



**ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ
ΣΧΟΛΗ
ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ
ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

**ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**Εφαρμοσμένη Επιχειρησιακή
Έρευνα και Ανάλυση
(ΠΔ 96 & ΠΔ 97/2015/ΦΕΚ 163Α'/
20.08.2014)**



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**«ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΕΝΔΟΑΤΟΜΙΚΩΝ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ
ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ»**

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

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΠΑΠΑΖΟΓΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Δρ. ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΓΕΡΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗΣ

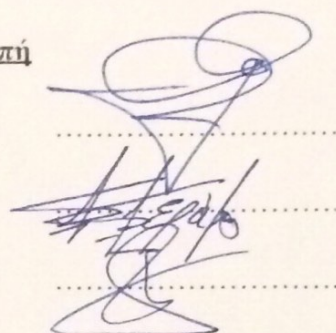
Η Μεταπτυχιακή Διατριβή του Παναγιώτη Παπάζογλου εγκρίνεται την:

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Καθηγητής: Δρ. Διονύσιος Γεροντογιάννης (Επιβλέπων)

Καθηγητής: Δρ. Γεώργιος Γερούλης

Καθηγητής: Δρ. Στυλιανός Τσαφαράκης



Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας αυτό το υπέροχο ταξίδι γνώσης θα ήθελα να ευχαριστήσω, ως ελάχιστη ένδειξη ευγνωμοσύνης:

Τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Διονύσιο Γεροντογιάννη, για την καθοδήγηση και τη συμπαράσταση στην αναζήτηση της γνώσης.

Τους Καθηγητές μου κ. Γεώργιο Γερούλη και κ.Στυλιανό Τσαφάρáκη, για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν και τη στήριξη στην προσπάθειά μου.

Τον Κοσμήτορα κ. Νικόλαο Δάρα που στάθηκε δίπλα μου από την αρχή μέχρι το τέλος.

Τους συμφοιτητές μου, οι οποίοι με τις γνώσεις τους αλλά κυρίως με το ήθος τους, διεύρυναν τους ορίζοντές μου.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	5
Περίληψη	9
Εισαγωγή	10
Σκοπός της διατριβής	10
Δομή	10
Πρώτο Μέρος: Θεωρητικές Προσεγγίσεις	11
Κεφάλαιο 1ο: Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον του Δημόσιου Οργανισμού	11
1.1 Ο Δημόσιος Οργανισμός	11
1.2 Ο Ιδιωτικός Οργανισμός	13
1.3 Παράγοντες πρόκλησης Αλλαγών στους Δημόσιους Οργανισμούς	14
1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον	14
1.3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον	15
1.4 Τομείς Οργανωτικής Αλλαγής	16
1.5 Παράγοντες επιτυχίας εφαρμογής Αλλαγής	17
1.6 Τύποι Αλλαγής	18
1.7 Αντιστάσεις στην Αλλαγή	20
1.8 Μορφές Αντίδρασης	22
1.9 Η Θετική Διάσταση της Αντίστασης	23
1.10 Τρόποι Αντιμετώπισης Αντίστασης	23
1.11 Αντίσταση σε Οργανωσιακό Επίπεδο	24
1.12 Στρατηγικές αντιμετώπισης της Αντίστασης σε Οργανωσιακό Επίπεδο	25
Κεφάλαιο 2ο: Η διαδικασία της αλλαγής - Μοντέλα διαχείρισης αλλαγής	27
2.1 Η διαδικασία της αλλαγής	27
2.2 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγής	29
2.2.1 Η θεωρία βημάτων του Kurt Lewin	29
2.2.2 Η Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου (Force Field Analysis)	31
2.2.3 Η εξίσωση της αλλαγής (Change Formula)	32
2.2.4 Το μοντέλο McKinsey 7-S	34
2.2.5 Τα 8 στάδια του Kotter	37
2.2.6 Τα μοντέλα ADKAR	40
Κεφάλαιο 3ο: Θεωρίες Ηγεσίας	42
3.1 Εισαγωγή	42
3.2 Προσέγγιση βάσει των χαρακτηριστικών (Trait Approach)	43
3.3 Προσέγγιση βάσει των δεξιοτήτων (Skill Approach)	44

3.4 Προσέγγιση βάσει του στυλ ηγεσίας (Style Approach)	46
3.4.1 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας	46
3.4.2 Η θεωρία «X» και «Y»	48
3.4.3 Τα στυλ ηγεσίας του Likert	49
3.5 Προσέγγιση βάσει της συμπεριφοράς (Behavioral Approach)	50
3.5.1 Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton	50
3.6 Προσέγγιση βάσει της κατάστασης (Situational Approach)	52
3.6.1 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt	52
3.6.2 Η θεωρία του κύκλου ζωής	55
3.6.3 Το μοντέλο Vroom - Yetton	57
3.7 Προσέγγιση βάσει του ενδεχομένου (Contingency Approach)	59
3.7.1 Το μοντέλο του Fiedler	59
3.7.2 Η θεωρία των στόχων	61
3.8 Τύποι Ηγετών	63
Κεφάλαιο 4ο: Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη	66
4.1 Γενικά	66
4.2 Ηγεσία	66
4.2.1 Ορισμός	66
4.2.2 Παράγοντες Ηγεσίας	67
4.2.2.1 Ο Ηγέτης	67
4.2.2.2 Οι Ακόλουθοι	67
4.2.2.3 Η Κατάσταση	68
4.3 Διοίκηση - Διεύθυνση	68
4.4 Διάκριση Ηγέτη - Διοικητή	69
4.5 Διάκριση Ηγεσίας - Management	70
4.6 Η Ηγεσία στο Δημόσιο Οργανισμό	71
4.7 Η Ηγετική Συμπεριφορά στην Πράξη	72
4.8 Βασικές Αρχές Ηγεσίας	73
4.9 Γενικά Χαρακτηριστικά του Ηγέτη	74
4.10 Γενικά Χαρακτηριστικά του Ηγέτη Δημόσιου Οργανισμού	78
4.10.1 Νέα Ζηλανδία	78
4.10.2 Καναδάς	78
4.10.3 Αυστραλία	79
4.10.4 Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.)	80
4.10.5 Ηνωμένο Βασίλειο (Η.Β.)	81

4.10.6 Νότια Αφρική	82
4.10.7 Ολλανδία	82
4.10.8 Κίνα	83
Δεύτερο Μέρος: Διερεύνηση θεωρητικών προσεγγίσεων	85
Κεφάλαιο 5ο: Η ερευνητική προσέγγιση	85
5.1 Μεθοδολογία έρευνας	85
5.2 Στάδια έρευνας	85
5.3 Το ερωτηματολόγιο	85
5.3.1 Προσδιορισμός αντικειμένου μελέτης	85
5.3.2 Τύπος ερωτηματολογίου	86
5.3.3 Εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου	86
5.3.4 Κύριο μέρος ερωτηματολογίου	86
5.3.5 Διανομή ερωτηματολογίου	87
5.3.6 Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων	87
5.3.7 Έλεγχος αξιοπιστίας δεδομένων	87
Κεφάλαιο 6ο: Η ποσοτική έρευνα	88
6.1 Α΄ Μέρος Ερωτηματολογίου	88
6.2 Β΄ Μέρος Ερωτηματολογίου	93
6.3 Γ΄ Μέρος Ερωτηματολογίου	115
Κεφάλαιο 7ο: Συμπεράσματα	116
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119

Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα εντοπίσουμε το σύνολο των ιδιαίτερων ψυχικών και πνευματικών χαρακτηριστικών και των τρόπων συμπεριφοράς ενός προϊσταμένου Δημόσιου Οργανισμού, με σκοπό να αποκωδικοποιήσουμε τον τρόπο, με τον οποίο αυτά συνδυάζονται και αλληλεπιδρούν, καθιστώντας αυτόν, φορέα ενεργοποίησης μεταρρυθμίσεων.

Θα εντοπίσουμε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (λ.χ. προσωπικότητα, ατομικές διαφορές, attitudes κλπ), τα οποία συνδυαζόμενα μεταξύ τους, καθιστούν ένα άτομο «καινοτόμο» και «δημιουργικό». Επίσης, θα αναφερθούμε στους παράγοντες του ευρύτερου εργασιακού και μή περιβάλλοντος, τα οποία ευνοούν στην ενεργοποίηση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών.

Θα διερευνήσουμε, παγκοσμίως διαδεδομένα, μοντέλα εντοπισμού ατόμων, τα οποία διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που είναι ουσιώδη για την υλοποίηση αλλαγών. Τα μοντέλα αυτά σε συνδυασμό με άλλα κριτήρια χρησιμοποιούνται, με σκοπό την ανάθεση στα συγκεκριμένα άτομα τα καθήκοντα των προϊσταμένων Δημοσίων Οργανισμών.

Τέλος θα προσπαθήσουμε να εξάγουμε μετρήσιμα αποτελέσματα, με χρήση ερωτηματολογίου, αναφορικά με την ύπαρξη ή όχι του στοιχείου της «αλλαγής» σε προϊσταμένους, διαφόρων επιπέδων της κλίμακας ιεραρχίας, οργανισμών του Δημόσιου Τομέα.

Λέξεις κλειδιά: Οργανισμός, Ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, Οργανωσιακή αλλαγή, Διαχείριση αλλαγών, Αντίσταση, Ηγεσία, Χαρακτηριστικά Ηγέτη

Εισαγωγή

Η ρήση του Ηράκλειτου «Τα πάντα ρει και ουδέν μένει», αν και ειπώθηκε χιλιάδες χρόνια πριν παραμένει επίκαιρη. Η αλλαγή είναι συνιφασμένη με όλες της ανθρώπινης δραστηριότητας. Επηρεάζει την καθημερινότητα τόσο τον άνθρωπο ως μονάδα, όσο και τις ομάδες στις οποίες αυτός εντάσσεται. Οι λόγοι για τους οποίους είμαστε υποχρεωμένοι να αλλάζουμε, αντί να παραμένουμε απαθείς θεατές των εξελίξεων, είναι συνήθως πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και πλέον τεχνολογικοί.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ύπαρξη των οργανισμών είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη σχεδίαση και υλοποίηση αλλαγών, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους. Ο οργανισμός είναι αναγκασμένος να βρίσκεται συνεχώς σε μια ενδοσκόπηση της λειτουργίας του και να προετοιμάζεται για την επόμενη αλλαγή. Η αλλαγή χαρακτηρίζεται από δράση. Ταυτόχρονα όμως με κάθε δράση, προκαλείται και μια αντίδραση, για να διατηρήσει το status quo.

Η αλλαγή, ιδιαίτερα σε ένα οργανισμό, προκειμένου να είναι πετυχημένη, απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένων στοιχείων τα οποία θα δράσουν καταλυτικά. Ένα εξ' αυτών είναι και ο προϊστάμενος, ο οποίος ανεξαρτήτως του επιπέδου που κατέχει στην κλίμακα της ιεραρχίας, θα πρέπει να οδηγήσει τους υφισταμένους του προς τη νέα κατάσταση. Είναι αυτός ο οποίος θα πρέπει να κατανοήσει τα δεδομένα, να θέσει στόχους, να κατευθύνει και να ελέγξει. Είναι αυτός που θα πρέπει να δράσει ως Ηγέτης.

Σκοπός της διατριβής

Ο σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να εντοπίσουμε το σύνολο των ιδιαίτερων ψυχικών και πνευματικών χαρακτηριστικών και των τρόπων συμπεριφοράς ενός προϊσταμένου Δημόσιου Οργανισμού, με σκοπό να αποκωδικοποιήσουμε τον τρόπο, με τον οποίο αυτά συνδυάζονται και αλληλεπιδρούν, καθιστώντας αυτόν, φορέα ενεργοποίησης μεταρρυθμίσεων.

Δομή

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αποτυπώνεται και αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο, τα θεωρητικά μοντέλα και οι προσεγγίσεις, των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί, αναφορικά με τη φύση του οργανισμού, την οργανωσιακή αλλαγή, την ηγεσία. Τέλος, παρατίθενται οι προσεγγίσεις ξένων χωρών ως προς τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του ηγέτη δημόσιου οργανισμού.

Στο δεύτερο μέρος πραγματοποιείται η προσπάθεια διερεύνησης των ενδοατομικών χαρακτηριστικών του προϊσταμένου δημόσιου οργανισμού, με τη μέθοδο της έρευνας, με χρήση κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται μέσω ανάλυσης με τη χρήση στατιστικού εργαλείου.

Πρώτο Μέρος: Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Κεφάλαιο 1ο: Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον του Δημόσιου Οργανισμού

1.1 Ο Δημόσιος Οργανισμός

Ο οργανισμός του δημόσιου τομέα, κινείται με γνώμονα την προάσπιση του γενικού συμφέροντος. Αυτό σημαίνει ότι, με τη λειτουργία του πρέπει να εγγυάται την ισότητα των ευκαιριών και την προστασία των αδυνάτων. Η ύπαρξη και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, κάτω από αυτές τις αρχές, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός ευνομούμενου και δημοκρατικού πολιτικού συστήματος. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, οι δημόσιοι οργανισμοί υποχρεούνται, όχι μόνο να σέβονται τους νόμους, αλλά και να δράσουν μόνο εφόσον οι νόμοι επιτρέπουν τη δράση τους.

Αυτό ενδεχομένως να περιορίσει τη δραστηριότητα των δημοσίων υπηρεσιών μόνο στην εφαρμογή των κανονιστικών νομοθετημάτων και όχι στην παραγωγή αποτελεσμάτων επιθυμητών από τους πολίτες. Ταυτόχρονα όμως, παρέχει προστασία από καταχρηστικές δραστηριότητες του δημόσιου τομέα, κακοδιοίκηση και κακώς νοούμενη γραφειοκρατία οριοθετώντας ταυτόχρονα, την ευελιξία και την αυτονομία των δημοσίων οργανισμών¹.

Παράλληλα η στοχοθεσία, αποτελεί ένα πολύπλοκο αλλά άκρως απαραίτητο χαρακτηριστικό των δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίες μέσα στο πλαίσιο της δράσης τους μπορεί να στοχεύουν ταυτόχρονα σε πολλά αντικείμενα. Οι τεθέντες στόχοι μπορεί να έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους και να αντίκεινται σε πολιτικές άλλων δημοσίων υπηρεσιών, κάνοντας την επίτευξη τους ανέφικτη. Αυτό συμβαίνει διότι η δράση των δημοσίων οργανισμών επηρεάζεται από στοιχεία που δεν συναντάμε στον ιδιωτικό τομέα, όπως είναι για παράδειγμα, οι αλλαγές μιας συγκεκριμένης κυβερνητικής πολιτικής.

Εξίσου σημαντική παράμετρος στη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών αποτελούν και οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι, αφού αυτοί χρηματοδοτούνται για τη δράση τους από τον κρατικό προϋπολογισμό. Επομένως το κόστος λειτουργίας τους, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν είναι δυνατόν να υπολογιστεί με ακρίβεια, καθώς εξαρτάται από διαφορετικές μεταβλητές. Η χρηματοδότηση ενός δημοσίου οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί από ομάδες πίεσης που αντιπροσωπεύουν συγκρουόμενα συμφέροντα ή ακόμα από την επιθυμητή πολιτική της Κυβέρνησης. Έτσι, δεν είναι δυνατό να υπολογιστεί ορθά το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες, καθώς η χρηματοδότηση μπορεί να είναι υψηλότερη ή και να υπολείπεται του πραγματικού κόστους λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας. Άλλωστε, με ή χωρίς την απαραίτητη χρηματοδότηση οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να λειτουργούν, από τη στιγμή που οι πολίτες εξαρτώνται απ' αυτές.

Όσον αφορά το παραγόμενο προϊόν, ο δημόσιος οργανισμός αυξάνει την αξιοπιστία του, απέναντι στους πολίτες, μέσω της παροχής υπηρεσιών. Τα δημόσια προϊόντα, οι τελικές εκροές των δημοσίων οργανισμών, κατατάσσονται σε τρεις γενικές κατηγορίες:

¹ Ν. Μιχαλόπουλος, σελ. 70

1. Προϊόντα υποχρεωτικής κατανάλωσης: πρόκειται για προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία μπορεί να μην επιθυμεί ο πολίτης, αλλά υποχρεούται σε συναλλαγή με το δημόσιο, επειδή έτσι ορίζεται από το νόμο για την προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Τέτοια προϊόντα είναι, για παράδειγμα, οι αδειοδοτήσεις, οι πληρωμές τελών, κλπ.

2. Προϊόντα αναδιανομής: πρόκειται για υπηρεσίες και προϊόντα, τα οποία επιθυμούν οι πολίτες, μπορεί να τους τα παρέχει η αγορά, αλλά έχουν υψηλό κόστος και έτσι είναι δυσπρόσιτα για ένα μικρό ή μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Τέτοια είναι οι υπηρεσίες υγείας και κοινωνικών παροχών, ή οι διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις, κλπ.

3. Συλλογικά αγαθά: στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σε αγαθά που είναι άμεσα συνδεδεμένα με το δημόσιο συμφέρον και παρέχονται με τρόπο που καθιστά ανέφικτη την εξατομικευμένη κατανάλωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας απολαμβάνει το συγκεκριμένο αγαθό στο σύνολό του και όχι ένα κομμάτι μόνο. Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την εθνική άμυνα.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε τα εξής:

Οι δημόσιες υπηρεσίες παράγουν και παρέχουν προϊόντα κατ' αποκλειστικότητα, χωρίς τη δυνατότητα ύπαρξης άλλων προμηθευτών.

Ο δημόσιος οργανισμός απευθύνεται σ' ένα αγοραστικό κοινό, κατά βάση δεσμευμένο απέναντί του, το οποίο στην περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένο, δεν έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί σε κάποιο εναλλακτικό προμηθευτή - πάροχο προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του.

1.2 Ο Ιδιωτικός Οργανισμός

Ο οργανισμός του ιδιωτικού τομέα λειτουργεί με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις μέσα από τη μεγιστοποίηση των κερδών τους προσπαθούν να ανέλθουν τόσο στην εγχώρια όσο και την παγκόσμια αγορά και, εν προκειμένω, να εξαλείψουν, όπου αυτό είναι δυνατό, κάθε είδους ανταγωνισμό. Για αυτό το λόγο, απαιτείται να αναπτύξουν επιθετικές πολιτικές διοίκησης και προώθησης των προϊόντων τους.

Ως αποτέλεσμα του παραπάνω, οι συγκεκριμένοι οργανισμοί υιοθετούν συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές και εφαρμόζουν οποιοδήποτε σύστημα διοίκησης εξυπηρετεί τους στόχους τους. Η θέσπιση των στόχων, επίσης, είναι πιο απλή διαδικασία για μια ιδιωτική επιχείρηση, αφού πρόκειται για συγκεκριμένα και μετρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες, που απαιτούν συγκεκριμένο κόστος και χρόνο για να παραχθούν. Επομένως, ο προγραμματισμός των ενεργειών, οι ελεγκτικοί μηχανισμοί και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (απόδοση των υπαλλήλων, πωλήσεις, ποσότητα παραγόμενων προϊόντων - υπηρεσιών, κόστος παραγωγής, κλπ.), που επιτυγχάνουν, είναι διαδικασίες εφικτές².

Η βασική υποχρέωση που έχουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, είναι ότι η λειτουργία τους πρέπει να εναρμονίζεται με τα καθοριζόμενα στην κείμενη, αναλόγως του τόπου δραστηριοποίησης, νομοθεσία. Δηλαδή, οφείλουν να μην παρανομούν με τις ενέργειές τους, και να σέβονται τους νόμους του κράτους.

Αυτό που επίσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη λειτουργία του ιδιωτικού τομέα είναι η αγορά, η οποία, αν και ελεύθερη δεν είναι ανεξέλεγκτη. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις λαμβάνουν συνεχώς μηνύματα από την αγορά, τα οποία, αν δεν τους δοθεί η δέουσα σημασία μπορεί να οδηγήσουν την επιχείρηση σε εκτροπή των στόχων της και να θέσουν θέμα βιωσιμότητας της. Τα μηνύματα αυτά σχετίζονται με την ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, με την προσφορά και τη ζήτηση, τις απαιτήσεις των πελατών, κλπ. Όλα αυτά επηρεάζουν τη λειτουργία, αφού σχετίζονται άμεσα με την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης και μπορούν να την επηρεάσουν τόσο θετικά, όσο και αρνητικά. Επομένως, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι περισσότερο εκτεθειμένες και ευάλωτες απέναντι στις απαιτήσεις των πελατών τους, η κυριαρχία των οποίων είναι το βασικό σημείο επηρεασμού της δράσης τους.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημάνουμε και κάποιες άλλες διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα. Αρχικά θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ο κύριος στόχος του ιδιωτικού τομέα είναι το κέρδος. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παράγουν καταναλωτικά αγαθά ή προσφέρουν υπηρεσίες. Η απόκτηση των συγκεκριμένων προϊόντων από το αγοραστικό κοινό, εξαρτάται από τις προτιμήσεις του και την οικονομική του δυνατότητα να προβούν στην αγορά τους. Επομένως, τα προϊόντα του ιδιωτικού τομέα, να μεν προσφέρονται στο σύνολο του αγοραστικού κοινού, αλλά δεν είναι δεδομένη η απορρόφηση τους, είτε λόγω προτίμησης είτε λόγω δυνατότητας.

