summary

	Cases Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ΔΕΝΑΠΑΝΤΗΣΕ ^a	34	89,5%	4	10,5%	38	100,0%
\$ΚΑΘΟΛΟΥ ^b	20	52,6%	18	47,4%	38	100,0%
\$ΛΙΓΟ ^c	19	50,0%	19	50,0%	38	100,0%
\$ΜΕΤΡΙΑ ^d	28	73,7%	10	26,3%	38	100,0%
\$ΑΡΚΕΤΑ ^e	29	76,3%	9	23,7%	38	100,0%
\$ΠΟΛΥ ^f	25	65,8%	13	34,2%	38	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 0.

b. Dichotomy group tabulated at value 1.

c. Dichotomy group tabulated at value 2.

d. Dichotomy group tabulated at value 3.

e. Dichotomy group tabulated at value 4.

f. Dichotomy group tabulated at value 5.

Πίνακας 62: Κατανομή των περιπτώσεων της κλίμακας Likert στο σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι τις περισσότερες απαντήσεις, εκτός από την περίπτωση που «δεν απάντησαν» (missing values), συγκέντρωσε η κατηγορία «Αρκετά» για το σύνολο των μεταβλητών. Κατά συνέπεια όλες οι αιτίες στο σύνολό



τους που καταγράφηκαν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εμφανίζονται ότι επηρεάζουν Αρκετά την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή.

Ως εκ τούτου είναι χρήσιμο να αναφερθούν οι παράγοντες που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά με κριτήριο την κατηγοριοποίηση της κλίμακας Likert.

Πρώτη είναι η κατηγορία «Δεν απάντησε», στην οποία καταγράφεται η περίπτωση που οι ερωτώμενοι άφησαν κενό το πεδίο συμπλήρωσης κάποιας τιμής της κλίμακας Likert. Αν και είχαν την επιλογή να αξιολογήσουν τον παράγοντα με την κατηγορία «Καθόλου», όπως έπραξαν για άλλους παράγοντες, εντούτοις επέλεξαν να μην αναφέρουν κάποια ένδειξη. Ως εκ τούτου, δεν δύναται να δοθεί κάποια βαρύτητα και να αξιολογηθεί στο σύνολο των υπόλοιπων απαντήσεων.

ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ ^a	ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	3	5,5%	8,8%
	ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	3	5,5%	8,8%
	ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	1	1,8%	2,9%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	3	5,5%	8,8%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	3	5,5%	8,8%
	ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	2	3,6%	5,9%
	ΣΥΝΗΘΕΙΑ	3	5,5%	8,8%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ	3	5,5%	8,8%
	ΑΛΛΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	34	61,8%	100,0%
Total		55	100,0%	161,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 0.

Πίνακας 63 : Κατανομή της περίπτωσης «Δεν απάντησε» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή

Στην επόμενη κατηγορία «Καθόλου», το μεγαλύτερο ποσοστό λαμβάνει ο παράγοντας «Φόβος Αποτυχίας», που ερμηνεύεται ότι αυτός ο παράγοντας δεν έχει καμία επίδραση στην αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή. Ενώ το μικρότερο ποσοστό έχει ο παράγοντας «Αβεβαιότητα», που σημαίνει ότι ένα 5,6% πιστεύει ότι η Αβεβαιότητα δεν επηρεάζει τον εργαζόμενο στην αντίδρασή του στην αλλαγή.

**\$ΚΑΘΟΛΟΥ Frequencies**

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΚΑΘΟΛΟΥ ^a	1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	4	5,6%	20,0%
	2. ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	11	15,5%	55,0%
	3. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	6	8,5%	30,0%
	4. ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	8	11,3%	40,0%
	5. ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	6	8,5%	30,0%
	6. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	12	16,9%	60,0%
	7. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	6	8,5%	30,0%
	8. ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ	9	12,7%	45,0%
	9. ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	9	12,7%	45,0%
Total		71	100,0%	355,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 64: Κατανομή της περίπτωσης «Καθόλου» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή

Σε αυτή την κατηγορία «Λίγο» καταγράφονται τα ποσοστά των παραγόντων που επηρεάζουν **Λίγο** τον εργαζόμενο στην αντίδρασή του στην Αλλαγή. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που συγκεντρώνονται σε αυτή την κατηγορία το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν 2 παράγοντες με ίδιο ποσοστό 18,6% ο «**Φόβος Αποτυχίας**» και η «**Έλλειψη αυτοπεποίθησης**». Ενώ το μικρότερο ποσοστό με 2,3% καταλαμβάνει η «**Συνήθεια**».

\$ΛΙΓΟ Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΛΙΓΟ ^a	1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	5	11,6%	26,3%
	2. ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	6	14,0%	31,6%
	3. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	3	7,0%	15,8%
	4. ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	6	14,0%	31,6%
	5. ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	2	4,7%	10,5%



6. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	8	18,6%	42,1%
7. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	1	2,3%	5,3%
8. ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΩΣΗΣ	8	18,6%	42,1%
9. ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	4	9,3%	21,1%
Total	43	100,0%	226,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 2.

Πίνακας 65: Κατανομή της περίπτωσης «Λίγο» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή

Στην κατηγορία αυτή προσμετράτε η «Μέτρια» επίδραση των παραγόντων στην αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή. Το μεγαλύτερο ποσοστό 16,4% παίρνει ο παράγοντας «Ελλειψη πληροφόρησης και Επικοινωνίας». Ενώ το μικρότερο με 6% η «Ελλειψη κινήτρων».

ΜΕΤΡΙΑ Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΜΕΤΡΙΑ ^a	1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	6	9,0%	21,4%
	2. ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	5	7,5%	17,9%
	3. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	9	13,4%	32,1%
	4. ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	5	7,5%	17,9%
	5. ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	4	6,0%	14,3%
	6. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	10	14,9%	35,7%
	7. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	8	11,9%	28,6%
	8. ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΩΣΗΣ	9	13,4%	32,1%
	9. ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	11	16,4%	39,3%
Total		67	100,0%	239,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 3.

Πίνακας 66: Κατανομή της περίπτωσης «Μέτρια» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή

Σε αυτή την κατηγορία «Αρκετά» προσμετρούνται οι παράγοντες που επηρεάζουν σε Αρκετό βαθμό την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή. Το μεγαλύτερο



ποσοστό 15,7% παίρνει ο παράγοντας «Έλλειψη Κινήτρων». Ενώ το μικρότερο με 4,8% η «Φόβος Αποτυχίας».

ΣΑΡΚΕΤΑ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ΑΡΚΕΤΑ ^a	1. ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	12	14,5%	41,4%
	2. ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	11	13,3%	37,9%
	3. ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	8	9,6%	27,6%
	4. ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	10	12,0%	34,5%
	5. ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	13	15,7%	44,8%
	6. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	4	4,8%	13,8%
	7. ΣΥΝΗΘΕΙΑ	10	12,0%	34,5%
	8. ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ	6	7,2%	20,7%
	9. ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	9	10,8%	31,0%
Total		83	100,0%	286,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 4.

Πίνακας 67: Κατανομή της περίπτωσης «Αρκετά» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή

Στην κατηγορία «Πολύ» καταγράφονται τα ποσοστά κάθε παράγοντα, σύμφωνα με τις απαντήσεις που ελήφθησαν, που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό του εργαζόμενους στην αντίδρασή τους στην Αλλαγή. Το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει η «Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής» με 18%. Ενώ το μικρότερο 2 παράγοντες με ίδιο ποσοστό 3,3% ο «Φόβος του Λάθους» και ο «Φόβος Αποτυχίας», γεγονός που επιβεβαιώνεται από τα ποσοστά που λαμβάνουν αυτοί στην κατηγορία «Καθόλου» και «Λίγο».

ΣΠΟΛΥ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ΠΟΛΥ ^a	ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	8	13,1%	32,0%
	ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	2	3,3%	8,0%

ΜΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ	11	18,0%	44,0%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ		6	9,8%	24,0%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ		10	16,4%	40,0%
ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ		2	3,3%	8,0%
ΣΥΝΗΘΕΙΑ		10	16,4%	40,0%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ		3	4,9%	12,0%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ		5	8,2%	20,0%
ΑΛΛΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ		4	6,6%	16,0%
Total		61	100,0%	244,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 5.

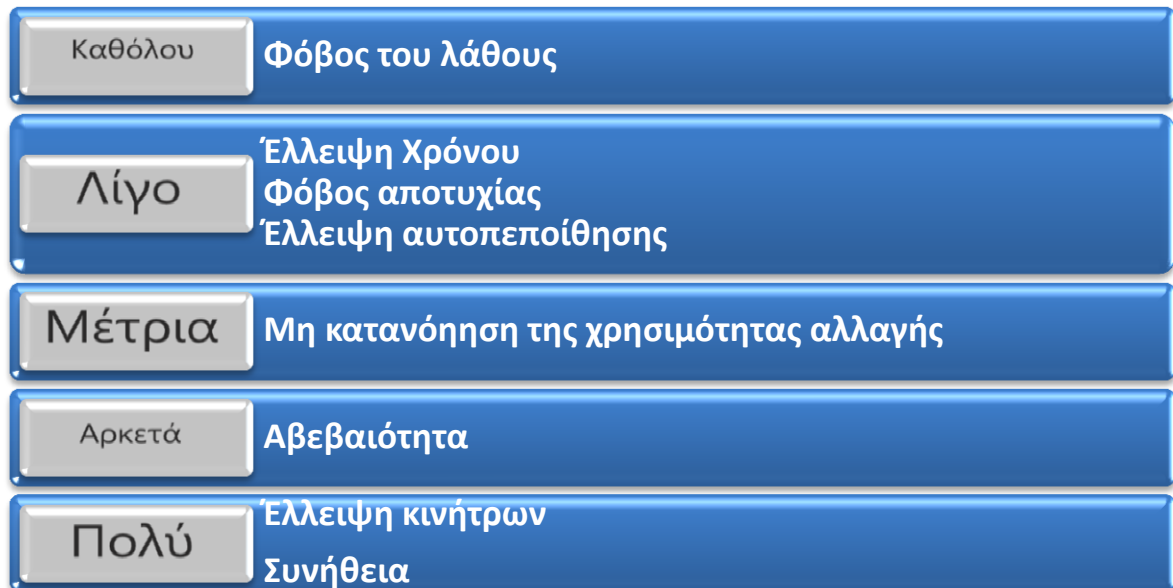
Πίνακας 68: Κατανομή της περίπτωσης «Πολύ» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή

Από τους ανωτέρω πίνακες συνάγονται συνοπτικά με τη σχηματική απεικόνισή τους τα παρακάτω συμπεράσματα:

- A.** με κριτήριο το μεγαλύτερο ποσοστό κάθε παράγοντα ανά κατηγορία της κλίμακας Likert και
- B.** με κριτήριο ποια κατηγορία της κλίμακας Likert καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό σε κάθε παράγοντα.



Σχήμα 138: Επικρατέστερος παράγοντας που επηρεάζει την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή με κριτήριο την κατανομή της κλίμακας Likert



Σχήμα 139: Επικρατέστερη κατηγορία της κλίμακας Likert σε κάθε παράγοντα που επηρεάζει την αντίδραση των εργαζόμενων στην Αλλαγή

Αυτό που συμπεραίνουμε από τα ανωτέρω είναι ότι ο Φόβος του Λάθους δεν επηρεάζει καθόλου την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή.

Ενώ η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής, η έλλειψη κινήτρων και η συνήθεια επηρεάζουν αποφασιστικά την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή.

Σύνοψη

Σύμφωνα με την ερευνητική υπόθεσή μας, διερευνούμε αν:

- A. το «Όραμα Ηγέτη» αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής,
- B. αν η «έλλειψη κινήτρων» αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τις κυριότερες αιτίες που οδηγούν στην αποτυχία της εφαρμογής.

Ως προς το πρώτο σκέλος της ερευνητικής υπόθεσης, τόσο με κριτήριο κάθε αιτίας χωριστά, που συμβάλει θετικά για την αποδοχή από τον εργαζόμενο της προωθούμενης αλλαγής, όσο και με κριτήριο τις κατηγορίες της κλίμακας Likert, αποδεικνύεται και στατιστικά ότι το Όραμα του Ηγέτη, συμβάλει καίρια σε αυτό. Ωστόσο, αναδείχθηκαν και άλλες κρίσιμες αιτίες που συντελούν σε αυτό, και αυτές



είναι η Δυνατή Ηγεσία, οι Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, το Θετικό κλίμα-Επικοινωνία και οι Νέες Τεχνολογίες. Ταυτόχρονα, από τις νέες αιτίες που καταγράφηκαν από τη διεξαγωγή της έρευνας και συμβάλουν εξίσου θετικά και καίρια είναι: η *Οργανωσιακή κουλτούρα*, η *μόρφωση- εκπαίδευση* και η *ανάγκη επιβίωσης*.

Ως προς το δεύτερο σκέλος της ερευνητικής υπόθεσης, διερευνήθηκαν χωριστά τόσο οι αιτίες που συντελούν στην αρνητική στάση των εργαζομένων και άρα στη μη αποδοχή της προωθούμενης αλλαγής, όσο και οι παράγοντες που συμβάλουν στην αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Από το συγκερασμό των κριτηρίων ανάλυσης και ως προς τις αιτίες και τους παράγοντες χωριστά και ως προς τις κατηγορίες της κλίμακας Likert, διαπιστώνουμε ότι η έλλειψη κινήτρων αποδεικνύεται και στατιστικά ότι συντείνει καίρια στην αρνητική στάση των εργαζομένων, όμως υπάρχουν και άλλες εξίσου σημαντικές αιτίες και παράγοντες που συντελούν σε αυτό. Ειδικότερα, αναφέρονται ο Φόβος, η Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής, η Έλλειψη πόρων, η Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατικές διαδικασίες και η Συνήθεια.

Ενώ ως επιπλέον αιτίες που αναδείχθηκαν είναι: ο Φθόνος, η Έλλειψη αξιοκρατίας- Διαφθορά και η Οργανωσιακή Κουλτούρα.

8.5. Διερεύνηση του παράγοντα «οικονομική ύφεση ή κρίση» στη Διαχείριση Αλλαγών σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων

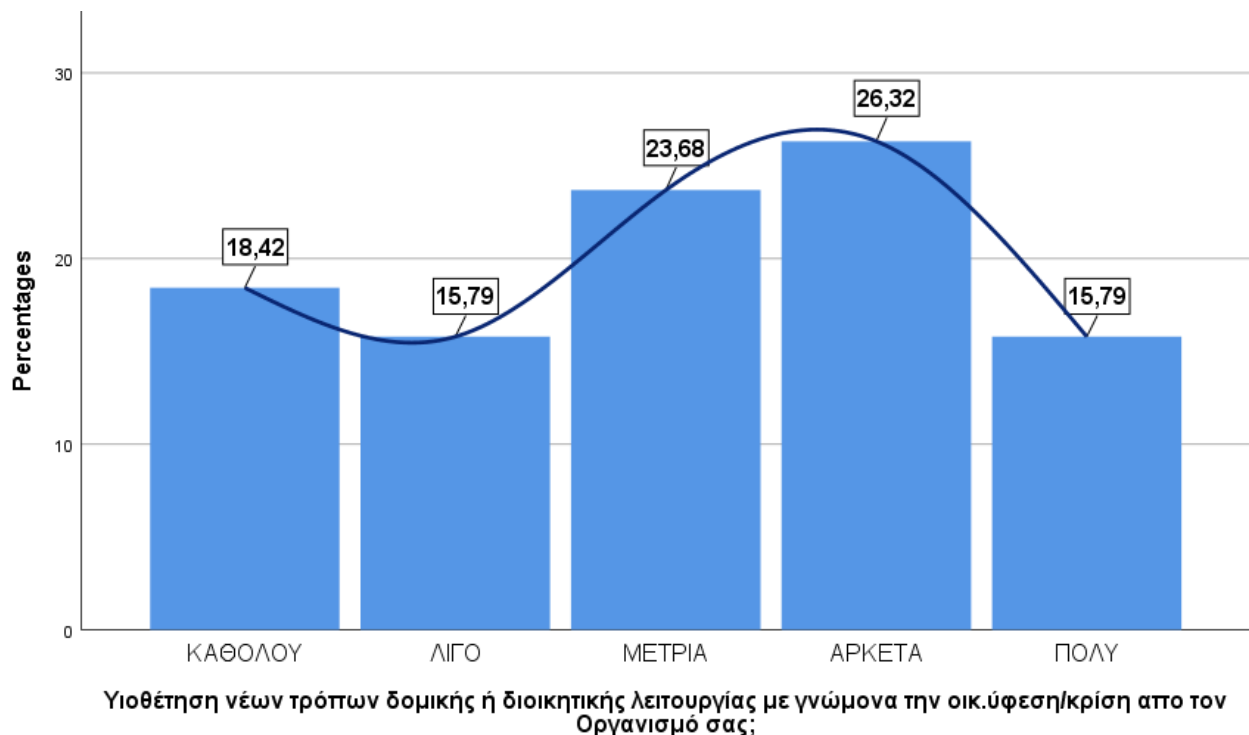
5^η ερευνητική υπόθεση: Η οικονομική ύφεση ή κρίση αναμένεται να επηρεάζει αρκετά τους εργαζόμενους στη διαδικασία της αλλαγής.

Για τη διερεύνηση αυτής της υπόθεσης θα χρησιμοποιηθούν οι εξής παράμετροι:

1. Ο Οργανισμός υιοθετεί νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας, με γνώμονα την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί αυτή την περίοδο στη χώρα;
2. Επιρροή των Οργανισμών από την οικονομική ύφεση ή κρίση.
3. Βαθμός επιρροής κάθε εργαζόμενου από την οικονομική ύφεση ή κρίση.
4. Βαθμός επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση.

8.5.1 Ο Οργανισμός υιοθετεί νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας, με γνώμονα την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί αυτή την περίοδο στη χώρα;

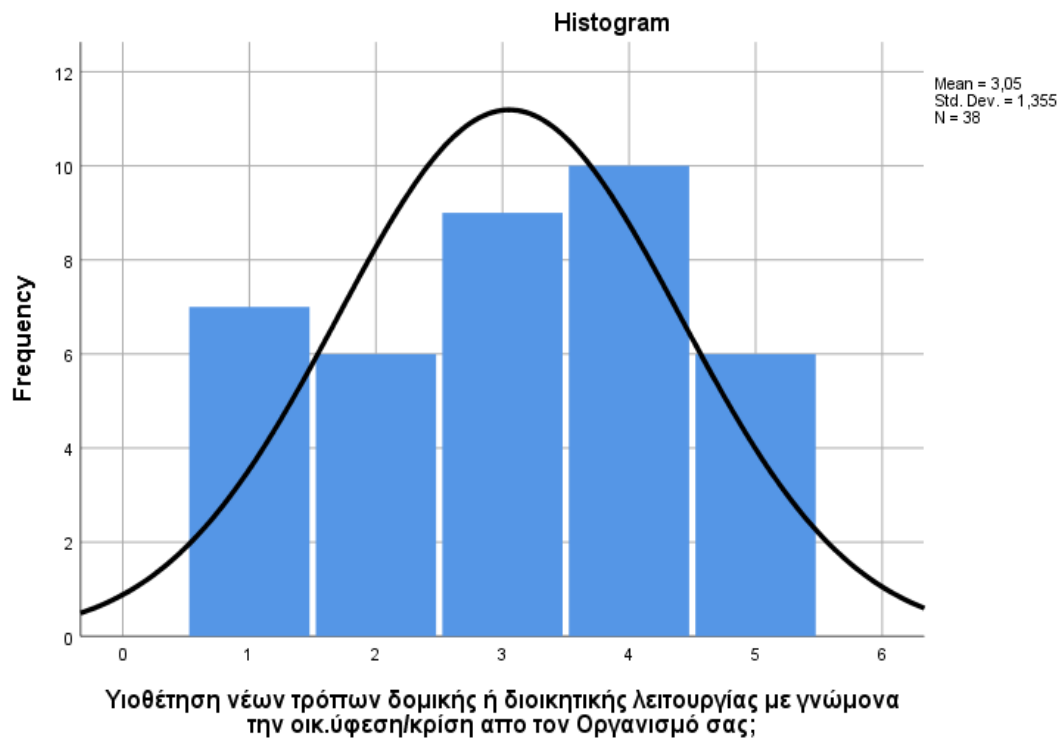
Σύμφωνα με την αξιολόγηση της κλίμακας Likert, εξήχθηκε το ακόλουθο Σχήμα.



Σχήμα 140: Κατανομή της υιοθέτησης νέων τρόπων δομικής ή διοικητικής λειτουργίας με γνώμονα την οικονομική ύφεση ή κρίση

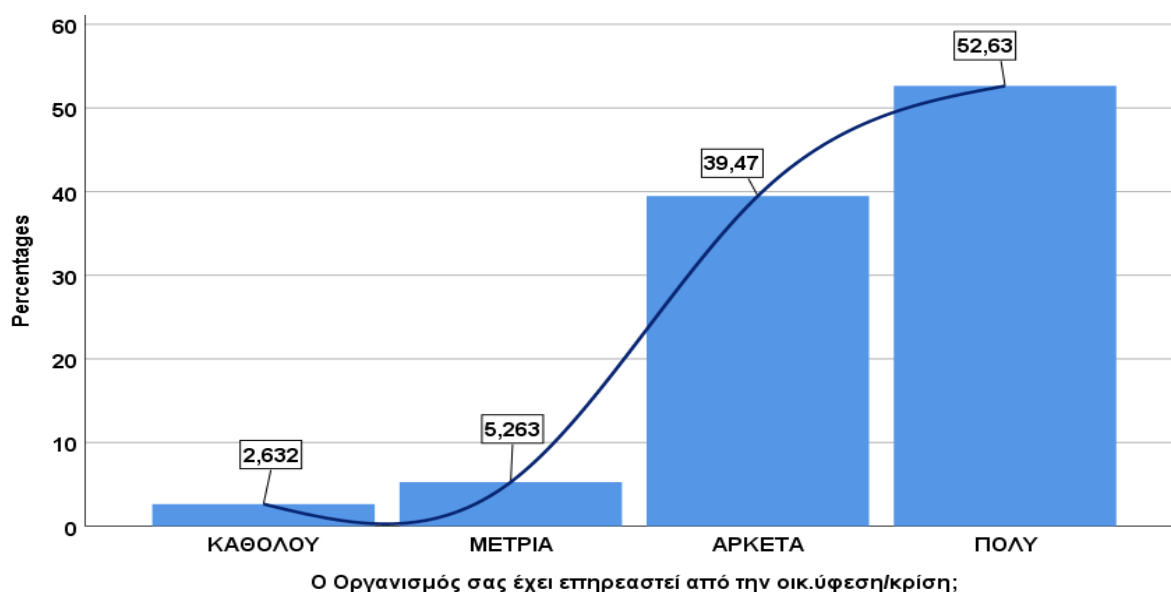
Το συμπέρασμα που εξάγεται από το παραπάνω σχήμα είναι πως οι Οργανισμοί υιοθετούν και μάλιστα «Αρκετά» (26,32%) νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής

λειτουργίας μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από οικονομική ύφεση ή κρίση. Μετά ακολουθεί η επιλογή «Μέτρια» με 23,68%. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η τάση είναι να υιοθετούνται νέοι τρόποι δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας στο πλαίσιο της επικρατούσας οικονομικής ύφεσης ή κρίσης, γεγονός που σημαίνει ότι οι Οργανισμοί είτε γιατί το επιλέγουν, είτε γιατί τους επιβάλλεται, πάντως υιοθετούν νέους τρόπους λειτουργίας κατά την περίοδο που βιώνουν οικονομική ύφεση ή κρίση.



8.5.2 Επιρροή των Οργανισμών από την οικονομική ύφεση ή κρίση

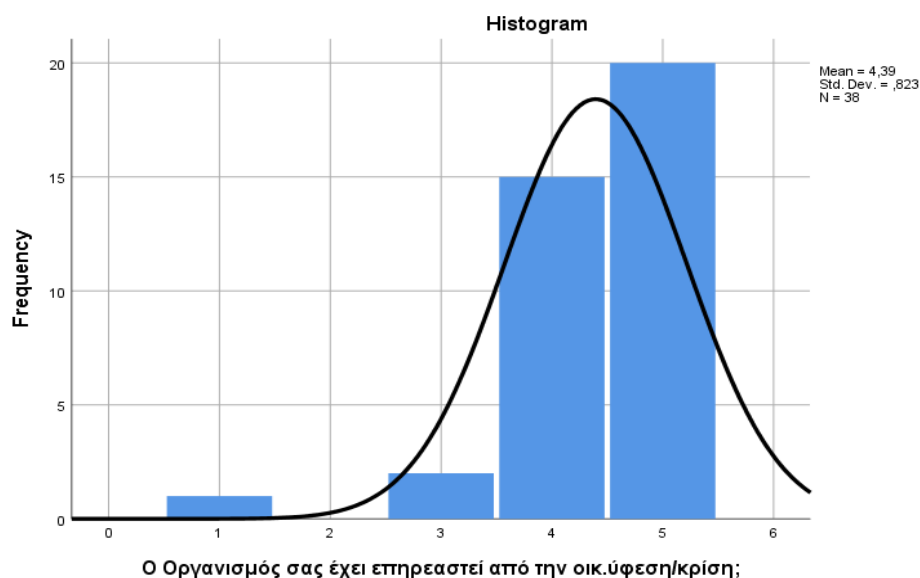
Από την επεξεργασία των απαντήσεων των εργαζόμενων που βίωσαν αλλαγή στον Οργανισμό τους εξήχθηκε το παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 141: Κατανομή της επιρροής των Οργανισμών από την οικονομική ύφεση ή κρίση

Από το παραπάνω Σχήμα αποτυπώνεται ότι επικρατούν οι επιλογές «Πολύ» και «Αρκετά» με μεγάλη ποσοστιαία διαφορά από αυτές της «Μέτρια» και «Καθόλου».

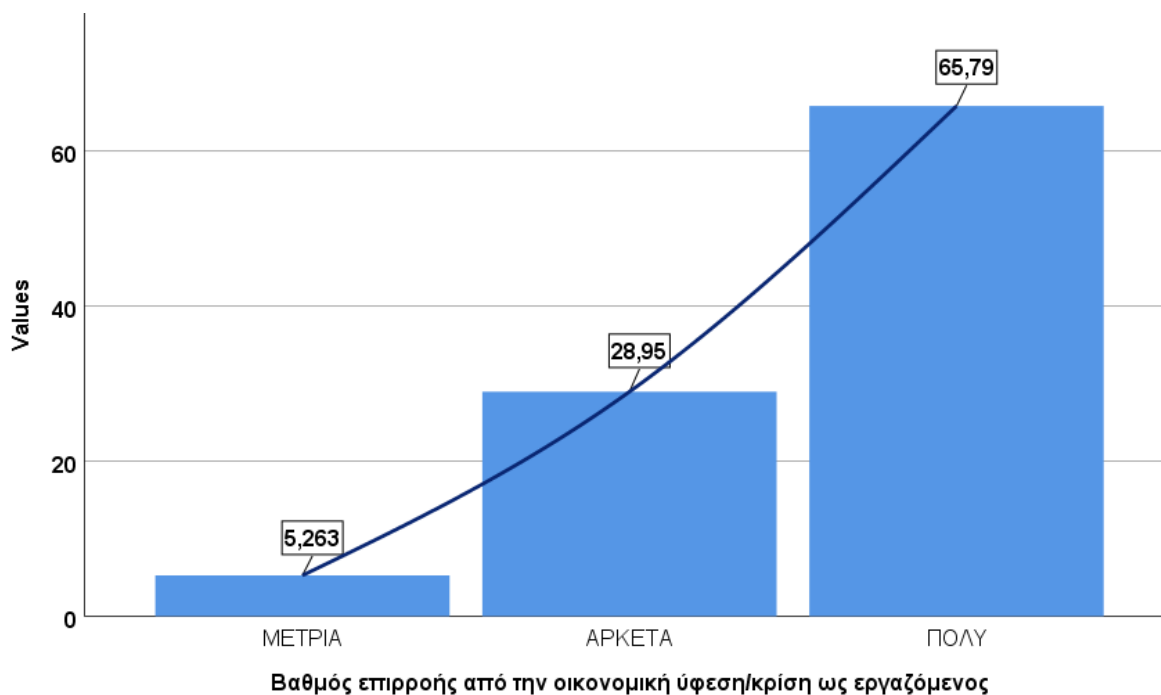
Στο παρακάτω ιστόγραμμα αυτό αποτυπώνεται με μεγαλύτερη ακρίβεια, όπου διαπιστώνεται ότι η κορύφωση της μέγιστης τιμής βρίσκεται ανάμεσα στις επιλογές «Αρκετά» και «Πολύ». Ως εκ τούτου γίνεται αντιληπτό ότι οι Οργανισμοί που προωθούν αλλαγές όχι μόνο επηρεάζονται από το ευρύτερο κλίμα που επικρατεί στην Οικονομία, αλλά εν όψει και αυτού υιοθετούν νέους τρόπους λειτουργίας. Βέβαια πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει ένα μικρό ποσοστό 2,63% που δεν επηρεάστηκε από την οικονομική ύφεση ή κρίση, αλλά αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ότι υπάρχουν Οργανισμοί που λόγω των αρμοδιοτήτων τους δεν επηρεάζονται από αυτήν, δεδομένου ότι με ή χωρίς αυτή θα συνεχίσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους και να λειτουργούν.



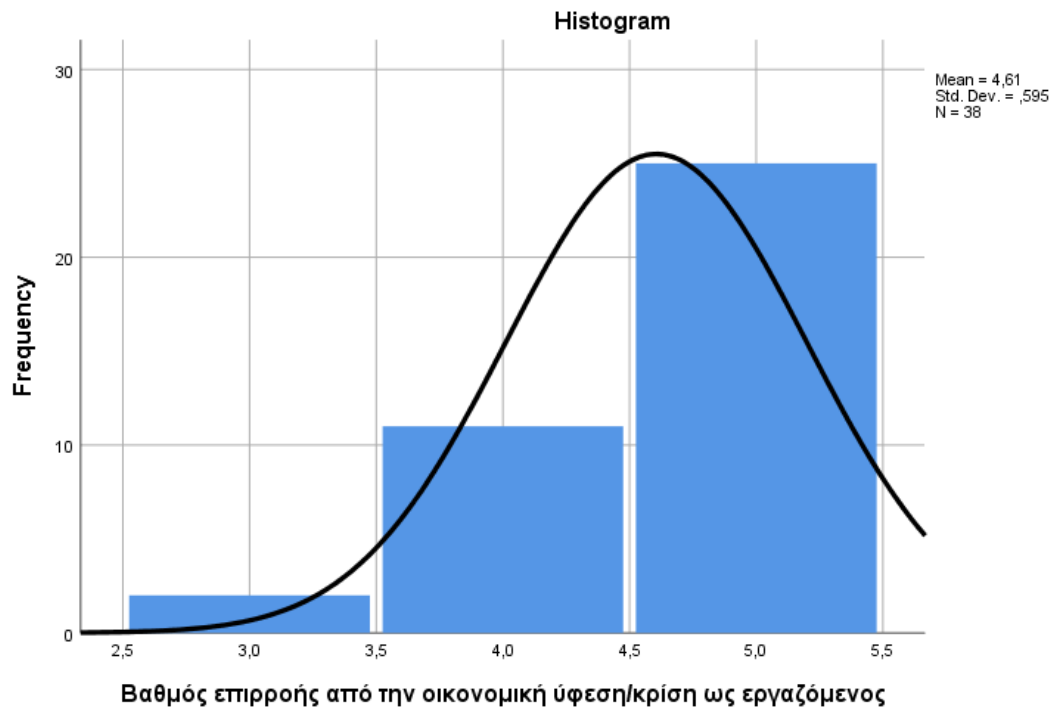
Σχήμα 142: Ιστόγραμμα κατανομής του βαθμού επιρροής των Οργανισμών από την οικονομική ύφεση ή κρίση

8.5.3 Βαθμός επιρροής κάθε εργαζόμενου από την οικονομική ύφεση ή κρίση

Από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με SPSS, οι πίνακες των οποίων παρατίθενται στο Παράρτημα Α, εξάγονται τα παρακάτω σχήματα.



Σχήμα 143: Κατανομή του βαθμού επιρροής των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση



Σχήμα 144: Ιστόγραμμα κατανομής του βαθμού επιρροής των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση

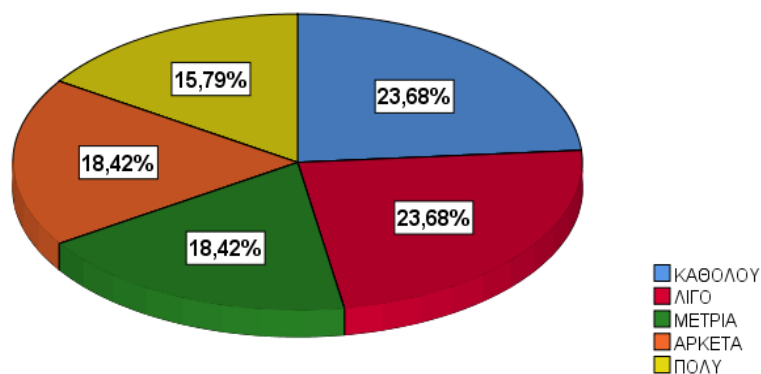
Από τα παραπάνω σχήματα αποτυπώνεται με αρκετή σαφήνεια ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται «Πολύ» από την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί στη χώρα τα τελευταία χρόνια. Ενώ από το Ιστόγραμμα εκφράζεται με παραστατικό τρόπο ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να επηρεάζονται από την οικονομική ύφεση ή κρίση με τέτοιο τρόπο και σε τέτοιο βαθμό, όπου κανένας δεν συμπλήρωσε τις επιλογές «Καθόλου» ή «Λίγο», συγκριτικά με τις απαντήσεις τους για το βαθμό επιρροής του Οργανισμού τους, όπως αποτυπώνεται στο σχετικό σχήμα της ενότητας 8.5.2. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι βιώνουν πιο άμεσα την επιρροή της οικονομικής κρίσης ή ύφεση ατομικά συγκριτικά με τον Οργανισμό που εργάζονται.

8.5.4 Βαθμός επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση

Εν συνεχεία μετά από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων για το «*βαθμό επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων από την*

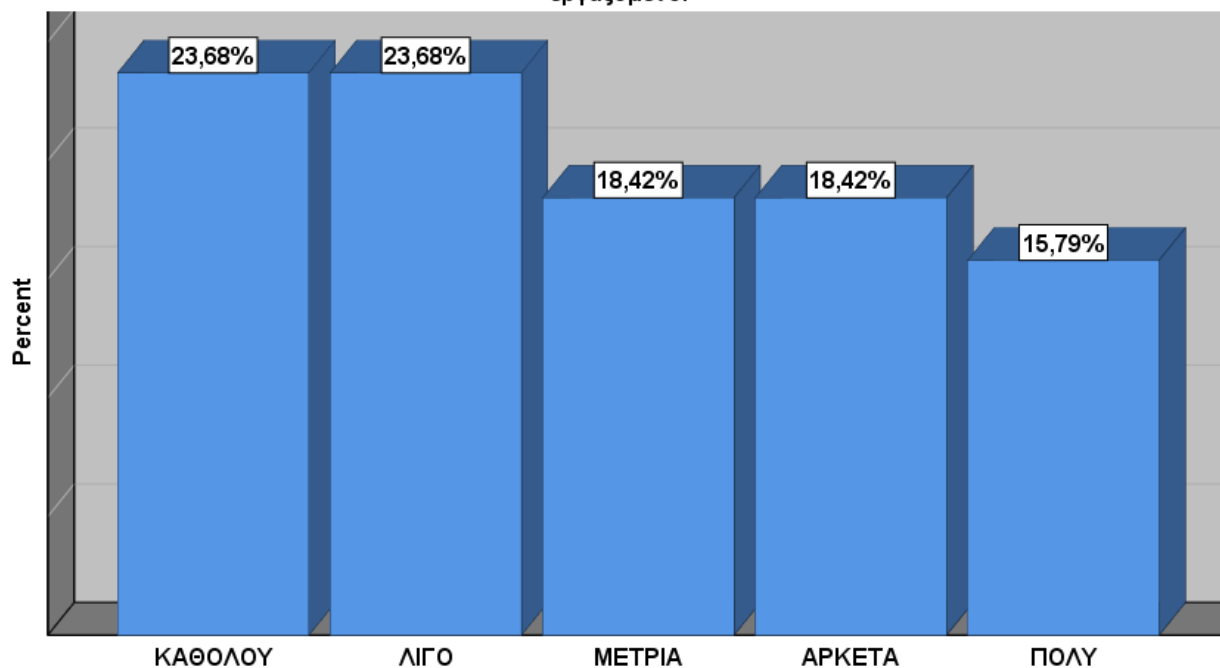
οικονομική ύφεση ή κρίση», ώστε να ερευνηθεί η επιρροή που δέχονται εστιάζοντας στην εργασιακή συμπεριφορά τους, εξάγονται τα παρακάτω σχήματα.

Αξιολόγηση του βαθμού επιρροής της οικ.ύφεσης/κρίσης στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους ως εργαζόμενοι



Σχήμα 145: Ποσοστιαία κατανομή του βαθμού επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων από την οικονομική ύφεση ή κρίση

Αξιολόγηση του βαθμού επιρροής της οικ.ύφεσης/κρίσης στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους ως εργαζόμενοι



Σχήμα 146: Κατανομή του βαθμού επιρροής της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων από την οικονομική ύφεση ή κρίση



Από τα ανωτέρω διαφαίνεται ότι η τάση τείνει προς τη μη επιρροή της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση. Ωστόσο, οι επιλογές «Μέτρια», «Αρκετά» και «Πολύ» λαμβάνουν σημαντικά ποσοστά στο σύνολο των απαντήσεων που συλλέχθηκαν και κάθε μια χωριστά δεν έχει μεγάλη ποσοστιαία απόκλιση από τις επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο» που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό. Συνεπώς, υπάρχει «Πολύ» επιρροή της οικονομικής κρίσης ή ύφεσης στους εργαζόμενους, αλλά ως προς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους, αυτή δεν είναι μεγάλη, γεγονός που συνάδει με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ενότητας 8.5.3.

8.5.5 Σύνοψη

Η ερευνητική υπόθεσή μας, όπως έχει ήδη διατυπωθεί, αναφέρεται στην άποψη ότι η οικονομική ύφεση ή κρίση αναμένεται να επηρεάζει αρκετά τους εργαζόμενους στη διαδικασία της αλλαγής.

Από τα συμπεράσματα των παραμέτρων που αναλύθηκαν παραπάνω συνοπτικά αποτυπώνεται ότι οι Οργανισμοί υιοθετούν και μάλιστα «Αρκετά» (26,32%) νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από οικονομική ύφεση ή κρίση. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι Οργανισμοί που προωθούν αλλαγές, όχι μόνο επηρεάζονται από το ευρύτερο κλίμα που επικρατεί στην Οικονομία, αλλά εν όψει και αυτού υιοθετούν νέους τρόπους λειτουργίας. Επιπλέον, ως προς την επιρροή των εργαζομένων ατομικά από την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί στη χώρα τα τελευταία χρόνια, διαπιστώθηκε ότι είναι στο μέγιστο βαθμό της κλίμακας αξιολόγησής μας. Προς επίρρωση αυτού διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν πιο άμεσα την επιρροή της οικονομικής κρίσης ή ύφεσης ατομικά συγκριτικά με τον Οργανισμό που εργάζονται. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι ως προς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους έχουν μηδαμινή επιρροή από την οικονομική ύφεση ή κρίση.

Κατόπιν των ανωτέρω επιβεβαιώνεται η ερευνητική μας υπόθεση.



8.6 Διερεύνηση του παράγοντα «αντίδραση στην αλλαγή» στη Διαχείριση Αλλαγών σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο των Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων

6^η ερευνητική υπόθεση: Η αντίδραση στην αλλαγή αναμένεται να αποτελεί αρκετά σημαντικό παράγοντα που συμβάλει στη μη επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής.

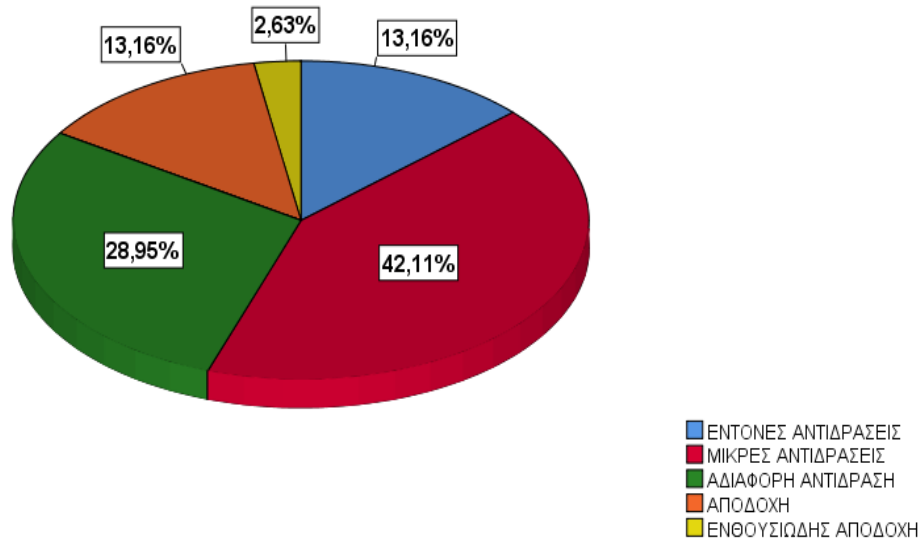
Για τη διερεύνηση σε αυτή την υπόθεση θα χρησιμοποιηθούν οι εξής παράμετροι:

1. Το είδος και η ένταση των Αντιδράσεων των υπόλοιπων εργαζόμενων στον Οργανισμό/Επιχείρηση κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών.
2. Τα θετικά ή/και αρνητικά Συναισθήματα που προκάλεσε η αλλαγή.
3. Ο τρόπος ανάθεσης καθηκόντων/ έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους» και «ποιος επωμίζεται την ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου.
4. Το είδος της ατομικής Αντίδρασης των εργαζόμενων στην αλλαγή που βίωσαν

8.6.1 Αντιδράσεις των υπόλοιπων εργαζόμενων στον Οργανισμό/Επιχείρηση κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών

Από τη στατιστική ανάλυση *«των αντιδράσεων των υπόλοιπων εργαζόμενων στον Οργανισμό/Επιχείρηση κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών»*, εξήχθησαν τα παρακάτω σχήματα.

Αντιδράσεις των υπόλοιπων εργαζομένων κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών



Σχήμα 147: Ποσοστιαία Κατανομή των αντιδράσεων των υπόλοιπων εργαζομένων στον Οργανισμό/ Επιχείρηση

Η βασική παρατήρηση στα στατιστικά δεδομένα είναι πως το μεγαλύτερο ποσοστό καταγράφεται στις μικρές αντιδράσεις (42,11%), ενώ ακολουθεί με 28,95% η αδιάφορη αντίδραση.

Πώς θα χαρακτηρίζατε τις αντιδράσεις των υπόλοιπων εργαζομένων κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών

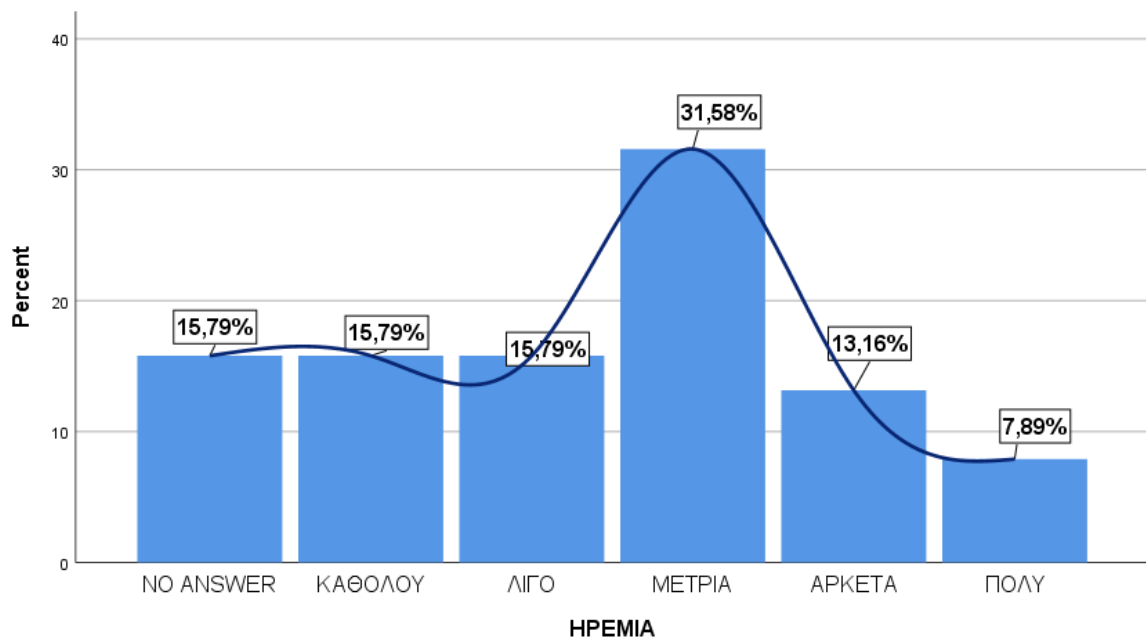
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΝΤΟΝΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ	5	13,2	13,2	13,2
	ΜΙΚΡΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ	16	42,1	42,1	55,3
	ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ	11	28,9	28,9	84,2
	ΑΠΟΔΟΧΗ	5	13,2	13,2	97,4
	ΕΝΘΟΥΣΙΩΔΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗ	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

8.6.2 Συναισθήματα που προκάλεσε η αλλαγή

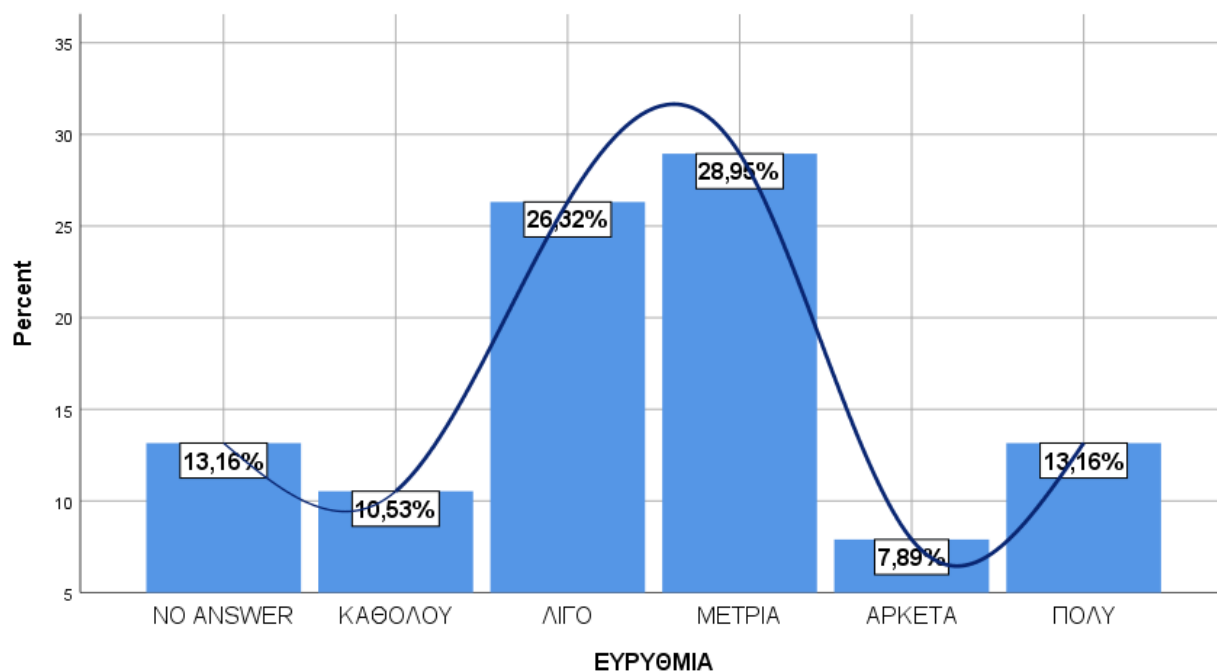
Δόθηκε η επιλογή ανάμεσα σε βασικές περιγραφές συναισθηματικών καταστάσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά την εξέλιξη μιας οργανωσιακής αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον τους, τόσο για τα θετικά, όσο και για τα αρνητικά συναισθήματα, όπως αποτυπώνονται στον παρακάτω.

Θετικά συναισθήματα	Αρνητικά συναισθήματα
Ηρεμία	Άγχος
Ευρυθμία	Σύγχυση
Ισορροπία	Αγανάκτηση
Ανακούφιση	Κόπωση
Αποδοχή	Αντίσταση

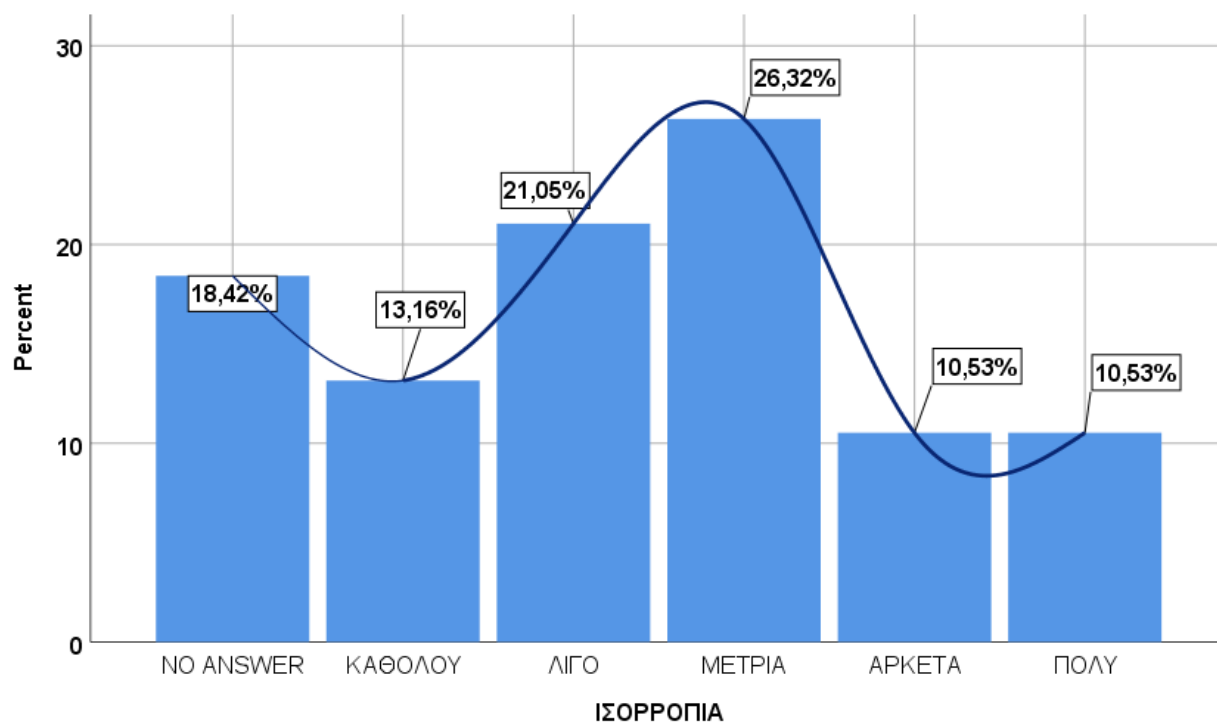
Αρχικά θα παρουσιαστούν τα στατιστικά αποτελέσματα για κάθε μεταβλητή χωριστά.



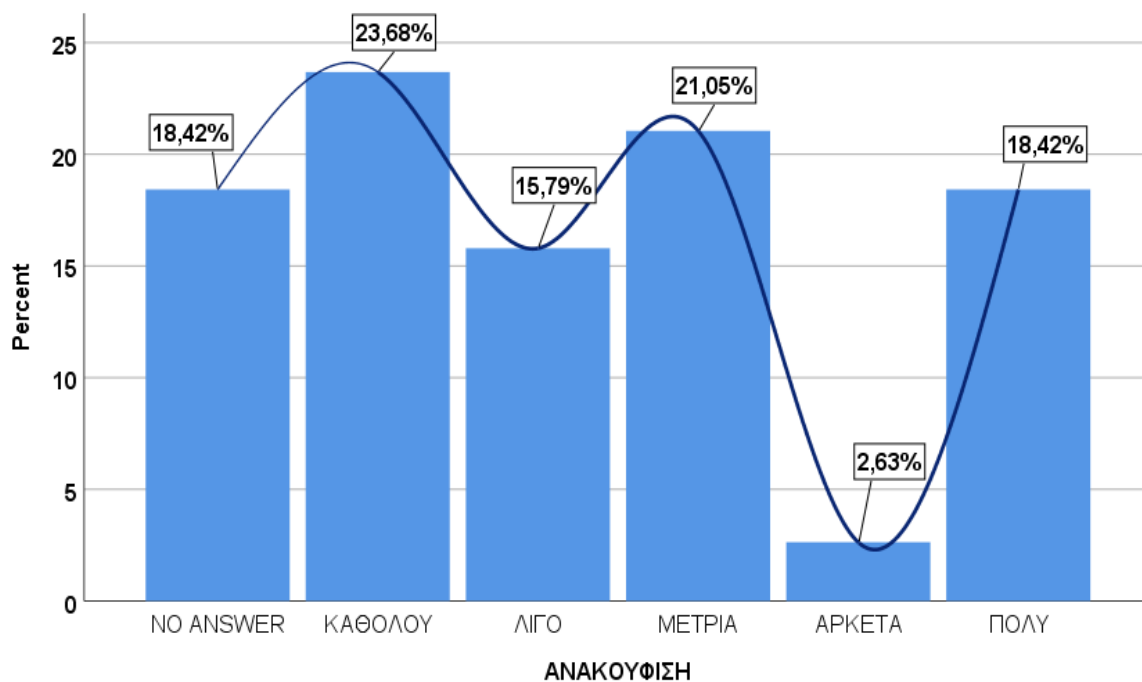
Σχήμα 148: Κατανομή μεταβλητής «Ηρεμία» με την κλίμακα Likert



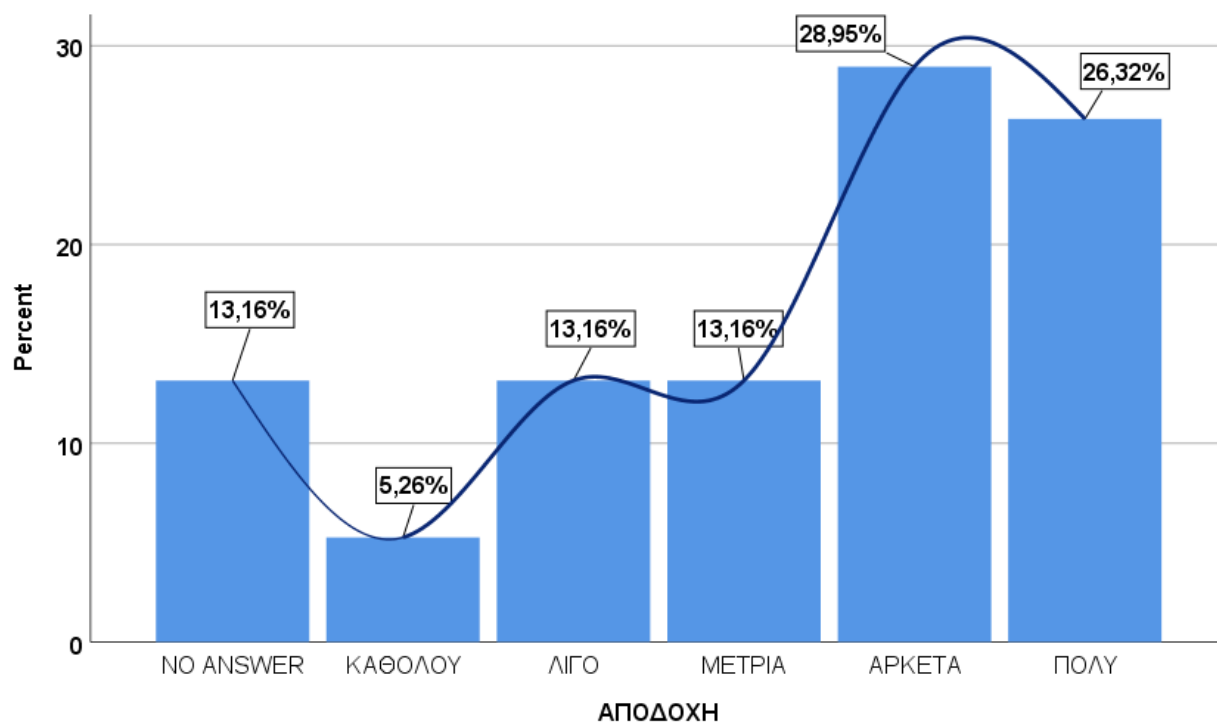
Σχήμα 149: Κατανομή μεταβλητής «Ευρυθμία» με την κλίμακα Likert



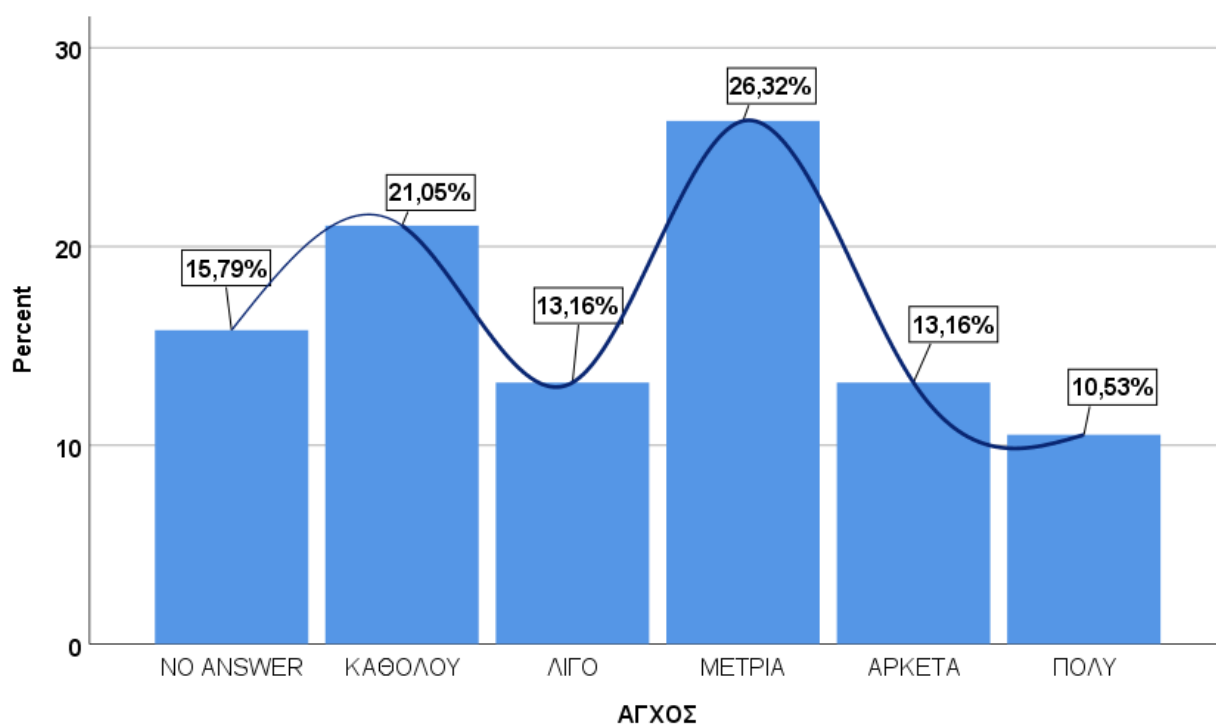
Σχήμα 150: Κατανομή μεταβλητής «Ισορροπία» με την κλίμακα Likert



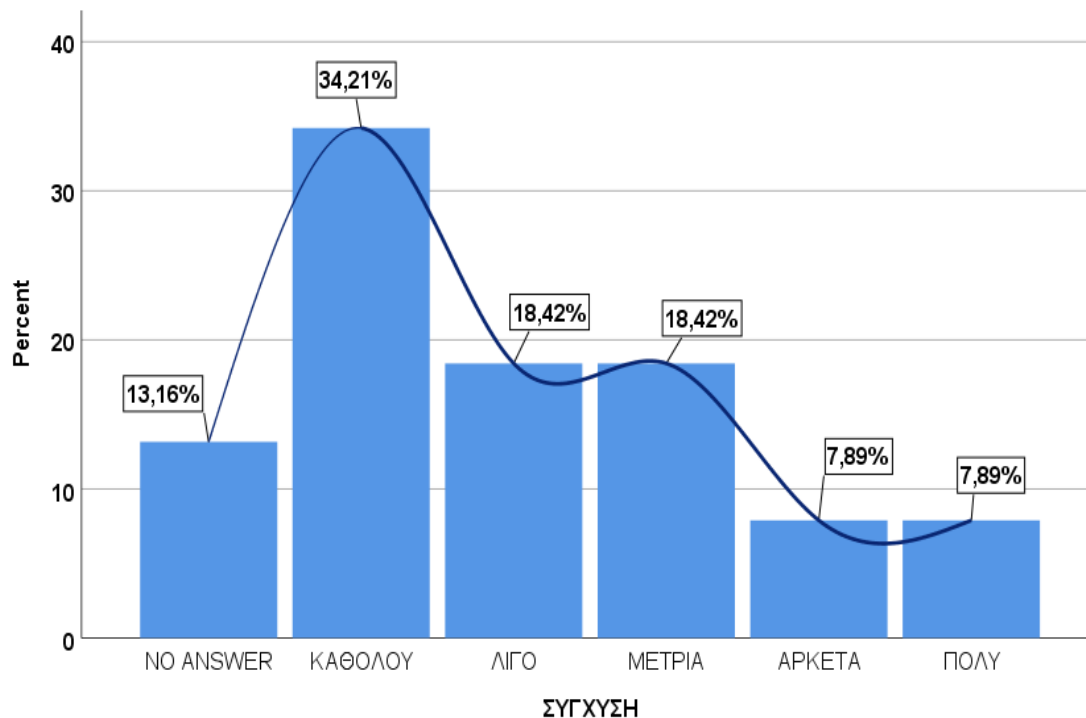
Σχήμα 151: Κατανομή μεταβλητής «Ανακούφιση» με την κλίμακα Likert