² R. Dahl-C. Lindblom, Politics, Economics and Welfare, Transaction, σελ. 461, New Brunswick, 1992

1.3 Παράγοντες πρόκλησης Αλλαγών στους Δημόσιους Οργανισμούς

Οι παράγοντες που προκαλούν την υλοποίηση αλλαγών στους οργανισμούς 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 2015, Armenakis 1999, Van De Ven 1995, Kickert 2014). Οι παράγοντες πρόκλησης των αλλαγών, μπορούν να προέρχονται από το εξωτερικό ή από το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα ή από συνδυασμό των δύο.

1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι παράγοντες πρόκλησης αλλαγών που έχουν τη βάση τους στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, είναι οι εξής:

Μεταβολές του κοινωνικοπολιτικού συστήματος, εντός του οποίου λειτουργεί ο φορέας και στις οποίες περιλαμβάνονται:

Η παγκόσμια και εθνική οικονομία. Οι τάσεις και οι δυνάμεις που ασκούνται στην οικονομία του κράτους, ως αποτέλεσμα των διεθνών εξελίξεων, μεταβάλλουν τους διαθέσιμους πόρους και τις υφιστάμενες ανάγκες, δημιουργώντας ανάγκες για αναθεώρηση της υφιστάμενης κατάστασης.

Οι κοινωνικές και οι δημογραφικές αλλαγές. Οι μεταβολές στη διαστρωμάτωση των οικονομικών τάξεων, τα κοινωνικά - ιδεολογικά ρεύματα καθώς και τα μεταναστευτικά ρεύματα, από και προς τη χώρα, επηρεάζουν τη σταθερότητα του οργανισμού.

Η ασκούμενη κοινωνική και οικονομική πολιτική, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Πιέσεις του πολιτικού συστήματος, αναφορικά με τη λειτουργία και τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα και τις αποφάσεις που συνοδεύουν τη ρητορική αυτή. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:

Οι απόψεις των πολιτικών κομμάτων.

Οι απόψεις και οι πιέσεις από τους πολίτες αναφορικά 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 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.

Αιφνιδίως παρουσιαζόμενα γεγονότα και καταστάσεις, όπως διεθνείς κρίσεις με εθνικό αντίκτυπο, φυσικές καταστροφές, αποτυχίες πολιτικής και η εμφάνιση σκανδάλων στη λειτουργία του φορέα.

1.3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Οι πιέσεις για αλλαγή, οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό του φορέα, είναι οι παρακάτω:

Απόψεις και πιέσεις της Ανώτερης Ηγεσίας (πολιτικής και διοικητικής) του οργανισμού, τόσο της πολιτικής όσο και της διοικητικής, αναφορικά με την αποστολή και λειτουργία του φορέα και τις αναγκαίες αλλαγές, οι οποίες θα πρέπει να συντελεστούν, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του, καθώς και το βαθμό στον οποίο είναι επιθυμητές και εφικτές οι αλλαγές αυτές.

Απόψεις και πιέσεις των στελεχών του οργανισμού, 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 οποίες σχετίζονται με την αποδοχή ή αντίσταση έναντι των προωθούμενων αλλαγών.

Υφιστάμενη λειτουργία και αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού. 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.

Οικονομική βιωσιμότητα της λειτουργίας του οργανισμού, το επίπεδο της οποίας και οι πιέσεις οι οποίες ασκούνται για τον εξορθολογισμό της υφιστάμενης χρηματοδότησης των λειτουργιών του, λειτουργεί προωθητικά ή ανασταλτικά ως προς την εισαγωγή και προώθηση της αλλαγής.

Κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού και ιδιαίτερα οι απόψεις των στελεχών και της διοίκησης του οργανισμού σε σχέση με την αλλαγή και την καινοτομία.

Βαθμός ανταπόκρισης του οργανισμού στις αλλαγές, οι οποίες 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.

1.4 Τομείς Οργανωτικής Αλλαγής

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες εξωτερικής και εσωτερικής προώθησης της αλλαγής, αποσκοπούν στην προώθηση της αναδιοργάνωσης του δημόσιου οργανισμού σε μια ή περισσότερες, από τις παρακάτω κρίσιμες λειτουργίες τους:

Οικονομική λειτουργία και διαχείριση

Μέθοδοι διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων

Οργανωτική δομή

Διαδικασίες στρατηγικού προγραμματισμού και παρακολούθησης της λειτουργίας

Μοντέλα και διαδικασίες υλοποίησης των αλλαγών

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

Τομέας οργανωτικής αλλαγής	Σκοπός και κατηγορία παρεμβάσεων
Οικονομική λειτουργία	<ul style="list-style-type: none">▪ Εκτέλεση προϋπολογισμού▪ Οικονομική διαχείριση▪ Οικονομικός έλεγχος
Διαχείριση & ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	<ul style="list-style-type: none">▪ Επιλογή & κατανομή προσωπικού▪ Κατανομή αρμοδιοτήτων προσωπικού▪ Δεξιότητες προσωπικού▪ Ανταμοιβή προσωπικού▪ Σχέση εργασίας προσωπικού▪ Παρακολούθηση – αξιολόγηση προσωπικού
Οργανωτική δομή	<ul style="list-style-type: none">▪ Νέες μορφές συντονισμού▪ Εξειδίκευση λειτουργιών & παρεχόμενων υπηρεσιών φορέων▪ Απλούστευση διαδικασιών▪ Καινοτομία στην παροχή των υπηρεσιών▪ Μέγεθος φορέων▪ Αποκέντρωση λειτουργιών & εκχώρηση αρμοδιοτήτων▪ Εισαγωγή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
Στρατηγικός προγραμματισμός & παρακολούθηση	<ul style="list-style-type: none">▪ Αξιολόγηση αποδοτικότητας δημοσίων φορέων▪ Εισαγωγή συστημάτων & δεικτών παρακολούθησης▪ Συμμετοχική παρακολούθηση▪ Αυτό – αξιολόγηση
Υλοποίηση αλλαγών	<ul style="list-style-type: none">▪ Εκ των πάνω εφαρμογή αλλαγών (συγκεντρωτική)▪ Εκ των κάτω εφαρμογή αλλαγών (αποκεντρωμένη)▪ Συμμετοχική εφαρμογή αλλαγών▪ Ανάπτυξη νέων οργανωτικών μονάδων & φορέων

1.5 Παράγοντες επιτυχίας εφαρμογής Αλλαγής

Η αποτελεσματική και βιώσιμη προώθηση της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς, απαιτεί την παρουσία μίας σειράς παραγόντων, οι οποίοι δρουν καταλυτικά. Παράγοντες επιτυχίας της αλλαγής, η ύπαρξη των οποίων συμβάλλει στη δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος ως προς την προώθηση των μεταρρυθμίσεων και των παρεμβάσεων και τη αποτελεσματική ενσωμάτωση τους στη λειτουργία του οργανισμού (Fernandez 2006, Kickert 2014, Kotter 2001, Cameron 2006, Weick 2001). Ενδεικτικοί παράγοντες επιτυχίας εφαρμογής της αλλαγής, είναι οι παρακάτω:

Όραμα: Καθορισμός με σαφήνεια και λεπτομέρεια της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης στην οποία ο οργανισμός επιθυμεί να καταλήξει μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής

Ηγεσία και Ομάδα υλοποίησης της αλλαγής: Συγκρότηση του φορέα, ο οποίος θα επιφορτιστεί με την αλλαγή ως ολότητα (όραμα, στοχοθεσία, σχεδιασμός, επικοινωνία, αξιολόγηση κλπ)

Διερεύνηση: Ενσωμάτωση των αναγκών και απόψεων των στελεχών του φορέα, των ωφελομένων και των εμπλεκόμενων, στο σχεδιασμό των δράσεων αλλαγής

Προγραμματισμός: Κατάλληλη προετοιμασία και προγραμματισμός των προωθούμενων αλλαγών

Σχεδιασμός: Καθορισμός των δράσεων του προγράμματος αλλαγής στην επίτευξη στόχων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του φορέα. Ενσωμάτωση δράσεων αλλαγής με ορατά αποτελέσματα στη λειτουργία του φορέα και την επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων (quick wins)

Επάρκεια πόρων: Εξασφάλιση των απαραίτητων έμψυχων και άψυχων (οικονομική χρηματοδότηση, υλικοτεχνική υποδομή κλπ)

Κινητοποίηση: Κινητοποίηση των στελεχών του φορέα

Συμμετοχή: Προώθηση της συμμετοχής των στελεχών του φορέα και των εμπλεκόμενων φορέων στο σχεδιασμό και την επιλογή των υλοποιούμενων αλλαγών

Επικοινωνία: Ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου πλάνου προώθησης και διαχείρισης αλλαγής στον οργανισμό. πληροφόρηση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν την εφαρμογή των δράσεων του προγράμματος αλλαγής

Οργανωσιακή κουλτούρα: Ανάπτυξη και διάχυση μίας κουλτούρας αλλαγής στο φορέα

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων: Καθορισμός μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης των επιπτώσεων του προγράμματος και αμερόληπτη υλοποίηση αξιολόγησης της αλλαγής

Υποστήριξη: Αποδοχή και υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας στις προωθούμενες αλλαγές και οργανωτικές παρεμβάσεις, καθώς και δημιουργία δικτύων υποστήριξης και διαχείρισης της αλλαγής, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του φορέα

1.6 Τύποι Αλλαγής

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2012), μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε την οργανωσιακή αλλαγή, λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

Ανάλογα με τον **τρόπο πρόκλησης**, διακρίνεται σε:

- Σχεδιασμένη ή αναδυόμενη (planned or emergent)
- Με πρόθεση ή χωρίς πρόθεση (intentional or unintentional)
- Προληπτική ή αποτρεπτική (reactive or anticipatory).

Η σχεδιασμένη αλλαγή περιλαμβάνει την προετοιμασία δράσης έτσι ώστε να υπάρχει μετάβαση από μία κατάσταση σε μία πιο επιθυμητή. Είναι το αποτέλεσμα συνειδητής προετοιμασίας, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι και η αντίστοιχη οργανωσιακή κατάσταση. Περιλαμβάνει δηλαδή την προκαταβολική διαφοροποίηση, η οποία προτιμάται από την αντίδραση όταν οι αλλαγές έχουν επιβληθεί από εξωτερικούς παράγοντες στον οργανισμό.

Η αναδυόμενη αλλαγή απλά συμβαίνει ως απόρροια μίας φυσικής αλληλουχίας γεγονότων ή επιβάλλεται στον οργανισμό από εξωτερικές δυνάμεις. Κατόπιν, οι οργανισμοί και τα άτομα αντιδρούν σε αυτές τις μη σχεδιασμένες αλλαγές έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί η διαταραχή και να βελτιωθεί η κατάσταση.

Ανάλογα με τη **φύση** της, διακρίνεται σε:

- Συνεχής ή περιοδική (continuous or episodic)
- Πρώτης τάξης ή δεύτερης τάξης (first order or second order)
- Αυξητική - εξελικτική - σταδιακή - επανευθυγράμμιση ή ριζοσπαστική - μετασχηματιστική - επαναστατική - big bang (incremental - evolutionary - gradual - realignment or radical - transformational - revolutionary - big bang) (Balogun and Hope, 1999).

Η περιοδική αλλαγή έχει μικρότερη επίδραση στο υφιστάμενο status quo ενός οργανισμού ενώ η συνεχής έχει σαφέστερα μεγαλύτερη επίδραση. Ειδικότερα, η περιοδική αλλαγή είναι λιγότερη επίπονη. Τις περισσότερες φορές είναι ευνοϊκό η φύση της αλλαγής σε ένα οργανισμό να είναι τμηματική, διότι χρησιμοποιεί αριθμό των υφιστάμενων δυνατοτήτων, ρουτίνες και πεποιθήσεις έτσι ώστε η αλλαγή να είναι αποτελεσματική και να κερδίσει την δέσμευση των

εργαζομένων. Επιπλέον, μπορεί να πραγματοποιηθεί ευκολότερα μέσα στα υφιστάμενα οργανωσιακά πλαίσια και τις υφιστάμενες οργανωσιακές πεποιθήσεις.

Η μετασχηματιστική και ριζοσπαστική υλοποιείται, εάν η αλλαγή δεν μπορεί να υλοποιηθεί κάνοντας χρήση των υφιστάμενων πλαισίων. Είναι επιβεβλημένη σε περιπτώσεις που ο οργανισμός αντιμετωπίζει μια κρίση ή χρειάζεται να αλλάξει κατεύθυνση πολύ γρήγορα, αλλά είναι πολύ ενοχλητική και επίπονη. Τέλος, πολλές φορές περιλαμβάνει μια ριζική αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης.

Ανάλογα με τη **στρατηγική**, μπορεί να βασίζεται στην «αυστηρή» οικονομική αξία (πχ. οικονομικές αποδόσεις για τους μετόχους) ή σε πιο «ελαφρές» οργανωσιακές δυνατότητες. Η οικονομική προσέγγιση περιλαμβάνει τη χρήση οικονομικών κινήτρων, καθετοποίηση, απολύσεις και αναδόμηση, ενώ η οργανωσιακή προσέγγιση αφορά την εταιρική 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.

Ανάλογα με το **περιεχόμενο** της, διακρίνεται σε:

- Τεχνική
- Τεχνολογική (εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή μηχανικών διαδικασιών)
- Φυσική (αλλαγή τόπου εγκατάστασης)
- Οργανωσιακή (μετασχηματισμός υφιστάμενων δομών και διαδικασιών)
- Ατομική (αντικατάσταση ατόμων και τρόπου εργασίας, αλλαγή στις πεποιθήσεις, αξίες, τρόπους συμπεριφοράς (Robbins, 1996).

1.7 Αντιστάσεις στην Αλλαγή

Η λέξη «αλλαγή» δηλώνει την μετακίνηση από μια παλιά κατάσταση σε μια νέα, επομένως η αλλαγή συνεπάγεται την εκδήλωση κάποιας μορφής δράση. Με βάση όμως τις γενικές αρχές της Φυσικής η δράση ενεργοποιεί αντανakλαστικά αντίδρασης. Στην περίπτωση της οργανωσιακής αλλαγής η αντίδραση ενεργοποιείται σε όλους όσοι θεωρούν πως τίθενται εν αμφιβόλω τα κεκτημένα τους και κινδυνεύουν να υποστούν απώλειες τα ατομικά ή συλλογικά τους συμφέροντα. Η αντίσταση αυτή όταν εκλαμβάνει έντονα αρνητικές τιμές, αποτελεί μία από τις κυριότερες αιτίες αποτυχίας των προγραμμάτων οργανωσιακής αλλαγής και για το λόγο αυτό, η αντιμετώπισή της θα πρέπει να τυγχάνει ειδικής μέριμνας.

Προφανώς, 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 δυσαρέσκειας από την υφιστάμενη κατάσταση ή υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης στο φορέα της αλλαγής ή τέλος, 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 **λόγοι** που οδηγούν στην αρνητική αντίδραση στην αλλαγή, έχουν απασχολήσει εκτενώς τη διεθνή βιβλιογραφία (Pardo-del-Val & Martinez-Fuentes, 2003). Η αντίσταση στην αλλαγή και πέραν των ζητημάτων ιδιοσυγκρασίας ή προσωπικότητας, μπορεί να πηγάζει από διάφορους λόγους που σχετίζονται με θέματα της αντίληψης, της συναισθηματικής κατάστασης ή της κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, οι αιτίες που προκαλούν συνήθως την αντίσταση, είναι οι εξής:

Αιτίες που συνδέονται με προβλήματα αντίληψης

1. Στερεότυπα: Αντιλήψεις που έχουν εμπεδωθεί και δεν λαμβάνουν υπόψη τους τα δεδομένα της εμπειρίας, αλλά χρησιμεύουν για να κρίνουν και να αξιολογήσουν τα πράγματα με βάση μια εκ των προτέρων καθορισμένη οπτική γωνία, 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: Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν επαρκή 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 μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες και εσφαλμένες αντιλήψεις, μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερο άγχος και ανασφάλεια και εντέλει ενδέχεται να υπονομεύσει την επιτυχή μετάβαση στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

3. Αδυναμία κατανόησης: Η αδυναμία κατανόησης της ανάγκης για αλλαγής, των προϋποθέσεων επιτυχούς πραγματοποίησης μιας αλλαγής και των ενεργειών που πρέπει να

αναληφθούν σε προσωπικό ή ατομικό επίπεδο, μπορεί να οφείλεται σε προβλήματα που συνδέονται π.χ. με το γνωσιακό εύρος και βάθος των εργαζομένων, το βαθμό εξειδίκευσης ή δυσκολίας της αλλαγής κ.λπ. Για το λόγο αυτό, η επικοινωνία θα πρέπει να γίνεται με κατάλληλο τρόπο που θα εξασφαλίζει ότι το μήνυμα είναι σαφές και εύκολα αντιληπτό, ενώ δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται η μαθησιακή διάσταση της όλης διαδικασίας.

4. Υποκειμενικότητα: Κάθε άτομο αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την αλλαγή, καθώς η αντίληψη που διαμορφώνει συναρτάται των ιδεών, των προκαταλήψεων, των ιδεολογιών, των πιστεύω και των προσλαμβανουσών του. Για παράδειγμα, μία προσπάθεια ιδιωτικοποίησης ενός δημόσιου οργανισμού, μπορεί να συναντήσει αντιδράσεις που συνδέονται με την ιδεολογική τοποθέτηση κάποιων εργαζομένων.

Αιτίες που συνδέονται με συναισθηματικούς λόγους

1. Χαμηλή ανοχή στην αβεβαιότητα: Κάποιοι άνθρωποι εμφανίζουν υψηλότερη ανοχή στην αβεβαιότητα και είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν 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 ανθρώπους 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 τους 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: Συχνά, η έκφραση της αντίθεσης σε μία αλλαγή μπορεί να εδράζεται σε λόγους που έχουν να κάνουν με το θυμικό ή τη συναισθηματική διάθεση της στιγμής. Οι πρώτες εντυπώσεις είναι συνήθως κρίσιμες για τη διαμόρφωση μίας θετικής συναισθηματικής στάσης.

4. Χαμηλή προσαρμοστικότητα: Η αντίσταση σε μία αλλαγή συναρτάται του βαθμού 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 O'Grady (1994) 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.

Αιτίες που συνδέονται με ζητήματα κουλτούρας

1. Ταμπού: Η προκατάληψη και η άρνηση κάθε αμφισβήτησης επί συγκεκριμένου ζητήματος μπορεί να αποτελέσουν εμπόδια στην προσπάθεια για αλλαγή. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια αρκετοί οργανισμοί σε χώρες της δυτικής Ευρώπης έχουν προχωρήσει στην άρση της πενθήμερης εργασίας, απόφαση που συνάντησε όμως έντονες αντιδράσεις και αντιμετωπίστηκε με καχυποψία όχι μόνο από τις διοικήσεις, αλλά και από τους εργαζόμενους.

2. Εμμονή στην παράδοση: Οι οργανισμοί τείνουν να διαμορφώνουν παραδόσεις, οι οποίες όμως μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο σε μία προσπάθεια αλλαγής. Για παράδειγμα, μία εργασιακή πρακτική που ακολουθείται για πολλά χρόνια και η παραδοχή της αποτελεσματικότητάς της είναι γενικώς παγιωμένη, δύσκολα ανατρέπεται.

3. Μοιρολατρία: Η πεποίθηση ότι τίποτα στην πραγματικότητα δεν μπορεί να αλλάξει και ότι κάθε προσπάθεια θα καταλήξει στο κενό, δημιουργεί αρνητικό κλίμα και μπορεί να καταδικάσει τη διαδικασία αλλαγής σε αποτυχία. Η μοιρολατρική προσέγγιση των πραγμάτων μπορεί να είναι αποτέλεσμα χρόνιας απαξίωσης, οργανωσιακής καθήλωσης ή χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης.

1.8 Μορφές Αντίδρασης

Σύμφωνα με τον Doherty³, οι πιο συνηθισμένες μορφές αντίδρασης είναι 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
- Υπονόμευση με κριτική πίσω από την πλάτη

³ Doherty, T., and Horne, T., Managing public services: Implementing changes. London, UK, Routledge, 2002

1.9 Η Θετική Διάσταση της Αντίστασης

Η αντίσταση στην αλλαγή συνήθως εκλαμβάνεται ως μία αρνητική εξέλιξη που θα πρέπει με κάποιον τρόπο να καμφθεί. Παρόλα αυτά η αλλαγή αυτή καθεαυτή δεν συνεπάγεται και μετακίνηση σε μια πλεονεκτικότερη κατάσταση από την υφιστάμενη. Επομένως, η αντίσταση μπορεί να συνεπάγεται και θετικές επιπτώσεις για τον οργανισμό, καθώς δεν είναι πάντα και ανταπόδεια επιζήμια. Πιο συγκεκριμένα, η αντίσταση μπορεί να αναδείξει σφάλματα, αδυναμίες ή παραλήψεις στη διαδικασία της αλλαγής, ενώ μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις μίας δημιουργικής διαπραγματεύσεως που θα οδηγήσει σε ευρύτερες συναινέσεις και θα εξασφαλίσει καλύτερο αποτέλεσμα. Επιπλέον, η αντίσταση συνιστά ενεργητική στάση και κατά κανόνα αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι απαθείς, παθητικοί ή εξ ορισμού συγκαταβατικοί έναντι της αλλαγής, αλλά τουναντίον διαθέτουν συγκεκριμένη άποψη και δεν διστάζουν να την εκφράσουν.

1.10 Τρόποι Αντιμετώπισης Αντίστασης

Η αντιμετώπιση της αντίστασης αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε διαδικασίας αλλαγής. Οι πλέον συνήθεις τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης, είναι:

Στοχοθεσία: Η διαμόρφωση συγκεκριμένων και ξεκάθαρων στόχων μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση της αλλαγής και να μειώσει την ένταση της αντίστασης.