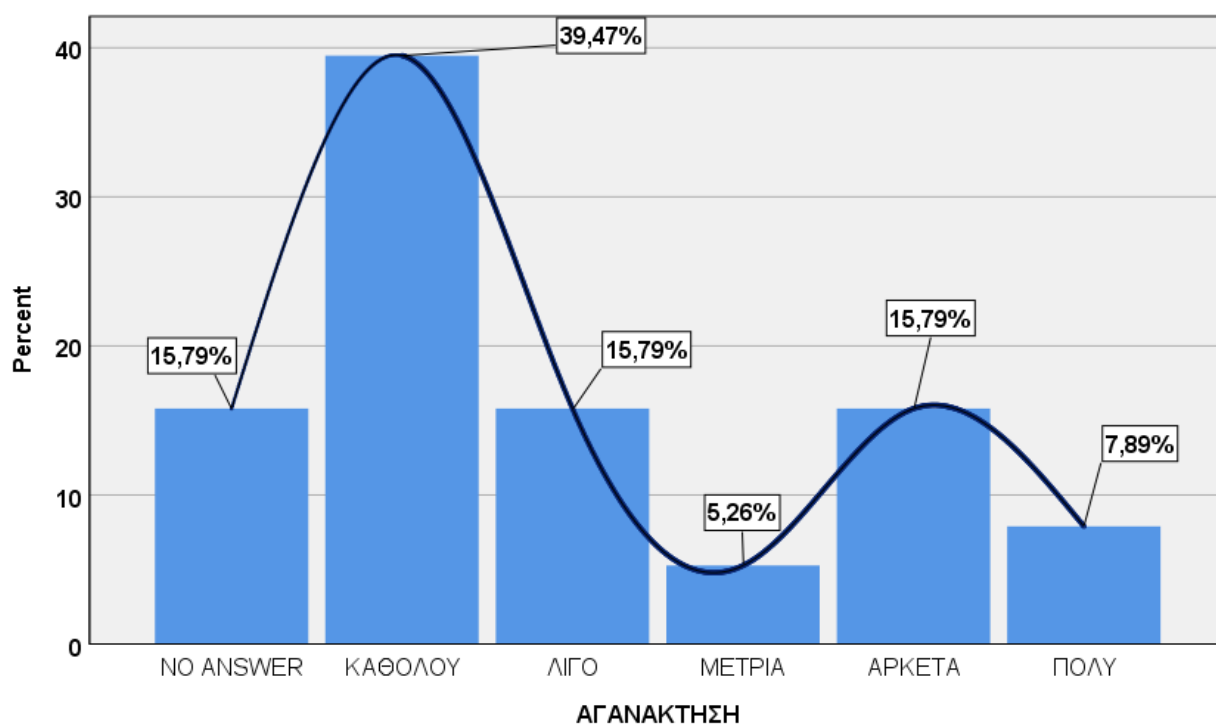
Σχήμα 152: Κατανομή μεταβλητής «Αποδοχή» με την κλίμακα Likert



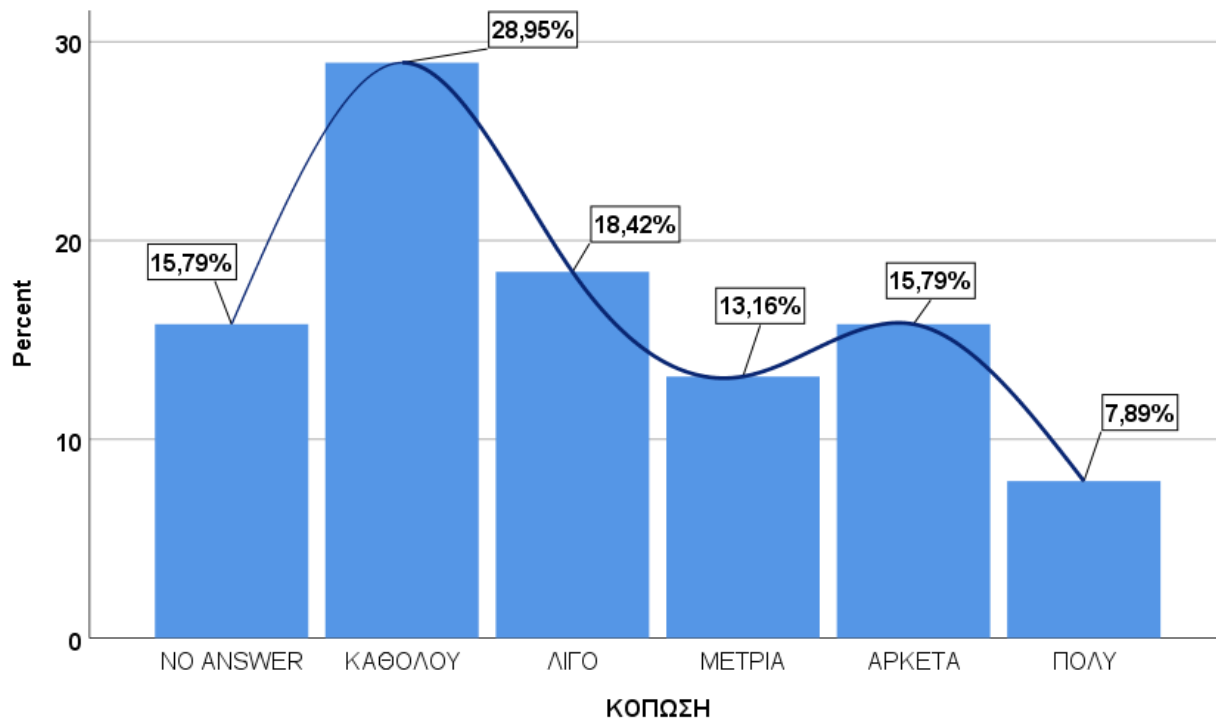
Σχήμα 153: Κατανομή μεταβλητής «Αγχος» με την κλίμακα Likert



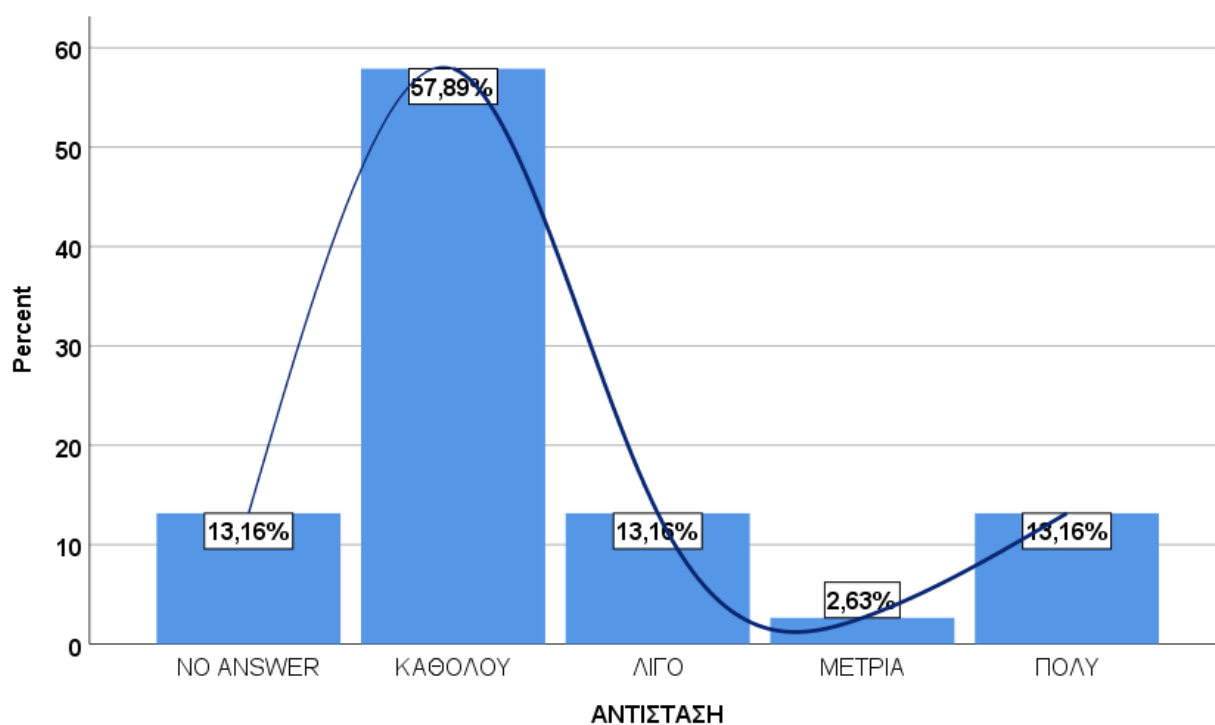
Σχήμα 154: Κατανομή μεταβλητής «Σύγχυση» με την κλίμακα Likert



Σχήμα 155: Κατανομή μεταβλητής «Αγανάκτηση» με την κλίμακα Likert



Σχήμα 156: Κατανομή μεταβλητής «Κόπωση» με την κλίμακα Likert



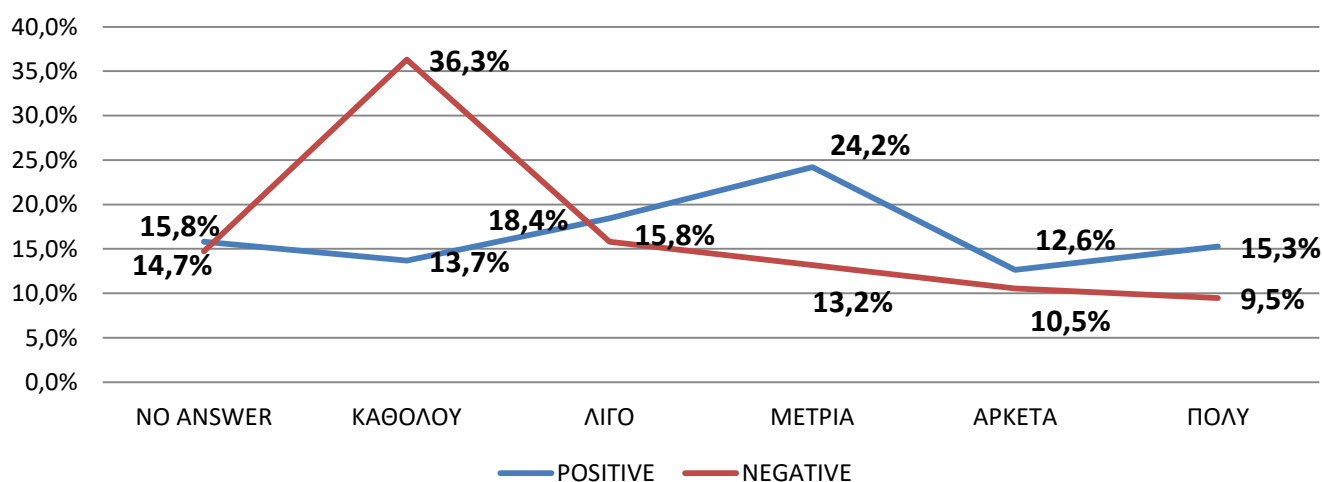
Σχήμα 157: Κατανομή μεταβλητής «Αντίσταση» με την κλίμακα Likert

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η ομαδοποίηση των 10 μεταβλητών με κατηγοριοποίησή τους σε Positive και σε Negative και κατανομή αυτών σύμφωνα με την κλίμακα Likert

SPOSITIVEEMOTIONS Frequencies					SNEGATIVEEMOTIONS Frequencies				
		Responses		Percent of Cases			Responses		Percent of Cases
		N	Percent				N	Percent	
POSITIVE EMOTION S ^a	NO ANSWER	30	15,80%	78,90%	NEGATIVE EMOTIONS a	NO ANSWER	28	14,70%	73,70%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	26	13,70%	68,40%		ΚΑΘΟΛΟΥ	69	36,30%	181,60%
	ΛΙΓΟ	35	18,40%	92,10%		ΛΙΓΟ	30	15,80%	78,90%
	ΜΕΤΡΙΑ	46	24,20%	121,10%		ΜΕΤΡΙΑ	25	13,20%	65,80%
	ΑΡΚΕΤΑ	24	12,60%	63,20%		ΑΡΚΕΤΑ	20	10,50%	52,60%
	ΠΟΛΥ	29	15,30%	76,30%		ΠΟΛΥ	18	9,50%	47,40%
Total		190	100,00%	500,00%	Total		190	100,00%	500,00%
a. Group					a. Group				

Πίνακας 69: Ταξινόμηση των μεταβλητών σε Positive και Negative με κατανομή σύμφωνα με την κλίμακα Likert.

Στον παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η τάση των μεταβλητών βάσει της ταξινόμησης σε Positive και Negative.



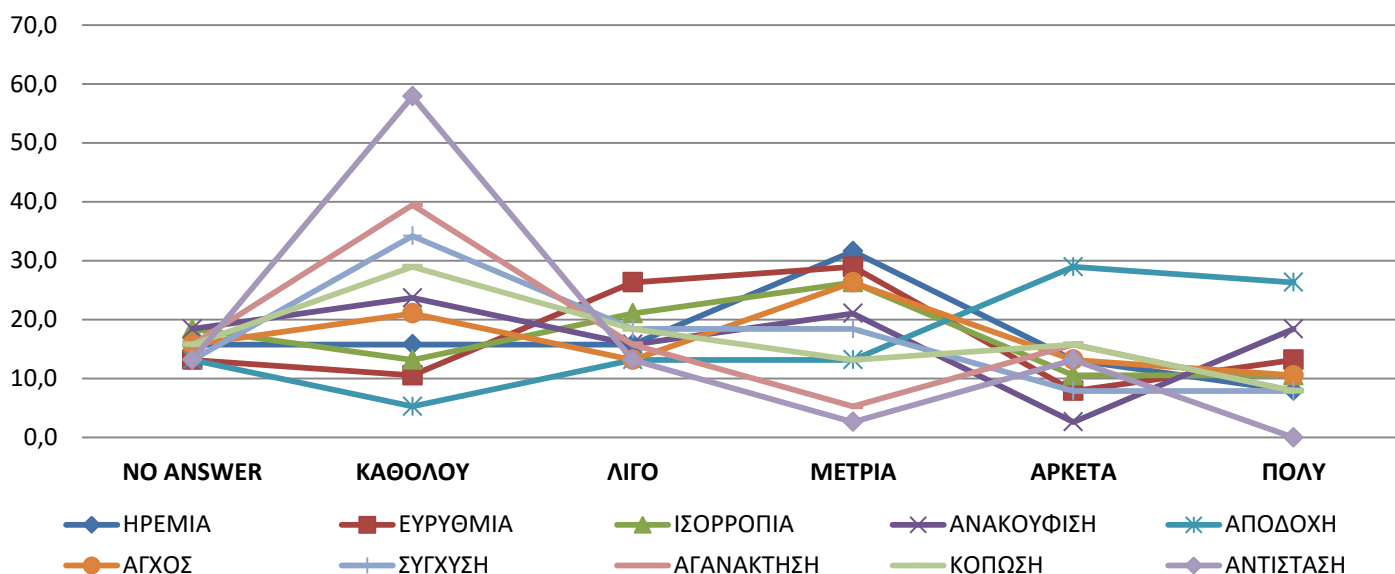
Σχήμα 158: Κατανομή των κατηγοριών Positive- Negative με την κλίμακα Likert

Από το ανωτέρω σχήμα γίνεται αντιληπτό ότι η τάση των θετικών συναισθημάτων είναι αύξουσα σε σχέση με αυτή των αρνητικών που φθίνει, ενώ συγκριτικά με τις



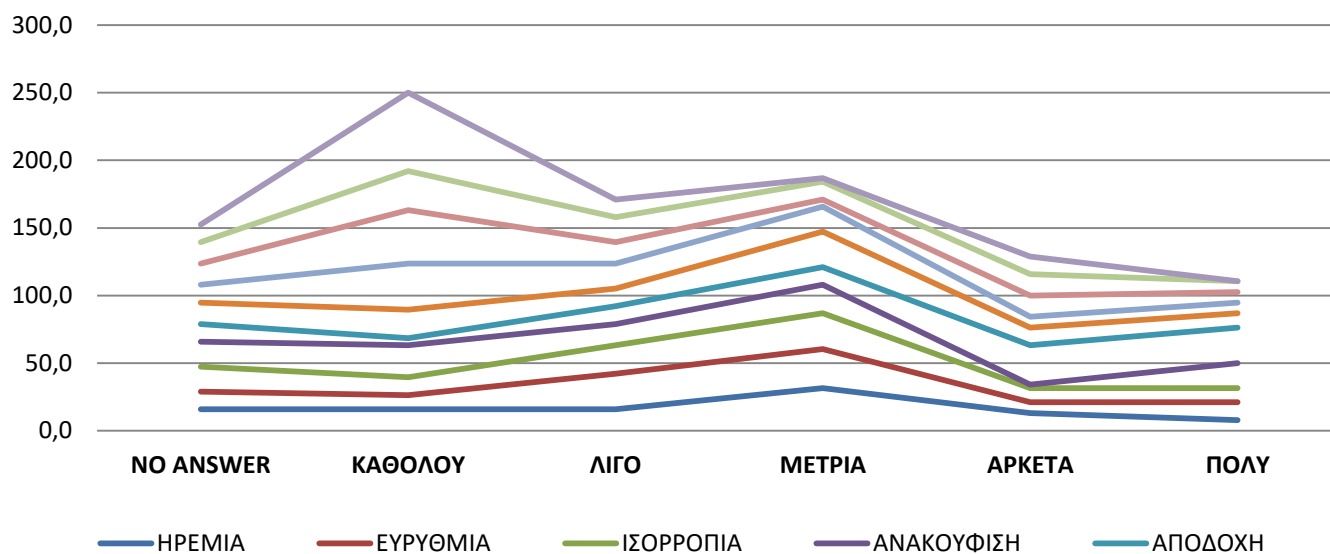
τιμές που έλαβαν οι κατηγορίες της κλίμακας Likert σε ποσοστιαία κατανομή στην περίπτωση του Positive αυτές είναι μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες της Negative περίπτωσης.

Αναλυτικότερα, παρατίθεται το παρακάτω σχήμα, στο οποίο εμφανίζεται η κάθε Μεταβλητή χωριστά, σε ταξινομημένες κατηγορίες σύμφωνα με την κλίμακα Likert.



Σχήμα 159: Εμφάνιση της τάσης κάθε Μεταβλητής σε ταξινομημένες κατηγορίες σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Προκειμένου να αποτυπωθεί με μεγαλύτερη σαφήνεια η τάση της κάθε Μεταβλητής σύμφωνα με την κλίμακα Likert παρατίθεται το παρακάτω σχήμα.

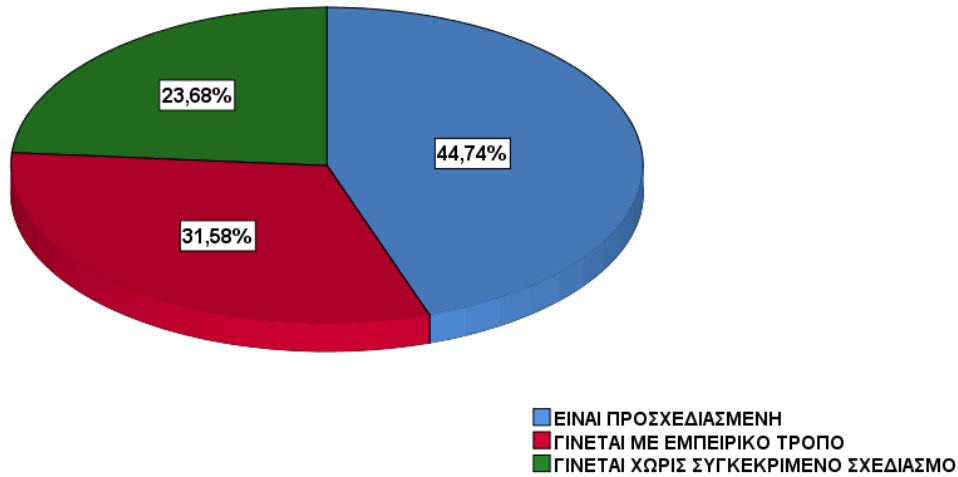


Σχήμα 160: Εμφάνιση της τάσης της συμβολής κάθε Μεταβλητής σε ταξινομημένες κατηγορίες σύμφωνα με την κλίμακα Likert

8.6.3 Τρόπος ανάθεσης καθηκόντων/ έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους» και «ποιος επωμίζεται την ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου

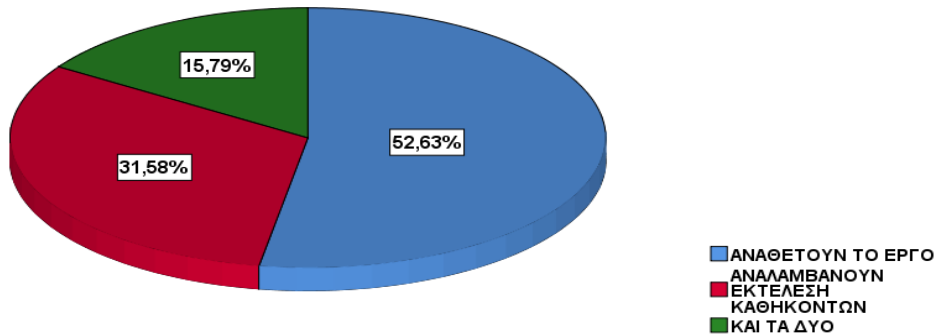
Μια ακόμα σημαντική παράμετρος που καθορίζει το βαθμό και το είδος αντίδρασης των εργαζομένων είναι, α) «ο *τρόπος ανάθεσης καθηκόντων/ έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους*» και β) «*ποιος επωμίζεται την ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου*».

Η ανάθεση καθηκόντων/ ευθύνης έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους ανήκει:



Σχήμα 161: Κατανομή του τρόπου ανάθεσης καθηκόντων/έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους

Ποιοι επωμίζονται την ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων



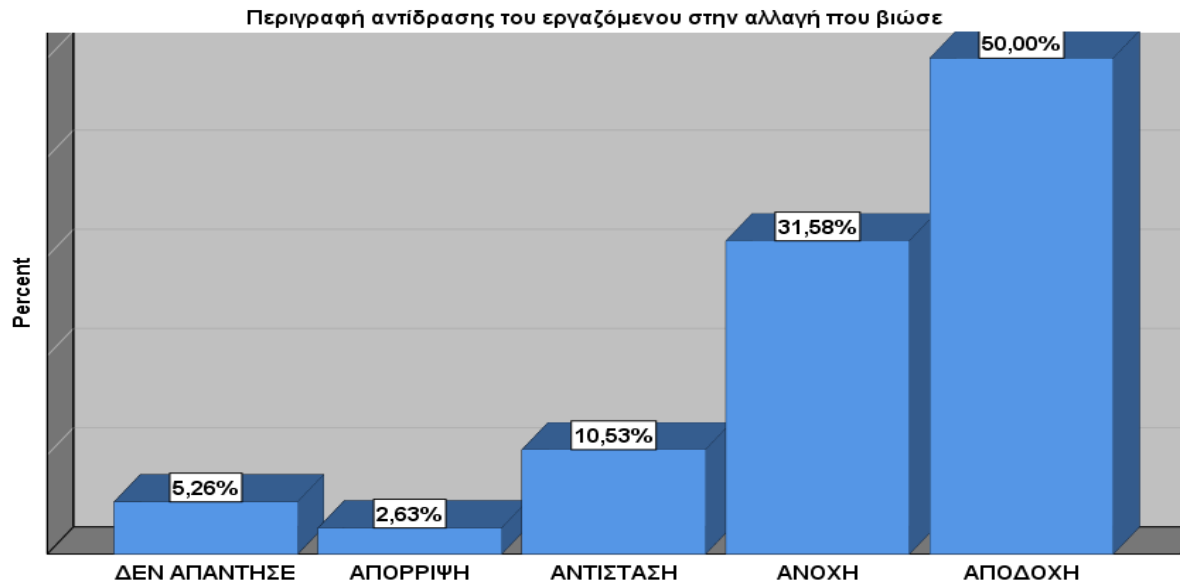
Σχήμα 162: Κατανομή της ανάθεσης ευθύνης των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου

Από τα ανωτέρω σχήματα συνάγεται ότι:

- α) η ανάθεση καθηκόντων γίνεται με προσχεδιασμένο τρόπο και
- β) η ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου ανήκει σε αυτούς που αναθέτουν το έργο.

8.6.4 Αντίδραση ατομικά του εργαζόμενου στην αλλαγή που βίωσε

Τέλος, αλλά εξίσου σημαντική είναι η παράμετρος της «*ατομικής αντίδρασης των εργαζόμενων στην αλλαγή που βίωσαν*».



Σχήμα 163: Κατανομή αντίδρασης του εργαζόμενου στην αλλαγή που βίωσε

Παρατηρείται ότι το 50% των εργαζόμενων αποδέχτηκαν την αλλαγή που βίωσαν μέσα στον Οργανισμό τους, ενώ τα ποσοστά της «Απόρριψης» και της «Αντίστασης» εκτός του ότι είναι χαμηλά, έχουν αρκετή απόκλιση από την επικρατούσα τιμή της «Αποδοχής».

8.6.5 Σύνοψη

Η άποψη που διατυπώθηκε παραπάνω στην ερευνητική υπόθεση αναφέρεται στην παραδοχή ότι η αντίδραση στην αλλαγή αναμένεται να αποτελεί αρκετά σημαντικό παράγοντα που συμβάλει στη μη επιτυχή εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής.

Από τη ανωτέρω στατιστική ανάλυση διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αντιδράσεων των υπόλοιπων εργαζόμενων στο Δημόσιο Οργανισμό/ Επιχείρηση παρουσιάζει μικρές αντιδράσεις.

Ενώ ως προς τα συναισθήματα από την αλλαγή που βίωσαν, που όπως αναλύθηκε στην ενότητα 8.4.1 οι περισσότερες αλλαγές δε στέφθηκαν με επιτυχία, διαπιστώθηκε ότι η τάση των θετικών συναισθημάτων είναι αύξουσα σε σχέση με αυτή των



αρνητικών που φθίνει. Γεγονός που επιβεβαιώθηκε και με τη χρήση του κριτηρίου αξιολόγησης της κλίμακας Likert, σύμφωνα με το οποίο το μεγαλύτερο ποσοστό των θετικών συναισθημάτων εμφανίζονται ως Μέτρια, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα φαίνονται ανύπαρκτα (καθόλου).

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η ανάθεση καθηκόντων γίνεται με προσχεδιασμένο τρόπο και η ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου ανήκει σε αυτούς που αναθέτουν το έργο και όχι σε αυτούς που αναλαμβάνουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους στο πλαίσιο της επιχειρούμενης αλλαγής.

Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο αποδέχθηκαν την αλλαγή και μάλιστα με αρκετή απόκλιση (1.087 std. deviation) από τις επιλογές της απόρριψης και της αντίστασης.

Τέλος στην ενότητα 8.4.3 αναφορικά με την αξιολόγηση των αιτίων που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην προωθούμενη αλλαγή, η αιτία «αντιδράσεις στο φορέα αλλαγή» διαπιστώθηκε ότι συμβάλει σε αυτή αρκετά σημαντικά (33,3%) συγκριτικά με τις υπόλοιπες αιτίες.

Ωστόσο, στην περίπτωση του δείγματός μας, αν και ποσοστιαία λίγες ήταν οι επιτυχημένες αλλαγές από αυτές που βίωσαν, δεν παρατηρούνται έντονες αντιδράσεις, οι περισσότεροι, ίσως από κάποιο στάδιο και μετά στη διαδικασία αλλαγής, αποδέχονται την επιχειρούμενη αλλαγή και σε γενικές γραμμές έχουν έστω και μέτρια θετικά συναισθήματα, αλλά καθόλου αρνητικά. Βέβαια, μια σημαντική παράμετρος που αναδείχθηκε είναι εκτός του ότι υπάρχει προσχεδιασμένος τρόπος εφαρμογής της επιχειρούμενης αλλαγής, η ευθύνη των αποτελεσμάτων δεν ανήκει στους ίδιους τους εργαζόμενους που την υλοποιούν, αλλά σε αυτούς που την αναθέτουν. Συνεπώς, είναι ένας κρίσιμος παράγοντας και συναφώς λειτουργεί θετικά και υπέρ των εργαζομένων.

Ως εκ τούτου, αν και διαπιστώθηκε ότι οι «αντιδράσεις στο φορέα αλλαγή» συμβάλουν αρκετά σημαντικά (33,3%) στην αποτυχία εφαρμογής της προωθούμενης αλλαγής, δεν επιβεβαιώθηκε στο δείγμα μας. Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, αλλά όχι για το δείγμα μας.



8.7 Οι Στρατηγικές Διαχείρισης Αλλαγών στους Δημόσιους Οργανισμούς/ Επιχειρήσεις

7^η ερευνητική υπόθεση: Η πλήρης πληροφόρηση αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τις πιο κύριες Στρατηγικές μείωσης και αντιμετώπισης των αντιδράσεων των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής.

Για τη διαπίστωση αυτής της παραδοχής θα χρησιμοποιηθούν οι εξής παράμετροι:

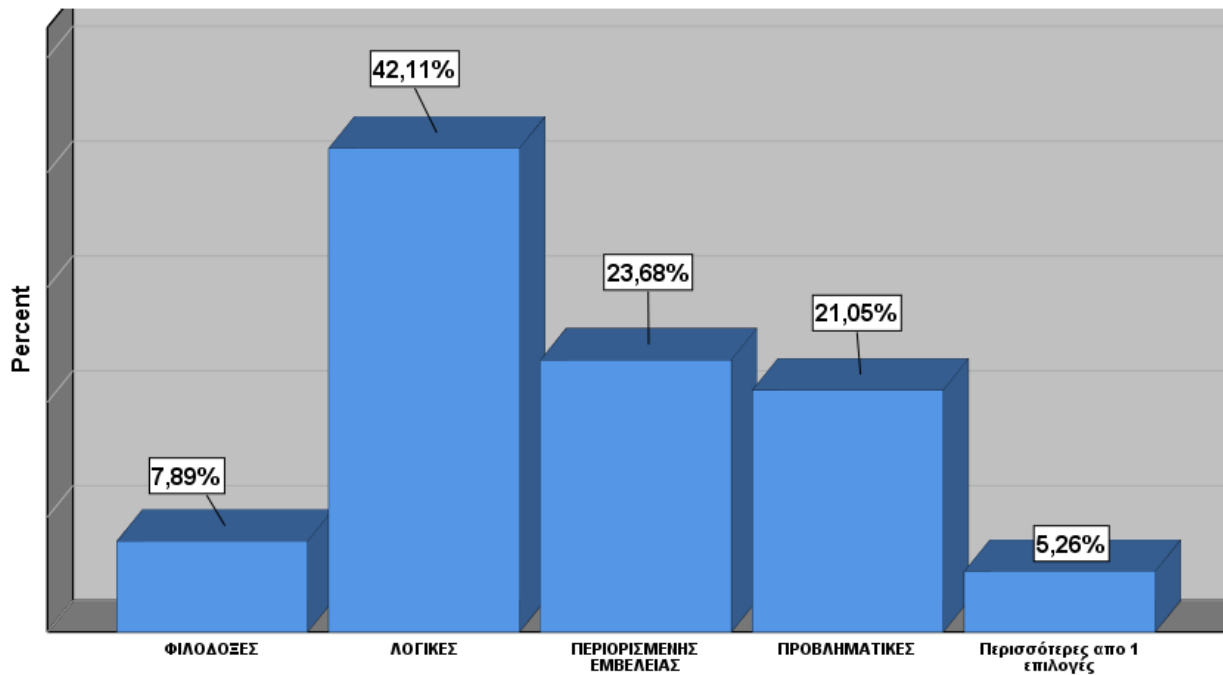
1. Ο Χαρακτήρας των Στρατηγικών που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός στην παρούσα χρονική περίοδο και βρίσκονται σε εξέλιξη.
2. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής.

8.7.1 Χαρακτηρισμός της στρατηγικής που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός στην παρούσα χρονική περίοδο και βρίσκονται σε εξέλιξη

Οι επιλογές που δόθηκαν ήταν τέσσερις: Φιλόδοξες, Λογικές, Περιορισμένης Εμβέλειας και Προβληματικές.

Ωστόσο, επειδή από τις απαντήσεις που ελήφθησαν είχαν συμπληρωθεί περισσότερες από μια επιλογές, αυτές οι περιπτώσεις καταγράφηκαν ως 5^η επιλογή: περισσότερες από μια επιλογές.

Απάντησαν και οι 38 ερωτώμενοι που βίωσαν αλλαγή. Από την επεξεργασία των απαντήσεων εξήχθησαν τα παρακάτω στατιστικά αποτελέσματα.



Σχήμα 164: Κατανομή της Στρατηγικής που υιοθετεί ο Οργανισμός των εργαζόμενων και βρίσκονται σε εξέλιξη σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Από την παρουσίαση του Σχήματος αποτυπώνεται ότι διακρίνεται με διαφορά η επιλογή «Λογικές» με 42,11%. Δηλαδή οι Οργανισμοί των εργαζόμενων στην παρούσα χρονική στιγμή υιοθετεί Λογικές Στρατηγικές.

Οι δύο περιπτώσεις των εργαζόμενων που συμπλήρωσαν παραπάνω από μία επιλογές απάντησαν και οι δύο:

- Περιορισμένης εμβέλειας και
- Προβληματικές

8.7.2 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής

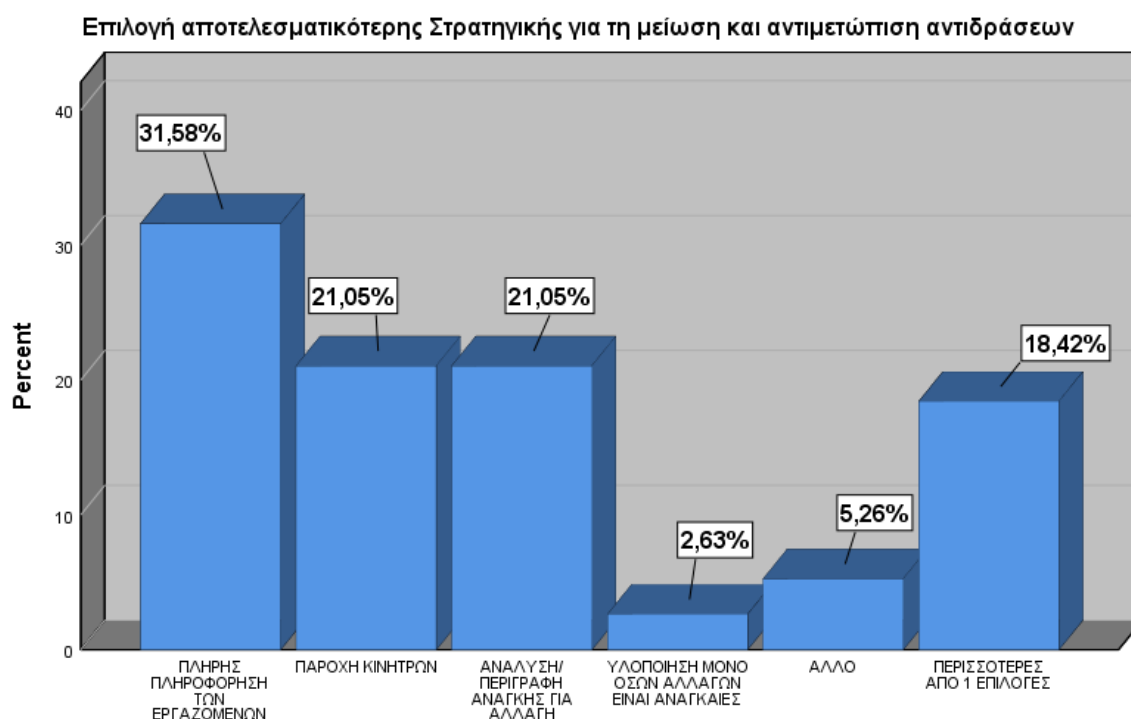
Για την «αξιολόγηση της αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής», δόθηκαν έξι επιλογές και μια έβδομη με κενό πεδίο για συμπλήρωση, σε περίπτωση

που δεν μπορούν να επιλέξουν από τις υπάρχουσες. Την ερώτηση συμπλήρωσαν και οι 38 που βίωσαν αλλαγή. Οι Στρατηγικές προς επιλογή ήταν:

- Στρατηγική 1: Η πλήρης πληροφόρηση των εργαζομένων
- Στρατηγική 2: Η παροχή κινήτρων
- Στρατηγική 3: Η παροχή δυνατότητας έκφρασης των αντιρρήσεων
- Στρατηγική 4: Η ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή
- Στρατηγική 5: Η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση
- Στρατηγική 6: Η υλοποίηση μόνο όσων αλλαγών είναι αναγκαίες

Επίσης, επειδή κάποιες απαντήσεις είχαν περισσότερες από μια επιλογές, αυτές οι περιπτώσεις καταγράφηκαν ως 8^η επιλογή.

Από την επεξεργασία των απαντήσεων εξήχθησαν τα παρακάτω στατιστικά αποτελέσματα.



Σχήμα 165: Κατανομή της αξιολόγησης αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων σύμφωνα με την κλίμακα Likert

Οι δύο επιπλέον Στρατηγικές που ανέκυσαν κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από 2 άτομα είναι:

1. **Ενίσχυση της Αξιοκρατίας** και αντιμετώπιση των φαινομένων Διαφθοράς και

2. **Leadership by example.** Η Διοίκηση που προωθεί την αλλαγή πρέπει αρχικά να υπάρχει φυσική παρουσία στον Οργανισμό και στη συνέχεια να αποδεικνύει με το έργο της ότι αυτά που ζητάει να πραγματοποιηθούν είναι μέσα στα όρια του εφικτού, εφόσον τα πράττει και η ίδια. Επιπλέον με τη φυσική παρουσία θα έχει τη δυνατότητα να λύνει επί τόπου ζητήματα που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της Αλλαγής και δεν θα αφήνει να διαιωνίζονται και να προκαλούν και άλλα θέματα και άρα αντιδράσεις.



Σχήμα 166: Αποτελεσματικές Στρατηγικές για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής που αποτυπώθηκαν στα ερωτηματολόγια

Ενώ στην περίπτωση που συμπλήρωσαν περισσότερες από μία επιλογές, μετρήθηκε ότι 6 άτομα (16%) από τα 38 απάντησαν ως εξής:

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
NAI ^a	Στρατηγική 1	5	25,0%	83,3%
	Στρατηγική 2	4	20,0%	66,7%
	Στρατηγική 3	3	15,0%	50,0%
	Στρατηγική 4	3	15,0%	50,0%
	Στρατηγική 5	5	25,0%	83,3%
Total		20	100,0%	333,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 70: Κατανομή επιλογής «πολλών Στρατηγικών» για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής

Από τον παραπάνω Πίνακα προκύπτει ότι οι περισσότεροι επέλεξαν ως πιο αποτελεσματικές Στρατηγικές την «Πλήρη πληροφόρηση των εργαζομένων» και την «εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση». Αναλυτικότερα αποτυπώνεται η κατανομή των Στρατηγικών στο παρακάτω σχήμα.



***Σχήμα 167:** Κατανομή επιλογής «πολλών Στρατηγικών» για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής*

8.7.3 Σύνοψη

Από τα ανωτέρω συνάγεται ότι οι Δημόσιοι Οργανισμοί υιοθετούν ως επί το πλείστον Λογικές Στρατηγικές.

Επίσης, οι εργαζόμενοι που έχουν βιώσει αλλαγές, και όπως έχει ήδη αναφερθεί, όχι επιτυχημένες αλλαγές, αναδεικνύουν ως πιο αποτελεσματικές Στρατηγικές για την αντιμετώπιση και τη μείωση των αντιδράσεων την πλήρη πληροφόρησή τους, καθώς και την εξασφάλιση ικανού χρόνου υλοποίησης της επιχειρούμενης αλλαγής.

Συνεπώς, η παραδοχή μας ότι η πλήρης πληροφόρηση αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τις πιο κύριες Στρατηγικές μείωσης και αντιμετώπισης των αντιδράσεων των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής επιβεβαιώνεται. Ταυτόχρονα όμως από την ποιοτική ανάλυση της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε ότι εξίσου σημαντική είναι και η διασφάλιση ικανού χρόνου στους εργαζομένους, και



όχι οι ασφυκτικές προθεσμίες, οι οποίες αδιαμφισβήτητα προκαλούν έντονα αρνητικά συναισθήματα.

8.8 Διερεύνηση της σχέσης οφέλους – κόστους από την εφαρμογή της αλλαγής

8^η ερευνητική υπόθεση: Η σχέση μεταξύ οφέλους και κόστους μετά την υλοποίηση της προωθούμενης αλλαγής αναμένεται (στατιστικά) να είναι περισσότερο ωφέλιμη για το δημόσιο οργανισμό, ενώ το κόστος να είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Για την αξιολόγηση της σχέσης οφέλους – κόστους από την εφαρμογής της αλλαγής, όπως ήδη αναφέρθηκε θα χρησιμοποιηθεί η Εξίσωση της Αλλαγής των των Beckhard και Harris (1987), που παρουσιάστηκε στην ενότητα 3.B.7 της παρούσας μελέτης. Ο τύπος της **Εξίσωσης της Αλλαγής**: $C = [D \times V \times F] > X$, όπου:

C: όφελος της αλλαγής

D: απογοήτευση ή αποδοκιμασία της υπάρχουσας κατάστασης

V: ύπαρξη ενός Οράματος για την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση

F: υλοποίηση των πρώτων σταδίων της αλλαγής υλοποιώντας το Όραμα και δίνοντας περιθώριο να εκφραστούν οι πρώτες αντιδράσεις

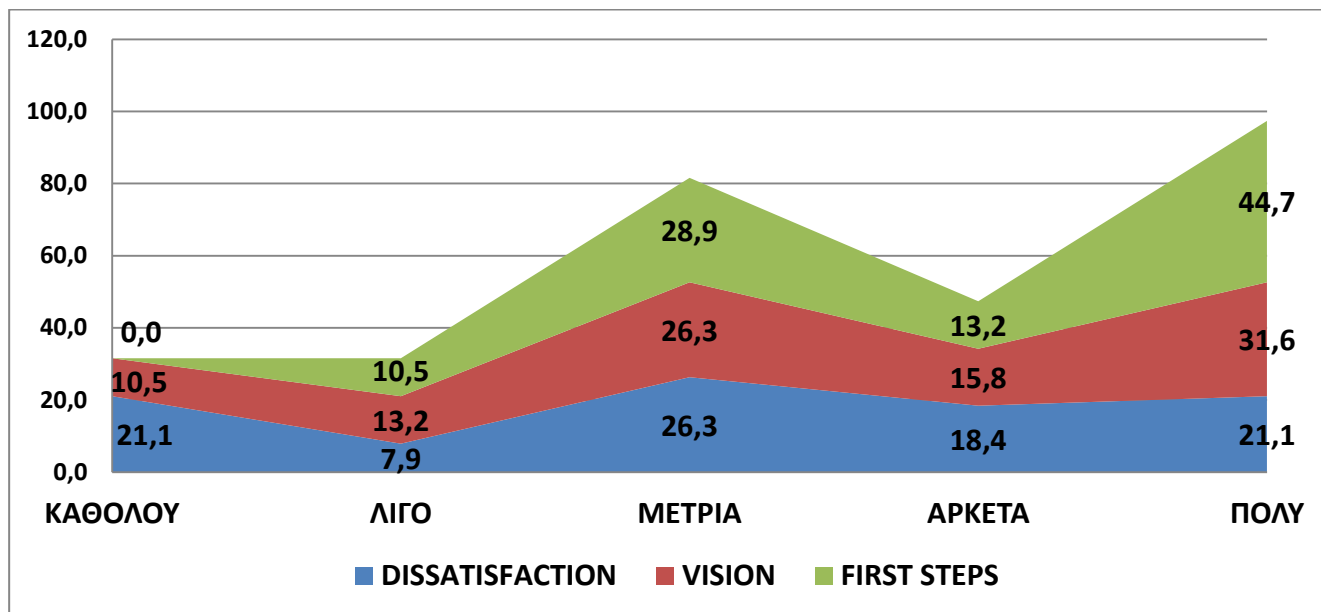
X: το κόστος της αλλαγής

Σύμφωνα με τον τύπο της Εξίσωσης της Αλλαγής, δόθηκαν οι εξής παράμετροι στους ερωτώμενους:

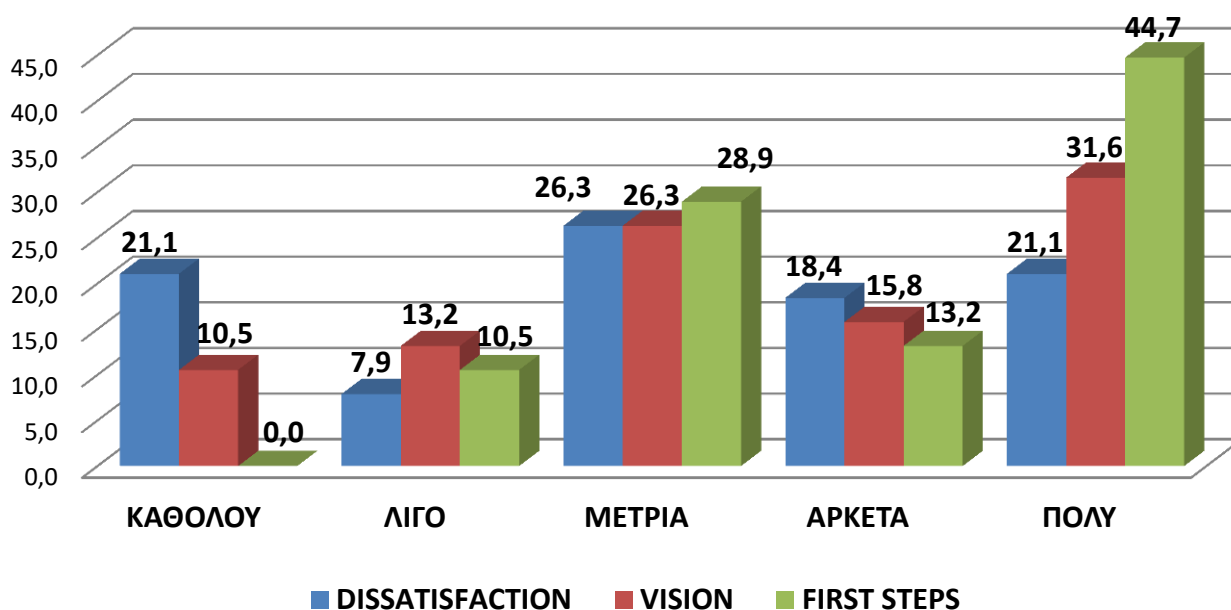
- Απογοήτευση /δυσaréσκεια με το status quo που υπήρχε πριν την αλλαγή (D)
- Κοινό όραμα και επιθυμία για την προωθούμενη αλλαγή (V)
- Δυνατότητα εφαρμογής της αλλαγής (F)
- Κόστος αλλαγής (X): σε α) οικονομικούς πόρους (X_1) και β) ψυχολογικούς πόρους (X_2).

Με αυτό τον τρόπο πραγματοποιήθηκε μια προσπάθεια να απεικονιστεί η εξίσωση της αλλαγής για το δείγμα των ερωτώμενων κατά το υπόδειγμα των Beckhard και

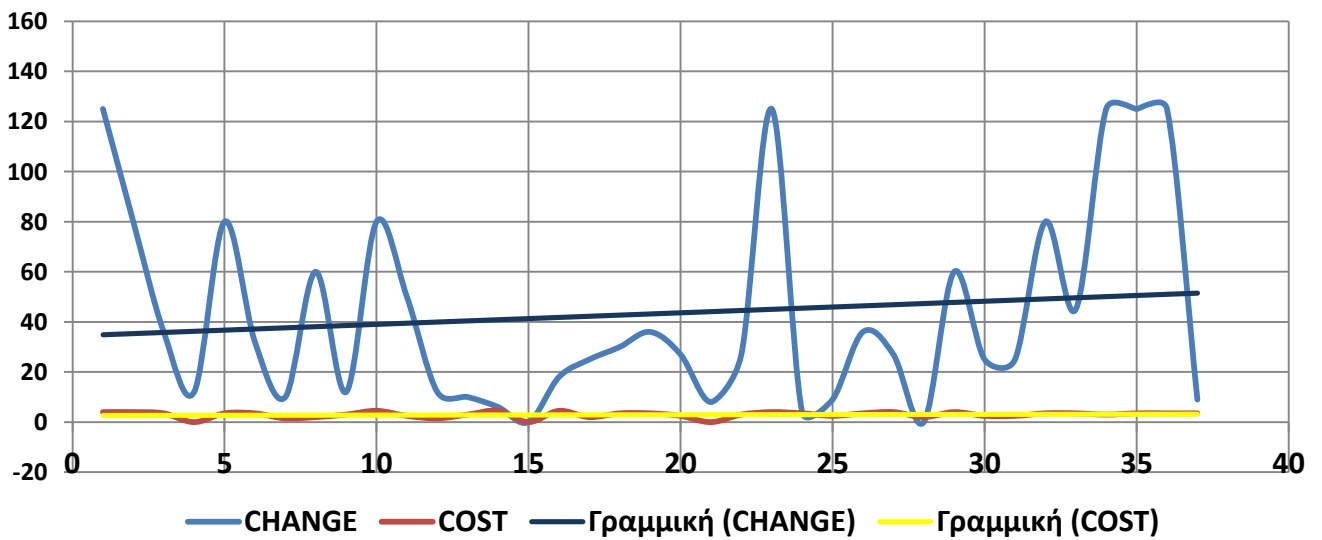
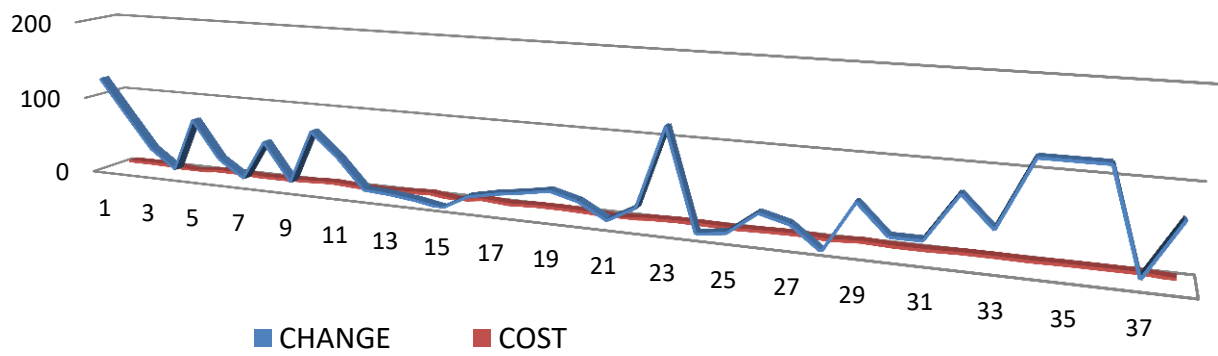
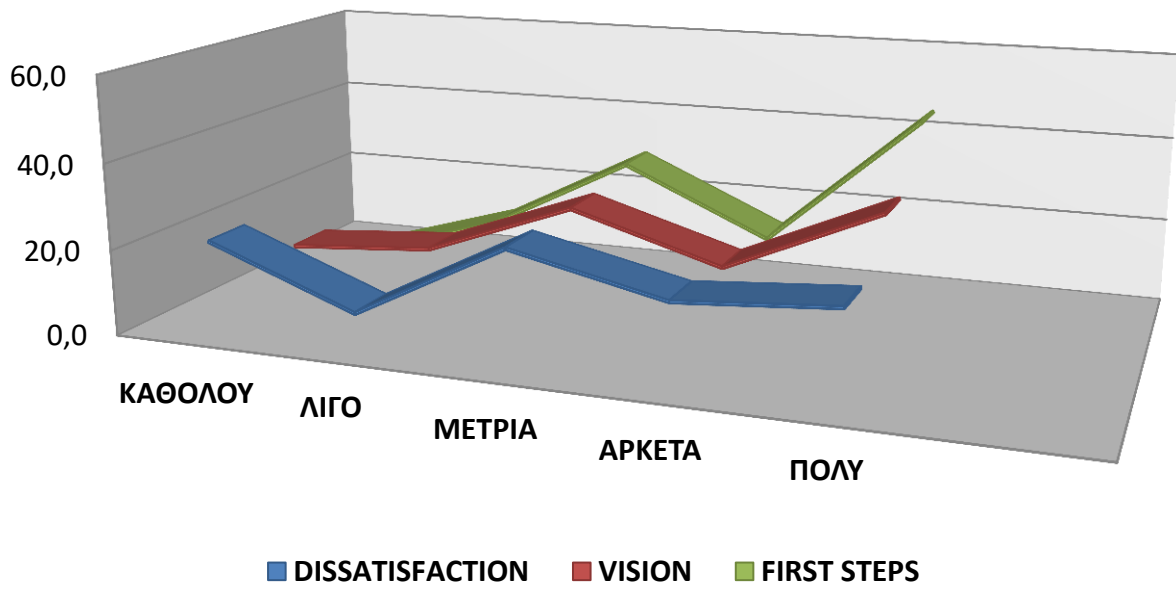
Harris. Δεδομένου ότι η εξίσωση της αλλαγής είναι ένας συνοπτικός τρόπος κατανόησης της διαδικασίας της αλλαγής και εντοπισμού των παραγόντων που είναι απαραίτητοι για να υλοποιηθεί, θα διαφανούν εκείνοι οι παράγοντες που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής. Από τη στατιστική ανάλυση των συνισταμένων της Εξίσωσης Αλλαγής, όπως παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Α', εξήχθησαν τα παρακάτω σχήματα.



Σχήμα 168: Χωρική ταξινόμηση των συνισταμένων της Εξίσωσης Αλλαγής με κριτήριο την κλίμακα Likert



Σχήμα 169: Ποσοστιαία κατανομή των συνισταμένων της Εξίσωσης Αλλαγής σύμφωνα με την κλίμακα Likert





8.8.1 Σύνοψη

Από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της Εξίσωσης Αλλαγής με το SPSS, όπως αποτυπώνεται και στα ανωτέρω σχήματα, η σχέση κόστους- οφέλους των επιχειρούμενων αλλαγών ή και αυτών που έχουν ήδη υλοποιηθεί, έστω και με μικρό ποσοστό επιτυχίας, είναι ως επί το πλείστον θετική και υπέρ του οφέλους. Το κόστος σε ελάχιστες περιπτώσεις έχει υπερκεράσει το όφελος της προωθούμενης αλλαγής.

Συνεπώς, η παραδοχή της υπόθεσής μας ότι *η σχέση μεταξύ οφέλους και κόστους μετά την υλοποίηση της προωθούμενης αλλαγής αναμένεται (στατιστικά) να είναι περισσότερο ωφέλιμη για το δημόσιο οργανισμό, ενώ το κόστος να είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα*, επιβεβαιώθηκε.



Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα, Καινοτομίες, Προτάσεις

Από την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση της παρούσας μελέτης εντοπίστηκαν τα κύρια οργανωτικά χαρακτηριστικά των μεγάλων Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων που διεξήχθη η έρευνα.

Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία Δημόσιων Οργανισμών/Επιχειρήσεων (87,72) διαθέτει γραπτό **Οργανόγραμμα**, έστω και αν αυτό τροποποιείται. Όσο αυξάνονται τα έτη λειτουργίας του Οργανισμού, αυξάνονται αναλογικά και τα ποσοστά ύπαρξης γραπτού Οργανογράμματος που εφαρμόζεται πιστά. Το γεγονός αυτό συμβάλει στην ύπαρξη μιας σταθερής βάσης, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εισαγωγής μεταρρυθμίσεων με πιο ορθολογικό τρόπο και με διοικητική συνέχεια, δεδομένου ότι υπάρχει μια δομημένη οργάνωση που έχει αφομοιωθεί από τους υπαλλήλους. Συνεπώς, οι αλλαγές έχουν περισσότερες πιθανότητες να υλοποιηθούν με επιτυχία. Όμως, ανεξαρτήτως των ετών λειτουργίας ενός Οργανισμού, πραγματοποιούνται αλλαγές ακόμα και στη βάση της οργανωτικής δομής τους, όπως συνιστά το Οργανόγραμμά του. Υπάρχει ένα μικρό ποσοστό Οργανισμών που λειτουργούν αρκετά έτη αλλά δεν διαθέτουν ακόμα Οργανόγραμμα, γεγονός το οποίο δυσκολεύει την επιτυχή υλοποίηση αλλαγών σε ένα μη δομημένο εργασιακό περιβάλλον.

Υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό Οργανισμών που δεν διαθέτει **Καθηκοντολόγιο**, το οποίο με τη σειρά του δυσχεραίνει την επιτυχή υλοποίηση των προωθούμενων μεταρρυθμίσεων.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δεν έχει **Στοχοθεσία**. Το γεγονός αυτό συμβάλει στην αδυναμία μέτρησης της αποδοτικότητας, άρα και της πιθανής βελτίωσής της, καθώς και άλλων δεικτών ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Ως εκ τούτου, οι διάφορες υπηρεσίες που συνθέτουν έναν Οργανισμό λειτουργούν με ανομοιογενή τρόπο, αναφορικά με τα βασικά και κρίσιμα οργανωτικά ζητήματα.

Επίσης, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος που δεν διαθέτει **Όραμα**, σαφώς διατυπωμένο και ορθά κοινοποιημένο σε όλους. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι αν και έχουν εφαρμοστεί ρηξικέλευθες μεταρρυθμίσεις στο εσωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων Δημόσιων Οργανισμών, εντούτοις βασικά ζητήματα οργάνωσης δεν έχουν ρυθμιστεί μέχρι και τις μέρες μας.



Ένα μεγάλο ποσοστό Οργανισμών δεν διαθέτει **ροές διαδικασιών**. Η παράμετρος αυτή αναδεικνύει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κυρίως όταν δεν έχουν πραγματική γνώση και εμπειρία επί του αντικειμένου εργασίας τους. Ο βασικότερος λόγος εξ αυτού εμφανίζεται με γλαφυρότητα όταν υπάρχει έλλειψη γνωστικού υπόβαθρου, και ταυτόχρονα ο Οργανισμός δεν διαθέτει καταγεγραμμένη τη ροή των διαδικασιών που απαιτούνται για τις ενέργειες που καθημερινά καλείται να χειριστεί, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητά του, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η δυσαρέσκειά του. Αν λοιπόν σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, πραγματοποιηθούν αλλαγές, επόμενο είναι να δημιουργηθούν δυσμενείς συνθήκες για τους εργαζομένους, ενώ οι αλλαγές είναι αβέβαιο αν πραγματικά εφαρμοστούν.

Ως προς την **επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού**, σύμφωνα με το δείγμα, εμφανίζονται ικανοποιητικά ποσοστά, εφόσον τα 2/3 αυτών δηλώνουν επάρκεια. Ωστόσο, η μεταβλητή αυτή αντιπροσωπεύει ένα κρίσιμο και ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία και την ύπαρξη του οργανισμού θέμα, συνεπώς το 1/3 των οργανισμών που δεν διαθέτουν επαρκές προσωπικό, δεν μπορεί να κριθεί ως αμελητέο.

Το δείγμα αυτών που απάντησαν ότι **έχουν βιώσει οργανωσιακή αλλαγή** αγγίζει το 65,64%,. Ωστόσο, το ποσοστό αυτό σε αυτό το ζήτημα θεωρείται μικρό, εκ του γεγονότος ότι, οι μεταρρυθμίσεις στην ελληνική δημόσια διοίκηση όχι μόνο είναι γεγονός, αλλά και καθημερινό φαινόμενο στον εργασιακό βίο.

Από τη συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν από το αν έχουν βιώσει κάποια οργανωσιακή αλλαγή με αυτά που ελήφθησαν από την ύπαρξη ή μη οργανογράμματος, συμπεράναμε ότι ακόμα και αν υπάρχει διαπιστωμένη αλλαγή, όπως είναι ο ανασχεδιασμός ενός οργανογράμματος, εντούτοις οι εμπλεκόμενοι στον Οργανισμό δεν αντιλαμβάνονται ότι βιώνουν κάποια αλλαγή.