Διαμόρφωση συστήματος ανταμοιβών: Η πρόσδεση των στόχων αλλαγής με ηθικές ή υλικές ανταμοιβές μπορεί να λειτουργήσει ιδιαίτερος θετικά, υπό τον όρο βέβαια ότι οι ανταμοιβές αυτές εκλαμβάνονται ως σημαντικές και ελκυστικές για τον εργαζόμενο.

Συμμετοχή των εργαζόμενων: Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευσή τους και να τους μετατρέψει σε κύριους (owners) της προσπάθειας. Η 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.

Διαχείριση άγχους και ενισχυτική στήριξη: Η συστηματική προσπάθεια διαχείρισης του άγχους και η ενισχυτική στήριξη των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην άμβλυνση των αντιστάσεων που συνδέονται με τα ψυχολογικά προβλήματα προσαρμογής στη νέα κατάσταση.

Επικοινωνία: Η συνεχής και συστηματική πληροφορία με χρήση κατάλληλων μέσων, μπορεί να μειώσει το αίσθημα ανασφάλειας και άγχους και να λειτουργήσει καθιςυχαστικά, αμβλύνοντας τις αντιστάσεις.

1.11 Αντίσταση σε Οργανωσιακό Επίπεδο

Ο οργανισμός, ως ολότητα, μπορεί να αντισταθεί στην αλλαγή για τους ίδιους λόγους που το κάνουν και τα άτομα μεμονωμένα. Υπάρχουν πολλές δυνάμεις μέσα σε ένα οργανισμό που προκαλούν αντίσταση στην αλλαγή και συνήθως επηρεάζονται και από τις εξωτερικές συνθήκες. Οι κυριότεροι λόγοι οργανωσιακής αντίστασης είναι οι εξής (Kanter, 1989):

Διατήρηση δύναμης: Αλλαγές στη δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων και ελέγχου του καταμερισμού των πόρων, απειλούν την ισορροπία δυνάμεων μέσα σε ένα οργανισμό. Τα τμήματα που επωφελούνται από την αλλαγή θα την υποστηρίξουν, αλλά τα υπόλοιπα που μελλοντικά θα χάσουν δύναμη θα αντισταθούν και μπορούν να προκαλέσουν σημαντική παρεμπόδιση.

Δομική σταθερότητα: Οι οργανισμοί δημιουργούν ιεραρχίες, ομάδες, κανόνες και διαδικασίες έτσι ώστε να κατευθύνουν συμπεριφορές. Αυτές οι οργανωσιακές δομές, κανόνες και διαδικασίες σχεδιάζονται έτσι ώστε να αναπτύσσουν συνεπείς και προβλέψιμες συμπεριφορές οι οποίες με τη σειρά τους αντιστέκονται στην αλλαγή. Επιπλέον, ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα αλληλοσχετιζόμενων δομών και υποσυστημάτων και κατά συνέπεια, μία αλλαγή σε οποιαδήποτε περιοχή θα έχει επίδραση και στις άλλες

Λειτουργική υποβελτιστοποίηση: Διαφοροποιήσεις στους στόχους και στον καταμερισμό των πόρων μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων μιας επιχείρησης, μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές οι οποίες μπορεί να μη θεωρούνται ευνοϊκές σε ένα λειτουργικό τμήμα και να γίνονται αντιληπτές ως απειλή. Τα επιμέρους τμήματα, συνήθως σκέφτονται πρώτα τα ίδια όταν αξιολογούν πιθανές αλλαγές. Κατά αυτό τον τρόπο υποστηρίζουν αυτές που ενισχύουν την προσωπική τους ευημερία, αλλά αντιστέκονται σε αυτές που τη μειώνουν.

Οργανωσιακή κουλτούρα: Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι εδραιωμένες αξίες, κανόνες, προσδοκίες και διαδικασίες που προάγουν προβλέψιμους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς. Τα οργανωσιακά μέλη θα αντισταθούν στις αλλαγές που τα αναγκάζουν να εγκαταλείψουν αυτούς τους παγιωμένους τρόπους λειτουργίας.

Κανόνες των ομάδων: Οι ομάδες αναπτύσσουν δικούς τους κανόνες που προκαλούν επιθυμητές συμπεριφορές. Κατά συνέπεια, κάθε αλλαγή που επηρεάζει τους κανόνες, τις εργασίες ή τις σχέσεις μία ομάδας, θα γίνει αντικείμενο αντίστασης. Οι ομάδες επιπλέον τείνουν να διασφαλίζουν τα δικά τους συμφέροντα, συνήθως σε βάρος του συνολικού οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι ομάδες πολύ συχνά αντιστέκονται στις αλλαγές που δεν είναι άμεσα ευεργετικές για τις ίδιες.

Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη: Τα διευθυντικά στελέχη συνήθως υποθέτουν λανθασμένα, ότι οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν την αλλαγή με το ίδιο τρόπο και για αυτό έχουν δυσκολία να κατανοήσουν την αντίσταση. Το κλειδί είναι να καθορίσουν και να κατανοήσουν τους λόγους που κρύβονται πίσω από την αντίσταση των ατόμων και η πραγματική πρόκληση είναι να ανακαλύψουν τρόπους ώστε να τη μειώσουν ή να την ξεπεράσουν.

1.12 Στρατηγικές αντιμετώπισης της Αντίστασης σε Οργανωσιακό Επίπεδο

Τα αποτελέσματα ερευνών στον τομέα της οργανωσιακής αλλαγής, έχουν προσδιορίσει συγκεκριμένες στρατηγικές επιτυχούς αντιμετώπισης της αντίστασης, οι οποίες δείχνουν ότι αποτελεί ευθύνη των ανώτατων διευθυντικών στελεχών να συνδυάζουν τις απαιτήσεις της οργανωσιακής αλλαγής με την κατάλληλη προσέγγιση αντιμετώπισης της αντίστασης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ελάχιστη δυνατή διαταραχή.

Σύμφωνα με τον Kotter (1998), οι πέντε κυριότερες στρατηγικές άμβλυνσης της αντίστασης στην αλλαγή, είναι οι παρακάτω:

Εκπαίδευση και επικοινωνία: Τα άτομα γίνονται, εγκαίρως, κοινωνοί των λόγων της αλλαγής, της μορφής και των συνεπειών της. Ακόμα και αν οι επιδράσεις της αλλαγής θεωρούνται θετικές, η εντατική επικοινωνία είναι αναγκαία για να μειωθεί το άγχος, το στρες και να διασφαλιστεί ότι τα άτομα αντιλαμβάνονται τι συμβαίνει, τι απαιτείται και πώς θα υποστηριχθούν ώστε να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Η συγκεκριμένη προσέγγιση, χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης και μη ακριβή ενημέρωση. Το πλεονέκτημά της είναι ότι εφόσον πειστούν τα άτομα θα υποστηρίξουν την υλοποίηση της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να είναι χρονοβόρα, ειδικά εάν αφορά μεγάλο αριθμό ατόμων.

Συμμετοχή και ανάμειξη: Ενθαρρύνει αυτούς που έχουν επιφορτιστεί με το έργο του σχεδιασμού της αλλαγής να εκθέσουν τις προσωπικές τους ιδέες και να επιδείξουν αφοσίωση. Η συμμετοχή αυξάνει την κατανόηση, ενισχύει τα αισθήματα του ελέγχου και μειώνει την αβεβαιότητα. Είναι δύσκολο τα άτομα να αντισταθούν στην αλλαγή που και τα ίδια βοήθησαν να εισαχθεί. Η προσέγγιση αυτή είναι χρήσιμη, όταν οι υπεύθυνοι της αλλαγής δεν έχουν την πληροφορία που χρειάζονται ώστε να σχεδιάσουν την αλλαγή ή όταν κάποια άτομα έχουν σημαντική δύναμη για να αντισταθούν. Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι τα άτομα που συμμετέχουν θα είναι αφοσιωμένα στην υλοποίηση της αλλαγής και θα παρέχουν όποια πληροφορία διαθέτουν. Το μειονέκτημα της είναι ότι μπορεί να αποβεί πολύ χρονοβόρα εάν οι συμμετέχοντες σχεδιάσουν μία ακατάλληλη αλλαγή.

Διευκόλυνση και υποστήριξη: Χρησιμοποιεί την ενθάρρυνση, την υποστήριξη, την εκπαίδευση, την συμβουλευτική και τους πόρους ώστε να βοηθήσει αυτούς που επηρεάζονται από την αλλαγή να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις. Αποδεχόμενοι το άγχος των ατόμων ως φυσιολογικό και βοηθώντας τα να αντιμετωπίσουν την αλλαγή, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αποκτήσουν το σεβασμό και την αφοσίωση που χρειάζονται. Όταν τα άτομα αντιστέκονται στην αλλαγή εξαιτίας προβλημάτων προσαρμογής, χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη στρατηγική. Το πλεονέκτημά της είναι ότι καμία άλλη στρατηγική δεν αντιμετωπίζει τόσο καίρια τα προσαρμοστικά προβλήματα. Παρόλα αυτά, μπορεί να αποβεί χρονοβόρα, ακριβή και να αποτύχει.

Χειραγώγηση και εγκλωβισμός: Χρησιμοποιεί επιλεκτικά πληροφορίες έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η πιθανότητα αποδοχής της αλλαγής. Για παράδειγμα, η διοίκηση μπορεί να ενημερώσει τους εργαζόμενους ότι μία μείωση μισθών είναι αναγκαία ώστε να αποφευχθεί το κλείσιμο της επιχείρησης, ενώ το τελευταίο δεν είναι πιθανό. Εγκλωβισμός είναι ο επηρεασμός των ομάδων που αντιστέκονται, δίνοντας τους τα οφέλη που επιθυμούν και μη σημαντικούς ρόλους στην όλη διαδικασία. Η συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιείται όταν οι άλλες δεν μπορούν να λειτουργήσουν ή είναι πολύ ακριβές. Μπορεί να είναι μία γρήγορη και ανέξοδη λύση στα προβλήματα της αντίστασης. Από την άλλη πλευρά όμως, μπορεί να οδηγήσει σε άλλα προβλήματα εάν τα άτομα νιώσουν ότι χειραγωγήθηκαν.

Σαφής και υπαινικτικός εξαναγκασμός: Χρησιμοποιεί την εξουσία και την απειλή έτσι ώστε να προκαλέσει την αποδοχή της προτεινόμενης αλλαγής. Η διοίκηση μπορεί να αποφασίσει ότι εφόσον οι εργαζόμενοι δεν αποδέχονται τις αλλαγές, τότε πρέπει να κλείσει, να μειώσει τους μισθούς ή να απολύσει άτομα. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι αναγκαία, όταν η ταχύτητα είναι εξαιρετικά σημαντική και οι υπεύθυνοι της αλλαγής διαθέτουν σημαντική δύναμη. Το πλεονέκτημά της είναι η ταχύτητα και η αποτελεσματική υπερκέρραση της αντίστασης. Από την άλλη πλευρά, είναι αρκετά επικίνδυνη αφού μπορεί να προκαλέσει την οργή των εργαζομένων απέναντι στους υπεύθυνους της αλλαγής.

Κεφάλαιο 2ο: Η διαδικασία της αλλαγής - Μοντέλα διαχείρισης αλλαγής

2.1 Η διαδικασία της αλλαγής

Η διαδικασία της θεμελίωσης και της σταθεροποίησης μιας αλλαγής είναι μια πολύπλοκη και απαιτητική διαδικασία. Ένας από τους λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι το γεγονός ότι προκειμένου να ολοκληρωθεί, περνάει από διάφορα στάδια, στο καθένα από τα οποία παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα που απαιτούν ιδιαίτερο χειρισμό. Τα κύρια στάδια είναι τα εξής:

Σχεδιασμός της αλλαγής

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας της αλλαγής, αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο προκειμένου να αντιμετωπιστεί η πολυπλοκότητα του έργου που πρόκειται να εκτελεστεί και το άγχος που αυτή προκαλεί. Ο σχεδιασμός θέτει το πρόγραμμα δράσης, περιγράφει, συστηματοποιεί και οργανώνει τις ενέργειες και συνθέτει τις πληροφορίες, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Τα στάδια σχεδιασμού της αλλαγής είναι τα παρακάτω:

Διάγνωση: Αναγνώριση της παρούσας κατάστασης και επιλογή της επιθυμητής τελικής κατάστασης.

Προτάσεις: Προτείνονται και μελετώνται διάφορες εναλλακτικές ενέργειες, προκειμένου να πετύχει ο οργανισμός τους στόχους του. Λαμβάνονται υπόψη οι ευκαιρίες και τα εμπόδια που τυχόν θα προκύψουν, συμπεριλαμβανομένης και της αντίδρασης στην αλλαγή.

Απόφαση: Λαμβάνεται η τελική απόφαση δράσης προκειμένου ο οργανισμός να αχθεί στην τελική επιθυμητή κατάσταση.

Υλοποίηση της αλλαγής

Κατά το συγκεκριμένο στάδιο υλοποιούνται τα απαραίτητα βήματα προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς το όραμα της αλλαγής. Είναι το σημείο που τα λόγια μετουσιώνονται σε πράξεις. Η υλοποίηση είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και αποτελείται από διάφορα επιμέρους στάδια. Στο καθένα από αυτά ενδεχομένως να εμφανιστούν προβλήματα, τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται εγκαίρως και να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Σύμφωνα με τους Corby & O' Corrbui (1999) το 70% των σχεδιαζόμενων αλλαγών αποτυγχάνουν κατά το στάδιο της υλοποίησης. Για την υλοποίηση της αλλαγής έχει αναπτυχθεί πληθώρα μοντέλων, στα βασικότερα εξ' αυτών θα αναφερθούμε στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου.

Αξιολόγηση της αλλαγής

Στο συγκεκριμένο στάδιο πιστοποιείται η αποτελεσματικότητα των όσων σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν. Η έλλειψη ενός έγκυρου συστήματος αξιολόγησης αποτελεί συχνά έναν από τους λόγους αποτυχίας της προσπάθειας αλλαγής. Συνοπτικά η αξιολόγηση της διαδικασίας περνάει από τα παρακάτω στάδια:

Καταγραφή της κατάστασης: Συγκεντρώνονται τα στοιχεία που θα αναλυθούν. Καθορίζεται ο τρόπος ανάλυσης και ο χρόνος που θα πραγματοποιηθεί αυτό. Θα εκτιμηθούν τα αποτελέσματα ως προς την ποσότητα, την ποιότητα και την διάρκεια τους. Θα εντοπιστούν οι αντιδράσεις σε ατομικό, ομαδικό και επίπεδο οργανισμού. Αν παρατηρηθούν έντονα προβλήματα ίσως απαιτηθεί να γίνει περαιτέρω αλλαγή.

Έλεγχος εφαρμογής αρχικού σχεδιασμού: Πραγματοποιείται σύγκριση των προσπαθειών, του χρόνου και των πόρων που τελικά δαπανήθηκαν σε σχέση με αυτά που αρχικά σχεδιάστηκαν και ο οργανισμός αποφαινεται αν το εγχείρημα άξιζε να υλοποιηθεί.

Μελλοντικός σχεδιασμός: Ανασχεδιάζονται ορισμένες ενέργειες - διαδικασίες, οι οποίες χαρακτηρίστηκαν προβληματικές.

Παρακολούθηση της αλλαγής

Η διαδικασία της αλλαγής είναι μια δυναμική διαδικασία που συνεχώς οφείλει να προσαρμόζεται στις τρέχουσες απαιτήσεις και ανάγκες. Η παρακολούθηση της διαδικασίας της αλλαγής δεν αφορά ουσιαστικά κάποιο συγκεκριμένο στάδιο του όλου εγχειρήματος, ούτε αποτελεί από μόνη της ένα στάδιο. Είναι μια συνεχής διεργασία, η οποία έχει ως στόχο να ελέγχει - επιβλέπει όλη την προσπάθεια και οφείλει να πραγματοποιείται αδιάκοπα. Η συνεχής εφαρμογή της παρακολούθησης από την ηγεσία του οργανισμού, την βοηθά να ενεργεί έγκαιρα και ουσιαστικά σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποια απόκλιση από τα προβλεπόμενα.

2.2 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγής

2.2.1 Η θεωρία βημάτων του Kurt Lewin

Η πιο σημαντική θεωρία στη μελέτη της οργανωσιακής αλλαγής είναι το προτεινόμενο από τον K.Lewin⁴ και η σχετιζόμενη με αυτό Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου (Force Field Analysis). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η διαδικασία της αλλαγής δύναται να υλοποιηθεί ακολουθώντας τα ακόλουθα τρία στάδια:

1ο στάδιο: Ξεπάγωμα (Unfreeze)

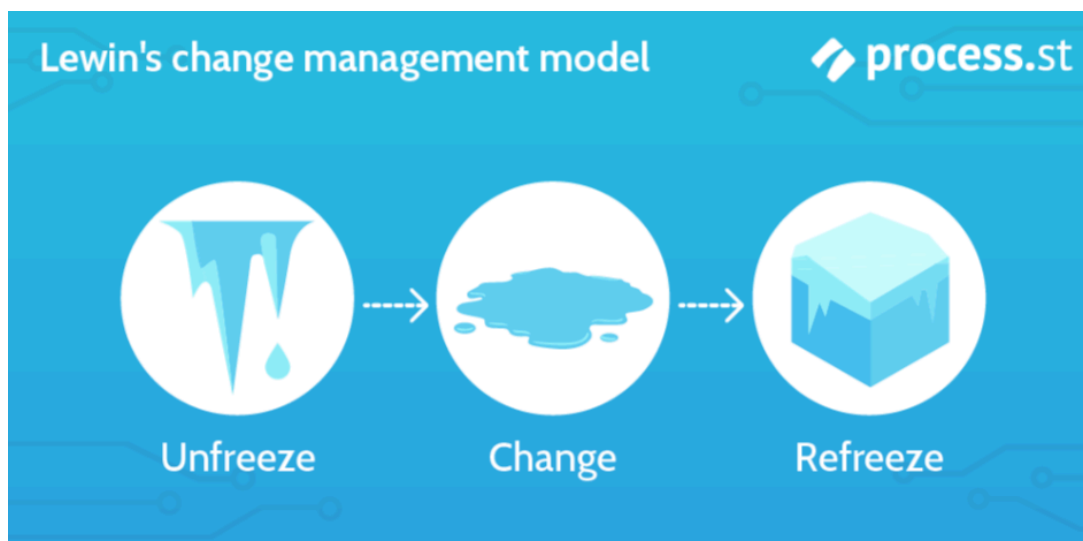
Στο στάδιο αυτό διαταράσσεται η επικρατούσα τάξη πραγμάτων. Αρχικά οι ηγέτες του Οργανισμού, μέσω μιας ενδοσκοπήσης αυτού, διαπιστώνουν το χάσμα μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης. Η διαπίστωση αυτή, αποτελεί το έναυσμα για πρόκληση των υφιστάμενων τρόπων ενεργείας - συνηθειών και συμπεριφορών, εστιάζοντας σε οτιδήποτε είναι δυνατό να βελτιωθεί. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η αναθεώρηση της υπάρχουσας κατάστασης (αναγνώριση προκαταλήψεων και κοινά αποδεκτών σφαλμάτων) και η κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή (τι συμβαίνει αυτή τη στιγμή, γιατί πρέπει να αλλάξουμε, ποιες αλλαγές προτείνονται και ποια τα οφέλη από την αλλαγή).

2ο στάδιο: Μετακίνηση (Move)

Στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα η μετακίνηση από την υφιστάμενη στην καινούργια κατάσταση, μέσα από τη συμμετοχή και την εμπλοκή των συμμετεχόντων στη διαδικασία της αλλαγής. Βασικά στοιχεία για την επιτυχία αποτελούν η επικοινωνία, η υποστήριξη και η εκπαίδευση. Στο στάδιο της μετακίνησης περιλαμβάνονται η δημιουργία νέων συμπεριφορών, η εγκαθίδρυση νέων δομών, διαδικασιών και συστημάτων.

3ο στάδιο: Ξαναπάγωμα (Refreeze)

Στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα η παγίωση της νέας τάξης πραγμάτων, δηλαδή η παγίωση της αλλαγής, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας, της αξιολόγησης της επίδοσης, της επιβράβευσης των επιτυχιών, της δέσμευσης της ηγεσίας και της κατάλληλης εκπαίδευσης. Όλα τα παραπάνω, αποτρέπουν την επιστροφή στην προτέρα κατάσταση.



⁴ Lewin, K. 1951. Field theory in social science; selected theoretical papers, New York., Harper.