Μια άλλη συνισταμένη που παρουσιάστηκε από τη στατιστική ανάλυση και συμβάλει στον προσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος είναι ο **βαθμός αλληλοσχέτισης** των επτά (7) μεταβλητών που



καθορίζουν το επίπεδο οργάνωσης και δομημένης λειτουργίας ενός Οργανισμού, το Οργανόγραμμα, το Καθηκοντολόγιο, η Στοχοθεσία, το Όραμα, οι Ροές διαδικασιών, το επαρκές ανθρώπινο δυναμικό και η εφαρμογή οργανωσιακής αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο αποδεικνύεται ότι η ύπαρξη μιας μεταβλητής προϋποθέτει απαραίτητα και την ύπαρξη μιας άλλης, χωρίς την οποία δε λειτουργεί. Ειδικότερα,

- **Το Οργανόγραμμα:** έχει μεγάλη συσχέτιση με το Όραμα, ενώ έπονται η Εφαρμογή Αλλαγής, το Καθηκοντολόγιο και οι Ροές διαδικασιών (4 μεταβλητές)
- **Το Καθηκοντολόγιο:** έχει μεγάλη συσχέτιση με τη Στοχοθεσία, στη συνέχεια με το Όραμα, την Εφαρμογή Αλλαγής και το Οργανόγραμμα (4 μεταβλητές)
- **Η Στοχοθεσία:** έχει μεγάλη συσχέτιση με το Καθηκοντολόγιο και στη συνέχεια με την Εφαρμογή Αλλαγής (2 μεταβλητές)
- **Το Όραμα:** έχει μεγάλη συσχέτιση με τις Ροές διαδικασιών, και στη συνέχεια με το Καθηκοντολόγιο, το Οργανόγραμμα και την Εφαρμογή Αλλαγής (3 μεταβλητές)
- **Οι Ροές διαδικασιών:** έχουν μεγάλη συσχέτιση με το Όραμα, και στη συνέχεια με το επαρκές ανθρώπινο δυναμικό και το Οργανόγραμμα (3 μεταβλητές)
- **Το Ανθρώπινο δυναμικό:** έχει μεγάλη συσχέτιση με τις Ροές διαδικασιών (1 μεταβλητή)
- **Η Εφαρμογή αλλαγής:** έχει μεγάλη συσχέτιση με το Όραμα και το Οργανόγραμμα, και στη συνέχεια με το Καθηκοντολόγιο και τη Στοχοθεσία (4 μεταβλητές)

Η μεγαλύτερη συσχέτιση καταγράφηκε μεταξύ Καθηκοντολόγιου- Στοχοθεσίας (0,706) και Όραμα -Ροές διαδικασιών (0,514) έχει μεγάλη συσχέτιση.

Επίσης, από την υπόθεση εργασίας που πραγματοποιήθηκε αναφορικά με το επίπεδο οργάνωσης του Οργανισμού σε **Organized – Unorganized**, αναδείχθηκαν χρήσιμα αποτελέσματα.

Το βασικό στατικό αποτέλεσμα και συμπέρασμα από τη στατιστική ανάλυση είναι ότι οι σύγχρονοι Δημόσιοι Οργανισμοί/ Επιχειρήσεις στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δεν διαθέτουν Όραμα, σαφώς και γραπτώς κοινοποιημένο στο σύνολο των



εμπλεκόμενων, το οποίο σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές είναι το πρώτιστο ζητούμενο για την ορθή καθοδήγηση όλων των εμπλεκόμενων σε έναν Οργανισμό, ακόμα και αν δεν διαθέτουν οργανόγραμμα, στοχοθεσία, καθηκοντολόγιο, ροές διαδικασιών και επαρκές ανθρώπινο δυναμικό.

Ειδικότερα, από τη στατιστική ανάλυση προκύπτει ότι ως προς:

- **Καθηκοντολόγιο- Στοχοθεσία- Όραμα:** υπερτερούν οι Οργανισμοί που δεν διαθέτουν.
- **Ροές Διαδικασιών- Ανθρώπινο Δυναμικό:** υπερτερούν οι Οργανισμοί που διαθέτουν, αλλά όχι με μεγάλη διαφορά από αυτούς που δεν διαθέτουν.

Από τη **σύγκριση** του συνόλου των δεδομένων που συγκεντρώνονται στην **κατηγορία Organized με την κατηγορία Unorganized** το βασικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι το Όραμα είναι η μεταβλητή εκείνη που εκλείπει από τους Οργανισμούς, ανεξάρτητα του επιπέδου οργάνωσής του (Organized: 30.6%, Unorganized: 58.3%).

Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία αλλαγής διαπιστώθηκαν τα παρακάτω.

Τα μεγαλύτερα ποσοστά του **Τύπου Αλλαγής** που έχει πραγματοποιηθεί στους Οργανισμούς είναι η «**Προσαρμογή**» και η «**Αναδόμηση**». Αυτό σημαίνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που βίωσαν αλλαγή, ο Οργανισμός τους υλοποίησε αλλαγή σε πολλά στάδια και με αργό ρυθμό. Ενώ το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος βίωσε μια γρήγορη αλλαγή, η οποία όμως δεν αλλάζει ριζικά το υφιστάμενο οργανωσιακό πλαίσιο.

Ως προς το βαθμό αναγκαιότητας της προωθούμενης αλλαγής **ήταν πολύ απαραίτητη**. Ενώ από την αλλαγή που εφαρμόστηκε δεν ωφελήθηκε ούτε ο Οργανισμός, ούτε οι ίδιοι προσωπικά, γεγονός που συνδέεται με την απουσία κινήτρων για την υλοποίηση της αλλαγής.

Για την **υποστήριξη της προωθούμενης αλλαγής** διαπιστώθηκε ότι:

Α) η Διοίκηση του Οργανισμού υποστήριξε μέτρια την προωθούμενη αλλαγή και



Β) η Ηγεσία του Οργανισμού Αρκετά και Πολύ.

Επίσης, όσοι βίωσαν αλλαγή και η οποία δεν ήταν πετυχημένη στο μεγαλύτερο ποσοστό της, διαπιστώθηκε ότι υπήρχε η **αίσθηση του επείγοντος**.

Αναφορικά με το **βαθμό συμμετοχικότητας** επιβεβαιώθηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν ιδιαίτερα στη Διαδικασία Αλλαγής. Ωστόσο, ο **αντίκτυπος** από την αλλαγή που βίωσαν βαίνει θετικά αυξανόμενος για τους εργαζομένους, σε αντίθεση με τον αρνητικό που τείνει μειούμενους. Ως εκ τούτου, παρόλο που η συμμετοχή των εργαζομένων στη Διαδικασία Αλλαγής είναι μεταξύ Συνεργασίας και Πληροφόρησης, εντούτοις δεν βίωσαν έντονα αρνητικό αντίκτυπο.

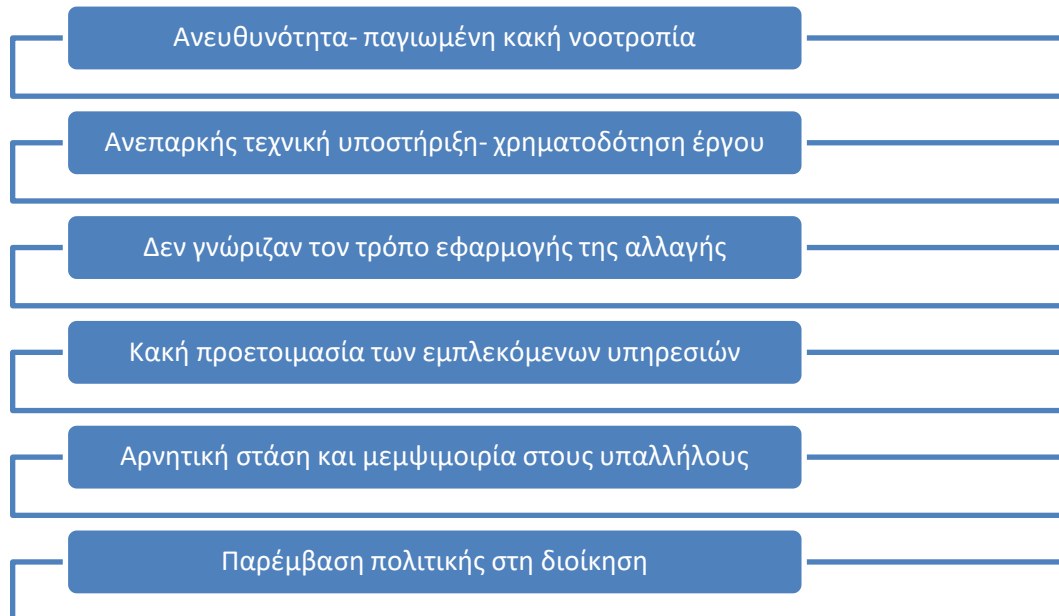
Ως προς τις **αιτίες αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής** από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναδείχθηκαν οι εξής:

- Απουσία αίσθησης επείγοντος
- Έλλειψη δέσμευσης της κυβερνητικής ηγεσίας/ανώτατης ιεραρχίας του οργανισμού
- Έλλειψη οράματος που εμπνέει την προσπάθεια αλλαγής
- Αποτυχία διατήρησης της προσήλωσης στην αλλαγή
- Απουσία μιας ομάδας που θα ηγηθεί της αλλαγής
- Ολιγωρία των αλλαγών στην οργανωσιακή παιδεία (κουλτούρα)
- Έλλειψη απαιτούμενων πόρων
- Ελλιπής επικοινωνία

Τα ποσοστά που συγκέντρωσαν κάθε μία, σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση, έχουν ως εξής:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό 15,9% συγκεντρώνει η «έλλειψη οράματος».
- Ακολουθεί με 12,7% η «έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας», «απουσία ομάδας που θα ηγηθεί την αλλαγή» και η «έλλειψη απαιτούμενων πόρων».
- Με 9,5% η «απουσία αίσθησης επείγοντος», η «αποτυχία διατήρησης της προσήλωσης στην αλλαγή» και η «ολιγωρία αλλαγών στην οργανωσιακή παιδεία (κουλτούρα)».

Τα επιπλέον στοιχεία που εντοπίστηκαν από την ποιοτική ανάλυση της μελέτης είναι οι εξής αιτίες:



Το βασικότερο συμπέρασμα που εξάγεται από όλες τις ανωτέρω αναλύσεις, είτε με ανάλυση ανά αιτία που προκαλεί αποτυχία εφαρμογής της αλλαγής, είτε ανά κατηγορία της κλίμακας Likert, είναι ότι **η Έλλειψη Οράματος, είναι η βασικότερη αιτία αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής που επιχειρείται ή έχει ήδη εφαρμοστεί.**

Ως **αιτίες που επηρεάζουν θετικά** τον εργαζόμενο για την αποδοχή της επιχειρούμενης αλλαγής από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εντοπίστηκαν τα ακόλουθα:

1. Όραμα ηγέτη
2. Δυνατή ηγεσία
3. Νέες τεχνολογίες
4. Θετικό κλίμα και ανοιχτή επικοινωνία
5. Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού
6. Κοινωνικές πιέσεις
7. Παγκοσμιοποίηση
8. Οικονομική κρίση



Από την ποσοστιαία κατανομή των παραγόντων αυτών, όπως προέκυψε από τη στατιστική ανάλυση αναδεικνύεται ότι οι αιτίες που επηρεάζουν καίρια τους εργαζόμενους για να αποδεχθούν πιο εύκολα την επιχειρούμενη αλλαγή είναι: η **Δυνατή Ηγεσία**: 69,7%, το **Θετικό Κλίμα**: 69,7% και το **Όραμα**: 54,7%.

Επίσης, πρέπει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο ότι αναδείχθηκαν και επιπλέον αιτίες που επηρεάζουν θετικά τον εργαζόμενο απέναντι στην προωθούμενη αλλαγή και είναι: **Οργανωσιακή κουλτούρα, η μόρφωση- εκπαίδευση και η ανάγκη επιβίωσης.**

Από τη στατική ανάλυση και την αξιολόγηση των **αιτίων που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή**, καθώς και από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας έχουν ως ακολούθως:

Μεταβλητές	Κλίμακα Likert
<ul style="list-style-type: none">● Αβεβαιότητα● Επιπλέον εργασία● Αντιδράσεις στο φορέα αλλαγής● Συνήθεια● Εσωστρέφεια● Οικονομική κρίση	Αρκετά
<ul style="list-style-type: none">● Διαφορετικές αντιλήψεις● Παγκοσμιοποίηση	Μέτρια
<ul style="list-style-type: none">● Φόβος● Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής● Έλλειψη κινήτρων● Έλλειψη πόρων● Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατικές διαδικασίες	Πολύ

Επιπλέον, αναδείχθηκαν και άλλες αιτίες, εκτός από τις καταγεγραμμένες, δίνοντας έτσι μια πιο πλήρη εικόνα του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του Δημοσίου Οργανισμού. Αυτές είναι η **Οκνηρία, η Οργανωσιακή Κουλτούρα και η έλλειψη αξιοκρατίας μαζί με το συνδικαλισμό.**



Ως προς τους επικρατέστερους παράγοντες που **επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή**, από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, είναι οι ακόλουθες:

- Αβεβαιότητα
- Φόβος του λάθους
- Μη κατανόηση της χρησιμότητας στην αλλαγή
- Έλλειψη χρόνου
- Έλλειψη κινήτρων
- Φόβος αποτυχίας
- Συνήθεια
- Έλλειψη αυτοπεποίθησης
- Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας

Από την αξιολόγηση αυτών διαπιστώθηκε με τη στατιστική ανάλυση ότι ο Φόβος του Λάθους δεν επηρεάζει καθόλου την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή. Ενώ η **μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής**, η **έλλειψη κινήτρων** και η **συνήθεια** επηρεάζουν αποφασιστικά την αντίδραση των εργαζομένων στην Αλλαγή.

Από την ποιοτική ανάλυση ανέκυψαν οι παρακάτω αιτίες που συντείνουν στη δημιουργία αντίδρασης των εργαζομένων από την επιχειρούμενη αλλαγή: **η οκνηρία, η οργανωσιακή κουλτούρα και η έλλειψη αξιοκρατίας μαζί με το συνδικαλισμό**. Γεγονός, που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι όταν αντιμετωπίζουν τα ζητήματα αυτά στο εργασιακό περιβάλλον τους, δημιουργούνται οι συνθήκες για να ανθίστανται στην επιχειρούμενη αλλαγή και εν γένει στην πρόκληση αντιδράσεων απέναντι σε αυτή.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι Οργανισμοί **υιοθετούν** και μάλιστα «Αρκετά» (26,32%) **νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από οικονομική ύφεση ή κρίση**. Μετά ακολουθεί η επιλογή «Μέτρια» με 23,68%. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η τάση είναι να υιοθετούνται νέοι τρόποι δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας στο πλαίσιο της επικρατούσας οικονομικής ύφεσης ή κρίσης, γεγονός που σημαίνει ότι οι Οργανισμοί είτε γιατί το επιλέγουν, είτε γιατί τους επιβάλλεται, πάντως υιοθετούν νέους τρόπους



λειτουργίας κατά την περίοδο που βιώνουν οικονομική ύφεση ή κρίση. Συνεπώς, οι Οργανισμοί που προωθούν αλλαγές, όχι μόνο επηρεάζονται από το ευρύτερο κλίμα που επικρατεί στην Οικονομία, αλλά εν όψει και αυτού υιοθετούν νέους τρόπους λειτουργίας.

Επιπλέον, ως προς την επιρροή των εργαζομένων ατομικά από την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί στη χώρα τα τελευταία χρόνια, διαπιστώθηκε ότι είναι στο μέγιστο βαθμό της κλίμακας αξιολόγησής μας. Σε επίρρωση αυτού διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν πιο άμεσα την επιρροή της οικονομικής κρίσης ή ύφεση ατομικά συγκριτικά με τον Οργανισμό που εργάζονται. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι ως προς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους έχουν μηδαμινή επιρροή από την οικονομική ύφεση ή κρίση.

Επίσης, από τη στατιστική ανάλυση διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αντιδράσεων των υπόλοιπων εργαζομένων στο Δημόσιο Οργανισμό/ Επιχείρηση παρουσιάζει **μικρές αντιδράσεις**.

Ενώ ως προς τα **συναισθήματα** από την αλλαγή που βιώσαν, που όπως αναλύθηκε στην ενότητα 8.4.1 οι περισσότερες αλλαγές δε στέφθηκαν με επιτυχία, διαπιστώθηκε ότι η τάση των θετικών συναισθημάτων είναι αύξουσα σε σχέση με αυτή των αρνητικών που φθίνει. Γεγονός που επιβεβαιώθηκε και με τη χρήση του κριτηρίου αξιολόγησης της κλίμακας Likert, σύμφωνα με το οποίο το μεγαλύτερο ποσοστό των θετικών συναισθημάτων εμφανίζονται ως Μέτρια, ενώ τα αρνητικά συναισθήματα φαίνονται ανύπαρκτα (καθόλου).

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η **ανάθεση καθηκόντων** γίνεται με προσχεδιασμένο τρόπο και **η ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου** ανήκει σε αυτούς που αναθέτουν το έργο και όχι σε αυτούς που αναλαμβάνουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους στο πλαίσιο της επιχειρούμενης αλλαγής.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο **αποδέχθηκαν την αλλαγή** και μάλιστα με αρκετή απόκλιση (1.087 std. deviation) από τις επιλογές της απόρριψης και της αντίστασης.

Στην ενότητα 8.4.3 αναφορικά με την αξιολόγηση των αιτίων που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην προωθούμενη αλλαγή, η αιτία **«αντιδράσεις στο**



φορέα αλλαγή» διαπιστώθηκε ότι συμβάλει σε αυτή αρκετά σημαντικά (33,3%) συγκριτικά με τις υπόλοιπες αιτίες.

Ωστόσο, στην περίπτωση του δείγματός μας, αν και ποσοστιαία λίγες ήταν οι επιτυχημένες αλλαγές από αυτές που βιώσαν, δεν παρατηρούνται έντονες αντιδράσεις, οι περισσότεροι, ίσως από κάποιο στάδιο και μετά στη διαδικασία αλλαγής, αποδέχονται την επιχειρούμενη αλλαγή και σε γενικές γραμμές έχουν έστω και μέτρια θετικά συναισθήματα, αλλά καθόλου αρνητικά. Βέβαια, μια σημαντική παράμετρος που αναδείχθηκε είναι, εκτός του ότι υπάρχει προσχεδιασμένος τρόπος εφαρμογής της επιχειρούμενης αλλαγής, η ευθύνη των αποτελεσμάτων δεν ανήκει στους ίδιους τους εργαζόμενους που την υλοποιούν, αλλά σε αυτούς που την αναθέτουν. Συνεπώς, είναι ένας κρίσιμος παράγοντας και συναφώς λειτουργεί θετικά και υπέρ των εργαζομένων.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι Δημόσιοι Οργανισμοί υιοθετούν ως επί το πλείστον Λογικές **Στρατηγικές**.

Επίσης, οι εργαζόμενοι που έχουν βιώσει αλλαγές, και όπως έχει ήδη αναφερθεί, όχι επιτυχημένες αλλαγές, αναδεικνύουν ως πιο **αποτελεσματικές Στρατηγικές για την αντιμετώπιση και τη μείωση της αντίδρασης**, την πλήρη πληροφόρησή τους, καθώς και την εξασφάλιση ικανού χρόνου υλοποίησης της επιχειρούμενης αλλαγής.

Συνεπώς, η παραδοχή μας ότι η πλήρης πληροφόρηση αναμένεται (στατιστικά) να είναι από τις πιο κύριες Στρατηγικές μείωσης και αντιμετώπισης των αντιδράσεων των εργαζομένων κατά την εφαρμογή της προωθούμενης αλλαγής επιβεβαιώνεται. Ταυτόχρονα όμως από την ποιοτική ανάλυση της παρούσας έρευνας διαπιστώθηκε ότι εξίσου σημαντική είναι και η διασφάλιση ικανού χρόνου στους εργαζόμενους, και όχι οι ασφυκτικές προθεσμίες, οι οποίες αδιαμφισβήτητα προκαλούν έντονα αρνητικά συναισθήματα.

Από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της **Εξίσωσης Αλλαγής** με το SPSS, η σχέση κόστους- οφέλους αυτών που έχουν ήδη υλοποιηθεί, έστω και με μικρό ποσοστό επιτυχίας (29%), είναι ως επί το πλείστον θετική και υπέρ του οφέλους. Το κόστος σε ελάχιστες περιπτώσεις έχει υπερκεράσει το όφελος της προωθούμενης αλλαγής.



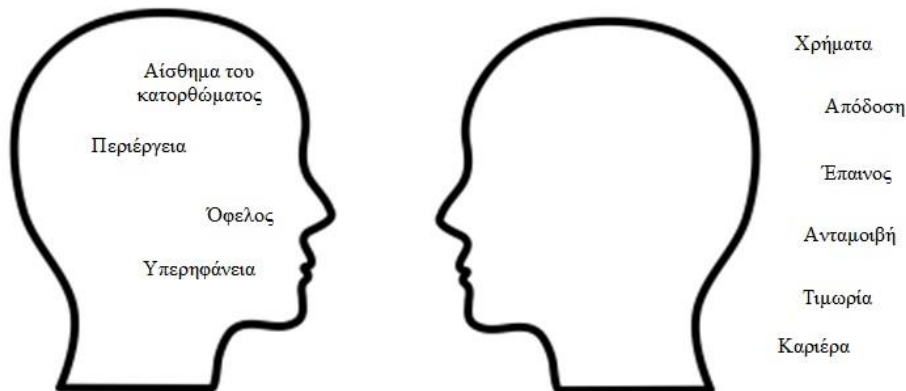
Κατόπιν των ανωτέρω ένα καίριας σημασίας συμπέρασμα που εξάγεται από τη στατιστική ανάλυση είναι η απουσία Οράματος στους Οργανισμούς, το οποίο όχι μόνο να υφίσταται σε ένγχαρτη μορφή, αλλά να είναι κεκτημένο των εργαζομένων, εφόσον θα τους έχει διατυπωθεί σαφώς, μέσα από την κατάλληλη επικοινωνία και πληροφόρηση, προσαρμοσμένη και στην οργανωσιακή κουλτούρα του Οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό αλληλοσυσχέτισης, που αναφέρθηκε και παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι οι Οργανισμοί, ακόμα και αν διαθέτουν «τύποις» Ροές διαδικασιών, Καθηκοντολόγιο, Οργανόγραμμα και επιχειρούν αλλαγές, αυτές δεν θα λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά χωρίς την ύπαρξη Οράματος.

Επίσης, από την ποιοτική ανάλυση προκύπτει ότι ένα από τα κύρια ζητήματα κατά τη Διαχείριση Αλλαγής, όπου στρέφεται και το ενδιαφέρον των σύγχρονων ερευνών (Kuipers *et al.*, 2013) είναι η αντιμετώπιση της Αντίστασης που είναι αναμενόμενη σε κάθε προσπάθεια εισαγωγή Αλλαγής. Αυτό που γίνεται αντιληπτό, τόσο από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, όσο και από την εμπειρία αυτών που έχουν βιώσει αλλαγή, είναι η ύπαρξη ενός κομβικού σημείου για τη σταδιακή εξάλειψη της αντίστασης. Το σημείο αυτό είναι ο τρόπος και βαθμός κινητοποίησης των εμπλεκομένων σε αυτή τη διαδικασία.

Ειδικότερα, αυτός που προωθεί την αλλαγή μέσα στον Οργανισμό πρέπει μεταδώσει το μήνυμα της αλλαγής με τρόπο που αρχικά να γίνει κατανοητό, αλλά ταυτόχρονα να πείσει τους εμπλεκόμενους ότι και αυτοί επιθυμούν και θέλουν την αλλαγή, ώστε να κινητοποιηθούν εσωτερικά. Με αυτό τον τρόπο οι εμπλεκόμενοι θα αναπτύξουν θετική στάση στη μεταρρυθμιστική προσπάθεια, επειδή και οι ίδιοι θα το θέλουν και όχι γιατί τους επιβάλλεται και είναι υποχρεωμένοι να το κάνουν. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει έναν αποτελεσματικό τρόπο για την κινητοποίηση των εμπλεκομένων στην αλλαγή, ανάλογα τη στόχευσή μας, το οποίο αυτονόητο είναι ότι θα κατευθύνει και τη Στρατηγική που θα επιλέξουμε για την προώθηση της επιχειρούμενης αλλαγής.

Εσωτερική Κινητοποίηση = Αγάπη

Εξωτερική Κινητοποίηση = Χρήματα



Εσωτερική Κινητοποίηση = Αγάπη

Εξωτερική Κινητοποίηση = Χρήματα

Σχήμα 170: Αποτύπωση της Εσωτερικής και της Εξωτερικής Κινητοποίησης

Εν κατακλείδι και καθοδηγούμενοι από την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση, ως προς τον τρόπο Διαχείρισης των Αλλαγών, προτείνουμε την εφαρμογή του Ολοκληρωμένου Μοντέλου, όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο 4^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, του Ο.Η.Ε., δεδομένου ότι είναι δοκιμασμένο και ήδη εφαρμόζεται σε μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς, όταν έχουν μάλιστα να αντιμετωπίσουν προκλήσεις ή φαινόμενα κρίσης. Κύριο μέλημα στο εγχείρημα αυτό θα είναι η δημιουργία Οράματος σε όλους τους Δημόσιους Οργανισμούς, το οποίο στη συνέχεια θα επικοινωνηθεί με τον κατάλληλο τρόπο σε όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτόν και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Ως προς την προετοιμασία του Δημόσιου Οργανισμού για την εισαγωγή του Μοντέλου και προκειμένου να βελτιστοποιηθούν τα διοικητικά και οικονομικά αποτελέσματα της Δημόσιας Διοίκησης, προτείνουμε:

Α. τη χρήση S.W.O.T. analysis, ένα εύχρηστο και άμεσα λειτουργικό εργαλείο επιχειρησιακής ανάλυσης, συμπεριλαμβάνοντας τις μεταβλητές που εντοπίστηκαν και
Β. την εισαγωγή εφαρμοσμένων εργαλείων αποτίμησης του κόστους- οφέλους των επιχειρούμενων αλλαγών πριν την εισαγωγή τους, όπως για παράδειγμα την Εξίσωση Αλλαγής (Change Formula).

Ειδικότερα, ως προς τη S.W.O.T. ανάλυση προτείνετε να εφαρμοστεί το εξής. Οι μεταβλητές που εντοπίστηκαν και είναι υπαρκτές ως προς τη συμβολή τους στην επιτυχία εφαρμογής αλλαγής, συνιστούν τα δυνατά σημεία, οπότε και πρέπει να



μετρηθούν και όπου απαιτείται να ενισχυθούν. Αντίστοιχα οι μεταβλητές που εντοπίστηκαν ότι είναι τροχοπέδη, όχι μόνο για την εισαγωγή αλλαγών αλλά και για την αποτελεσματική λειτουργία του Οργανισμού, να εντοπιστούν, να αξιολογηθούν με κριτήρια και να αντιμετωπιστούν, προκειμένου αν όχι να εξαλειφθούν, τουλάχιστον να μειωθούν.

Ωστόσο, το Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Διαχείρισης Αλλαγής του Ο.Η.Ε., δύναται να θεωρηθεί ως ευκαιρία και ως το βέλτιστο μοντέλο, δοκιμασμένο και αποτελεσματικό, για μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς. Ενώ, η οικονομική κρίση, που προκαλεί καίρια ζητήματα στη λειτουργία και στην οργάνωση του Δημόσιου Οργανισμού, με κατάλληλους τρόπους μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία και προς όφελος αυτού, όπως με την εισαγωγή δομικών και διοικητικών λειτουργιών για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση των ζητημάτων που προκαλούνται εξ αυτής.

**Strengths**

Όραμα Ηγέτη,
Δυνατή Ηγεσία,
Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού,
Θετικό κλίμα-Επικοινωνία
Νέες Τεχνολογίες

Στρατηγικές Διαχείρισης Αλλαγής

Weaknesses *33 μεταβλητές

1. Όραμα που εμπνέει την προσπάθεια αλλαγής
2. Δημιουργία αίσθησης επείγοντος
3. Δέσμευση της κυβερνητικής ηγεσίας/ανώτατης ιεραρχίας του οργανισμού
4. Διατήρηση της προσήλωσης στην αλλαγή
5. Ομάδα που θα ηγηθεί της αλλαγής
6. Δημιουργία κοινής Οργανωσιακής κουλτούρας
7. Εξασφάλιση απαιτούμενων πόρων
8. Επικοινωνία
9. Τεχνική υποστήριξη
10. Εκπαίδευση
11. Εισαγωγή κινήτρων
12. Χρήση εργαλείων διαχείρισης Αντίστασης

Opportunities

Ολοκληρωμένο Μοντέλο
Διαχείρισης Αλλαγών – United
Nations Development Programme
U.N.D.P.

Καινοτομία

Threats

Οικονομική κρίση

Προτεινόμενη S.W.O.T. για τη Διαχείριση Αλλαγής σε μεγάλους Δημόσιους
Οργανισμούς/ Επιχειρήσεις

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α΄»**

Παρουσίαση της στατιστικής ανάλυσης του Ερωτηματολογίου με το εργαλείο του SPSS.

Α.1 «Αξιολόγηση της αναγκαιότητας της προωθούμενης αλλαγής που βίωσαν»**Statistics**

		ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ	ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ	ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΗ	ΑΠΟΔΕΚΤΗ-ΗΓΕΤΕΣ	ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ
N	Valid	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	2	5,3	5,3	5,3
	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,3	5,3	10,5
	ΛΙΓΟ	4	10,5	10,5	21,1
	ΜΕΤΡΙΑ	2	5,3	5,3	26,3
	ΑΡΚΕΤΑ	7	18,4	18,4	44,7
	ΠΟΛΥ	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	6	15,8	15,8	15,8
	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	7,9	23,7
	ΛΙΓΟ	4	10,5	10,5	34,2
	ΜΕΤΡΙΑ	9	23,7	23,7	57,9
	ΑΡΚΕΤΑ	9	23,7	23,7	81,6
	ΠΟΛΥ	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	5	13,2	13,2	13,2



ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	7,9	21,1
ΛΙΓΟ	4	10,5	10,5	31,6
ΜΕΤΡΙΑ	11	28,9	28,9	60,5
ΑΡΚΕΤΑ	4	10,5	10,5	71,1
ΠΟΛΥ	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ΑΠΟΔΕΚΤΗ-ΗΓΕΤΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	6	15,8	15,8	15,8
	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	7,9	23,7
	ΛΙΓΟ	1	2,6	2,6	26,3
	ΜΕΤΡΙΑ	6	15,8	15,8	42,1
	ΑΡΚΕΤΑ	6	15,8	15,8	57,9
	ΠΟΛΥ	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	7	18,4	18,4	18,4
	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,3	5,3	23,7
	ΛΙΓΟ	1	2,6	2,6	26,3
	ΜΕΤΡΙΑ	9	23,7	23,7	50,0
	ΑΡΚΕΤΑ	6	15,8	15,8	65,8
	ΠΟΛΥ	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	7	18,4	18,4	18,4
	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	10,5	10,5	28,9
	ΛΙΓΟ	3	7,9	7,9	36,8
	ΜΕΤΡΙΑ	7	18,4	18,4	55,3
	ΑΡΚΕΤΑ	7	18,4	18,4	73,7
	ΠΟΛΥ	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



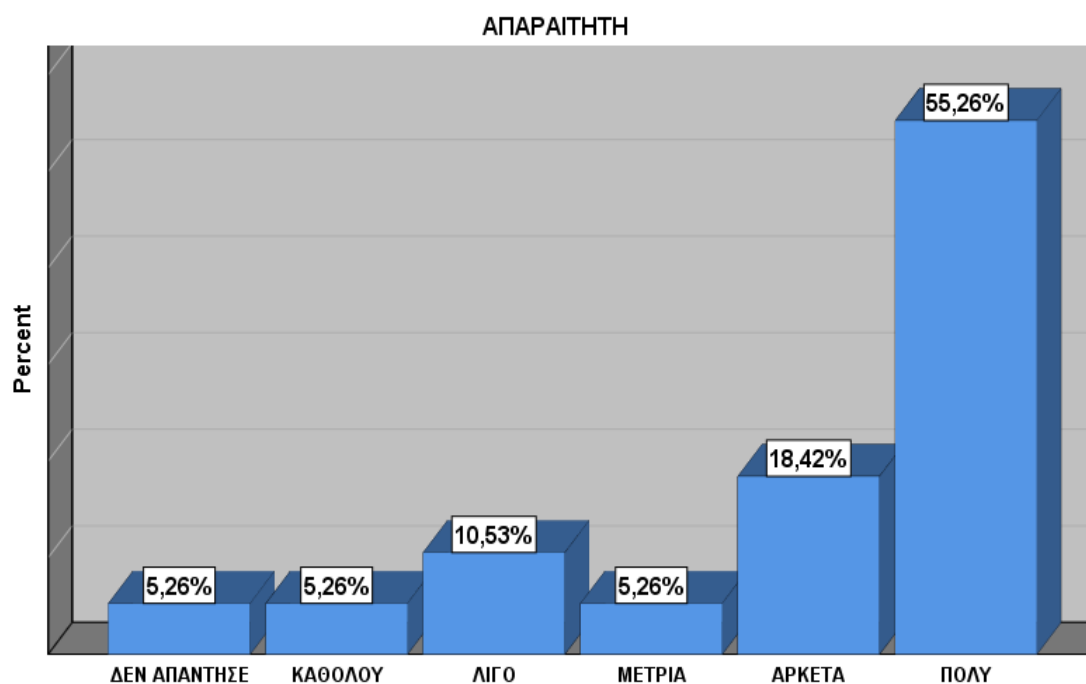
Με τη μέθοδο Cronbach's Alpha του SPSS, θα συσχετίσουμε τις μεταβλητές που προσδιορίζουν την Αναγκαιότητα για αλλαγή μεταξύ τους, από την οποία εξάγεται ο παρακάτω πίνακας.

		Correlations					
		ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ	ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ	ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΗ	ΑΠΟΛΕΚΤΗ-ΗΓΕΤΕΣ	ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ	Pearson Correlation	1	,418**	0,072	0,056	,388*	,399*
	Sig. (2-tailed)		0,009	0,668	0,74	0,016	0,013
	N	38	38	38	38	38	38
ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ	Pearson Correlation	,418**	1	,744**	,562**	,766**	,893**
	Sig. (2-tailed)	0,009		0	0	0	0
	N	38	38	38	38	38	38
ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΗ	Pearson Correlation	0,072	,744**	1	,571**	,589**	,585**
	Sig. (2-tailed)	0,668	0		0	0	0
	N	38	38	38	38	38	38
ΑΠΟΛΕΚΤΗ-ΗΓΕΤΕΣ	Pearson Correlation	0,056	,562**	,571**	1	,787**	,458**
	Sig. (2-tailed)	0,74	0	0		0	0,004
	N	38	38	38	38	38	38
ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	Pearson Correlation	,388*	,766**	,589**	,787**	1	,705**
	Sig. (2-tailed)	0,016	0	0	0		0
	N	38	38	38	38	38	38
ΕΠΩΦΕΛΗΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ	Pearson Correlation	,399*	,893**	,585**	,458**	,705**	1
	Sig. (2-tailed)	0,013	0	0	0,004	0	
	N	38	38	38	38	38	38

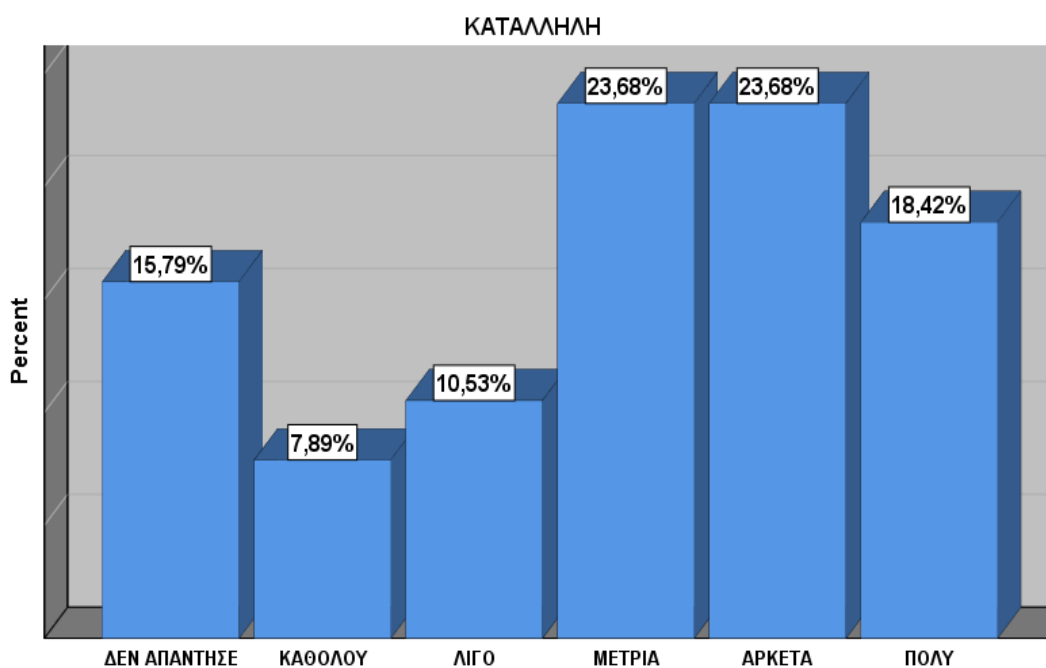
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

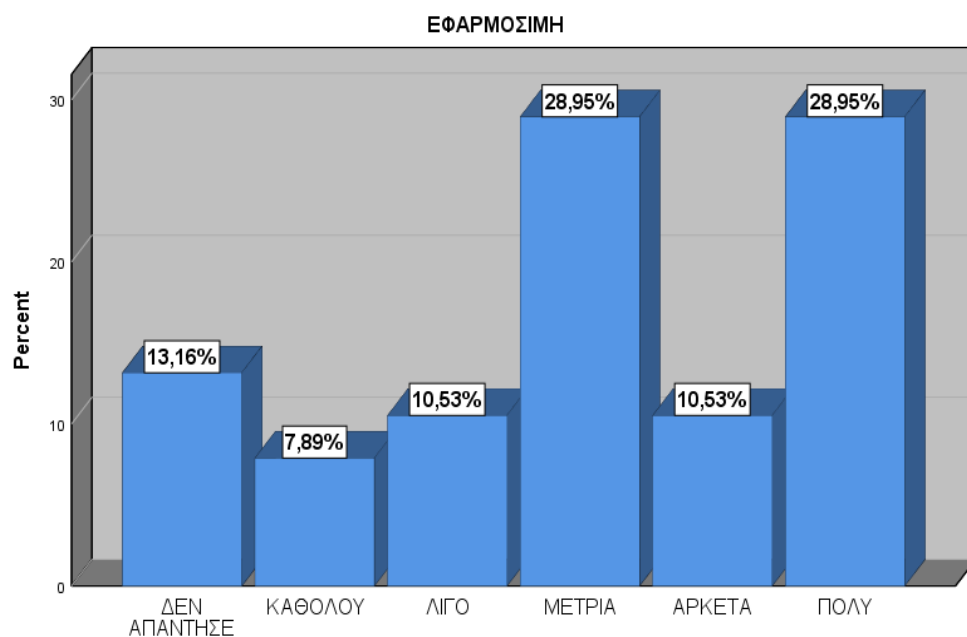
Πίνακας 71: Συσχέτιση των μεταβλητών μεταξύ τους (Cronbach's Alpha)



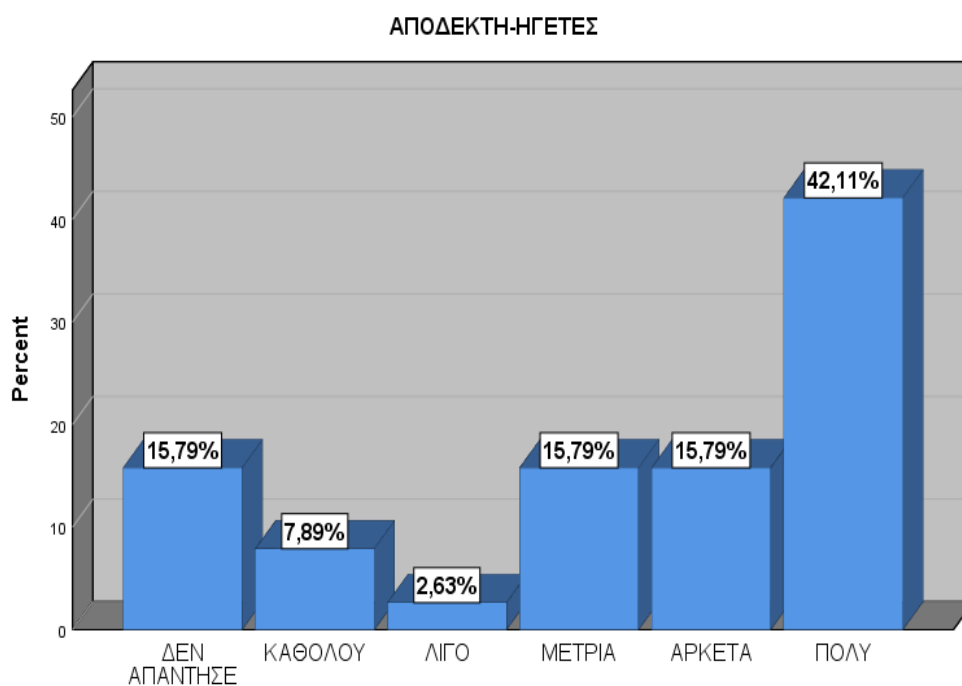
Σχήμα 171: Κατανομή της μεταβλητής «Απαραίτητη» σε κλίμακα Likert



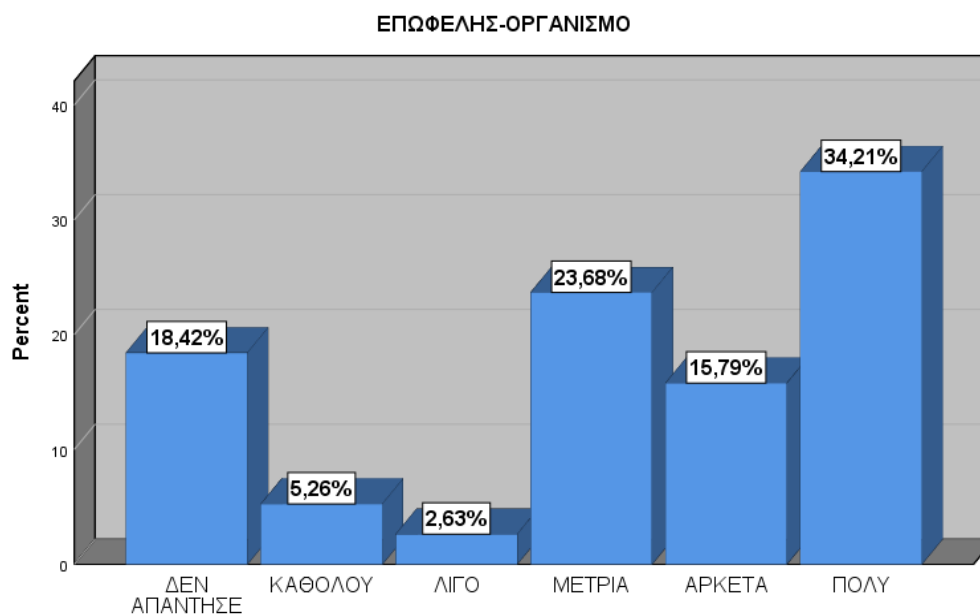
Σχήμα 172: Κατανομή της μεταβλητής «Κατάλληλη» σε κλίμακα Likert



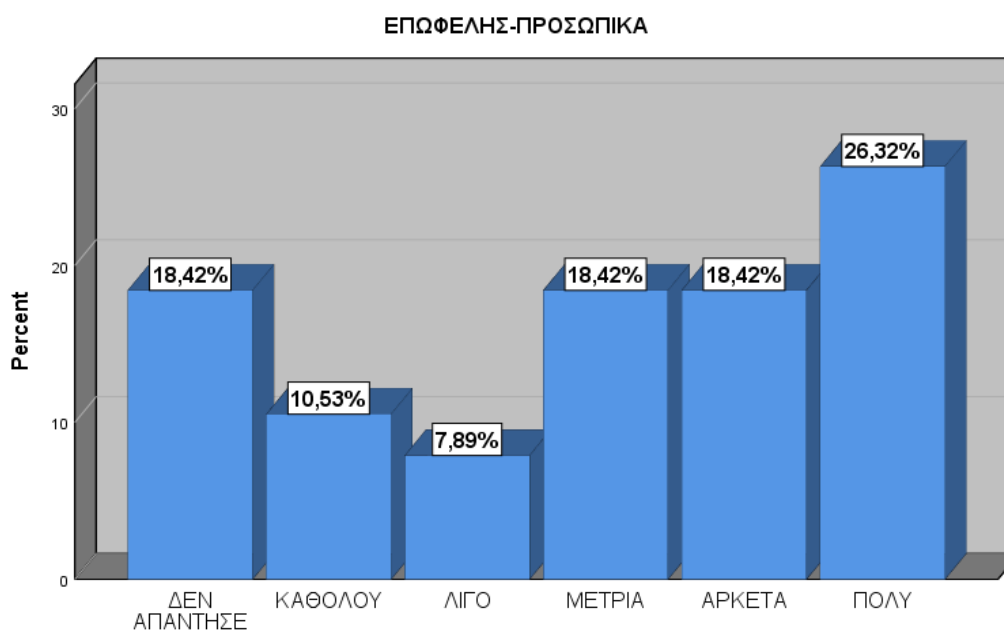
Σχήμα 173: Κατανομή της μεταβλητής «Εφαρμοσσιμη» σε κλίμακα Likert



Σχήμα 174: Κατανομή της μεταβλητής «Αποδεκτή από τους Ηγέτες» σε κλίμακα Likert



Σχήμα 175: Κατανομή της μεταβλητής «Επωφελής για τον Οργανισμό» σε κλίμακα Likert



Σχήμα 176: Κατανομή της μεταβλητής «Επωφελής για εσάς προσωπικά» σε κλίμακα Likert



Α.2 «Αξιολόγηση του βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής α) από την ιεραρχία του Οργανισμού και β) από τη Διοίκηση που εποπτεύει τον Οργανισμό»

Statistics

		Αξιολόγηση βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από Γεν.Δ/ντες- Δ/ντές- Τμ/ρχες	Αξιολόγηση βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από τη Διοίκηση του φορέα
N	Valid	38	38
	Missing	0	0

Αξιολόγηση βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από Γεν.Δ/ντες- Δ/ντές- Τμ/ρχες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΙΣΤΩΣΕ	2	5,3	5,3	5,3
	ΛΙΓΟ	7	18,4	18,4	23,7
	ΜΕΤΡΙΑ	12	31,6	31,6	55,3
	ΑΡΚΕΤΑ	7	18,4	18,4	73,7
	ΠΟΛΥ	9	23,7	23,7	97,4
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Αξιολόγηση βαθμού υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής από τη Διοίκηση του φορέα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,6	2,6	2,6
	ΛΙΓΟ	8	21,1	21,1	23,7
	ΜΕΤΡΙΑ	6	15,8	15,8	39,5
	ΑΡΚΕΤΑ	11	28,9	28,9	68,4
	ΠΟΛΥ	11	28,9	28,9	97,4
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Α.3 «Ο αντίκτυπος της αλλαγής που βίωσε ο εργαζόμενος α) θετικός και β) αρνητικός»

Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΘΕΤΙΚΟΣ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΙΣΤΩΣΕ	2	5,3	5,3	5,3



ΚΑΘΟΛΟΥ	7	18,4	18,4	23,7
ΛΙΓΟ	6	15,8	15,8	39,5
ΜΕΤΡΙΑ	10	26,3	26,3	65,8
ΑΡΚΕΤΑ	7	18,4	18,4	84,2
ΠΟΛΥ	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Αξιολόγηση αντίκτυπου που βίωσα ως εργαζόμενος (ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	7	18,4	18,4	18,4
	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	23,7	23,7	42,1
	ΛΙΓΟ	10	26,3	26,3	68,4
	ΜΕΤΡΙΑ	6	15,8	15,8	84,2
	ΑΡΚΕΤΑ	3	7,9	7,9	92,1
	ΠΟΛΥ	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Α.4 «Αντιδράσεις των υπόλοιπων εργαζόμενων στον Οργανισμό/Επιχείρηση κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών»

Πώς θα χαρακτηρίζατε τις αντιδράσεις των υπόλοιπων εργαζομένων κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΝΤΟΝΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ	5	13,2	13,2	13,2
	ΜΙΚΡΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ	16	42,1	42,1	55,3
	ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ	11	28,9	28,9	84,2
	ΑΠΟΔΟΧΗ	5	13,2	13,2	97,4
	ΕΝΘΟΥΣΙΩΔΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗ	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



Α.5 «Συναισθήματα που προκάλεσε η αλλαγή»

Statistics											
		ΗΡΕΜΙΑ	ΕΥΡΥΘΜΙΑ	ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ	ΑΝΑΚΟΥΦΙΣΗ	ΑΠΟΔΟΧΗ	ΑΓΧΟΣ	ΣΥΓΧΥΣΗ	ΑΓΑΝΑΚΤΗΣΗ	ΚΟΠΩΣΗ	ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ
N	Valid	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,34	2,47	2,29	2,21	3,18	2,32	1,97	1,89	2,08	1,58
Median		3,00	2,50	2,00	2,00	4,00	2,50	2,00	1,00	2,00	1,00
Std. Deviation		1,512	1,502	1,575	1,727	1,706	1,596	1,461	1,573	1,566	1,482
Variance		2,285	2,256	2,482	2,982	2,911	2,546	2,134	2,475	2,453	2,196
Range		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

ΗΡΕΜΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	6	15,8	15,8	15,8
	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	15,8	15,8	31,6
	ΛΙΓΟ	6	15,8	15,8	47,4
	ΜΕΤΡΙΑ	12	31,6	31,6	78,9
	ΑΡΚΕΤΑ	5	13,2	13,2	92,1
	ΠΟΛΥ	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΕΥΡΥΘΜΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	5	13,2	13,2	13,2
	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	10,5	10,5	23,7
	ΛΙΓΟ	10	26,3	26,3	50,0
	ΜΕΤΡΙΑ	11	28,9	28,9	78,9
	ΑΡΚΕΤΑ	3	7,9	7,9	86,8
	ΠΟΛΥ	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	7	18,4	18,4	18,4
	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	13,2	13,2	31,6



ΛΙΓΟ	8	21,1	21,1	52,6
ΜΕΤΡΙΑ	10	26,3	26,3	78,9
ΑΡΚΕΤΑ	4	10,5	10,5	89,5
ΠΟΛΥ	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ΑΝΑΚΟΥΦΙΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO ANSWER	7	18,4	18,4	18,4
ΚΑΘΟΛΟΥ	9	23,7	23,7	42,1
ΛΙΓΟ	6	15,8	15,8	57,9
ΜΕΤΡΙΑ	8	21,1	21,1	78,9
ΑΡΚΕΤΑ	1	2,6	2,6	81,6
ΠΟΛΥ	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ΑΠΟΔΟΧΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO ANSWER	5	13,2	13,2	13,2
ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,3	5,3	18,4
ΛΙΓΟ	5	13,2	13,2	31,6
ΜΕΤΡΙΑ	5	13,2	13,2	44,7
ΑΡΚΕΤΑ	11	28,9	28,9	73,7
ΠΟΛΥ	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ΑΓΧΟΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO ANSWER	6	15,8	15,8	15,8
ΚΑΘΟΛΟΥ	8	21,1	21,1	36,8
ΛΙΓΟ	5	13,2	13,2	50,0
ΜΕΤΡΙΑ	10	26,3	26,3	76,3
ΑΡΚΕΤΑ	5	13,2	13,2	89,5
ΠΟΛΥ	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**ΣΥΓΧΥΣΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	5	13,2	13,2	13,2
	ΚΑΘΟΛΟΥ	13	34,2	34,2	47,4
	ΛΙΓΟ	7	18,4	18,4	65,8
	ΜΕΤΡΙΑ	7	18,4	18,4	84,2
	ΑΡΚΕΤΑ	3	7,9	7,9	92,1
	ΠΟΛΥ	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΑΓΑΝΑΚΤΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	6	15,8	15,8	15,8
	ΚΑΘΟΛΟΥ	15	39,5	39,5	55,3
	ΛΙΓΟ	6	15,8	15,8	71,1
	ΜΕΤΡΙΑ	2	5,3	5,3	76,3
	ΑΡΚΕΤΑ	6	15,8	15,8	92,1
	ΠΟΛΥ	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΚΟΠΩΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	6	15,8	15,8	15,8
	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	28,9	28,9	44,7
	ΛΙΓΟ	7	18,4	18,4	63,2
	ΜΕΤΡΙΑ	5	13,2	13,2	76,3
	ΑΡΚΕΤΑ	6	15,8	15,8	92,1
	ΠΟΛΥ	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	5	13,2	13,2	13,2
	ΚΑΘΟΛΟΥ	22	57,9	57,9	71,1
	ΛΙΓΟ	5	13,2	13,2	84,2
	ΜΕΤΡΙΑ	1	2,6	2,6	86,8



ΠΟΛΥ	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Α.6 «Αιτίες που συνέβαλαν στη μη επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής που βίωσαν» και «Αξιολόγηση του βαθμού σημαντικότητας»

Α. ποσοτική ανάλυση κάθε μεταβλητής σύμφωνα με την κλίμακα Likert

ΑΠΟΥΣΙΑ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	16	42,1	59,3	59,3
	ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	63,0
	METΡΙΑ	2	5,3	7,4	70,4
	ΑΡΚΕΤΑ	2	5,3	7,4	77,8
	ΠΟΛΥ	6	15,8	22,2	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		

ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	13	34,2	48,1	48,1
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	51,9
	ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	55,6
	METΡΙΑ	1	2,6	3,7	59,3
	ΑΡΚΕΤΑ	3	7,9	11,1	70,4
	ΠΟΛΥ	8	21,1	29,6	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		

ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	12	31,6	44,4	44,4
	ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	48,1
	METΡΙΑ	1	2,6	3,7	51,9



	ΑΡΚΕΤΑ	3	7,9	11,1	63,0
	ΠΟΛΥ	10	26,3	37,0	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		

ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	13	34,2	48,1	48,1
	ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	51,9
	ΜΕΤΡΙΑ	3	7,9	11,1	63,0
	ΑΡΚΕΤΑ	4	10,5	14,8	77,8
	ΠΟΛΥ	6	15,8	22,2	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		

ΑΠΟΥΣΙΑ MIDDLE CHANGE MANAGERS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	14	36,8	51,9	51,9
	ΛΙΓΟ	3	7,9	11,1	63,0
	ΑΡΚΕΤΑ	2	5,3	7,4	70,4
	ΠΟΛΥ	8	21,1	29,6	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		

ΟΛΙΓΩΡΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	14	36,8	51,9	51,9
	ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	55,6
	ΜΕΤΡΙΑ	1	2,6	3,7	59,3
	ΑΡΚΕΤΑ	5	13,2	18,5	77,8
	ΠΟΛΥ	6	15,8	22,2	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		



ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	14	36,8	51,9	51,9
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	55,6
	ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	59,3
	ΜΕΤΡΙΑ	2	5,3	7,4	66,7
	ΑΡΚΕΤΑ	1	2,6	3,7	70,4
	ΠΟΛΥ	8	21,1	29,6	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		

ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	14	36,8	51,9	51,9
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	55,6
	ΛΙΓΟ	1	2,6	3,7	59,3
	ΜΕΤΡΙΑ	1	2,6	3,7	63,0
	ΑΡΚΕΤΑ	4	10,5	14,8	77,8
	ΠΟΛΥ	6	15,8	22,2	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		

ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO ANSWER	20	52,6	74,1	74,1
	ΜΕΤΡΙΑ	2	5,3	7,4	81,5
	ΠΟΛΥ	5	13,2	18,5	100,0
	Total	27	71,1	100,0	
Missing	System	11	28,9		
Total		38	100,0		



Α.7 «Τρόπος ανάθεσης καθηκόντων/ έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους» και «ποιος επωμίζεται την ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου»

		Statistics	
		Η ανάθεση καθηκόντων/ ευθύνης έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους	Ποιοι επωμίζονται την ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων
N	Valid	38	38
	Missing	0	0
Mean		1,79	1,63
Median		2,00	1,00
Std. Deviation		,811	,751
Variance		,657	,563

Η ανάθεση καθηκόντων/ ευθύνης έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΤΡΟΠΟ	17	44,7	44,7	44,7
	ΓΙΝΕΤΑΙ ΧΩΡΙΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ	12	31,6	31,6	76,3
		9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Ποιοι επωμίζονται την ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΑΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΟ	20	52,6	52,6	52,6
	ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	12	31,6	31,6	84,2
	ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A.8 «Αξιολόγηση βαθμού συμμετοχής του εργαζόμενου στις διαβουλεύσεις για την προωθούμενη αλλαγή που βίωσαν»

Statistics

Αξιολογείτε τη συμμετοχή σας στις διαβουλεύσεις για την προωθούμενη αλλαγή που βιώσατε

N	Valid	38
	Missing	0
Mean		4,63
Median		4,00
Std. Deviation		2,259
Variance		5,104

Αξιολογείτε τη συμμετοχή σας στις διαβουλεύσεις για την προωθούμενη αλλαγή που βιώσατε

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ	2	5,3
	ΘΕΡΑΠΕΙΑ	1	2,6
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	13	34,2
	ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ	6	15,8
	ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΙΡΗΝΗΣ	4	10,5
	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	6	15,8
	ΠΛΗΡΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	1	2,6
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΑΠΟ	5	13,2
	ΕΠΙΛΟΓΕΣ		
	Total	38	100,0

A.9 «Ο Οργανισμός υιοθετεί νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας, με γνώμονα την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί αυτή την περίοδο στη χώρα»

Statistics

Υιοθέτηση νέων τρόπων δομικής ή διοικητικής λειτουργίας με γνώμονα την οικ.ύφεση/κρίση από τον Οργανισμό σας;

N	Valid	38
	Missing	0
Mean		3,05
Median		3,00
Std. Deviation		1,355
Variance		1,835



Υιοθέτηση νέων τρόπων δομικής ή διοικητικής λειτουργίας με γνώμονα την οικ. ύφεση/ κρίση από τον Οργανισμό σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	18,4	18,4	18,4
	ΛΙΓΟ	6	15,8	15,8	34,2
	ΜΕΤΡΙΑ	9	23,7	23,7	57,9
	ΑΡΚΕΤΑ	10	26,3	26,3	84,2
	ΠΟΛΥ	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A.10 «Επιρροή των Οργανισμών από την οικονομική ύφεση ή κρίση»

Statistics

Ο Οργανισμός σας έχει επηρεαστεί από την οικονομική ύφεση / κρίση;

N	Valid	38
	Missing	0
Mean		4,39
Median		5,00
Std. Deviation		,823
Variance		,678

Ο Οργανισμός πόσο έχει επηρεαστεί από την οικονομική ύφεση/ κρίση;

		Frequency	Valid Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,6
	ΜΕΤΡΙΑ	2	5,3
	ΑΡΚΕΤΑ	15	39,5
	ΠΟΛΥ	20	52,6
	Total	38	100,0

A.11 «Βαθμός επιρροής κάθε εργαζόμενου από την οικονομική ύφεση ή κρίση»

Statistics

Αξιολόγηση του βαθμού επιρροής από την οικονομική ύφεση/ κρίση ως εργαζόμενοι

N	Valid	38
	Missing	0
Mean		4,61
Median		5,00
Std. Deviation		,595
Variance		,353

Αξιολόγηση του βαθμού επιρροής από την οικονομική ύφεση ή κρίση ως εργαζόμενοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	METPI A	2	5,3	5,3	5,3
	APKET A	11	28,9	28,9	34,2
	ΠΟΛΥ	25	65,8	65,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A.12 «Βαθμός επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων από την οικονομική ύφεση ή κρίση»**Statistics**

Αξιολόγηση του βαθμού επιρροής της οικ.ύφεσης/ κρίσης στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους ως εργαζόμενοι

N	Valid	38
	Missing	0
Mean		2,79
Median		3,00
Std. Deviation		1,417
Variance		2,009

Αξιολόγηση του βαθμού επιρροής της οικονομικής ύφεσης ή κρίσης στην αποδοτικότητά και αποτελεσματικότητά τους ως εργαζόμενοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	23,7	23,7	23,7
	ΛΙΓΟ	9	23,7	23,7	47,4
	METPIA	7	18,4	18,4	65,8
	APKETA	7	18,4	18,4	84,2
	ΠΟΛΥ	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A.13 «Αντίδραση των εργαζόμενων στην αλλαγή που βίωσαν»**Statistics**

Περιγραφή αντίδρασης του εργαζόμενου στην αλλαγή που βίωσε

N	Valid	38
	Missing	0
Mean		3,18
Median		3,50



Std. Deviation	1,087
Variance	1,181

Αντίδραση του εργαζόμενου στην αλλαγή που βίωσε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	2	5,3	5,3	5,3
	ΑΠΟΡΡΙΨΗ	1	2,6	2,6	7,9
	ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ	4	10,5	10,5	18,4
	ΑΝΟΧΗ	12	31,6	31,6	50,0
	ΑΠΟΔΟΧΗ	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Α.14 «Αιτίες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους Υπέρ της αλλαγής»

Παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων από την ανάλυση κάθε μεταβλητής με το SPSS, από τα οποία εξάγονται τα Σχήματα στην ενότητα 8.4.2.