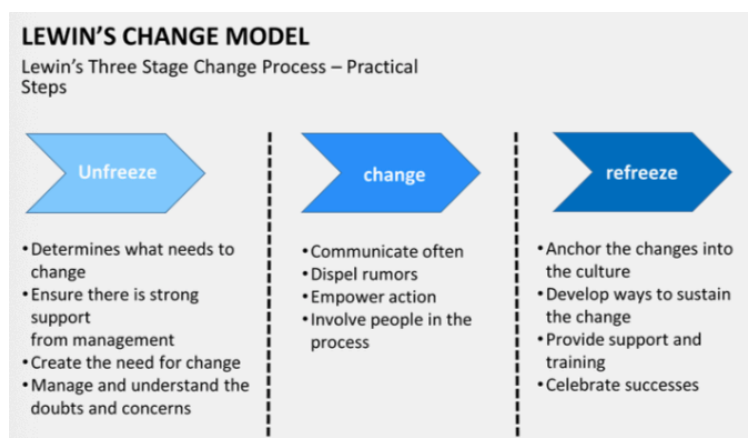
Στο μοντέλο του Lewin, καθοριστικής σημασίας είναι η λεγόμενη *ομοιόσταση* (homeostasis). Ο όρος απαντάται στην επιστήμη της βιολογίας και ορίζεται ως η ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί τις συνθήκες του εσωτερικού περιβάλλοντος (θερμοκρασία, συγκεντρώσεις διαφόρων συστατικών κτλ) παρά τις όποιες εξωτερικές μεταβολές. Κατά αντιστοιχία στην περίπτωση ενός Οργανισμού, ο οποίος βρίσκεται σε διαδικασία αλλαγής, η ομοιόσταση έχει την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή και την επιστροφή στο αρχικό σημείο ισορροπίας ή στην αρχική κατάσταση των πραγμάτων. Γι' αυτό, σύμφωνα με το παρόν μοντέλο, το σημείο ισορροπίας πρέπει να μετακινηθεί από το αρχικό σημείο (ξεπάγωμα, μετακίνηση) σε ένα νέο και να σταθεροποιηθεί ισχυρά (ξαναπάγωμα), ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή.

Πλεονεκτήματα

Το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται απαραίτητο για κάθε οργανωσιακή αλλαγή, διότι εξασφαλίζει την αποκάλυψη εσφαλμένων διαδικασιών, οι οποίες με την πάροδο του χρόνου έχουν παγιωθεί. Απαραίτητη προϋπόθεση για τον εντοπισμό αυτών των παθογενειών, αποτελεί η ανάλυση κάθε πτυχής του υπό αλλαγή Οργανισμού.

Μειονεκτήματα

Λόγω του γεγονότος ότι, το στάδιο του «ξεπαγώματος» απαιτεί συνήθως μεγάλη δαπάνη χρόνου, για μια λεπτομερή ενδοσκόπηση του Οργανισμού, δεν συνίσταται να χρησιμοποιηθεί για αλλαγή - βελτίωση προβλημάτων - αποκλίσεων μικρής σημασίας. Επίσης, απαιτούνται λεπτοί χειρισμοί, στο πλαίσιο υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού (ψυχολογικές επιχειρήσεις κατά τη φάση της «μετακίνησης»). Τέλος, λόγω των ριζικών αλλαγών, τις οποίες επιφέρει η χρήση αυτού του μοντέλου, ενδέχεται να προξενήσουν ρήγματα στους δεσμούς των ομάδων εργασίας, καθώς η ρουτίνα του Οργανισμού διαταράσσεται σημαντικά. Ως τρόπος αντιμετώπισης αυτού προτείνεται η καταβολή προσπάθειας από τους προϊσταμένους για ενίσχυση του «πνεύματος ομάδας», κατά το στάδιο του «ξαναπαγώματος».



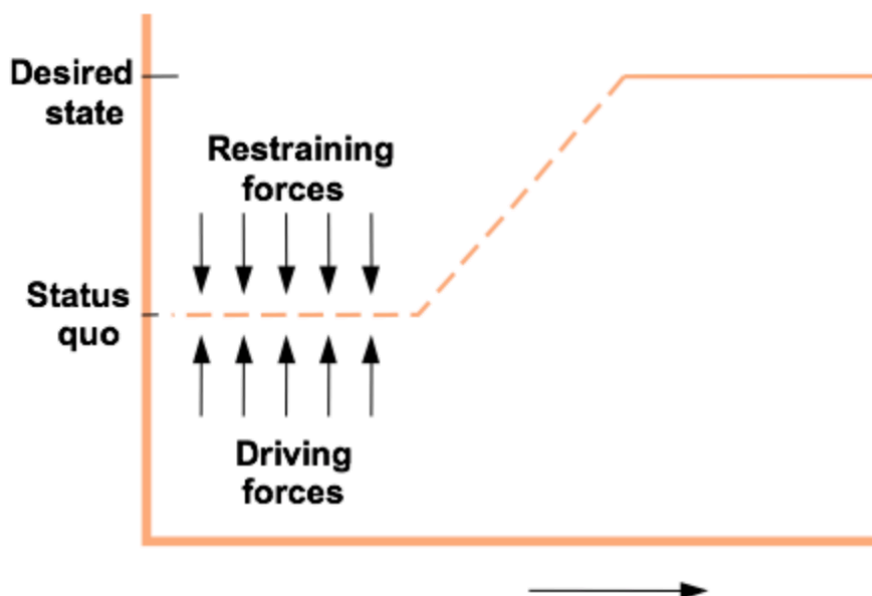
Συμπέρασμα

Η θεωρία βημάτων του K.Lewin αποτελεί ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για να ξεκινήσει μια εις βάθος οργανωσιακή αλλαγή. Μέσω της λεπτομερούς χαρτογράφησης του Οργανισμού, παρέχεται η δυνατότητα εντοπισμού των προς αλλαγή παραμέτρων και επιτυχή επίτευξη αλλαγών αυτών. Παρόλα αυτά δεν ενδείκνυται για διόρθωση μεμονωμένων και μικρής επίδρασης αποκλίσεων.

2.2.2 Η Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου (Force Field Analysis)

Στο πλαίσιο της ανάλυσης των δυνάμεων που οδηγούν έναν Οργανισμό στην υιοθέτηση των αλλαγών ή στην αντίσταση, η ανάλυση δυναμικής πεδίου είναι μια επιπλέον προσφορά του Kurt Lewin. Πρόκειται για ένα εργαλείο αξιολόγησης μιας κατάστασης, μέσω της συνεκτίμησης των δυνάμεων που την επηρεάζουν (Lewin, 1951, Maslen and Platts, 1994, Thomas, 1985). Σύμφωνα με το μοντέλο, η σχετική σταθερότητα κάθε κατάστασης προκαλείται από δύο αντίρροπες δυνάμεις: τις θετικές ή κινητήριες δυνάμεις και τις αρνητικές ή περιοριστικές δυνάμεις. Η καταγραφή των δυνάμεων αυτών, μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των παραγόντων που προωθούν ή περιορίζουν την αλλαγή. Κάθε δύναμη απεικονίζεται με τη μορφή τόξου με φορά προς την κεντρική κάθετη γραμμή που αντιπροσωπεύει τη σταθερότητα. Κατά συνέπεια, αυτοί που σχεδιάζουν μια οργανωσιακή αλλαγή, υποχρεούνται να:

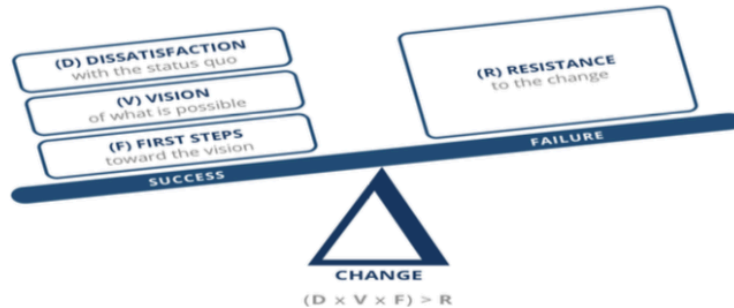
- Ενισχύσουν τις θετικές ή κινητήριες δυνάμεις
- Αποδυναμώσουν τις αρνητικές ή περιοριστικές δυνάμεις



Κινητήριες Δυνάμεις	Περιοριστικές Δυνάμεις
Ισχυρή ηγεσία	Αδύναμη ηγεσία
Νέες τεχνολογίες	Πολύπλοκες οργανωσιακές διαδικασίες
Θετικό κλίμα και ανοιχτή επικοινωνία	Έλλειψη πόρων
Κοινωνικές πιέσεις	Κουλτούρα και δομή που δεν ευνοούν την αλλαγή
Παγκοσμιοποίηση	Εσωστρέφεια
Ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού	Έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού
Παροχή κινήτρων	Φόβος

2.2.3 Η εξίσωση της αλλαγής (Change Formula)

Η εξίσωση της αλλαγής διατυπώθηκε από τους Beckhard και Harris⁵, σε μια προσπάθεια να απεικονίσουν με συνοπτικό τρόπο τη διαδικασία της αλλαγής και να προσδιορίσουν τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για να την υλοποίηση της.



Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, τόσο οι Οργανισμοί όσο και τα άτομα, είναι έτοιμα να αλλάξουν όταν ισχύει η παρακάτω ανισότητα:

$$D \times V \times F > R$$

Εφόσον το γινόμενο Δυσαρέσκεια X Όραμα X Αρχικά βήματα είναι μεγαλύτερο από την Αντίσταση (resistance), τότε η αλλαγή κρίνεται εφικτή.

Ανάλυση παραγόντων της εξίσωσης αλλαγής

Δυσαρέσκεια (dissatisfaction) με την υφιστάμενη κατάσταση, ανεξαρτήτως του αντικειμένου που εστιάζει η αλλαγή.

Όλες οι αλλαγές ξεκινούν λόγω:

- Δυσαρέσκειας για την τρέχουσα κατάσταση, με δεδομένο ότι ο πόνος που προκαλείται από τη μη αλλαγή της κατάστασης, είναι πιθανόν να είναι μεγαλύτερος από την αβεβαιότητα της αλλαγής
- Προθυμίας αναζήτησης εναλλακτικών.

Ο συνδυασμός αυτών των δύο στοιχείων δημιουργεί την επιθυμία για αλλαγή. Η Ηγεσία του Οργανισμού δεν θα πρέπει να θεωρεί ως δεδομένο, ότι ο υπόλοιπος Οργανισμός βλέπει την ανάγκη αλλαγής τόσο ξεκάθαρα όσο αυτή (η Ηγεσία).

Όραμα (vision) καθορισμένο και γνωστοποιημένο, για το επιθυμητό μέλλον.

Η κινητοποίηση της ενέργειας που παράγεται από την επιθυμία για αλλαγή απαιτεί ένα όραμα. Στην απλούστερη μορφή τότε, ένα κοινά αποδεκτό όραμα απαντά στην ερώτηση: "Τι θέλουμε να δημιουργήσουμε ή να επιτύχουμε μαζί;».

⁵ Beckhard, R. and Harris, R.T, 1987. Organization Transitions: managing complex change, reading, mass., Addison-Wesley Pub. co.

Αρχικά βήματα/στάδια (first steps) του οδικού χάρτη που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη του οράματος.

Οι εμπλεκόμενοι με την αλλαγή του Οργανισμού, πρέπει να καταστρώσουν λεπτομερώς έναν οδικό χάρτη, στον οποίο θα περιγράφεται η διαδικασία προκειμένου το όραμα να γίνει πραγματικότητα.

Αντίσταση (resistance) στην αλλαγή.

Είναι σημαντικό να έχουμε μια μέθοδο μέτρησης του βαθμού και της φύσης της αντίστασης. Οι Οργανισμοί δεν αντιστέκονται στην αλλαγή - οι άνθρωποι αντιστέκονται. Και παρόλο που αντιστέκονται στην αλλαγή, συνήθως προσωπικούς λόγους, υπάρχουν μερικές γενικές αρχές. Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή όταν αυτοί:

Πιστεύουν ότι θα χάσουν κάτι πολύτιμο εξαιτίας της αλλαγής (status, κεκτημένα δικαιώματα κτλ).

Δεν εμπιστεύονται αυτούς που προωθούν/διευθύνουν την αλλαγή.

Αισθάνονται ότι δεν έχουν επαρκή πληροφόρηση σχετικά με την προωθούμενη αλλαγή και τις επιπτώσεις αυτής.

Φοβούνται ότι δεν είναι σε θέση να προσαρμοστούν ή/και δεν θα έχουν θέση στον Οργανισμό μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής.

Πιστεύουν ότι δεν θα τους δοθεί επαρκής χρόνος για να κατανοήσουν και να δεσμευτούν στην αλλαγή.

Από τη μέχρι τώρα αποκτηθείσα εμπειρία, θεωρείται ως πιο αποτελεσματική μέθοδος αντιμετώπισης της αντίστασης είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) να συμμετάσχουν στη διαμόρφωση των στοιχείων στην αριστερή πλευρά της εξίσωσης της αλλαγής. Με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στην εκτίμηση της ανάγκης για αλλαγή (δυσарέσκεια) δημιουργώντας ένα όραμα για ένα προτιμώμενο μέλλον και καθορίζοντας τα πρώτα βήματα για την επίτευξη του οράματος, το σύστημα όχι μόνο γίνεται πλουσιότερο στη σοφία και το πάθος, αλλά πολλές πραγματικές ή δυνητικές ανησυχίες για την αλλαγή θα να αντιμετωπιστούν.

Το γινόμενο $D \times V \times F$ σε δύο επίπεδα

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι σε κάθε κατάσταση οργανωσιακής αλλαγής, οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να εξετάσουν τους παράγοντες Δυσарέσκεια, Όραμα και Αρχικά βήματα, τόσο σε επίπεδο Οργανισμού όσο και σε ατομικό επίπεδο. Αυτά τα επίπεδα παράλληλης αλλαγής παρουσιάζονται παρακάτω:

	ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ	ΟΡΑΜΑ	ΑΡΧΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	Αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή του Οργανισμού	Κατανόηση και αποδοχή νέας πορείας του Οργανισμού	Κατανόηση και αποδοχή του σχεδίου για επίτευξη του Οράματος
ΑΤΟΜΟ	Αποδοχή της ανάγκης για προσωπική αλλαγή στη συμπεριφορά	Κατανόηση και αποδοχή του νέου ρόλου και/ή της συμπεριφοράς	Κατανόηση και αποδοχή της ατομικής πορείας που πρέπει να πραγματοποιηθεί, ώστε να ενστερνιστεί το νέο ρόλο και/ή τη νέα συμπεριφορά

2.2.4 Το μοντέλο McKinsey 7-S

Το μοντέλο αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1980 από τους Robert Waterman, Tom Peters and Julien Philips και Anthony G. Athos⁶, την περίοδο που αυτοί εργάζονταν ως σύμβουλοι στην εταιρεία McKinsey. Εφόσον διαπιστωθεί η ανάγκη για αλλαγή ενός Οργανισμού, είναι απαραίτητη μια χαρτογράφηση της εσωτερικής λειτουργίας του, προκειμένου να καταγραφεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αυτού. Με το συγκεκριμένο μοντέλο, μέσω κατάταξης του εσωτερικού του Οργανισμού σε επτά επίπεδα, πραγματοποιείται μια πλήρης ανάλυση, τόσο του τρόπου λειτουργίας του κάθε επιπέδου ξεχωριστά όσο και του τρόπου αλληλεπίδρασης μεταξύ τους.

1ο επίπεδο: Στρατηγική (Strategy): Ο σχεδιασμός του Οργανισμού για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων του και την επίτευξη των στόχων του.

2ο επίπεδο: Δομή (Structure): Ο τρόπος με τον οποίο τα τμήματα του Οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους (οργανόγραμμα, ρόλοι, ευθύνες μελών)

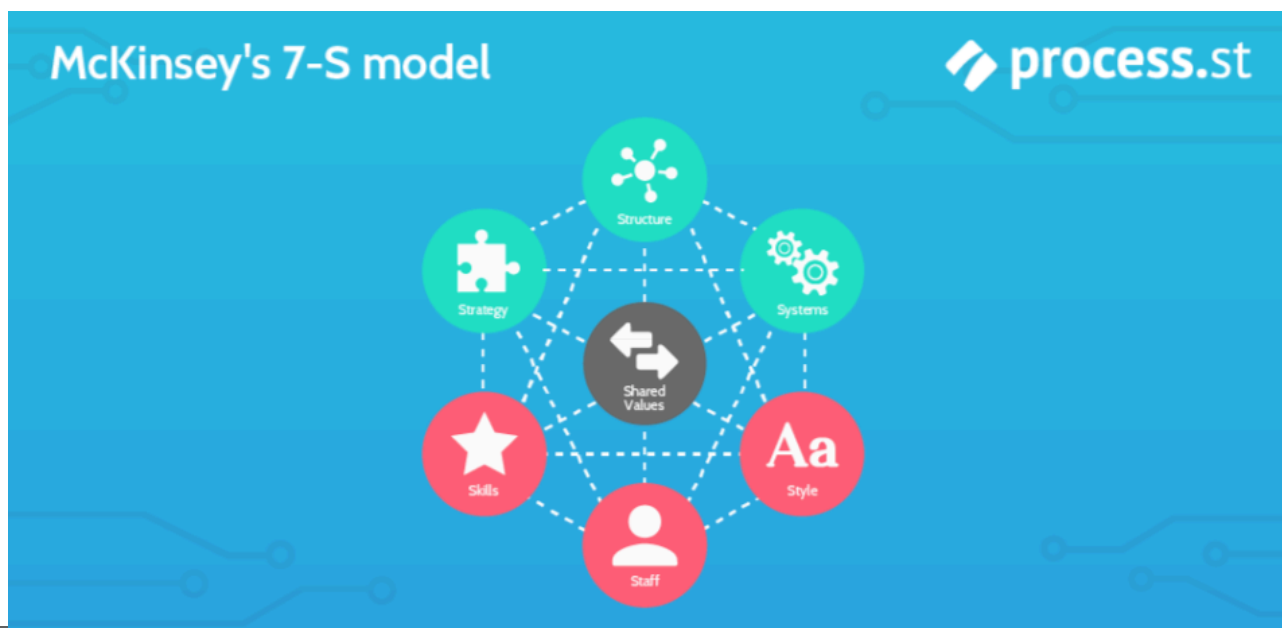
3ο επίπεδο: Συστήματα (Systems): Οι διαδικασίες που ακολουθούνται, τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα ανθρωπίνου δυναμικού.

4ο επίπεδο: Στυλ ηγεσίας (Style): Ο τρόπος με τον οποίο ο Οργανισμός διοικείται και η οργανωσιακή κουλτούρα του.

5ο επίπεδο: Προσωπικό (Staff): Οι σημαντικές κατηγορίες εργαζομένων του Οργανισμού και η δυνατότητα ανάπτυξης των δυνατοτήτων τους.

6ο επίπεδο: Ικανότητες (Skills): Οι ιδιαίτερες δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία του προσωπικού.

7ο επίπεδο: Κοινές αξίες (Shared values): Αποτελεί το αμάλγαμα όλων των παραπάνω επιπέδων και περιγράφει τις βασικές αρχές και αξίες που χαρακτηρίζουν τον Οργανισμό και τον κάνουν ξεχωριστό.



⁶ Tom J. Peters and Robert H. Waterman Jr, In search of excellence

Για τον καθορισμό του κάθε επιπέδου του μοντέλου, κρίνεται σκόπιμο να απαντηθούν ορισμένα ερωτήματα όπως:

ΕΠΙΠΕΔΟ	ΕΡΩΤΗΣΗ
Στρατηγική	Ποιοι είναι οι στόχοι μας
	Με ποιο τρόπο θα πετύχουμε τους στόχους μας;
	Με ποιο τρόπο μπορεί η στρατηγική μας να εναρμονιστεί με την παρούσα και μελλοντική κατάσταση;
Δομή	Πως είναι δομημένος ο Οργανισμός (οργανόγραμμα);
	Ποια είναι η ιεραρχία του Οργανισμού;
	Ποια η οργάνωση και ο τρόπος διαχείρισης των τμημάτων;
	Ποιος ο τρόπος οργάνωσης των μελών του Οργανισμού;
	Ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις;
	Ποιος ο τρόπος μεταβίβασης και εκτέλεσης των αποφάσεων;
	Πόσο συχνά και με ποιον τρόπο επικοινωνούν τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας;
Συστήματα	Ποια είναι τα βασικά συστήματα του Οργανισμού (ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοδοτήσεων, γραφειοκρατίας, διοίκησης τμημάτων κλπ);
	Με ποιοι τρόπο αποθηκεύονται και χρησιμοποιούνται αυτά τα συστήματα και οι διαδικασίες;
	Πως υλοποιείται η ενημέρωση των συστημάτων; Είναι ενημερωμένα;
	Είναι αυτά τα συστήματα ακριβή;
	Με ποιο τρόπο υλοποιείται η παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών;
	Ποιοι έχουν πρόσβαση σε αυτά τα συστήματα;
Στυλ Ηγεσίας	Πόσο ενεργή είναι η ηγεσία/διοίκηση του Οργανισμού/τμημάτων;
	Αυτό το στυλ είναι αποτελεσματικό;
	Ενισχύεται το αίσθημα ανταγωνισμού ή συναγωνισμού;
Προσωπικό	Ποιες θέσεις καλύπτονται/είναι κενές;
	Ποιες ικανότητες προσδίδουν στον Οργανισμό;
	Υπάρχει έλλειψη συγκεκριμένων ικανοτήτων;
Ικανότητες	Το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες ώστε να εκτελεί την εργασία του στο επιθυμητό επίπεδο;
	Ποιες ικανότητες δεν υπάρχουν στον Οργανισμό; Είναι κρίσιμες;
	Με ποιο τρόπο αποκτώνται οι ικανότητες του προσωπικού;
Κοινές αξίες	Ποιες είναι οι βασικές αξίες του Οργανισμού;
	Ποια είναι η κουλτούρα του Οργανισμού και των τμημάτων του;
	Οι βασικές αξίες είναι σύμφωνες με την κουλτούρα του Οργανισμού;
	Πόσο ισχυρές είναι οι βασικές αξίες; Πως μπορούν να ισχυροποιηθούν;

Πλεονεκτήματα

Το μοντέλο Kinsey 7-S, καταδεικνύει τις αδυναμίες του Οργανισμού και επισημαίνει τα πεδία τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή κατά την υλοποίηση αλλαγών. Εκτός αυτού, εξασφαλίζει την δυνατότητα επανελέγχου της ορθότητας των επιλεγμένων προωθούμενων αλλαγών, μέσω της αλληλεπίδρασης με τα υπόλοιπα επίπεδα.

Μειονεκτήματα

Για την πλήρη καταγραφή του εσωτερικού του Οργανισμού, απαιτείται μεγάλη δαπάνη χρόνου.

Συμπέρασμα

Το μοντέλο McKinsey 7-S, μέσω μιας επισκόπησης της συνοχής και της αποτελεσματικότητας των διαφόρων στοιχείων του Οργανισμού, παρέχεται η δυνατότητα ανάλυσης της τρέχουσας κατάστασης και σχεδιασμού αλλαγές, με σκοπό την υλοποίηση αλλαγών και την αντιμετώπιση του προβλήματος που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός.

2.2.5 Τα 8 στάδια του Kotter

Ο J.P.Kotter⁷ βασιζόμενος στο μοντέλο των τριών βημάτων αλλαγής του Lewin και στη τη μακρόχρονη εμπειρία του ως σύμβουλος σε ιδιωτικούς και δημόσιους Οργανισμούς, σχεδίασε 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.

Κατόπιν των παραπάνω, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, για να επιτευχθεί μια αλλαγή, θα πρέπει να βασιστεί στα οκτώ ακόλουθα στάδια:

Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος

Με την εξέταση της πραγματικότητας (εξελίξεις, προοπτικές, προβλέψεις για το μέλλον) και την ανάλυση των εσωτερικών δυνατοτήτων του οργανισμού, η διοικητική ομάδα μπορεί να αποδείξει την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα της αλλαγής για την επιβίωση και την πρόοδο του Οργανισμού. Η όλη διαδικασία προϋποθέτει την ανοιχτή συζήτηση και την ενεργό συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εμπλεκομένων, κάτι που βοηθά ιδιαίτερα στην κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή από εργαζομένους όλων των βαθμίδων.

Δημιουργία ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού

Για την επίτευξη μιας οργανωσιακής αλλαγής είναι απαραίτητη η συγκρότηση μιας ισχυρής ομάδας, η οποία θα έχει το όραμα, τις ικανότητες, την εξουσία και τη θέληση να υλοποιήσει και να υποστηρίξει το πρόγραμμα της αλλαγής σε όλες τις φάσεις. Η ομάδα αυτή πρέπει να αποτελείται από στελέχη όλων των βαθμίδων του Οργανισμού. Το μέγεθος της εξαρτάται από αυτό του Οργανισμού, καθόσον όσο μικρότερη είναι η ομάδα σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων, τόσο περισσότερο αργεί να επιτευχθεί η διαδικασία.

Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- **Θέση ισχύος:** αρκετοί «βασικοί παίκτες», ώστε αυτοί που δεν θα συμπεριληφθούν να μην μπορούν να εμποδίσουν την αλλαγή.
- **Εξειδίκευση:** όλες οι βασικοί τομείς πρέπει να εκπροσωπούνται, προκειμένου να λαμβάνονται έξυπνες αποφάσεις.
- **Αξιοπιστία:** η ομάδα πρέπει να χαίρει της εκτίμησης των υπαλλήλων του Οργανισμού, ώστε οι ενέργειες της να γίνονται δεκτές με τη δέουσα σοβαρότητα.
- **Ηγεσία:** η ομάδα πρέπει να διαθέτει αρκετούς αποδεδειγμένους ηγέτες, για να μπορέσει να οδηγήσει την οργανωσιακή αλλαγή.

⁷ Kotter, J. P. 1996. "Leading Change", Harvard Business School Press, Boston, MA.

Η σημασία της επιτυχημένης δημιουργίας του ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού έγκειται στο ότι η κύρια αποστολή του είναι η δημιουργία ενός ισχυρού οράματος για την αλλαγή, ενέργειες που αποτελούν τα επόμενα δύο στάδια του συγκεκριμένου μοντέλου.

Δημιουργία ενός ισχυρού οράματος

Η ανάπτυξη ενός ξεκάθਾਰου και λογικού οράματος βοηθά στο να καταδειχθεί η κατεύθυνση, που θα ακολουθήσει η προσπάθεια για αλλαγή. Είναι κομβικής σημασίας για την επιτυχία της, αφού βοηθά να κατευθύνονται, να ευθυγραμμίζονται και να εμπνέονται οι ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού ατόμων. Η απουσία του οράματος μπορεί να οδηγήσει στην υλοποίηση μιας πληθώρας συγκεκριμένων και ασυμβίβαστων μεταξύ τους έργων, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν την αλλαγή είτε σε λάθος κατεύθυνση, είτε στην αποτυχία.

Μετάδοση του οράματος για την αλλαγή

Οι εργαζόμενοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα για αλλαγή, να πεισθούν ότι είναι εφικτή και ότι τα επιδιωκόμενα οφέλη είναι ελκυστικά. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το στάδιο παίζει η αξιόπιστη επικοινωνία, η οποία δεν θα περιορίζεται πχ. στην κυκλοφορία εντύπων σε περιορισμένο αριθμό εργαζομένων ή σε μια ομιλία του Γενικού Διευθυντή, αλλά θα ενισχύεται και από τη δύναμη του παραδείγματος, δηλαδή θα πρέπει η ηγεσία μέσω έργων να πείσει για την αλλαγή που ευαγγελίζεται.

Ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της αλλαγής αναμένονται αντιστάσεις, οι οποίες ενδέχεται να βλάψουν την επιτυχή έκβαση της. Επομένως, είναι απαραίτητο να καταβληθεί προσπάθεια για να καμφθούν τα εμπόδια, να γίνει αλλαγή συστημάτων και δομών που υπονομεύουν τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια, αλλά ταυτόχρονα να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή, μέσα από τη δημιουργία ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος, με κύρια χαρακτηριστικά την ελευθερία στην υποβολή - εξέταση - υποστήριξη νέων ιδεών, την ενεργοποίηση και τη δράση.

Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων

Η επίτευξη «μικρών νικών» τονώνουν το ηθικό όσων συμμετέχουν ή υφίστανται την οργανωσιακή αλλαγή. Εφόσον ο πραγματικός μετασχηματισμός απαιτεί χρόνο, είναι απαραίτητο, προκειμένου να μη χαθεί η δυναμική της αλλαγής, να σχεδιαστούν ενδιάμεσοι βραχυπρόθεσμοι στόχοι, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν. Μέσα από την επιβράβευση, λόγω της επίτευξης των βραχυπρόθεσμων στόχων, οι εργαζόμενοι υποκινούνται για πιο ενεργή συμμετοχή και δημιουργεί θετική στάση απέναντι στην αλλαγή.

Παγίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων

Η αλλαγή δεν αποτελεί ένα μεμονομένο πεδίο δράσης, αλλά και μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης και επαγρύπνησης για το καλύτερο. Επομένως, αφού η μια αλλαγή οδηγήσει στην επόμενη, θα πρέπει να ενεργοποιηθεί ακόμα περισσότερο η διαδικασία της αλλαγής, μέσω της επιβράβευσης των πιο επιτυχημένων εργαζομένων και τμημάτων και της προώθησης νέων αλλαγών, προγραμμάτων και δράσεων.

Ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις αξίες του Οργανισμού

Εν κατακλείδι, οι αλλαγές ενσωματώνονται μόνο όταν καθιερωθούν ως «τρόπος ζωής» του Οργανισμού. Για να μην επικρατήσει η έμφυτη τάση της επιστροφής στην παλιά παγιωμένη κατάσταση (ομοιόσταση), θα πρέπει οι αλλαγές να ενσωματωθούν στην κουλτούρα του Οργανισμού. Σκοπός είναι τα αποτελέσματα της αλλαγής να μετατραπούν σε μια νέα συνήθεια, αποτρέποντας κατά αυτό τον τρόπο την επιστροφή στο προηγούμενο μοτίβο λειτουργίας.



Πλεονεκτήματα

Τα πρώτα στάδια της θεωρίας του Kotter θέτουν τα θεμέλια της επιτυχίας δημιουργώντας μια αίσθηση επείγουσας ανάγκης και πείθοντας όλους γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη. Αυτό δίνει στον Οργανισμό την ώθηση που χρειάζεται για να υλοποιήσει την αλλαγή, με αρκετούς ανθρώπους που εργάζονται για την ανάπτυξή της, ώστε να γίνει γρήγορα συνήθης πρακτική.

Μειονεκτήματα

Παρόλο που επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στην υιοθέτηση αλλαγών από το σύνολο του Οργανισμού, το μοντέλο είναι μια προσέγγιση «top down», αυξάνοντας κατά αυτό τον τρόπο την αποξένωση των εργαζομένων και την έλλειψη «ανατροφοδότησης».

Συμπέρασμα

Η θεωρία του Kotter είναι εξαιρετική όταν χρησιμοποιείται ως λίστα ελέγχου γενικών ενεργειών (checklist), αλλά δεν διαθέτει τις απαραίτητες και σε ως ένα βαθμό, εφαρμόσιμες οδηγίες, που πρέπει να ληφθούν ως μια διαδικασία βήμα προς βήμα. Επιπρόσθετα, πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια για να επιτευχθεί η «ανατροφοδότηση» από τη βάση προς την κορυφή του Οργανισμού.

2.2.6 Τα μοντέλο ADKAR

Το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών ADKAR, το οποίο δημιουργήθηκε από τον Jeffery Hiatt⁸, ιδρυτή της εταιρίας Prosci, είναι μέθοδος «bottom-up» που επικεντρώνεται στα άτομα πίσω από την αλλαγή. Είναι λιγότερο μια διαδοχική μέθοδος και περισσότερο ένα σύνολο στόχων, που πρέπει να επιτευχθούν, με κάθε στόχο να συνθέτει ένα γράμμα του αρκτικόλεξου.

Επικεντρώνοντας στην επίτευξη των ακόλουθων πέντε στόχων, το μοντέλο ADKAR μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό της αλλαγής τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο:

Επίγνωση (της ανάγκης αλλαγής)

Στο στάδιο της επίγνωσης η Ηγεσία του Οργανισμού πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας με τους διευθυντές - τμηματάρχες ή/και τους υπαλλήλους, αν αυτό κρίνεται σκόπιμο, παρουσιάζοντας την τρέχουσα κατάσταση και πώς οι προτεινόμενες αλλαγές θα μπορούσαν να ωφελήσουν. Παρόλα αυτά, η εκδήλωση «αντίστασης κατά της αλλαγής», για την οποία θα γίνει εκτενής αναφορά παρακάτω, πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Για αυτό το λόγο, είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός σχεδίου αντιμετώπισης των παραγόντων αντίστασης.

Επιθυμία (να συμμετάσχει και να υποστηρίξει την αλλαγή)

Η επιθυμία είναι η πιο δύσκολη, από τις πέντε δομικές μονάδες του μοντέλου, να επιτευχθεί. Η δυσκολία έγκειται στο ότι, πρέπει να επηρεαστεί τόσο η λογική όσο και η συναισθηματική πλευρά του υφισταμένου, καθώς και η τελική απόφαση για το αν αυτός (υφιστάμενος) επιθυμεί την αλλαγή, είναι προσωπική απόφαση του. Η βέλτιστη πρακτική για την αύξηση του βαθμού επιθυμίας είναι η προώθηση των πλεονεκτημάτων της αλλαγής.

Γνώση (σχετικά με τον τρόπο αλλαγής)

Ο στόχος της γνώσης, είναι να διασφαλίσει ότι όλοι γνωρίζουν πως θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή και πως θα εκπληρώσουν το συγκεκριμένο ρόλο τους στη διαδικασία αυτή. Η αλλαγή, ως ολότητα πρέπει να καταταμηθεί σε αριθμό σταδίων και εν συνεχεία να αναλυθούν στους υπαλλήλους, οι ενέργειες προς εκτέλεση και οι στόχοι προς ολοκλήρωση, δηλαδή να μάθουν ποιος είναι ο ρόλος τους στη διαδικασία.

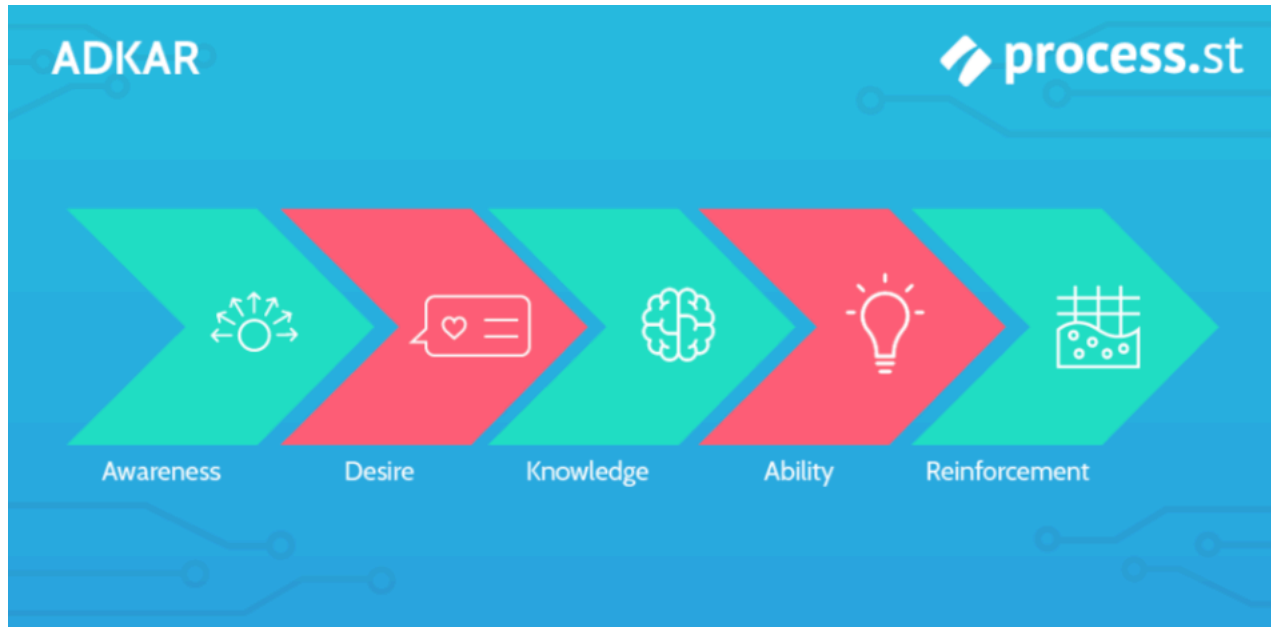
Ικανότητα (για την εφαρμογή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και συμπεριφορών)

Το γεγονός ότι κάποιος έχει τη γνώση του τρόπου εκτέλεσης ενέργειας - διαδικασία, δεν σημαίνει ότι το έχει και την ικανότητα να την εκτελέσει επιτυχώς. Ως εκ τούτου, πρέπει να ελεγχθούν οι ικανότητες του κάθε υπαλλήλου και να αξιολογηθούν οι ικανότητες τους, προκειμένου να είναι δυνατή η πλήρης εκμετάλλευσή τους κατά την διεργασία της αλλαγής. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί έλλειψη γνώσεων ή ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό, ο Οργανισμός οφείλει να προβεί σε κατάλληλες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών.

⁸ ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community, 1st edition

Ενίσχυση (για να διατηρηθεί η αλλαγή)

Αν και είναι κοινά αποδεκτό ότι η επίτευξη της αλλαγής είναι δύσκολη, η διατήρηση της αλλαγής είναι δυσκολότερη. Για να επιτευχθεί τη διατήρηση της αλλαγής και να γίνει το νέο status quo του Οργανισμού, απαιτείται συντονισμένη προσπάθεια και χρόνος. Ως εκ τούτου, η ενίσχυση, μέσω ανατροφοδότησης, διορθωτικών ενεργειών, εφαρμογής κινήτρων και ανταμοιβών, είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι η αλλαγή θα γίνει καθεστώς.



Πλεονεκτήματα

Το μοντέλο ADKAR είναι μια «bottom-up» προσέγγιση, η οποία επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να επιταχύνει το ρυθμό με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν αξιόπιστα οι αλλαγές. Θέτοντας συγκεκριμένους στόχους προς εκπλήρωση, χωρίς μια συγκεκριμένη μέθοδο, το ADKAR παρέχει ένα ευέλικτο πλαίσιο το οποίο μπορείτε να ακολουθηθεί, για σχεδόν οποιαδήποτε κατάσταση. Αυτή η ευελιξία καθιστά το ADKAR εξαιρετικό για την ανάπτυξη διαδοχικών αλλαγών, καθώς οι μικρές συχνές αλλαγές είναι πιο εύκολο να υλοποιηθούν και μπορούν να σχεδιαστούν, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη μετατόπιση σε αρκετούς κύκλους ADKAR. Τέλος, το γεγονός ότι το μοντέλο εστιάζει στους ανθρώπους και στις ανάγκες τους και όχι μόνο στις τεχνικές πτυχές έχει επίσης ως αποτέλεσμα υψηλότερο ποσοστό επιτυχίας για τις αλλαγές.

Μειονεκτήματα

Παρόλο που είναι κατάλληλη για βαθμιαία αλλαγή, το ADKAR κρίνεται ανεπαρκές για αλλαγές μεγάλης κλίμακας.

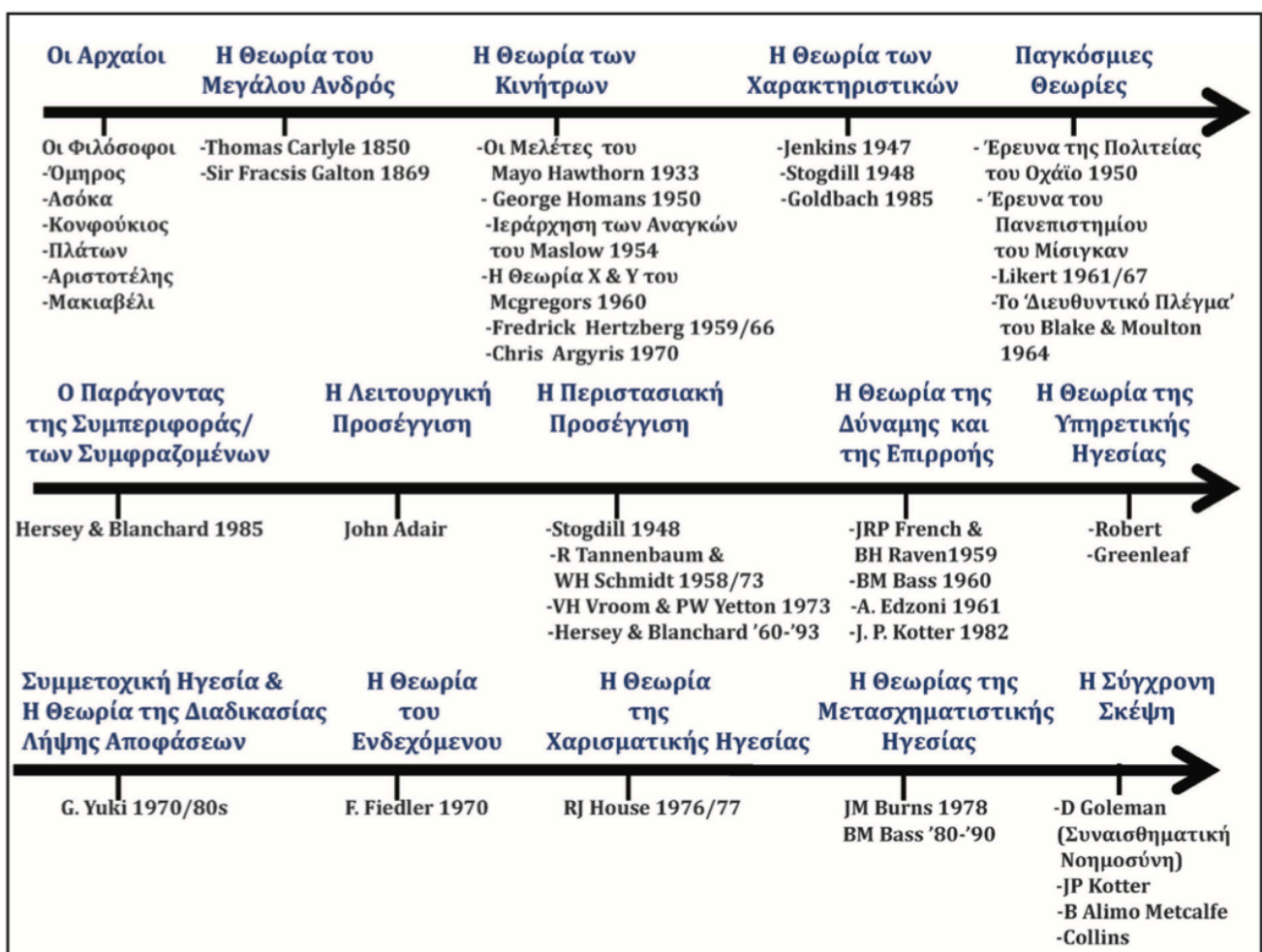
Συμπέρασμα

Το ADKAR είναι ένα εξαιρετικό μοντέλο για την επίτευξη μικρής κλίμακας αλλαγών, καθώς ακολουθεί μια «bottom-up» προσέγγιση. Αντιθέτως, παρουσιάζει μικρή χρησιμότητα στο σχεδιασμό υψηλού επιπέδου.