ΟΡΑΜΑ ΗΓΕΤΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,6	2,8	2,8
	ΛΙΓΟ	1	2,6	2,8	5,6
	ΜΕΤΡΙΑ	8	21,1	22,2	27,8
	ΑΡΚΕΤΑ	8	21,1	22,2	50,0
	ΠΟΛΥ	18	47,4	50,0	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	1	2,6	2,8	2,8
	ΜΕΤΡΙΑ	2	5,3	5,6	8,3
	ΑΡΚΕΤΑ	10	26,3	27,8	36,1
	ΠΟΛΥ	23	60,5	63,9	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

**ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	2	5,3	5,6	5,6
	ΜΕΤΡΙΑ	5	13,2	13,9	19,4
	ΑΡΚΕΤΑ	12	31,6	33,3	52,8
	ΠΟΛΥ	17	44,7	47,2	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,6	2,8	2,8
	ΛΙΓΟ	1	2,6	2,8	5,6
	ΜΕΤΡΙΑ	2	5,3	5,6	11,1
	ΑΡΚΕΤΑ	9	23,7	25,0	36,1
	ΠΟΛΥ	23	60,5	63,9	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	2	5,3	5,6	5,6
	ΜΕΤΡΙΑ	4	10,5	11,1	16,7
	ΑΡΚΕΤΑ	12	31,6	33,3	50,0
	ΠΟΛΥ	18	47,4	50,0	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	8,3	8,3
	ΛΙΓΟ	3	7,9	8,3	16,7
	ΜΕΤΡΙΑ	9	23,7	25,0	41,7
	ΑΡΚΕΤΑ	15	39,5	41,7	83,3
	ΠΟΛΥ	6	15,8	16,7	100,0



Total	36	94,7	100,0
Missing System	2	5,3	
Total	38	100,0	

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	10,5	11,4	11,4
	ΛΙΓΟ	9	23,7	25,7	37,1
	ΜΕΤΡΙΑ	11	28,9	31,4	68,6
	ΑΡΚΕΤΑ	9	23,7	25,7	94,3
	ΠΟΛΥ	2	5,3	5,7	100,0
	Total	35	92,1	100,0	
Missing	System	3	7,9		
Total		38	100,0		

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,6	2,9	2,9
	ΛΙΓΟ	3	7,9	8,6	11,4
	ΜΕΤΡΙΑ	8	21,1	22,9	34,3
	ΑΡΚΕΤΑ	12	31,6	34,3	68,6
	ΠΟΛΥ	11	28,9	31,4	100,0
	Total	35	92,1	100,0	
Missing	System	3	7,9		
Total		38	100,0		

ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΛΥ	3	7,9	100,0	100,0
Missing	System	35	92,1		
Total		38	100,0		

Παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων από την ανάλυση κάθε κατηγορίας της κλίμακας Likert με το SPSS, από τα οποία εξάγονται τα Σχήματα στην ενότητα 8.4.2.

ΣΚΑΘΟΛΟΥ Frequencies

		Responses N	Percent	Percent of Cases
ΚΑΘΟΛΟ	ΟΡΑΜΑ ΗΓΕΤΗ	1	10,0%	14,3%



Υ ^a	ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1	10,0%	14,3%
	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ	3	30,0%	42,9%
	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	4	40,0%	57,1%
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	1	10,0%	14,3%
Total		10	100,0%	142,9%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας .. : Κατανομή της περίπτωσης «Καθόλου» της κλίμακας Likert για το σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν τον εργαζόμενο υπέρ της αλλαγής

ΣΛΙΓΟ Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΛΙΓΟ ^a	ΟΡΑΜΑ ΗΓΕΤΗ	1	4,5%	7,7%
	ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ	1	4,5%	7,7%
	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	2	9,1%	15,4%
	ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1	4,5%	7,7%
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	2	9,1%	15,4%
	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ	3	13,6%	23,1%
	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	9	40,9%	69,2%
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	3	13,6%	23,1%
Total		22	100,0%	169,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 2.

ΜΕΤΡΙΑ Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΜΕΤΡΙΑ ^a	ΟΡΑΜΑ ΗΓΕΤΗ	8	16,3%	28,6%
	ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ	2	4,1%	7,1%
	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	5	10,2%	17,9%
	ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2	4,1%	7,1%
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	4	8,2%	14,3%
	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ	9	18,4%	32,1%
	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	11	22,4%	39,3%
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	8	16,3%	28,6%
Total		49	100,0%	175,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 3.

ΣΑΡΚΕΤΑ Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΑΡΚΕΤΑ ΟΡΑΜΑ ΗΓΕΤΗ		8	9,2%	27,6%



a	ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ	10	11,5%	34,5%
	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	12	13,8%	41,4%
	ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	9	10,3%	31,0%
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12	13,8%	41,4%
	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ	15	17,2%	51,7%
	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	9	10,3%	31,0%
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	12	13,8%	41,4%
Total		87	100,0%	300,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 4.

SPOLY Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
a	ΠΟΛΥ ΟΡΑΜΑ ΗΓΕΤΗ	18	14,9%	54,5%
	ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ	23	19,0%	69,7%
	ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	17	14,0%	51,5%
	ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	23	19,0%	69,7%
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	18	14,9%	54,5%
	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ	6	5,0%	18,2%
	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	2	1,7%	6,1%
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	11	9,1%	33,3%
	ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ	3	2,5%	9,1%
Total		121	100,0%	366,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 5.

A.15 «Αξιολόγηση αιτίων που συντελούν στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή»

Παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων από την ανάλυση κάθε μεταβλητής με το SPSS, από τα οποία εξάγονται τα Σχήματα στην ενότητα 8.4.3.

ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,3	5,6	5,6
	ΛΙΓΟ	1	2,6	2,8	8,3
	ΜΕΤΡΙΑ	2	5,3	5,6	13,9
	ΑΡΚΕΤΑ	17	44,7	47,2	61,1
	ΠΟΛΥ	14	36,8	38,9	100,0
	Total	36	94,7	100,0	



Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,6	2,7	2,7
	ΜΕΤΡΙΑ	8	21,1	21,6	24,3
	ΑΡΚΕΤΑ	10	26,3	27,0	51,4
	ΠΟΛΥ	18	47,4	48,6	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	System	1	2,6		
Total		38	100,0		

ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	8,3	8,3
	ΛΙΓΟ	3	7,9	8,3	16,7
	ΜΕΤΡΙΑ	10	26,3	27,8	44,4
	ΑΡΚΕΤΑ	12	31,6	33,3	77,8
	ΠΟΛΥ	8	21,1	22,2	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	5	13,2	13,5	13,5
	ΜΕΤΡΙΑ	13	34,2	35,1	48,6
	ΑΡΚΕΤΑ	9	23,7	24,3	73,0
	ΠΟΛΥ	10	26,3	27,0	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	System	1	2,6		
Total		38	100,0		

**ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,6	2,7	2,7
	ΛΙΓΟ	2	5,3	5,4	8,1
	ΜΕΤΡΙΑ	7	18,4	18,9	27,0
	ΑΡΚΕΤΑ	13	34,2	35,1	62,2
	ΠΟΛΥ	14	36,8	37,8	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	System	1	2,6		
Total		38	100,0		

ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	8,1	8,1
	ΛΙΓΟ	5	13,2	13,5	21,6
	ΜΕΤΡΙΑ	10	26,3	27,0	48,6
	ΑΡΚΕΤΑ	4	10,5	10,8	59,5
	ΠΟΛΥ	15	39,5	40,5	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	System	1	2,6		
Total		38	100,0		

ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	8,1	8,1
	ΛΙΓΟ	4	10,5	10,8	18,9
	ΜΕΤΡΙΑ	3	7,9	8,1	27,0
	ΑΡΚΕΤΑ	13	34,2	35,1	62,2
	ΠΟΛΥ	14	36,8	37,8	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	System	1	2,6		
Total		38	100,0		

ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	13,2	13,5	13,5
	ΛΙΓΟ	4	10,5	10,8	24,3
	ΜΕΤΡΙΑ	7	18,4	18,9	43,2
	ΑΡΚΕΤΑ	17	44,7	45,9	89,2
	ΠΟΛΥ	4	10,5	10,8	100,0



Total	37	97,4	100,0
Missing System	1	2,6	
Total	38	100,0	

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	18,4	19,4	19,4
	ΛΙΓΟ	8	21,1	22,2	41,7
	ΜΕΤΡΙΑ	12	31,6	33,3	75,0
	ΑΡΚΕΤΑ	8	21,1	22,2	97,2
	ΠΟΛΥ	1	2,6	2,8	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	10,5	11,1	11,1
	ΛΙΓΟ	6	15,8	16,7	27,8
	ΜΕΤΡΙΑ	9	23,7	25,0	52,8
	ΑΡΚΕΤΑ	12	31,6	33,3	86,1
	ΠΟΛΥ	5	13,2	13,9	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΛΥ	2	5,3	100,0	100,0
Missing	System	36	94,7		
Total		38	100,0		

Παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων από την ανάλυση κάθε κατηγορίας της κλίμακας Likert με το SPSS, από τα οποία εξάγονται τα Σχήματα στην ενότητα 8.4.3.

ΣΚΑΘΟΛΟΥ Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ΚΑΘΟΛΟΥ ^a	ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	2	5,7%	18,2%
	ΦΟΒΟΣ	2	5,7%	18,2%



ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ	1	2,9%	9,1%
ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ			
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	3	8,6%	27,3%
ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ	3	8,6%	27,3%
ΑΛΛΑΓΗΣ			
ΣΥΝΗΘΕΙΑ	1	2,9%	9,1%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	1	2,9%	9,1%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	3	8,6%	27,3%
ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	3	8,6%	27,3%
ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	5	14,3%	45,5%
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	7	20,0%	63,6%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	4	11,4%	36,4%
Total	35	100,0%	318,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

ΣΛΙΓΟ Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΛΙΓΟ ^a	ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	1	2,2%	4,3%
	ΦΟΒΟΣ	3	6,5%	13,0%
	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	3	6,5%	13,0%
	ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ	3	6,5%	13,0%
	ΑΛΛΑΓΗΣ			
	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	5	10,9%	21,7%
	ΣΥΝΗΘΕΙΑ	2	4,3%	8,7%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	2	4,3%	8,7%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	5	10,9%	21,7%
	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	4	8,7%	17,4%
	ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	4	8,7%	17,4%
	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	8	17,4%	34,8%
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	6	13,0%	26,1%
Total		46	100,0%	200,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 2.

ΣΟΥΔΕΤΕΡΟ Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΟΥΔΕΤΕΡΟ ^a	ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	2	2,2%	6,9%
	ΦΟΒΟΣ	5	5,4%	17,2%
	ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ	8	8,7%	27,6%
	ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ			
	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	3	3,3%	10,3%



ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	10	10,9%	34,5%
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	13	14,1%	44,8%
ΣΥΝΗΘΕΙΑ	3	3,3%	10,3%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	7	7,6%	24,1%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	10	10,9%	34,5%
ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	3	3,3%	10,3%
ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	7	7,6%	24,1%
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	12	13,0%	41,4%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	9	9,8%	31,0%
Total	92	100,0%	317,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 3.

\$APKETA Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
APKETA a	ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	17	10,5%	48,6%
	ΦΟΒΟΣ	12	7,4%	34,3%
	ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	10	6,2%	28,6%
	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	16	9,9%	45,7%
	ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	12	7,4%	34,3%
	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	9	5,6%	25,7%
	ΣΥΝΗΘΕΙΑ	19	11,7%	54,3%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	13	8,0%	37,1%
	ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	4	2,5%	11,4%
	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	13	8,0%	37,1%
	ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	17	10,5%	48,6%
	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	8	4,9%	22,9%
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	12	7,4%	34,3%
Total		162	100,0%	462,9%

a. Dichotomy group tabulated at value 4.

\$ΠΟΛΥ Frequencies

		Responses		Percent of
		N	Percent	Cases
ΠΟΛΥ a	ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	14	9,7%	42,4%
	ΦΟΒΟΣ	15	10,4%	45,5%
	ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	18	12,5%	54,5%
	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	12	8,3%	36,4%



ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	8	5,6%	24,2%
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	10	6,9%	30,3%
ΣΥΝΗΘΕΙΑ	12	8,3%	36,4%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	14	9,7%	42,4%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ	15	10,4%	45,5%
ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ-ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ	14	9,7%	42,4%
ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	4	2,8%	12,1%
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	1	0,7%	3,0%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	5	3,5%	15,2%
ΑΛΛΗ ΑΙΤΙΑ	2	1,4%	6,1%
Total	144	100,0%	436,4%

a. Dichotomy group tabulated at value 5.

A.16 «Παράγοντες που επηρέασαν την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή»

Statistics											
		ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΣ	ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΕΜΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ	ΕΜΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	ΣΥΝΗΘΕΙΑ	ΕΜΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ	ΕΜΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΆΛΛΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ
N	Valid	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,16	2,42	3,32	2,76	3,26	2,21	3,21	2,39	2,92	,53
Median		4,00	2,00	3,50	3,00	4,00	2,00	4,00	2,00	3,00	,00
Std. Deviation		1,569	1,500	1,509	1,618	1,671	1,298	1,647	1,424	1,363	1,555
Variance		2,461	2,250	2,276	2,618	2,794	1,684	2,711	2,029	1,858	2,418

ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	3	7,9	7,9	7,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	10,5	10,5	18,4
	ΛΙΓΟ	5	13,2	13,2	31,6
	ΜΕΤΡΙΑ	6	15,8	15,8	47,4
	ΑΡΚΕΤΑ	12	31,6	31,6	78,9
	ΠΟΛΥ	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**ΦΟΒΟΣ ΤΟΥ ΛΑΘΟΥΗΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	7,9	7,9
	ΛΙΓΟ	11	28,9	28,9	36,8
	ΜΕΤΡΙΑ	6	15,8	15,8	52,6
	ΑΡΚΕΤΑ	5	13,2	13,2	65,8
	ΠΟΛΥ	11	28,9	28,9	94,7
	Total	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,6	2,6	2,6
	ΛΙΓΟ	6	15,8	15,8	18,4
	ΜΕΤΡΙΑ	3	7,9	7,9	26,3
	ΑΡΚΕΤΑ	9	23,7	23,7	50,0
	ΠΟΛΥ	8	21,1	21,1	71,1
	Total	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	7,9	7,9
	ΛΙΓΟ	8	21,1	21,1	28,9
	ΜΕΤΡΙΑ	6	15,8	15,8	44,7
	ΑΡΚΕΤΑ	5	13,2	13,2	57,9
	ΠΟΛΥ	10	26,3	26,3	84,2
	Total	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,9	7,9	7,9
	Total	6	15,8	15,8	23,7



ΛΙΓΟ	2	5,3	5,3	28,9
ΜΕΤΡΙΑ	4	10,5	10,5	39,5
ΑΡΚΕΤΑ	13	34,2	34,2	73,7
ΠΟΛΥ	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	2	5,3	5,3	5,3
ΚΑΘΟΛΟΥ	12	31,6	31,6	36,8
ΛΙΓΟ	8	21,1	21,1	57,9
ΜΕΤΡΙΑ	10	26,3	26,3	84,2
ΑΡΚΕΤΑ	4	10,5	10,5	94,7
ΠΟΛΥ	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ΣΥΝΗΘΕΙΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	3	7,9	7,9	7,9
ΚΑΘΟΛΟΥ	6	15,8	15,8	23,7
ΛΙΓΟ	1	2,6	2,6	26,3
ΜΕΤΡΙΑ	8	21,1	21,1	47,4
ΑΡΚΕΤΑ	10	26,3	26,3	73,7
ΠΟΛΥ	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	3	7,9	7,9	7,9
ΚΑΘΟΛΟΥ	9	23,7	23,7	31,6
ΛΙΓΟ	8	21,1	21,1	52,6
ΜΕΤΡΙΑ	9	23,7	23,7	76,3
ΑΡΚΕΤΑ	6	15,8	15,8	92,1
ΠΟΛΥ	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	23,7	23,7	23,7
	ΛΙΓΟ	4	10,5	10,5	34,2
	ΜΕΤΡΙΑ	11	28,9	28,9	63,2
	ΑΡΚΕΤΑ	9	23,7	23,7	86,8
	ΠΟΛΥ	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ΑΛΛΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕ	34	89,5	89,5	89,5
	ΠΟΛΥ	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A.17 «Χαρακτηρισμός της στρατηγικής που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός στην παρούσα χρονική περίοδο και βρίσκονται σε εξέλιξη»**Statistics**

Χαρακτηρισμός της Στρατηγικής που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός του εργαζόμενου και βρίσκονται σε εξέλιξη

N	Valid	38
	Missing	0
Mean		2,74
Median		2,50
Std. Deviation		1,057
Variance		1,118

Χαρακτηρισμός της Στρατηγικής που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός του εργαζόμενου και βρίσκονται σε εξέλιξη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΦΙΛΟΔΟΞΕΣ	3	7,9	7,9	7,9
	ΛΟΓΙΚΕΣ	16	42,1	42,1	50,0
	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΜΒΕΛΕΙΑΣ	9	23,7	23,7	73,7
	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΕΣ	8	21,1	21,1	94,7
	Περισσότερες από 1 επιλογές	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



A.18 «Αξιολόγηση της αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής»

Statistics

Αξιολόγηση αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και αντιμετώπιση αντιδράσεων

N	Valid	38
	Missing	0
Mean		3,58
Median		2,00
Std. Deviation		2,688
Variance		7,223

Αξιολόγηση αποτελεσματικότερης Στρατηγικής για τη μείωση και αντιμετώπιση αντιδράσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΛΗΡΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	12	31,6	31,6	31,6
	ΑΝΑΛΥΣΗ/ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΟΝΟ ΟΣΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ	8	21,1	21,1	52,6
	ΑΛΛΟ	8	21,1	21,1	73,7
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΑΠΟ 1 ΕΠΙΛΟΓΕΣ	1	2,6	2,6	76,3
	ΑΛΛΟ	2	5,3	5,3	81,6
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΑΠΟ 1 ΕΠΙΛΟΓΕΣ	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

A.19 «Εξίσωση της αλλαγής»

Statistics

		DISSATISFACTION	VISION	FIRST STEPS
N	Valid	36	37	37
	Missing	2	1	1
Mean		3,11	3,46	3,95
Median		3,00	3,00	4,00
Std. Deviation		1,450	1,366	1,104
Variance		2,102	1,866	1,219

**DISSATISFACTION**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	21,1	22,2	22,2
	ΛΙΓΟ	3	7,9	8,3	30,6
	ΜΕΤΡΙΑ	10	26,3	27,8	58,3
	ΑΡΚΕΤΑ	7	18,4	19,4	77,8
	ΠΟΛΥ	8	21,1	22,2	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Missing	System	2	5,3		
Total		38	100,0		

VISION

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	10,5	10,8	10,8
	ΛΙΓΟ	5	13,2	13,5	24,3
	ΜΕΤΡΙΑ	10	26,3	27,0	51,4
	ΑΡΚΕΤΑ	6	15,8	16,2	67,6
	ΠΟΛΥ	12	31,6	32,4	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	System	1	2,6		
Total		38	100,0		

FIRST STEPS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	4	10,5	10,8	10,8
	ΜΕΤΡΙΑ	11	28,9	29,7	40,5
	ΑΡΚΕΤΑ	5	13,2	13,5	54,1
	ΠΟΛΥ	17	44,7	45,9	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Missing	System	1	2,6		
Total		38	100,0		

Statistics**TOTAL COST**

N	Valid	32
	Missing	6
Mean		3,2188
Median		3,5000
Std. Deviation		,88843
Variance		,789

**TOTAL COST**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,6	3,1	3,1
	1,50	2	5,3	6,3	9,4
	ΛΙΓΟ	2	5,3	6,3	15,6
	2,50	3	7,9	9,4	25,0
	ΜΕΤΡΙΑ	4	10,5	12,5	37,5
	3,50	12	31,6	37,5	75,0
	ΑΡΚΕΤΑ	5	13,2	15,6	90,6
	4,50	3	7,9	9,4	100,0
	Total	32	84,2	100,0	
Missing	System	6	15,8		
Total		38	100,0		



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β΄» Ερωτηματολόγιο Έρευνας



ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ

Τμήμα Στρατιωτικών Επιστημών



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Σχολή Μηχανικών Παραγωγής &
Διοίκησης

ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Αξιότιμη/ε κυρία/ε συνάδελφε,

Το Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *«Εφαρμοσμένη Επιχειρησιακή Έρευνα και Ανάλυση»* των τμημάτων Στρατιωτικών Επιστημών της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων και της Σχολής Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης που διενεργεί έρευνα σχετικά με τη *«διαχείριση αλλαγών στο εσωτερικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης με γνώμονα την παρατεταμένη ύφεση ή κρίση προς επίτευξη των επιδιωκόμενων μεταρρυθμίσεων»* σας ευχαριστεί εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία της έρευνας αυτής, με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Το ερωτηματολόγιο έχει ως σκοπό να καταγράψει την εμπειρία σας από μεταρρυθμίσεις που έχετε βιώσει. Είναι **ανώνυμο** και σας παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις, με τον τρόπο που ορίζεται κάθε φορά. Κάθε πληροφορία θα επεξεργαστεί με απόλυτη εχεμύθεια. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς-επιστημονικούς σκοπούς και θα αποθηκευτούν σε ασφαλή τοποθεσία. Οι απαντήσεις να αποσταλούν μέχρι τις 20 Αυγούστου στο e-mail: mavroudifani@gmail.com.

Όσοι επιθυμούν να λάβουν γνώση για τα αποτελέσματα της έρευνας, δύναται να τους γνωστοποιηθούν μετά το τέλος της εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής, με τη συμπλήρωση της ηλεκτρονικής διεύθυνσης στο τέλος του ερωτηματολογίου. Για



τη συμπλήρωση χρειάζονται περίπου **10 λεπτά**. Για επιπρόσθετες πληροφορίες σχετικά με το ερωτηματολόγιο μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας.

Υπεύθυνος έρευνας:

Φανή Π.Μαυρουδή

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Εφαρμοσμένης Επιχειρησιακής Έρευνας και Ανάλυσης

Σ.Σ.Ε. και Πολυτεχνείου Κρήτης

mavroudifani@gmail.com

Επιστημονικός Υπεύθυνος

Δρ.Διονύσιος Γεροντογιάννης

Καθηγητής Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων

dionisisger@gmail.com

Γραμματεία Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών και Έρευνας

Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων

info@sse-tuc.edu.gr

<http://sse-tucf.edu.gr>

1. Πόσα έτη λειτουργεί η υπηρεσία σας;

1 έτος έως 15 έτη	16 – 30 έτη	31 έτη και άνω

2. Υπάρχει διαμορφωμένο οργανόγραμμα;

1.	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που είναι σε ισχύ και εφαρμόζεται πιστά	
2.	Υπάρχει γραπτό οργανόγραμμα που δεν είναι σε ισχύ	
3.	Ο οργανισμός/επιχείρηση βρίσκεται σε διαδικασία ανασχηματισμού του γραπτού οργανογράμματος	
4.	Υπάρχει (κάποιας μορφής) προφορικό οργανόγραμμα	

**5. Δεν υπάρχει οργανόγραμμα**

Σε περίπτωση που δεν υπάρχει Οργανόγραμμα παραλείψτε την απάντησή σας στις ερωτήσεις (3) και (4).

3. Υπάρχει Καθηκοντολόγιο;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

4. Υπάρχει Στοχοθεσία;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

5. Ο Οργανισμός/Επιχείρηση διαθέτει Όραμα, σαφώς και γραπτώς κοινοποιημένο στο σύνολο των εργαζομένων;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

6. Ο Οργανισμός/Επιχείρηση διαθέτει καταγεγραμμένες ροές διαδικασιών;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

7. Ο Οργανισμός/Επιχείρησή σας σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους;

Διαθέτει περιορισμένους πόρους	Διαθέτει επαρκείς πόρους	Διαθέτει πλεονάζοντες πόρους

8. Η υπηρεσία σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή/ μεταρρύθμιση;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ



Αν επιλέξετε την απάντηση «Όχι», η έρευνα τερματίζει σε αυτό το σημείο και σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.

9. Επιλέξτε ποιόν τύπο Αλλαγής βιώσατε:

Εξέλιξη: προγραμματισμένη, βασίζεται στην αντίληψη των managers για μελλοντικά επερχόμενες αλλαγές	
Προσαρμογή: υλοποιείται σε πολλά στάδια και με αργό ρυθμό και μπορεί να ενσωματωθεί στο υφιστάμενο πλαίσιο	
Επανάσταση: γρήγορη και εκτεταμένη αλλαγή	
Αναδόμηση: γρήγορη αλλαγή αλλά δεν αλλάζει ριζικά το υφιστάμενο οργανωσιακό πλαίσιο	

10. Αξιολογείστε την αναγκαιότητα της προωθούμενης αλλαγής που βιώσατε.

Σημειώστε έναν αριθμό σε κάθε στοιχείο:

5: πολύ, 4: αρκετά, 3: μέτρια, 2: λίγο και 1: καθόλου

Η αλλαγή ήταν ή είναι:	
Απαραίτητη	
Κατάλληλη	
Εφαρμόσιμη	
Αποδεκτή από τους ηγέτες του Οργανισμού	
Επωφελής για τον Οργανισμό	
Επωφελής για εσάς (προσωπικά)	

11. Αξιολογείστε το βαθμό υποστήριξης της προωθούμενης αλλαγής στον Οργανισμό/Επιχείρησή σας από:

(Σημειώστε έναν αριθμό σε κάθε στοιχείο)



5: πολύ, 4: αρκετά, 3: μέτρια, 2: λίγο και 1: καθόλου

A) Γενικοί Διευθυντές / Διευθυντές/ Τμηματάρχες	
B) Η Διοίκηση του φορέα που εποπτεύει τον Οργανισμό/Επιχείρηση	
Δεν γνωρίζω	

12. Ποιος ήταν ο αντίκτυπος αυτής της αλλαγής που βίωσα ως εργαζόμενος;

(Σημειώστε X σε μια από τις δυο επιλογές.

Εφόσον κρίνεται ότι υπήρχαν και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις, τότε μπορείτε να σημειώσετε και στο α) και στο β)

A) Θετικός

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

B) Αρνητικός

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

13. Πως θα χαρακτηρίζατε τις αντιδράσεις των υπόλοιπων εργαζόμενων στον Οργανισμό/Επιχειρησή σας κατά την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών;

Έντονες αντιδράσεις	Μικρές αντιδράσεις	Αδιάφορη αντίδραση	Αποδοχή	Ενθουσιώδης αποδοχή

14. Αξιολογείστε τα συναισθήματα που σας προκάλεσε η αλλαγή που βιώσατε :

Σημειώστε έναν Αριθμό σε κάθε ένα από τα παρακάτω συναισθήματα

5: πολύ, 4: αρκετά, 3: μέτρια, 2: λίγο και 1: καθόλου

Ηρεμία		Άγχος	
Ευρυθμία		Σύγχυση	
Ισορροπία		Αγανάκτηση	
Ανακούφιση		Κόπωση	
Αποδοχή		Αντίσταση	



15. Σε περίπτωση που η προωθούμενη αλλαγή που βιώσατε δεν εφαρμόστηκε με επιτυχία,

α) σημειώστε με X τους λόγους που πιστεύετε ότι συνέβαλαν σε αυτό και

β) αξιολογήστε τους ως προς το βαθμό σημαντικότητάς τους.

ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	X	0% - 100%
Απουσία αίσθησης επείγοντος		
Έλλειψη δέσμευσης της κυβερνητικής ηγεσίας/ανώτατης ιεραρχίας του οργανισμού		
Έλλειψη οράματος που εμπνέει την προσπάθεια αλλαγής		
Αποτυχία διατήρησης της προσήλωσης στην αλλαγή		
Απουσία μιας ομάδας που θα ηγηθεί της αλλαγής		
Ολιγωρία των αλλαγών στην οργανωσιακή παιδεία (κουλτούρα)		
Έλλειψη απαιτούμενων πόρων		
Ελλιπής επικοινωνία		
Άλλη		

16. Στον Οργανισμό/Επιχείρηση η ανάθεση της ευθύνης έργου στα επιμέρους τμήματα ή στα άτομα, πραγματοποιείται με συστηματικό και προσχεδιασμένο τρόπο;

Συμπληρώστε ένα X και στο Α) και στο Β)

Α) Ανάθεση καθηκόντων/έργου στους τμηματάρχες και στους υπαλλήλους:

Είναι προσχεδιασμένη	Γίνεται με εμπειρικό τρόπο	Γίνεται χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό

Β) Η ευθύνη των αποτελεσμάτων των δράσεων του έργου ανήκει στα άτομα που:



Αναθέτουν το έργο	Αναλαμβάνουν την εκτέλεση των καθηκόντων

17. Αξιολογείστε τη συμμετοχή σας στις διαβουλεύσεις για την προωθούμενη αλλαγή που βιώσατε.

Σημειώστε Χ σε μια από τις παρακάτω επιλογές

Χειρισμός: τα κέντρα λήψης αποφάσεων επιχειρούν να «επιμορφώσουν» τους εργαζόμενους και τους Προϊσταμένους τους ή να εξασφαλίσουν την υποστήριξη τους.	
Θεραπεία: Οι εργαζόμενοι και οι Προϊστάμενοι τους αντιμετωπίζονται ως «ασθενής» από τους ειδικούς, οι οποίοι επικεντρώνονται στη ψυχική κατάσταση του και όχι στην αλλαγή των συνθηκών που το οδήγησαν στο περιθώριο.	
Πληροφόρηση: Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται από τους Προϊσταμένους τους και τα κέντρα λήψης αποφάσεων, χωρίς να έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους και να επηρεάσουν το σχεδιασμό.	
Διαβούλευση: Οι Προϊστάμενοι και τα κέντρα λήψης αποφάσεων συμβουλευονται τους εργαζόμενους, οι οποίοι όμως δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν αν η άποψη τους θα ληφθεί τελικά υπόψη.	
Διασφάλιση ειρήνης: Οι Προϊστάμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις στο βαθμό που τους το επιτρέπουν οι διάφορες μορφές θεσμικών επιτροπών, στις οποίες καλούνται να συμμετάσχουν.	
Συνεργασία: Μέσα από ομάδες, στις οποίες συμμετέχουν οι εργαζόμενοι, οι Προϊστάμενοι και τα κέντρα λήψης αποφάσεων, επιτυγχάνεται η ανάληψη αρμοδιοτήτων από τους εργαζόμενους και τους Προϊσταμένους τους για τη λήψη αποφάσεων.	
Συμμετοχή δια αντιπροσώπων: Οι εργαζόμενοι μέσω των Προϊσταμένων αυτών έχουν αποκτήσει εξουσία στη λήψη αποφάσεων σε τέτοιο βαθμό που υπερέχουν των αντίστοιχων κέντρων και εξασφαλίζουν τη λογοδοσία τους.	
Πλήρης συμμετοχή: Οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους τους έχουν στην κατοχή τους την απαιτούμενη εξουσία	



για να ασκήσουν πολιτική και να διαχειριστούν αποτελεσματικά καταστάσεις.	
---	--

18. Ο Οργανισμός/Επιχείρησή σας με γνώμονα την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί αυτή την περίοδο στη χώρα, υιοθετεί νέους τρόπους δομικής ή και διοικητικής λειτουργίας;

(Σημειώστε Χ σε μια από τις παρακάτω επιλογές)

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

19. Ο Οργανισμός/Επιχείρησή σας έχει επηρεαστεί από την οικονομική ύφεση ή κρίση που επικρατεί στη χώρα τα τελευταία χρόνια;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

20. Αξιολογείστε το βαθμό που έχετε επηρεαστεί από την οικονομική ύφεση ή κρίση ως εργαζόμενοι.