Κεφάλαιο 3ο: Θεωρίες Ηγεσίας

3.1 Εισαγωγή

Εξαιτίας της μεγάλης σημασίας που έχει η ηγεσία για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, το ζήτημα απασχόλησε τους θεωρητικούς της Διοικητικής Επιστήμης, από πολύ νωρίς. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν είναι σαφώς πολύ περισσότερες από αυτές που αναλύουμε παρακάτω και η επιλογή έγινε με βάση το πόσο διαδεδομένες είναι στη διοίκηση οργανισμών. Το σημαντικό είναι ότι οι θεωρίες αυτές δεν στάθηκαν μόνο στην καταγραφή των ηγετικών χαρακτηριστικών, αλλά προχώρησαν και στην υποβολή προτάσεων για το ιδανικότερο στυλ, ανάλογα με την περίπτωση και στους στόχους της οργάνωσης. Ας δούμε ορισμένες από αυτές:



3.2 Προσέγγιση βάσει των χαρακτηριστικών (Trait Approach)

Στις αρχές του 20ού αιώνα, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας μελετήθηκαν για να προσδιορίσουν τι έκανε ορισμένους ανθρώπους μεγάλους ηγέτες. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν ονομάζονταν «θεωρίες του μεγάλου ανθρώπου» (“great man” theories), επειδή επικεντρώνονταν στην αναγνώριση των εγγενών ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών που κατέχουν οι μεγάλοι κοινωνικοί, πολιτικοί και στρατιωτικοί ηγέτες. Σύμφωνα με τις «θεωρίες του μεγάλου ανθρώπου», θεωρείτο ότι κάποιες σημαντικές ιστορικές προσωπικότητες γεννήθηκαν με αυτά τα γνωρίσματα και ότι μόνο οι συγκεκριμένοι τα κατείχαν. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η έρευνα επικεντρώθηκε στον προσδιορισμό των ειδικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούσαν σαφώς τους ηγέτες από τους οπαδούς (Bass, 1990, Jago, 1982).

Στα μέσα του 20ου αιώνα, η προσέγγιση των χαρακτηριστικών αμφισβητήθηκε από την έρευνα που αμφισβήτησε την καθολικότητα των χαρακτηριστικών ηγεσίας. Ο Stogdill (1948) πρότεινε ότι, ένα άτομο με χαρακτηριστικά ηγεσίας, που διακρίθηκε ως ηγέτης σε μια κατάσταση, μπορεί να μην ενεργήσει ως ηγέτης σε άλλη κατάσταση. Η ηγεσία πλέον αντί να είναι μια ποιοτική διαφοροποίηση που διαθέτουν τα άτομα, μετατράπηκε σε μια σχέση μεταξύ των ανθρώπων που βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη κοινωνική κατάσταση. Οι προσωπικοί παράγοντες που σχετίζονται με την ηγεσία συνέχισαν να είναι σημαντικοί, αλλά οι ερευνητές υποστήριξαν ότι αυτοί οι παράγοντες έπρεπε να θεωρηθούν ως σχετικοί με τις ιδιαιτερότητες της κατάστασης.

Οι μελετητές, κατά τη διάρκεια του προηγούμενου αιώνα, παρουσίασαν τα αποτελέσματα των ερευνών τους επί του θέματος, από τα οποία φαίνεται ότι αν και δεν υπάρχει ταύτιση των απόψεων, παρόλα αυτά διαφαίνεται μια σχετική σύγκλιση, όσον αφορά την ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που υποδηλώνουν ηγετική συμπεριφορά.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, and Bader (2004)
Ευφυΐα	Ευφυΐα	Αποτελεσματικότητα	Ευφυΐα	Κίνητρο	Γνωστική ικανότητα
Εγρήγορση	Παράστημα	Επιμονή	Παράστημα	Ακεραιότητα	Εξωστρέφεια
Διορατικότητα	Προσαρμοστικότητα	Διορατικότητα	Κυριαρχία	Αυτοπεποίθηση	Ευσυνειδησία
Υπευθυνότητα	Κυριαρχία	Πρωτοβουλία		Γνωστική ικανότητα	Συναισθηματική σταθερότητα
Πρωτοβουλία	Εξωστρέφεια	Αυτοπεποίθηση		Επίγνωση της αποστολής	Συγκαταβατικότητα
Επιμονή	Συντηρητισμός	Υπευθυνότητα			Δεκτικότητα
Αυτοπεποίθηση		Πνεύμα συνεργασίας			Κίνητρο
Κοινωνικότητα		Αντοχή			Συναισθηματική νοημοσύνη
		Επιρροή			Αυτοέλεγχο
		Κοινωνικότητα			Επίλυση προβλημάτων

Έτσι κατόπιν μελέτης της προσωπικότητας σημαντικών πολιτικών, θρησκευτικών και στρατιωτικών αρχηγών, οι μελετητές κατέληξαν σε ορισμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη, εκ των οποίων ως σημαντικότερα προκρίνονται τα παρακάτω:

- Ευφυΐα
- Αυτοπεποίθηση
- Αποφασιστικότητα
- Αξιοπιστία - Ακεραιότητα
- Κοινωνικότητα

Η συγκεκριμένη προσέγγιση, επικεντρώνεται στον ίδιο τον ηγέτη και μόνο, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το περιβάλλον, οι καταστασιακοί παράγοντες ή οι «ακόλουθοί» του. Στη συνέχεια η θεώρηση αυτή, δεχόμενη επιρροές από άλλες προσεγγίσεις, περιέλαβε ως όρο για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη όχι μόνο τα χαρακτηριστικά του αλλά και την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί καθώς και την εργασιακή σχέση που συνάπτεται μεταξύ αυτού και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Σύμφωνα με τον Northouse (1997) η προσέγγιση *βάσει των χαρακτηριστικών*, παρά το ότι συνιστά μία ελκυστική και ανθεκτική στο χρόνο ερμηνεία της ηγεσίας, παρουσιάζει πολλές αδυναμίες. Η προφανέστερη εξ' αυτών είναι η πληθώρα των χαρακτηριστικών που κατά διαστήματα προκρίνονται ως ενδεικτικά του ηγετικού προφίλ και η αδυναμία των μελετητών να συμφωνήσουν σε ορισμένα από αυτά, καθώς είναι προϊόν μιας μάλλον υποκειμενικής διεργασίας και δεν βασίζονται σε ισχυρή και αξιόπιστη επιστημονική έρευνα. Επιπρόσθετά, μια ακόμα σημαντική αδυναμία είναι η υπερβολική εστίαση στον ηγετικό ρόλο και η υποτίμηση άλλων παραγόντων, όπως είναι η συγκυρίες, οι καταστάσεις ή οι άνθρωποι στους οποίους απευθύνεται. Η αξιοπιστία της, εν τέλει, μειώνεται ακόμα περισσότερο από το γεγονός ότι δεν έχει καταφέρει να συνδέσει τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη με συγκεκριμένα αποτελέσματα της διοικητικής διεργασίας, όπως είναι η αύξηση της παραγωγικότητας ή η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους.

3.3 Προσέγγιση βάσει των δεξιοτήτων (Skill Approach)

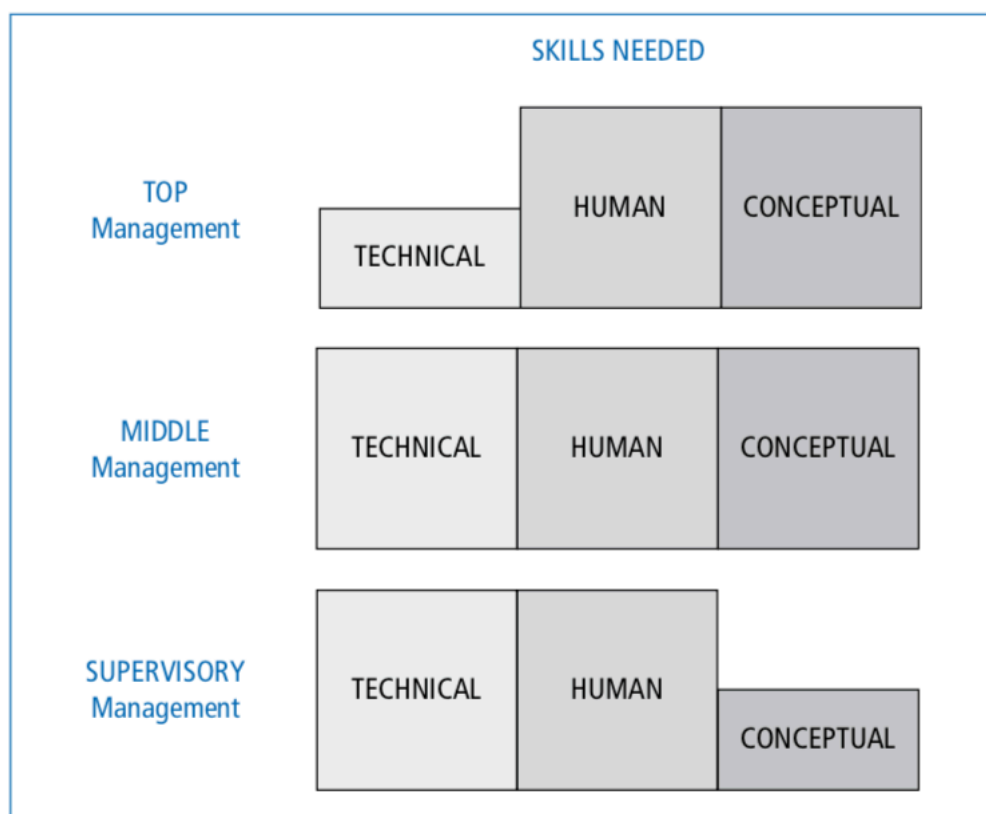
Η προσέγγιση βάσει δεξιοτήτων, όπως και στην προσέγγιση βάσει των χαρακτηριστικών, αποτελεί μια προοπτική της ηγεσίας με επίκεντρο τον ηγέτη. Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν εστιάζει στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία συνήθως θεωρούνται έμφυτα και σε μεγάλο βαθμό σταθερά, αλλά δίνεται έμφαση στις δεξιότητες και τις ικανότητες που μπορούν να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν. Παρόλο που η προσωπικότητα διαδραματίζει σίγουρα έναν αναπόσπαστο ρόλο στην ηγεσία, η προσέγγιση των δεξιοτήτων υποδηλώνει ότι απαιτούνται γνώσεις και ικανότητες για αποτελεσματική ηγεσία.

Ο Katz⁹, βασισμένος στην έρευνα στο γνωστικό πεδίο της διοίκηση και στις δικές του πρώτες παρατηρήσεις των στελεχών στο χώρο εργασίας, πρότεινε ότι η αποτελεσματική διοίκηση (δηλαδή η ηγεσία) εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές δεξιότητες, τις οποίες είναι σημαντικό να τις διαθέτουν αλλά σε διαφορετικό βαθμό, ανάλογα με τη θέση που βρίσκονται στην ιεραρχία του οργανισμού, καθώς για το συγκεκριμένο επίπεδο ορισμένες δεξιότητες είναι πιο σημαντικές από άλλες. Οι δεξιότητες αυτές είναι οι παρακάτω:

Τεχνική δεξιότητα: είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες σε ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας ή δραστηριότητας. Περιλαμβάνει ικανότητες σε εξειδικευμένο τομέα, αναλυτική ικανότητα και ικανότητα χρήσης κατάλληλων εργαλείων και εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών.

Ανθρώπινη δεξιότητα: είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες εργασίας με ανθρώπους.

Εννοιολογική δεξιότητα: είναι η ικανότητα του να εργάζεται κάποιος με ιδέες και έννοιες. Ενώ οι τεχνικές δεξιότητες ασχολούνται με τα πράγματα και οι ανθρώπινες δεξιότητες ασχολούνται με ανθρώπους, οι εννοιολογικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα να δουλεύουν με ιδέες.



⁹ Katz, R. L.. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 1955

3.4 Προσέγγιση βάσει του στυλ ηγεσίας (Style Approach)

Η προσέγγιση βάσει του στυλ ηγεσίας προσφέρει ένα ευρύ πλαίσιο αξιολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς. Περιγράφει τα συστατικά στοιχεία που την καθορίζουν - το καθήκον και οι σχέσεις - και επισημαίνει ότι σημασία δεν έχουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά και το «πως» αυτός ενεργεί σε κάθε περίπτωση.

3.4.1 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας

Η πρώτη συστηματική έρευνα στον χώρο της ηγετικής συμπεριφοράς ενός ηγέτη στο πλαίσιο μιας ομάδας, πραγματοποιήθηκε το 1930, στο Πανεπιστήμιο της Iowa από τους R. Lippitt και R. White, υπό την εποπτεία και καθοδήγηση του K. Lewin¹⁰. Σκοπός της έρευνας ήταν να προσδιορισθούν τα βασικά στυλ συμπεριφοράς και ο εντοπισμός του πλέον αποτελεσματικού. Από την έρευνα προσδιορίστηκαν τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας, βάσει του τρόπου λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη. Οι L.Rue και L.Byars¹¹, περιέγραψαν πιο συστηματικά τα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας, τα οποία είναι:

Αυταρχικό: Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και στη συνέχεια διατάζει την ομάδα του η οποία εκτελεί τις αποφάσεις του.

Ο ηγέτης:

- Στηρίζεται και αντλεί δύναμη από τη θέση που κατέχει.
- Δεν χαίρει εμπιστοσύνης της ομάδας.
- Πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη ανταμοιβή της εργασίας και κατά συνέπεια παρακινεί την ομάδα μόνο με αυτό
- Οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς την παροχή διευκρινίσεων και εξηγήσεων προς την ομάδα.

Τα μέλη της ομάδας:

- Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα. Περιορίζονται μόνο στην εκτέλεση διαταγών.
- Υπάρχει απόδοση στο έργο μόνο παρουσία του ηγέτη.

Εξουσιοδοτικό: Ο ηγέτης έχει έναν πολύ περιορισμένο ρόλο, η δε ομάδα αποφασίζει μόνη της χωρίς τη συμμετοχή ή τον επηρεασμό του ηγέτη.

Ο ηγέτης:

¹⁰ Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology

¹¹ Rue.L, Byars.L, Management, R.Irwin, 1981

- Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα
- Δεν θέτει στόχους για την ομάδα

Τα μέλη της ομάδας:

- Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κάθε μέλος, σύμφωνα με τις επιθυμίες του
- Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη
- Τα μέλη δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για δουλειά
- Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό

Δημοκρατικό: Ο ηγέτης σε κάθε απόφαση του συνυπολογίζει τις γνώμες, τις ιδέες, τα αιτήματα και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας του ή ακόμα τους καλεί να αποφασίζουν από κοινού.

Ο ηγέτης:

- Λαμβάνει αποφάσεις με συμμετοχή της ομάδας
- Όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος του απόφαση, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα

Τα μέλη της ομάδας:

- Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές
- Έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης
- Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή
- Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη

Όσο αφορά την αποτελεσματικότητα των παραπάνω στυλ ηγεσίας, τα συμπεράσματα των ερευνών, έδειξαν ότι το δημοκρατικό στυλ είναι εκείνο που οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

3.4.2 Η θεωρία «X» και «Y»

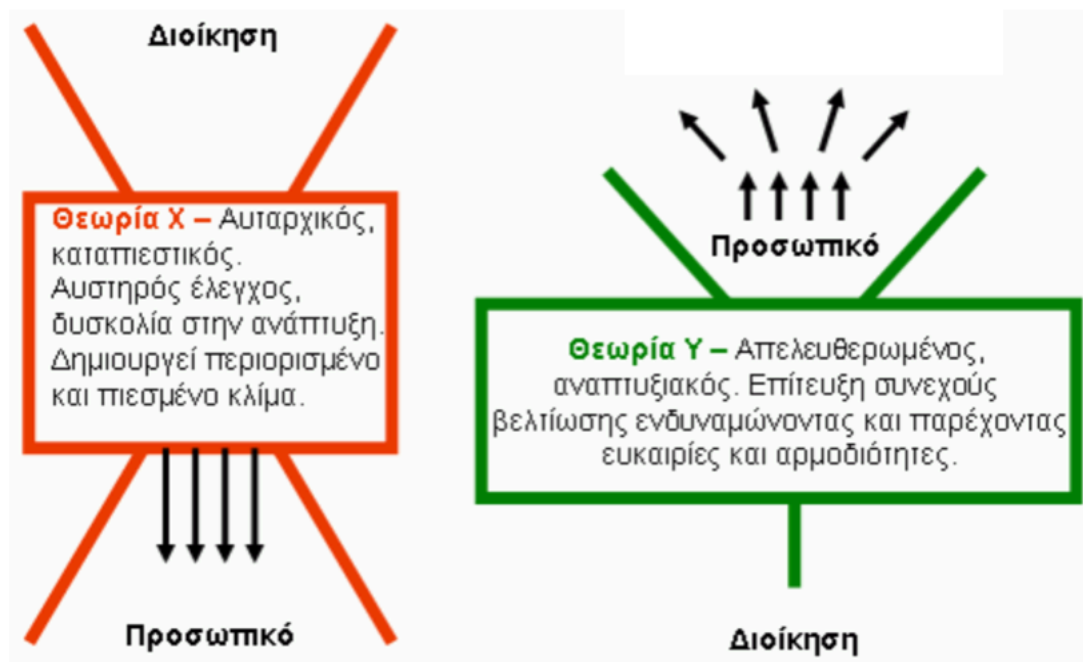
Η θεωρία του McGregor (1960) αναγνωρίζει δυο βασικές κατηγορίες της ηγετικής συμπεριφοράς: το αυταρχικό και το δημοκρατικό, οι οποίες αναφέρονται σε δυο διαφορετικές αντιλήψεις για την σχέση του ανθρώπου με την εργασία και την ανθρώπινη φύση γενικότερα.

Σύμφωνα με την θεωρία του McGregor:

Το **αυταρχικό** στυλ ηγεσίας (θεωρία «X»), υποστηρίζει ότι ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και συνεπώς για να εργαστεί πρέπει να δέχεται πίεση, συνεχή καθοδήγηση και να απειλείται με επιβολή κυρώσεων. Επιπρόσθετα, δεν επιθυμεί να αναλάβει ευθύνες, έχει φτωχές φιλοδοξίες και επιθυμεί πάνω απ' όλα την ασφάλεια. Ο δε ηγέτης είναι έντονα συγκεντρωτικός, δεν ενδιαφέρεται για την ομάδα, επιβάλλεται μόνο με τη δύναμη της τιμωρίας και αντιστέκεται στις αλλαγές.

Το **δημοκρατικό** στυλ ηγεσίας (θεωρία «Y»), υποστηρίζει ότι ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία, η απειλή της ποινής δεν αποτελεί το μοναδικό τρόπο παρακίνησης, επιθυμεί την ανάληψη ευθυνών, όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες, ενώ χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα, η διορατικότητα και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων δεν αποτελούν δυνατότητες των λίγων, αλλά ενός μεγάλου ποσοστού ανθρώπων.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι, η θεωρία «X», θεωρεί ότι υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων, η οποία πρέπει να κυριαρχεί στη μάζα. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία «Y», οι άνθρωποι διαφέρουν ελάχιστα μεταξύ τους και συνεπώς τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους κυμαίνονται περίπου στο ίδιο επίπεδο. Ο McGregor θεωρεί ότι η θεωρία «Y» σαν εξέλιξη της θεωρίας «X», είναι το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση των μελών μιας κοινωνικής ομάδας.



3.4.3 Τα στυλ ηγεσίας του Likert

Μετά από χρόνια ερευνών ο Likert¹², διαπίστωσε την ύπαρξη καλύτερων αποτελεσμάτων στους τομείς παραγωγής, κόστους, ικανοποίησης των μελών το οργανισμού και αποδοτικότητας, όταν τα διοικητικά στελέχη ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Στη θεωρία του παρουσιάζονται τα εξής στυλ ηγεσίας:

Το «**αυταρχικό - εκμεταλλευτικό**», στο οποίο ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υπαλλήλους, επομένως αυτοί δεν αποτελούν μέρος των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και μεταβιβάζονται με τη μορφή διαταγών και υπάρχει έντονα συγκεντρωτικός έλεγχος. Οι υφιστάμενοι, δεν μπορούν να επηρεάσουν τις παραπάνω αποφάσεις, παρά μόνο διαμέσου της άτυπης οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι από τα πάνω προς τα κάτω. Η παρακίνηση επιδιώκεται κατά βάση με το φόβο της τιμωρίας και σπανίως με ορισμένες αμοιβές. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών είναι περιορισμένες. Επιπρόσθετα, δεν υφίσταται συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Τα αποτελέσματα αυτής της μορφής ηγεσίας είναι οι αρνητικές στάσεις, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων του προσωπικού, χαμηλή παραγωγικότητα.

Το «**γενναιόδωρο - εκμεταλλευτικό**», στο οποίο ο ηγέτης είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με αυτόν του πρώτου στυλ όμως έχει έναν πατερναλιστικό χαρακτήρα. Προσπαθεί να παρουσιάζει ένα περισσότερο δημοκρατικό προφίλ τους υφισταμένους του και να πείθει ότι οι ενέργειες του έχουν γνώμονα το συμφέρον τους. Επιτρέπει κάποια μορφή επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω και χρησιμοποιεί λιγότερο το φόβο της τιμωρίας και περισσότερο τις οικονομικές αμοιβές, από ότι αυτός του πρώτου στυλ, για να παρακινήσει τους υφισταμένους να εργασθούν πιο παραγωγικά. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι χαμηλή έως μέτρια και η παραγωγικότητα μέτρια έως καλή.

Το «**συμβουλευτικό**», στο οποίο εμφανίζεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη, αν και προς τα πάνω είναι πιο περιορισμένη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και την αύξηση της συνεργασίας. Ο ηγέτης παίρνει συνήθως τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια. Οι υφιστάμενοι αποκτούν κίνητρα μέσω ανταμοιβών, μικρής συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό στόχων. Αυτό καθιστά τους αυτόματα τους υφισταμένους «συμβούλους» του ηγέτη, με αποτέλεσμα αυτοί να είναι περισσότερο δεκτικοί σε οργανωσιακές αλλαγές, λόγω στη διαδικασία λήψης απόφασης. Η τιμωρία χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

Το «**συμμετοχικό**», το οποίο βασίζεται στην πλήρη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τα μέλη του οργανισμού. Υπάρχει ουσιαστική συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό των στόχων, σε ζητήματα αρμοδιότητάς τους. Για αυτό το λόγο, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ευθύνης και λογοδοσίας για αυτούς τους στόχους. Γίνεται προσπάθεια για συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας. Επιδιώκεται η σωστή λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας και η συλλογική εργασία, τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται ευρέως. Το συγκεκριμένο στυλ θεωρείται το πλέον αποτελεσματικό.

¹² Likert R. G, (1967), The human organization: Its management and value, McGraw-Hill Book Company

3.5 Προσέγγιση βάσει της συμπεριφοράς (Behavioral Approach)

Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη, επικεντρώνοντας αποκλειστικά στο «τι» κάνουν οι ηγέτες και «πως» το κάνουν. Μεταφέροντας τη μελέτη της ηγεσίας στη συμπεριφορά του ηγέτη, η συμπεριφορική προσέγγιση επέκτεινε την έρευνα της ηγεσίας για να συμπεριλάβει τις ενέργειες των ηγετών προς τους οπαδούς σε διάφορα πλαίσια.

Οι ερευνητές που μελετούν τη συμπεριφορική προσέγγιση καθόρισαν ότι η ηγεσία αποτελείται από δύο γενικά είδη συμπεριφορών: τις συμπεριφορές των έργων και τις συμπεριφορές σχέσεων. Οι συμπεριφορές των έργων διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων. Οι συμπεριφορές σχέσεων βοηθούν τους «ακολουθούς» να αισθάνονται άνετα με τον εαυτό τους, μεταξύ τους και με την κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Ο κεντρικός στόχος της προσέγγισης βάσει της συμπεριφοράς είναι να εξηγηθεί «πως» οι ηγέτες συνδυάζουν αυτές τις δύο συμπεριφορές για να επηρεάσουν τους «ακολουθούς» στις προσπάθειες τους να επιτύχουν ένα στόχο.

Έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες για τη διερεύνηση της προσέγγισης βάσει της συμπεριφοράς. Μερικές από τις πρώτες μελέτες έγιναν στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο στα τέλη της δεκαετίας του 1940, με βάση τα πορίσματα του έργου του Stogdill (1948), το οποίο υπογράμμισε τη σημασία εξέτασης του φαινομένου της ηγεσίας και πέρα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Την ίδια περίπου εποχή, μια άλλη ομάδα ερευνητών του Πανεπιστημίου του Michigan διεξήγαγε μια σειρά μελετών που διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία λειτουργούσε σε μικρές ομάδες. Μια τρίτη ερευνητική προσπάθεια ξεκίνησε από τους Blake και Mouton, στις αρχές της δεκαετίας του '60.

3.5.1 Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton

Η θεωρία των Blake & Mouton (1964)¹³, γνωστή και ως «**διοικητικό πλέγμα**», (managerial grid), έχει τη βάση της στις έρευνες των Πανεπιστημίων Ohio και Michigan. Η τυπολογία τους βασίζεται σε δύο παραμέτρους. Η πρώτη εκφράζει τον προσανατολισμό του ηγέτη στον παράγοντα «έργο», δηλαδή το ενδιαφέρον του αφορά μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την επίτευξη στόχων, όπως η απόδοση, η παραγωγικότητα, οι διαδικασίες κλπ. Η δεύτερη διάσταση εκφράζει τον προσανατολισμό του ηγέτη στον παράγοντα «άνθρωπος».

Με βάση αυτές τις δύο διαστάσεις, οι Blake & Mouton ορίζονται τα πέντε πιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας, τα οποία εξάγονται από τη θέση που καταλαμβάνουν στο διοικητικό πλέγμα.

Αδιάφορο (Αδύναμος μάνατζερ)

Φιλικό (Μάνατζερ λέσχης)

Δικτατορικό (Μάνατζερ του καθήκοντος)

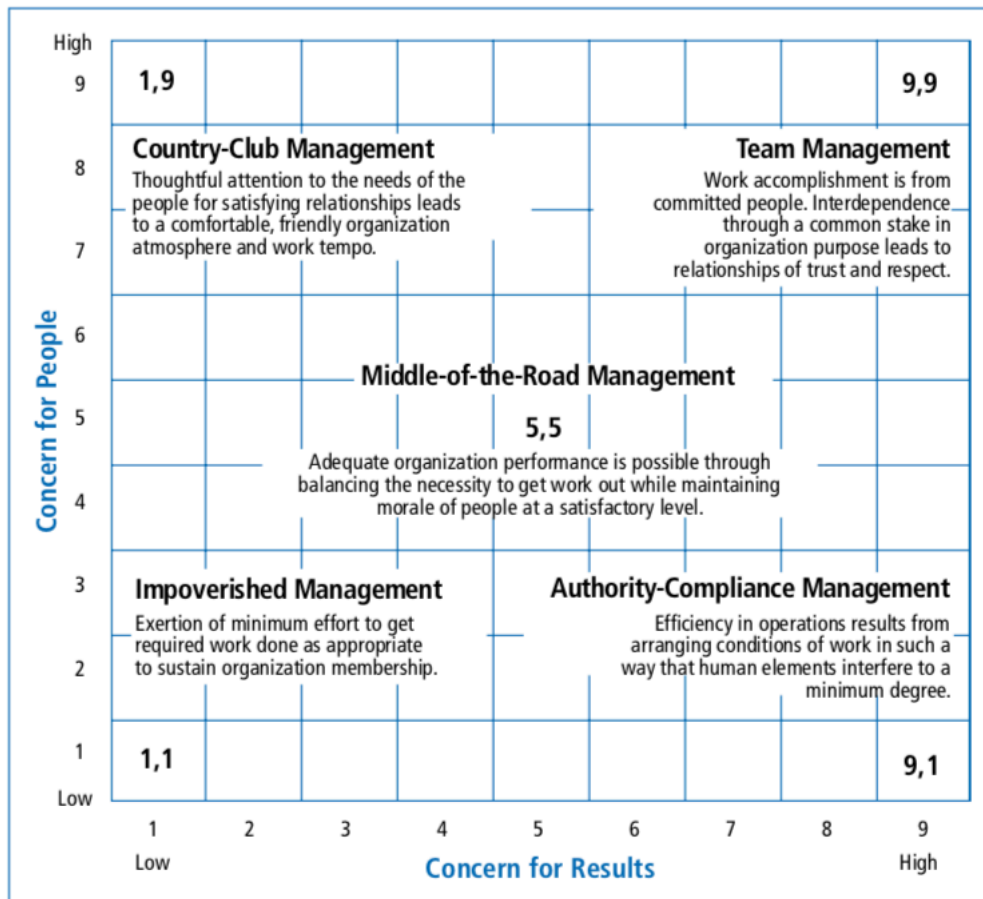
Status quo (Μάνατζερ του εκκρεμούς)

Κάλεσμα (Συνεργατικός μάνατζερ)

¹³ Blake, R.; Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.

Το βέλτιστο στυλ ηγεσίας αυτού του θεωρητικού μοντέλου βασίζεται στη Θεωρία Υ.

Αναγνωρίζεται επίσης ότι, ο ηγέτης μπορεί να έχει ένα «κυρίαρχο στυλ» (dominant grid style) το οποίο ακολουθεί συνήθως και ένα «εφεδρικό στυλ» (backup style) το οποίο χρησιμοποιεί όταν πρέπει να πετύχει αποτελέσματα υπό πίεση.



Η θεωρία συνεχίστηκε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται. Το 1985, επικαιροποιήθηκε με δύο επιπλέον στυλ ηγεσίας¹⁴ (Ευκαιριακό¹⁵ και Πατερναλιστικό¹⁶), ενώ το 1999 οι McKee και Carlson¹⁷ παρουσίασαν την τελευταία, μέχρι στιγμής έκδοση του μοντέλου.

¹⁴ Blake, R.; Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

¹⁵ Τα άτομα που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ, δεν έχουν σταθερή θέση στο πλέγμα. Υιοθετούν όποια συμπεριφορά προσφέρει το μεγαλύτερο προσωπικό όφελος.

¹⁶ Τα άτομα που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ, εναλλάσσονται μεταξύ των θέσεων (1,9) και (9,1) στο δίκτυο. Οι διευθυντές χρησιμοποιούν αυτό το στυλ για έπαινο και υποστήριξη, αλλά αποθαρρύνουν την εξέλιξη και την καινοτομία.

¹⁷ McKee, R.; Carlson, B. (1999). *The Power to Change*. Austin, Texas: Grid International Inc.

3.6 Προσέγγιση βάσει της κατάστασης (Situational Approach)

Μία από τις ευρύτερα αναγνωρισμένες προσεγγίσεις στην ηγεσία είναι η προσέγγιση κατάστασης, η οποία αναπτύχθηκε από τους Hersey και Blanchard (1969) βασισμένη στη θεωρία του στυλ διαχείρισης του Reddin (1967) 3-D. Η κατάσταση της κατάστασης έχει αναθεωρηθεί αρκετές φορές (βλ. Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993, Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 1985, Hersey & Blanchard, 1977, 1988) την κατάρτιση και την ανάπτυξη της ηγεσίας.

Όπως υποδηλώνει το όνομα της, η προσέγγισης βάσει της κατάστασης, επικεντρώνεται στην ηγεσία σε διάφορες καταστάσεις. Η προϋπόθεση της θεωρίας είναι ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά είδη ηγεσίας. Από αυτή την προοπτική, για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης, απαιτείται να προσαρμόσει το στυλ του στις απαιτήσεις διαφορετικών καταστάσεων.

3.6.1 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt

Σύμφωνα με τη θεωρία των Tannenbaum και Schmidt (1970), η αποτελεσματικότητα των διαφόρων στυλ ηγεσίας είναι συνάρτηση τριών κατηγοριών παραγόντων, που αναφέρονται στον ηγέτη, τους υφισταμένους και την κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει μια συνέχεια μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Ξεκινά από το αυταρχικό στυλ, το οποίο βασίζεται στον προϊστάμενο, και καταλήγει στο δημοκρατικό, το οποίο βασίζεται στους υφισταμένους. Η μετάβαση από το πρώτο στο δεύτερο στυλ, συνεπάγεται μείωση της χρησιμοποιούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των άκρων είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλά στυλ ηγεσίας, περισσότερο αυταρχικά ή δημοκρατικά, τα πιο αντιπροσωπευτικά των οποίων είναι τα εξής:

Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση - ΔΙΑΤΑΖΕΙ

Ο ηγέτης αφού αποφασίσει, προσπαθεί αν πείσει τους υφισταμένους - ΠΕΙΘΕΙ

Ο ηγέτης παρουσιάζει την απόφαση και καλεί τους υφισταμένους του να συζητήσουν για τα ενδεχόμενα εμπόδια και τους τρόπους υλοποίησης - ΣΥΖΗΤΑ

Ο ηγέτης παρουσιάζει αποφάσεις, τις οποίες μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους, ενδέχεται να τις αλλάξει - ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ

Ο ηγέτης, αφού παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις - προτάσεις των υφισταμένων του, αποφασίζει - ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ

Ο ηγέτης θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν - ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Ο ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους του να ενεργήσουν, όπως αυτοί θεωρούν καλύτερα, εντός του πλαισίου που καθορίζεται από τον Οργανισμό - ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ

Κατά συνέπεια ο ηγέτης κρίνεται ως επιτυχημένος ανάλογα με την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες με ευελιξία και αποτελεσματικότητα. Οι τρεις κατηγορίες

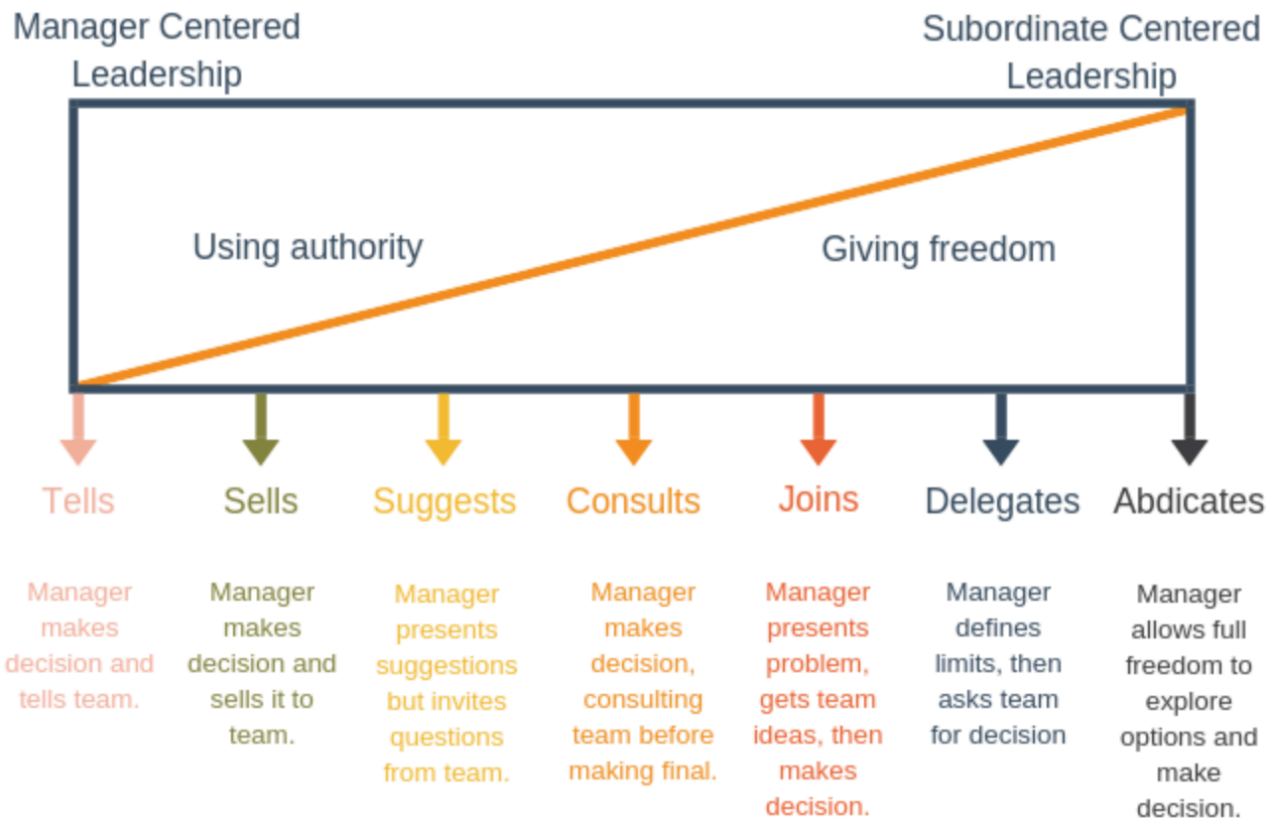
παραγόντων, που καθορίζουν την συμπεριφορά του ηγέτη ως προς τη λήψη αποφάσεων, είναι οι εξής:

- **Δυνάμεις του ηγέτη.** Τα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητα του, όπως:
 - Το σύστημα αξιών του
 - Η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του
 - Η κλίση του να εφαρμόσει συγκεκριμένο στυλ
 - Το αίσθημα της ασφάλειας σε μια αβέβαιη κατάσταση
- **Δυνάμεις των υφισταμένων.** Οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικό. Αυτές μπορεί να είναι:
 - Η ανάγκη ανεξαρτησίας
 - Η προθυμία για ανάληψη ευθύνης λήψης απόφασης
 - Ο βαθμός ανοχής τους στην αμφιβολία
 - Το ενδιαφέρον τους για το πρόβλημα/έργο και η σπουδαιότητα που αποδίδουν σε αυτό
 - Η εμπειρία που διαθέτουν
- **Δυνάμεις της κατάστασης.** Οι δυνάμεις αυτές επίσης επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικό. Αυτές μπορεί να είναι:
 - Ο τύπος του Οργανισμού
 - Η αποτελεσματικότητα της ομάδας
 - Ο τύπος του προβλήματος
 - Ο διαθέσιμος χρόνος

Η κατά περίπτωση προσέγγιση της ηγετικής θεωρίας είναι η πλέον διαδεδομένη τόσο στην θεωρία όσο και την πράξη, λόγω του ότι περιγράφει μια ευρεία κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς με δυνατότητες εφαρμογής κάτω από οποιεσδήποτε συγκυρίες. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι, η αποτελεσματικότητα αυτού του μοντέλου ηγεσίας έγκειται στην προσαρμοστικότητα που καλείται να επιδείξει ο ηγέτης στην εκάστοτε παρουσιαζόμενη κατάσταση¹⁸.

¹⁸ Northouse P. G, (1997), Leadership: Theory and Practice, Sage Publications

Tannenbaum-Schmidt Leadership Continuum



Το 1970 οι Tannenbaum και Schmidt, σε μια αναθεώρηση, εισήγαγαν στο μοντέλο τη μεταβλητή «περιβάλλον». Το συγκεκριμένη αποτελεί μια δύναμη που προέρχεται είτε από το περιβάλλον του Οργανισμού, είτε από το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή την πίεση που ασκείται από διάφορες κοινωνικές ομάδες όπως η κυβέρνηση, τα συνδικάτα και η κοινωνία γενικότερα.

3.6.2 Η θεωρία του κύκλου ζωής

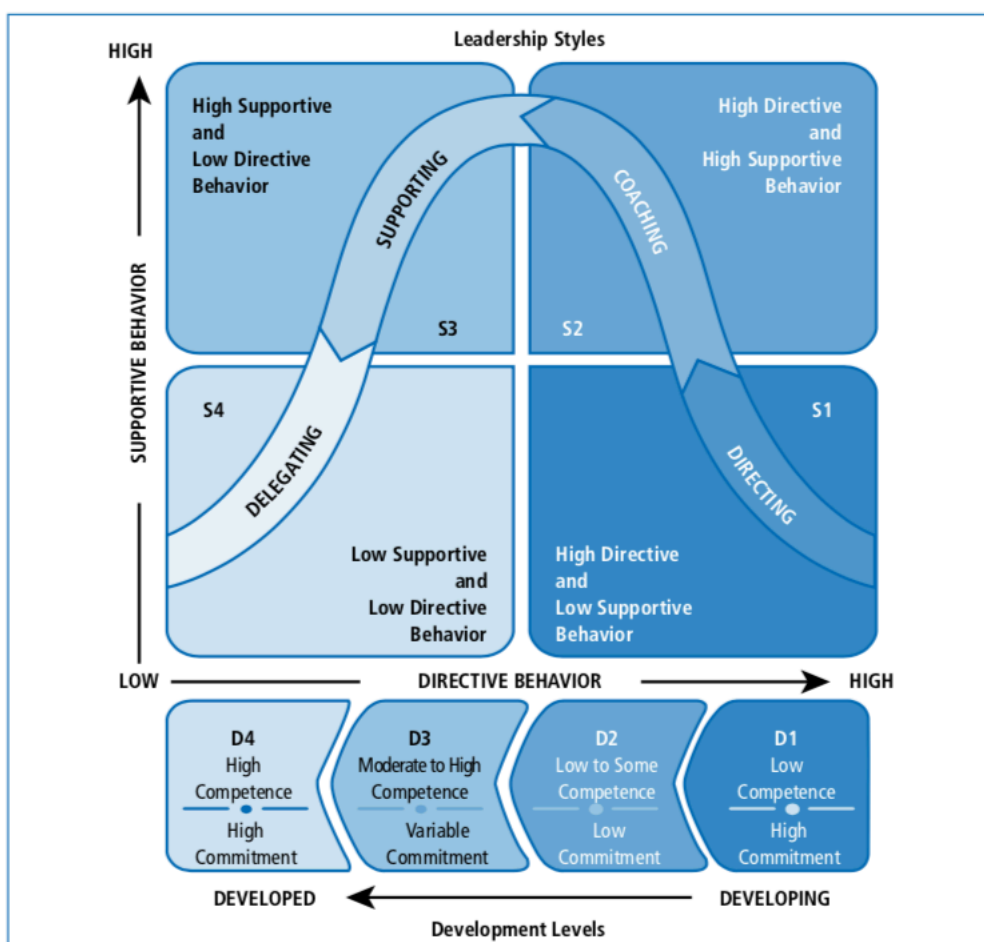
Η θεωρία αναπτύχθηκε από τους Hersey και Blanchard¹⁹ και προσπαθεί να ενισχύσει την ευελιξία του ηγέτη, στο να εφαρμόζει το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές συνθήκες.

Προσδιορίζει την ηγετική συμπεριφορά με τις δύο γνωστές διαστάσεις: τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις:

Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα: Ο ηγέτης καθορίζει σαφώς τους ρόλους των υφισταμένων, τους δίνει συγκεκριμένες, λεπτομερείς οδηγίες για την εκτέλεσή τους, ορίζει τους τρόπους και τις διαδικασίες δράσης.

Συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις: Ο ηγέτης υποστηρίζει τους υφισταμένους, ώστε να έχουν τη διάθεση και το ηθικό να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, μέσω ανάπτυξης φιλικών σχέσεων, εμπύχωσης και ικανοποίησης των αναγκών τους.