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

21. Αξιολογείστε το βαθμό που η οικονομική ύφεση ή κρίση έχει επηρεάσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά σας ως εργαζόμενος.

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

22. Ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε ότι περιγράφει καλύτερα την αντίδρασή σας ως εργαζόμενος στην αλλαγή που βιώσατε;

(Σημειώστε Χ σε μια από τις παρακάτω επιλογές)

Απόρριψη: διαφώνησα κάθετα με την αλλαγή θεωρώντας ότι κινδυνεύει η δουλειά τους. Η αντίδραση περιελάμβανε απεργία ή ανάλογη αντίδραση.	
--	--



Αντίσταση: θεώρησα ότι οι επιπτώσεις της αλλαγής δεν είναι καταστροφικές και έτσι αντέδρασα με σχετικά ήπιο τρόπο. Η αντίδραση περιελάμβανε την πρόκληση ομαδικών συζητήσεων ή και μειωμένη απόδοση κατά την εργασία.	
Ανοχή: θεώρησα ότι η αλλαγή θα έχει ουδέτερη επίδραση. Έτσι δεν υπήρξε ουσιαστική αντίδραση που να επηρεάζει την απόδοσή μου ή τον οργανισμό.	
Αποδοχή: θεώρησα ότι η αλλαγή θα με επηρεάσει θετικά και έτσι η αντίδραση μου ήταν να συνδράμω στις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίησή της.	

23. Αξιολογείστε το βαθμό σημαντικότητας των παρακάτω λόγων που πιστεύετε ότι γενικά επηρεάζουν τους εργαζόμενους υπέρ της αλλαγής.

(Σημειώστε X για το βαθμό σημαντικότητας κάθε λόγου)

ΛΟΓΟΙ/ ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Ουδέτερο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Όραμα ηγέτη					
Δυνατή ηγεσία					
Νέες τεχνολογίες					
Θετικό κλίμα και ανοιχτή επικοινωνία					
Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού					
Κοινωνικές πιέσεις					
Παγκοσμιοποίηση					
Οικονομική κρίση					
Άλλος					

24. Αξιολογείστε το βαθμό σημαντικότητας των παρακάτω λόγων που πιστεύετε ότι γενικά οδηγούν τους εργαζόμενους να αντιστέκονται στην αλλαγή;

(Σημειώστε X για το βαθμό σημαντικότητας κάθε λόγου)



ΛΟΓΟΙ/ ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ Σ	Καθόλου σημαντικ ό	Λίγο σημαντικ ό	Ουδέτερ ο	Αρκετά σημαντικ ό	Πολύ σημαντικ ό
Αβεβαιότητα					
Φόβος					
Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής					
Επιπλέον εργασία					
Αντιδράσεις στο φορέα αλλαγής					
Διαφορετικές αντιλήψεις					
Συνήθεια					
Έλλειψη κινήτρων					
Έλλειψη πόρων					
Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατικές διαδικασίες					
Εσωστρέφεια					
Παγκοσμιοποίηση					
Οικονομική κρίση					
Άλλος					

25. Στον Οργανισμό/ Επιχείρησή σας ποιοι νομίζετε ότι ήταν οι παράγοντες που επηρέασαν την αντίδρασή των εργαζόμενων απέναντι στην αλλαγή;

(Ταξινομήστε από το 1 έως το 5,

5: πολύ, 4: αρκετά, 3: μέτρια, 2: λίγο και 1: καθόλου

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ
------------------------------------	-----------------



Αβεβαιότητα	
Φόβος του λάθους	
Μη κατανόηση της χρησιμότητας στην αλλαγή	
Έλλειψη χρόνου	
Έλλειψη κινήτρων	
Φόβος αποτυχίας	
Συνήθεια	
Έλλειψη αυτοπεποίθησης	
Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας	
Άλλος	

26. Πως θα χαρακτηρίζατε τις στρατηγικές που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός/
Επιχείρηση αυτή τη στιγμή και βρίσκονται σε εξέλιξη;

Σημειώστε Χ σε μια επιλογή

Φιλόδοξες	
Λογικές	
Περιορισμένης εμβέλειας	
Προβληματικές	

27. Ποιο από τα παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί την αποτελεσματικότερη
στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την
εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής;

(Σημειώστε Χ σε μια επιλογή)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ	
Η πλήρης πληροφόρηση των εργαζομένων	
Η παροχή κινήτρων	
Η παροχή δυνατότητας έκφρασης των αντιρρήσεων	
Η ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή	
Η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση	



Η υλοποίηση μόνο όσων αλλαγών είναι αναγκαίες	
Άλλο:	

28. Αξιολογείστε το βαθμό σημαντικότητας κάθε μιας από τις παρακάτω παραμέτρους που επηρεάζουν την αλλαγή που βιώσατε:

(Σημειώστε μόνο έναν αριθμό σε κάθε παράμετρο)

5: πολύ, **4:** αρκετά, **3:** μέτρια, **2:** λίγο και **1:** καθόλου

Απογοήτευση/δυσaréσκεια με το status quo που υπήρχε πριν την αλλαγή	
Κοινό όραμα και επιθυμία για την προωθούμενη αλλαγή	
Δυνατότητα εφαρμογής της αλλαγής	
Κόστος αλλαγής σε: α) οικονομικούς πόρους β) ψυχολογικούς πόρους	A: B:



Προφίλ Ερωτώμενου

Φύλο:

Γυναίκα

Αντρας

Ηλικία:

Κάτω από 30 ετών

30-45 ετών

45- 60 ετών

Ανω των 61 ετών

Εκπαίδευση:

Λύκειο

ΑΤΕΙ

ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Άλλη

Θέση:

Υπάλληλος

Τμηματάρχης

Διευθυντής

Γενικός Διευθυντής

Γενικός Γραμματέας /

Συντονιστής

Άλλη:

Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας:

Έτη επαγγελματικής απασχόλησης στον Οργανισμό που υπηρετείτε σήμερα:

Επωνυμία υπηρεσίας στον Οργανισμό που υπηρετείται σήμερα:

.....

E-mail:

(σε περίπτωση που ενδιαφέρεστε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας)



ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Adams, J., Hayes, J and Hopson, B (1976) *Transition – Understanding and managing personal change*, Martin Robertson and Company, London.
2. Anderson, D., Anderson L. A. (2010), *Beyond Change Management - How to Achieve Breakthrough Results Through*, 2nd edition, Pfeiffer.
3. Argyriades, D. (2001), *Governance and Public Administration in the 21st century*, paper at the 50th Symposium conducted by International Congress of Administrative Sciences at Athens, (Greece), 9-12 July 2001.
4. Argyriades, D. (2003), *Institutional Reinforcement for Human Resources Development: How to Implement the Goals of the Millennium Summit*. New York: United Nations.
5. Baker D. (2007), *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*. England: Chandos Publishing Oxford,.
6. Balogun, J., Hope H. V. and Gustafsson, St., (2016), *Exploring strategic change*, 4th. ed., Prentice-Hall, London.
7. Balogun Julia, Hope H.V. with Johnson, G. and Scholes, K. (1999), *Exploring Strategic Change*, 1st ed., Prentice Hall.
8. Balogun, J., Hailey, H. V., Gustafsson, S. (2016), *Exploring strategic change*, 4th ed., Pearson
9. Baugh, A. (2015), *Stakeholder Engagement- The Game Changer for Program Management*, CRC Press, Taylor and Francis Group, Auerbach Pub.
10. Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: managing complex change*, Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co.
11. Bouckaert G. & Halligan J., (2008), “*Managing Performance, International Comparison*”, Routledge
12. Bourque, L.B., & Clark, V.A., (1994), “*Processing Data: The survey example. In Lewis-Beck*”, M.S., Research Practice, London, Sage: 1-88.
13. Boxall, P. and Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave
14. Brown, M., Hale, K. (2014), *Applied Research Methods in Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, A Wiley Brand.



15. Bryman, A. and Cramer D., (2002), *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientists*, Routledge- Taylor and Francis Group.
16. Bryson, J. M. (2014), *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
17. Buller, P.F., Saxberg, B.O. and Smith, H.L. (1985). Institutionalization of planned organizational change: A model and review of the literature. In L.D. Goodstein, and J.W. Pfeiffer, (Ed.), *The 1985 Annual: Developing Human Resources*, Tucson: University Associates.
18. Burnes , B. (2004), *Managing Change*. 4th edit. Prentice Hall.
19. Cameron, E. and Green M., (2012), *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*, 3d ed., Kogan Page.
20. Cloke, K.; Goldsmith, J, foreword by Warren Bennis; (2005). *Resolving conflicts at work: eight strategies for everyone on the job*, Rev. ed., Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
21. Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K., (2007), *Research methods in education*, 6th. ed. Routledge.
22. Colin, C. A. (2007), *Managing change in organizations*, 5th ed., Prentice Hall, UK:Financial Times,.
23. Cook, W. Curtis and Hunsaker L. P. (2001), *Management and Organizational Behaviour*. London, McGraw-Hill Companies Inc.
24. Cook, S., Macaulay, S. (2004) *Change Management Excellence- Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change*, Kogan Page.
25. Cy C. (2005), *Leader's Tool Kit Hundreds of Tips and Techniques for Developing the Skills You Need*, AMACOM.
26. De Leeuw D. Edith, Hox Joop, Dillman Don, (2008) *International Handbook of Survey Methodology*, European Association of Methodology Series, Routledge.
27. DeVellis R. F.-Scale Development (2003), *Theory and Applications*, Sage Publications.
28. Diane, J. C. (2004), *Key Concepts in Strategic Management*- PALGRAVE MACMILLAN, UK: Macmillan Education.



29. Dockery, D., Knudsen, L. (2018). *Modern Business Management- Creating a Built-to-Change Organization*, Apress.
30. Doherty, T., and Horne, T. (2002). *Managing public services: Implementing changes*. London, UK, Routledge.
31. Dormer, R. (2015), *Centre for Accounting, Governance and Taxation Research, School of Accounting and Commercial Law Victoria University of Wellington*, Organizational Management in the New Zealand's public service, working paper series, Working Paper No. 100.
32. Endovitsky, D. A., Popkova, E. G. (2018). *Management of Changes in Socio-Economic Systems*, Springer International Publishing.
33. European Commission, (2017), *The Quality of Public Administration "Toolbox"*, Inter-service group on Public Administration Quality and Innovation.
34. Forsyth, D.R., (2009), *Group Dynamics*, Wadsworth Publishing
35. Francoise, C., Segalla M. (1996), *Organizational Behaviour and Change in Europe: Case Studies*, European Management series, SAGE Publications Ltd.
36. Gabler, V., (2015), *Cooperation Management for Practitioners: Managing Social Change with Capacity WORKS*, GIZ GmbH (eds.)
37. Galpin, T.J. (1996). *The human side of change: A practical guide to organizational redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Galavan, R., Murray, J., Markides, C. (2008), *Strategy, Innovation, and Change, Challenges for Management*, USA:Oxford University Press.
39. Gilman, St.C., Ph.D., (2005), *Ethics Codes And Codes Of Conduct As Tools For Promoting An Ethical And Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*, Prepared for the PREM, the World Bank, Washington, DC.
40. Goldfinch, S. F., Wallis J. I. (2009), *International Handbook of Public Management Reform*, Edward Elgar Publishing Limited.
41. Goleman, D., (2001). *Harvard Business Review On What Makes a Leader: Leadership That Gets Result*, 4th ed., The Harvard Business Review Paperback Series.
42. Gonçalves V. & Carla Campos (2018), *The Human Change Management Body of Knowledge, HCMBOK*, Third Edition, CRC Press.



43. Goodman, P.S., Bazerman, M. and Conlon, E. (1980). Institutionalization of planned organizational change. In B.M. Staw, and L.L. Cummings, (Ed.), *Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press.
44. Grant, M. D., (2016), *The New Change Your Brain, Change Your Pain- Based on EMDR*, Trauma and Pain Management Services
45. Green, M, (2007), *Change Management Masterclass_ A Step-By-Step Guide to Successful Change Management*, London: Kogan Page.
46. Handy, C. (1993), *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin.
47. Harrington, H. J. (2018), *Innovative Change Management (ICM)- Preparing Your Organization for the New Innovative Culture*, Taylor and Francis
48. Howard, S. and Fingar, P., (2003), *Business Process Management Initiative and the Workflow Management Coalition*, Business Process Management: The Third Wave.
49. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage Publications.
50. Holzer, D. (2015), *The BIM manager's handbook- guidance for professionals in architecture, engineering, and construction*, Part 2, John Wiley & Sons.
51. Hubbard, N. (2000), *Acquisition: strategy and implementation*. 2nd ed. London: Palgrave
52. Huong, H. (2014), *Change Management for Sustainability*. Business Expert Press.
53. INNO GRIPS, Hugo Thenint, LL&A, (2010), "Mini Study 10 Innovation in the public sector", LL&A, Manchester 1824, Anrt.
54. INNO GRIPS, Pierre Bitard, Julie Basset, (2008), *Mini Study 05 – Design as a tool for Innovation*, LL&A, Manchester 1824, Anrt.
55. Johnson, G. and Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Case*, (6th ed.), London: Prentice Hall International.
56. Keightley, E. and Pickering M. (2017), *Memory and the Management of Change: Repossessing the Past*, Palgrave Macmillan Memory Studies.
57. Kemmis, S., McTaggart R., Nixon R. (2014), *The Action Research Planner_ Doing Critical Participatory Action Research*, London: Springer Singapore Heidelberg New York Dordrecht.



58. Kesterson, R. K., (2018), *The Intersection of Change Management and Lean Six Sigma, The Basics for Black Belts and Change Agents*, Productivity Press CRC Press
59. Koops, B. J., Oosterlaken, I., Romijn, H., Swierstra, T., Van den Hoven, J. (2015), *Responsible Innovation 2 Concepts, Approaches, and Applications*, Springer, downloaded at: www.springer.com, accessed at: 09-06-2018.
60. Kotter, J.P., (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.
61. Kotter, P. J. & Cohen, S. D. (2002), *The Heart of Change- Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business School Press.
62. Larkin, T.J. & Larkin, S. (1994). *Communicating change: How to win employee support for new business directions*. New York, NY: McGraw-Hill.
63. Leavy, P. (2017), *Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*, New York, London: the Guilford press.
64. Lewin, K. (1935), *Dynamic Theory of Personality*, Selected Papers. McGraw-Hill Publications in Psychology.
65. Lewin, K. (1948), *Resolving Social Conflicts, Selected Papers on Group dynamics: A Publication of the Research Center for Group Dynamics*, University of Michigan, New York: Harper and Brothers Publishers,
66. Marrow, J. A. (1969), *The Practical Theorist- The Life and Work of Kurt Lewin*, New York - London : Basic Books Inc. Publishers,.
67. Nadler, D. A., & Tushman, M. I. (1995). *Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation*, In D.A.Nadler, R. B. Shaw, A. E. Walton, & Associates (Eds.), *Discontinuous change: Leading organizational transformation* (pp. 15–34). San Francisco: Jossey-Bass.
68. Nadler, D.A. and Tushman, M. L. (1997). *Competing by Design: The power of organizational architecture*, Oxford University Press, New York.
69. Nauheimer, H. (2005), *The change management Toolkit, A collection of tools, methods and strategies*, Creative Commons Attribution.
70. North, K., Maier, R., Haas O. (eds.) (2018), *Knowledge Management in Digital Change_ New Findings and Practical Cases*, Springer International Publishing.
71. Nunnally, J., Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Inc.



72. OECD, (2001) *Public Sector Leadership for the 21st Century*, Governance.
73. OECD, (2000), *Glossary of evaluation and results based management terms-terms and definitions submitted by members*, Background document No. 1, working party on aid evaluation 33rd Meeting Paris, 22-23 November/22-23 Novembre 2000 OECD, Château de la Muette.
74. OECD, (2009), *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*
75. OECD, Nauta Frans, Kasbergen Peter, (2009), *OECD Literature Review Public Sector Innovation*.
76. OECD, (2001), *Public Sector Leadership for the 21st century: executive summary*.
77. Ongaro, E., (2010), *Public Management Reform and Modernization_ Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*, Edward Elgar Pub.
78. Paton, A. R. & McCalman J. (2008), *Change Management A Guide to Effective Implementation*, 3rd ed., Sage.
79. Peters G.B., Pierre, J. (2006), *Handbook of Public Policy*. Sage Publications.
80. Peters, G.B., Pierre, J. (2012), *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. USA: Oxford University Press.
81. PMI, (2014), *Pulse of the Profession ® In-Depth Report: Enabling Organizational Change through Strategic Initiatives*, Newtown Square, PA: Project Management Institute. GAIA Research & Development, Ltd. Standard Categorisation of Risks. <http://www.gaiainvent.com/services.html>
82. Poister, T. (2014), *Managing performance in public and non-profit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher
83. Pollitt, Ch. and Bouckaert, G., (2002 & 2017). *Public management reform “A comparative analysis into the age of austerity”*, Oxford University Press.
84. Rieley, J.B. & Rieley, M. (1999), *Is your organization addicted to change?*, Wiley, J. & Sons, Inc.
85. Rihoux, B., Grimm H., (2006) *Innovative Comparative Methods for Policy Analysis_ Beyond the Quantitative- Qualitative Divide*, Springer.
86. Robbins, S. P. & Timothy, J. A. (2016). *Essentials of organizational behavior*,



Pearson

87. Robbins, S. P. (2002), *Essentials of Organizational Behavior*, 7th Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
88. Robinson, S.L (1996), Trust and the breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp.574-599
89. Rogers, E. & Shoemaker F. (1971), *Communication of Innovations: A Cross – Cultural Approach*, 2nd ed., New York: Free Press.
90. Rosenbloom, D. (2014), “*Federal Service and the Constitution- The Development of the Public Employment Relationship*”, 2nd ed., Georgetown: University Press.
91. Ruth, A., *Change Management, Crisis Management, and Innovation Management*, Estonian Business School.
92. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A., (2009), *Research Methods for Business Students*, 5th ed., Prentice Hall.
93. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2007), *Research Methods for Business Students*, 4th ed., Prentice Hall.
94. Schein, H. E (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3d ed., Jossey-Bass
95. Stoker, G. (2006), *Governance*. Oxford: Oxford University Press
96. Szabla, B. D., Pasmore A. W., Barnes A. M., Gipson N. A. (2017), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan.
97. Sutherland, J. and Canwell, D., (2004), *Key Concepts in Strategic Management*, Palgrave MacMillan.
98. Szabla B.D., Pasmore A.W., Barnes A.M. & Gipson N.A., (2017), “*The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*”, Palgrave Macmillan.
99. Tang, D., Yin, L., Ullah, I. (2018). *Matrix-Based Product Design and Change Management*, Springer International Publishing.
100. Taylor, L. E., Hurley, P. T. (eds.) (2016), *A Comparative Political Ecology of Exurbia_ Planning, Environmental Management, and Landscape Change*, Springer International Publishing.
101. Torfing, J., Peters B. G., Pierre, J., Sorensen, E. (2012), *Interactive Governance Advancing the Paradigm*. USA: Oxford University Press.



102. UN, (2003), United Nations Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management, *Leadership and Social Transformation in the Public Sector: Moving from Challenges to Solutions* United Nations, United Nations, New York.
103. Van Wouter, D., Geert, B., Halligan J., (2015) *Performance Management in the Public Sector*, Routledge.
104. Voehl, F. and Harrington, H. J. (2016). *Change Management- Manage the Change or It Will Manage You*, CRC Press.
105. Vollman, T.E. (1996). *The Transformation Imperative: Achieving market dominance through radical change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
106. Warmington, A., Lupton T., Gribbin C. (1977), *Organizational Behaviour and Performance- An Open Systems Approach to Change*. UK: Palgrave Macmillan
107. Weick, K. E. (2001), *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 2007, Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών, Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη, «Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής Γλώσσας», 7^η έκδοση.
2. Γεωργόπουλος, Α., (2015), *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, διαθέσιμο στο: www.kallipos.gr (ημερομηνία πρόσβασης: 10-06-2018).
3. Δαμιανού, Χ., Χ., (2007), *Μεθοδολογία Δειγματοληψίας, Τεχνικές και Εφαρμογές*, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Σοφία.
4. Δεκλερής, Μ., (1989), *Διοίκηση Συστημάτων*, Ελληνική Ομάς Συστημάτων 2, εκδ. Αντ.Ν.Σάκουλα.
5. Ζαβλάνος Δρ. Μ.Μύρων (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
6. Κέφης, Β. (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.



7. Μαΐστρος, Π. (2009), Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975-2015+], Εκδόσεις Παπαζήση.
8. Μακρυδημήτρης Α. και Μέργος Α., (2012), *Η προώθηση των μεταρρυθμίσεων στην ελληνική οικονομία*, Μελέτες (12), Γραφείο Οικονομικών Μελετών, Ακαδημία Αθηνών.
9. Μακρυδημήτρης Α., (1999), «*Διοίκηση και Κοινωνία – Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*», εκδ. Θεμέλιο.
10. Μακρυδημήτρης, Α., (2007), Επιστήμη και Πολιτική – Ο ρόλος του Διανοούμενου στη σύγχρονη κοινωνία, *Ελληνική Επιθεώρηση Πολίτικης Επιστήμης*, τ/χ. 30, Νοέμβριος 2007, σ.115-129.
11. Μάρκος, Α (2012), *Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας, Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS*. Αλεξανδρούπολη.
12. Μπουραντάς, Δ., (1992), *Μανατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Η επιστημονική βάση του μανατζμεντ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
13. Παυλόπουλος, Π., (1985), *Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης*, τ/χ 1, Το Διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα.
14. Πετρίδης, Δ., 2015, «Ανάλυση Πολυμεταβλητών Τεχνικών, Εφαρμογές Περιπτώσεων», Σύνδεσμος Ελληνικών και Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
15. Ρόντος, Κ., Παπάνης, Ε., (2006), Στατιστική Έρευνα. Μέθοδοι και Εφαρμογές, Εκδόσεις Σιδέρη.
16. Σπηλιωτόπουλος Π.Ε., (1997), «*Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου I & II*», 8^η έκδοση, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα.
17. Χρυσανθάκης Γ.Χ., 1995, «Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου», εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα.

Περιοδικά / Papers/ Άρθρα

1. *A Harvard Business Review Book*, Beer, M. and Walton, E.R. (1990). “Reward Systems and the Role of Compensation, Manage People, Not Personnel: Motivation and performance Appraisal”, **2**, pp. 15-30.



2. *Academy of Management Executive*, Bergamann, Lichtenstein B.; (2000), *Self - organized transitions: A pattern amid the “chaos” of transformative change*. 14(4), pp. 128-141.
3. *Academy of Management Journal*, Schweiger, D.M. and DeNisi, A.S. (1991). Communications with employees following a merger: a longitudinal field experiment, 34(1), pp. 110-135.
4. *African Journal of Business Management*, Makumbe William, 2016, “Predictors of effective change management: A literature Review”, Vol. 10 (23), 585-593, 14 December, 2016, available at: <http://www.academicjournals.org/AJBM>, (downloaded: 18-06-2018).
5. *CIB World Building Congress*, Wang, Z., Lim, B.T., & Kamardeen, I. (2013), Change management research in construction: A critical review. Paper presented at the Proceeding of CIB World Building Congress, S. Kajewski, K. Manley, and K. Hampson, eds., Queensland University of Technology, Brisbane. Retrieved from: www.irbnet.de/daten/iconda/CIB_DC27315
6. *Delhi Business Review*, Pryor Golden Mildred, Taneja Sonia, Humphreys John, Anderson Donna, Singleton Lisa, 2008, “Challenges Facing Change Management Theories And Research”, Vol. 9, No. 1 (January - June 2008).
7. *Deloitte Review*, Monahan Kelly, Murphy Timothy, and Johnson Marcus, “Humanizing Change: Developing more effective change management strategies”, Issue 19, 2016. DOI:10.1017/CBO9781139096690.008.
8. *European Journal of Marketing*, Perry, C., (1998), Processes of a Case Study Methology for Postgraduate Research in Marketing, 32 (9/10): 785-802
9. *Human Communication Research*, Kramer, M.W., Dougherty, D.S. and Pierce, T.A. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: a longitudinal study of communication during an airline acquisition. 30, pp. 71-
10. *Human Resource Management*, Cameron, K.S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. 33, pp. 189-201.
11. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Alicia Kritsonis, “Comparison of Change Theories”, V.8, N.1, 2005.



12. *Journal of Applied Behavioral Science*, Holt T.D., Armenakis A.A., Hubert S. F. and Stanley G. H. (2007), “Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale”, 43, 232-255, available at: <http://jab.sagepub.com/cgi/content/abstract/43/2/232>, (downloaded at: 18-06-2018).
13. *Journal of Applied Psychology*, Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. 85, pp. 132-142.
14. *Journal of Change Management*, Todnem Rune By, (2005) “Organisational change management: A critical review”, 5:4, 369-380, available at: <http://dx.doi.org/10.1080/14697010500359250>, (downloaded: 18-06-2018).
15. *Journal of Management*, Gordon S., Stewart W., Swed, R. and Luker, W., (2000), *Convergence Versus Strategic Reorientation: Them Antecedents of Fast-Paced Organizational Change*, 26(2), 911-945.
16. *Journal of Management*. Armenakis A., Achilles B., G.Arthur, (1999). “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, 1999, Vol. 25, No.3, 293-315, available at <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/3/293>, (downloaded at: 18-06-2018).
17. *Journal of Professional Administration*, Okwandu Gabriel A., December 2003, Choosing strategies for change, p.52-58.
18. *Journal of Social Issues*, Lewin, K. (1946) Action research and minority problems. V.2., p. 34 - 46.
19. *Leadership and Organization Development Journal*, Bovey, W.H., and Hede, A. (2001), “Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes”, Vol 22, pp. 372-82.
20. *Leadership and organization development Journal*, Smith, M.E. (2003), “Changing an organisation’s culture: correlates of success and failure”. Vol. 24 Issue: 5, pp.249-261, <https://doi.org/10.1108/01437730310485752>
21. *Management Learning*, Linda Neavel Dickens and Karen E. Watkins “The Action Dimension in Management: Diverse Approaches to Research, Teaching, and Development”, Volume 30, Issue 2, June 1999.



22. *OECD*, (2011), “Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews”, OECD Publishing. Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264102880-en>.
23. *Organizational Dynamics*, Tetenbaum, T.J. (1999). Beating the odds of Merger and Acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. 28, pp. 22-36.
24. *Public Administration*, Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J., Van der Voet, J., (2013), “The management of change in public organisations: A literature review”. *Volume 92 - Issue 1, p.1- 20*. Retrieved from: dx.doi.org/10.1111/padm.12040
25. *Research in Organizational Change and Development*, Porras, J.I. & Robertson, P.J. (1987). Organization development theory: a typology and evaluation. 1, pp. 1-57.
26. *Research in Organizational Change and Development*. Holt, T. D. & Armenakis, A. A., Harris, S. & S. Feild, H. (2007). Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation. V. 16, p. 289-336.
27. Safety Science Monitor, Gunhild B. Saetren and Karin Laumann, 2017, “Organizational Change Management Theories And Safety -A Critical Review”, Is.1, Art.2, V.20.
28. *Science and Public Policy*, 2018, Wouter Boon and Jakob Edler, “Demand, challenges, and innovation. Making sense of new trends in innovation policy”, doi: 10.1093/scipol/scy014, Pub. by Oxford University Press, downloaded: <https://academic.oup.com/spp/advance-article-abstract/doi/10.1093/scipol/scy014/4915393>, accessed at: 19-06-2018.
29. *UNPD*, Institutional Reform and Change Management: Managing change in public sector organization, a UNPD capacity development resource, Conference paper #5, working draft, November 2006.
30. Vakola, Maria & Armenakis, Achilles & Oreg, Shaul. (2009). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*. p. 95-122.



31. *World Bank, CommGAP* (Communication for Governance & Accountability Program), (2011), External Affairs Vice Presidency, “Change Management”, διαθέσιμο στο: www.worldbank.org/commgap, (πρόσβαση: 18-06-2018).
32. *World Bank, Empowering the Poor: Engaging Civil Society in World Bank Operations En Breve*, November 2002.
33. *A Harvard Business Review*, 2000, Beer, M.; Nohria, N., “Cracking the code of change”. p.p. 133-141.
34. *Βλαχάκη Ν*, (2016), *Change Management: The power of change*, διαθέσιμο στο: <http://www.hrpro.gr>, (ημερομηνία πρόσβασης: 18-06-2018).
35. *ΕΛΙΑΜΕΠ, Παρατηρητήριο για την Κρίση, Ίδρυμα Α.Γ. Λεβέντη*, 2018, Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση την περίοδο της κρίσης, Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση, συντονισμός ερευνητικού έργου Κ.Σπανού.
36. *Η Καθημερινή*, Καζάκος, Π. (2003), *Για ένα μεταρρυθμιστικό πατριωτισμό;*.
37. *Το Βήμα*, Νίκος Μ. (2003), *Το κράτος και το κομματικό φουτμπόλ*.
38. *Το Βήμα*, Νίκος, Μ. (2003), *Γιατί αποτυγχάνουν οι μεταρρυθμίσεις;*.
39. *Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης*, 2017, Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, «Δημόσιο 2020, η διοίκηση αναβαθμίζεται».
40. *Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης*, 2014, Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016,
41. *Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης*, 2015, «Αποτελεσματική διαχείριση οργανωτικής αλλαγής», Υπόέργο: Μελετητικές δράσεις ΙΝ.ΕΠ – Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ΕΣΠΑ 2007-2013, Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση.

Lecture/ Notes

1. Dr. Goetsch L. David and Stanley D. Based on the book *Quality Management for Organizational Excellence (Sixth Edition)*, Quality Management for Organizational Excellence Lecture/Presentation Notes *Quality Management, 6th ed.* Goetsch and Davis, Pearson Higher Education, 2010.



2. Echendu, J. A., Hoohlo, C., Mathew, J. (2015), “9th WCEAM Research Papers, Volume 1, Proceedings of 2014 World Congress on Engineering Asset Management”, Lecture Notes in Mechanical Engineering, Springer.
3. Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett και Kailash von Unruh A (2007), “Εγχειρίδιο διαχείρισης διαφορετικότητας”, Σεμινάριο στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Κοινοτικού Προγράμματος Δράσης για την καταπολέμηση των διακρίσεων (2001-2006).
4. Porras I.J., Singh V.J., “α, β and γ change in modeling-based Organization Development”, Working Papers, Faculty of Management Studies, University of Toronto.

Διδακτορικές Διατριβές

1. D’Ortenzio, C. (2012) *Understanding change and change management processes: a case study*. Australia: University of Canberra.
2. Γεροντογιάννης Δ.Δ. (2014) *Διαχείριση Κρίσεων στις επιχειρηματικές διαδικασίες και δραστηριότητες Οργανισμών και Επιχειρήσεων*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
3. Κατσαρός Κ.Κ. (2012) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ αλλαγής: ο ρόλος των συναισθηματικών & γνωστικών στάσεων ως προς την ετοιμότητα για αλλαγή και η επίδρασή τους στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,
4. Μαγουλιανίτης Β. Γ. (2012) *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία*. Πανεπιστήμιο Πατρών