Οι συνδυασμοί των δύο αυτών διαστάσεων της συμπεριφοράς δίνουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας (Διευθυντικό, Συμβουλευτικό, Υποστηρικτικό και Εξουσιοδοτικό).



¹⁹ Hersey P., Blanchard K., Management of organizational Behaviour, Prentice Hall Inc., 1969

Καταλυτικό ρόλο στην απόδοση οποιουδήποτε ηγετικού στυλ παίζει η ωριμότητα των υφισταμένων, διότι από αυτήν εξαρτάται η επιτυχημένη εφαρμογή του επιλεγθέντος στυλ ή όχι. Ως **ωριμότητα**, ορίζεται η διάθεση για την επίτευξη των στόχων βάσει των προσωπικών κινήτρων του καθενός, της εκπαίδευσης του και της εμπειρίας του. Επομένως, η ωριμότητα προσδιορίζεται από δύο μεταβλητές: την προθυμία (θέλω) και την ικανότητα (μπορώ).

Η ωριμότητα αφορά μόνο την συγκεκριμένη εργασία που έχει ανατεθεί και όχι όλες τις υπόλοιπες που πιθανών να λειτουργούν συνοδευτικά της πρώτης. Η θεωρία του κύκλου ζωής καταδεικνύει ότι, όσο αυξάνεται η ωριμότητα των εργαζομένων τόσο αντίστοιχα θα πρέπει να μειώνεται η προσοχή του ηγέτη στην επίτευξη του στόχου (εργοκεντρική) και ομοίως να αυξάνεται η προσοχή του στην συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) έως ότου και ανάλογα με τον βαθμό ωριμότητας των υφισταμένων, η προσοχή αυτή θα τείνει να μειώνεται.

3.6.3 Το μοντέλο Vroom - Yetton

Οι Vroom και Yetton²⁰ ανέπτυξαν ένα μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει πέντε στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή ή όχι των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.

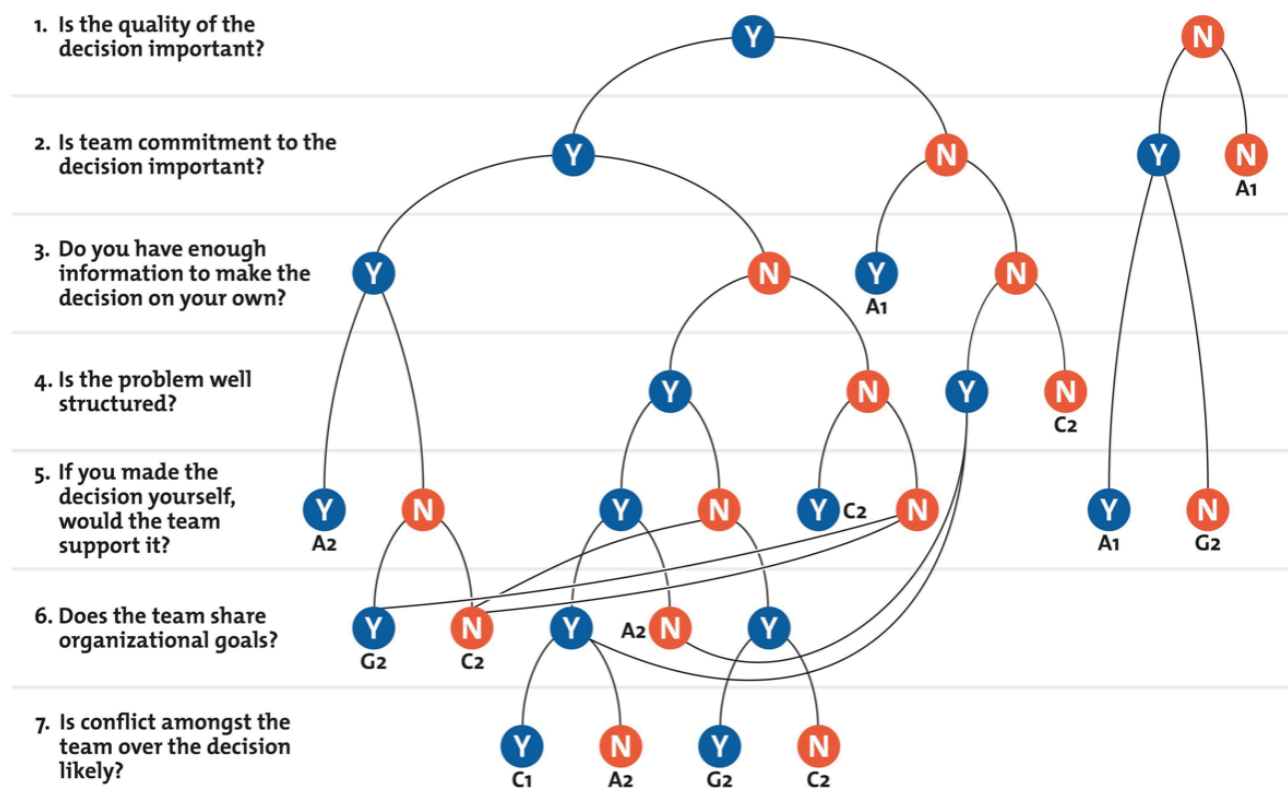
Το πρώτο αυταρχικό στυλ (A1): Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει και την μεταβιβάζει τους υφισταμένους για εκτέλεση.

Το δεύτερο αυταρχικό στυλ (A2): Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση, αφού πρώτα συμπληρώσει τις πληροφορίες που ήδη διαθέτει με αυτές που μπορεί να συγκεντρώσει από τους υφισταμένους, είτε κάνοντας γνωστό σε αυτούς το πρόβλημα ή όχι.

Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ (Σ1): Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τον κάθε υφιστάμενο ατομικά (όχι σε ομάδες) και ζητά την άποψη του σχετικά με τη λύση του προβλήματος, αλλά στο τέλος αποφασίζει μόνος του. Το γεγονός ότι ο ηγέτης, ζητά τις απόψεις των υφισταμένων του, δεν συνεπάγεται ότι λαμβάνει υποχρεωτικά υπόψη τις προτάσεις τους.

Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ (Σ2): Ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα σε ομάδες υφισταμένων, ζητά την υποβολή απόψεων, προτάσεων και συμβουλών και κατόπιν αποφασίζει μόνος του.

Το δημοκρατικό στυλ (Δ): Ο ηγέτης εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα και μετά από συζήτηση απόφαση λαμβάνεται συλλογικά από όλα τα μέλη της.



²⁰ Vroom V., Yetton P., leadership and Decision Making, University of Pittsburgh, 1973

Η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ από τον ηγέτη, εξαρτάται από την υφιστάμενη κατάσταση, ενώ κριτήριο επιλογής του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας, αποτελούν οι παρακάτω παράγοντες:

- Η σπουδαιότητα της απόφασης
- Οι πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα
- Ο ορισμός του προβλήματος
- Ο βαθμός συναίνεσης των μελών της ομάδας
- Ο βαθμός αποδοχής από τους υφισταμένους, στην περίπτωση που η απόφαση ληφθεί μόνο από τον ηγέτη
- Ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης, από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα.
- Η ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας, η οποία πηγάζει από τις διαφορετικές λύσεις που προτιμούν ως λύσεις του προβλήματος.

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι απλό και έχει πρακτική χρησιμότητα. Παρόλα αυτά, ο ηγέτης που θα το χρησιμοποιήσει θα πρέπει να γνωρίζει καλά την προσωπικότητα, τους στόχους και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, καθώς επίσης και να έχει καλή γνώση του προβλήματος και των επιπτώσεων της απόφασης που πρόκειται να πάρει.

3.7 Προσέγγιση βάσει του ενδεχομένου (Contingency Approach)

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι προσεγγίσεις που θέτουν στο κέντρο της ηγετικής αποτελεσματικότητας την κατανόηση των καταστάσεων, μέσα στις οποίες τα άτομα ασκούν τον ηγετικό τους ρόλο. Η σημαντικότερη συνεισφορά των ενδεχομενικών θεωριών στην έρευνα είναι ότι τοποθετούν στο επίκεντρο τη σύνδεση ηγετικής συμπεριφοράς και υφιστάμενης κατάστασης, καταρρίπτοντας την πεποίθηση ότι υπάρχει ένα ηγετικό στυλ κατάλληλο και αποτελεσματικό σε κάθε περίπτωση. Επιπλέον, είναι μια μεθοδολογικά αξιόπιστη προσέγγιση τα αποτελέσματά της οποίας έχουν επαληθευτεί από τα δεδομένα της έρευνας

3.7.1 Το μοντέλο του Fiedler

Η θεωρία του Fiedler (1976)²¹, θεωρείται ως η πλέον αντιπροσωπευτική προσπάθεια στη σύνδεση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας με την κατάσταση, μέσα στην οποία καλείται να λειτουργήσει ο ηγέτης. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τα στοιχεία που συνθέτουν την κατάσταση, στην οποία η ηγεσία λαμβάνει χώρα.

Σύμφωνα με τον Fiedler:

«Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, εξαρτάται τόσο από την οργάνωση, όσο και από τις ιδιότητες του ηγέτη. Εκτός ίσως από ορισμένες περιπτώσεις, δεν έχει έννοια να μιλάμε για ένα αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη. Μπορούμε μόνο να μιλάμε για ένα ηγέτη, ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη. Αν επιθυμούμε να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και της ομάδας πρέπει να γνωρίζουμε όχι μόνο το πως θα εκπαιδεύσουμε τους ηγέτες για να γίνουν αποτελεσματικοί, αλλά επίσης το πως θα δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης μπορεί να αποδώσει καλύτερα».

Fiedler's Contingency Theory



Leader member relations	High	High	High	High	Low	Low	Low	Low
Task structure	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low
Position Power	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low

²¹ Fiedler F., A theory of Leadership Effectiveness, McGraw - Hill, 1976

Η θεωρία του Fiedler, βασισμένη σε δύο πυλώνες, το στυλ ηγεσίας και την κατάσταση, απαντά σε ένα βασικό ερώτημα: «Ποιος τύπος ηγεσίας, για ποια κατάσταση;».

Κατάσταση

Η κατάσταση προσδιορίζεται από τις τρεις παρακάτω μεταβλητές:

Σχέσεις ηγέτη - μέλους: Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η πίστη, ο σεβασμός, η φιλία είναι μερικά από τα στοιχεία, των οποίων η ύπαρξη τους επηρεάζουν ευθέως ανάλογα τη δύναμη επιρροής που έχει ο ηγέτης στο μέλος του Οργανισμού.

Δομή καθηκόντων: Η ύπαρξη συγκεκριμένων και σαφώς καθορισμένων καθηκόντων, δημιουργεί μια ευνοϊκή κατάσταση στον ηγέτη προκειμένου αυτός να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Αντιθέτως, όταν τα καθήκοντα είναι αόριστα, τότε κανείς (ηγέτης και μέλος) έχουν ξεκάθαρη άποψη σχετικά με το έργο που πρέπει να εκτελέσουν ή τα κριτήρια, σύμφωνα με τα οποία το συγκεκριμένο έργο κρίνεται επιτυχημένο ή όχι.

Δύναμη θέσης: Το μέγεθος της νόμιμης - δοτής εξουσίας, από τον Οργανισμό προς τον ηγέτη, επηρεάζει ευθέως ανάλογα τη συγκεκριμένη μεταβλητή, καθώς όσο περισσότερο δύναται ο ηγέτης να ανταμοίβει ή να τιμωρεί, αναλόγως την απόδοση των εργαζομένων, τόσο περισσότερο αυξάνεται η δύναμη του να επηρεάζει τα μέλη της ομάδας.

Στυλ ηγεσίας

Η επιλογή του στυλ ηγεσίας, βασίζεται στο αποτέλεσμα βαθμολόγησης του «λιγότερο επιθυμητού συνεργάτη» (Least Preferred Co-worker - LPC) από τον ίδιο τον ηγέτη, σε ορισμένα κριτήρια, όπως «συνεργάσιμος», «ευγενικός», «φιλικός» κλπ. Σε περίπτωση που η βαθμολογία του «λιγότερο επιθυμητού συνεργάτη» είναι ευνοϊκή, τότε πρόκειται για ηγέτη ο οποίος υιοθετεί στυλ προσανατολισμένο προς τον άνθρωπο. Τα δύο στυλ ηγεσίας είναι τα παρακάτω:

Στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στον άνθρωπο: Ο ηγέτης δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, στο φιλικό περιβάλλον και στην υποστήριξη της συμμετοχής των μελών της ομάδας στον προγραμματισμό και την εκτέλεση του έργου.

Στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στο καθήκον: Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην απόδοση του έργου, στοχεύει στη βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών και δίνει κατευθύνσεις για το τι και το πώς πρέπει να εκτελεστεί.

Σχέση κατάστασης και στυλ ηγεσίας

Κατόπιν των παραπάνω, ο Fiedler κατέδειξε την αποτελεσματικότητα των δύο στυλ ηγεσίας σε διάφορες καταστάσεις. Τα αποτελέσματα 63 ερευνών σε 454 διαφορετικές ομάδες, κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

Σε «πολύ ευνοϊκές καταστάσεις», το πιο κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι το προσανατολισμένο στο καθήκον, διότι ο ηγέτης διαθέτει την εξουσία και τα καθήκοντα είναι σαφή

και καθορισμένα, η ομάδα είναι έτοιμη να διοικηθεί και να λάβει οδηγίες για το τι και πως πρέπει να κάνει.

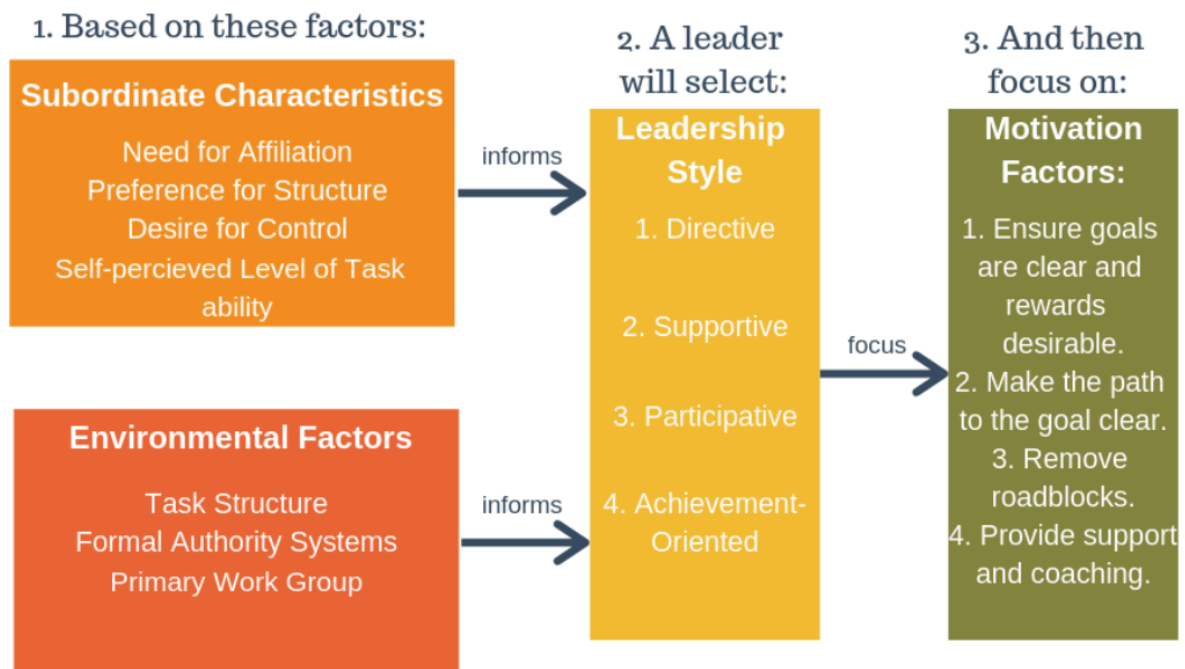
Σε «ενδιάμεσες καταστάσεις», το πιο κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι το προσανατολισμένο στον άνθρωπο.

Σε «πολύ δυσμενείς καταστάσεις», το πιο κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι το προσανατολισμένο στο καθήκον, διότι οι υφιστάμενοι προτιμούν ο ηγέτης να αναλαμβάνει ευθύνη των αποφάσεων και να διοικεί την ομάδα.

3.7.2 Η θεωρία των στόχων

Η συγκεκριμένη θεωρία, γνωστή στη διεθνή βιβλιογραφία ως «path goal theory», των House και Mitchell²², αποτελεί μια προέκταση της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom²³, η οποία αναφέρεται στο ζήτημα της παρακίνησης. Η κεντρική ιδέα της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom, είναι ότι η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί συνάρτηση του βαθμού επιθυμίας τους να αποκτήσουν ορισμένες ανταμοιβές (υλικές και μη) και των αντιλήψεων τους ότι οι προσπάθειες τους θα οδηγήσουν σε τέτοια αποτελέσματα, από τα οποία θα προκύψουν οι επιθυμητές ανταμοιβές. Η θεωρία των στόχων προσπαθεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη βάση αυτής της υπόθεσης. Υποστηρίζει λοιπόν ότι, κύριο μέλημα του ηγέτη είναι να καθοδηγήσει τους υφιστάμενους του στο να επιλέξουν το καλύτερο «μονοπάτι» (path), ώστε να πετύχουν τόσο τους προσωπικούς στόχους, όσο και αυτούς του οργανισμού.

Path-Goal Theory of Leadership



²² House R., Mitchell, T.R. (1974). "Path-goal theory of leadership". Journal of Contemporary Business, 1974

²³ Vroom, Victor H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να αυξάνει την επιθυμία των μελών της οργάνωσης για ορισμένες ανταμοιβές και κατά συνέπεια τις δυνατότητες παρακίνησης τους. Προκειμένου να είναι σε θέση να το πετύχει αυτό, ο ηγέτης πρέπει να

- Καθορίζει τα καθήκοντα των υφισταμένων του
- Αναγνωρίζει τις ανάγκες τους
- Υποστηρίζει την ελεύθερη έκφραση επιθυμιών τους
- Περιορίζει τις αντιστάσεις και να ενισχύει τους παράγοντες αύξησης της απόδοσης
- Μεριμνά για τη δημιουργία ομάδων και ενίσχυση της συνοχής τους
- Καθοδηγεί, να συμβουλεύει και να ανταμοίβει τους υφισταμένους του

Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να χρησιμοποιούν διαφορετικούς τύπους ηγετικής συμπεριφοράς, ανάλογα με τη φύση και τις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αποδεκτή από τους υφισταμένους όταν θεωρείται ως πηγή ικανοποίησης και παρακίνησης, όταν η ικανοποίηση εξαρτάται από την απόδοση και ο ηγέτης διευκολύνει, καθοδηγεί και επιβραβεύει την αποτελεσματική απόδοση. Η αρχική θεωρία των στόχων, καθορίζει τα παρακάτω στυλ ηγεσίας:

Διευθυντικό: Όπως αυτό έχει ορισθεί από άλλους συγγραφείς.

Υποστηρικτικό: Ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τους υφισταμένους και είναι πιο φιλικός και προσιτός, από ότι στο διευθυντικό στυλ.

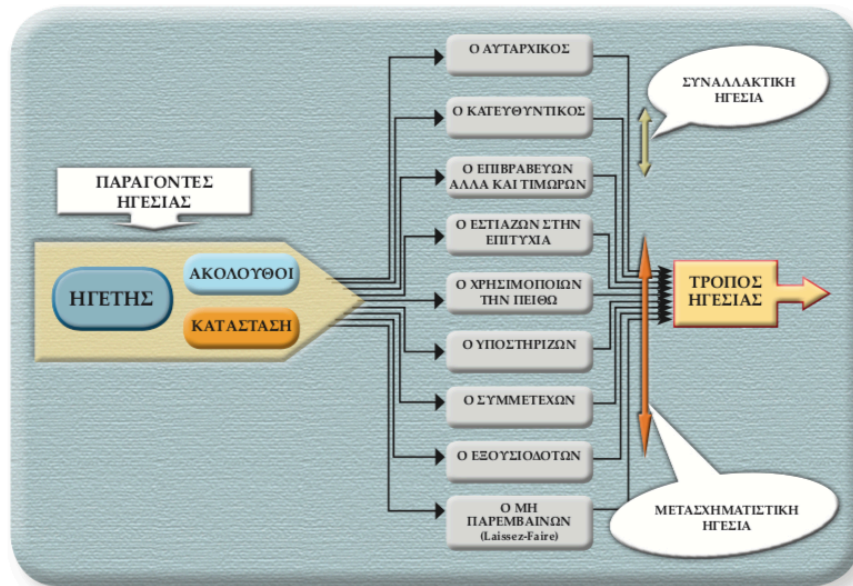
Συμμετοχικό: Ο ηγέτης ζητά και λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των υφισταμένων.

Προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων: Ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους για τους υφισταμένους και τους εμπιστεύεται την υλοποίησή τους.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας καθορίζεται με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν. Η θεωρία των στόχων έχει ισχύ περισσότερο στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας του οργανισμού, όπου ο ηγέτης έχει περιθώρια δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών για τη βελτίωση της απόδοσης. Αντίθετα, στα κατώτερα κλιμάκια όπου οι συνθήκες μπορούν να αλλάξουν λιγότερο με την παρέμβαση του ηγέτη, η θεωρία των στόχων παρουσιάζεται αδύναμη.

3.8 Τύποι Ηγετών

Με βάση τα μοντέλα ηγεσίας που αναφέρθηκαν παραπάνω, προκύπτουν διάφοροι τύποι ηγετικής συμπεριφοράς. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν διάφορες συμπεριφορές - τρόπους για να γνωστοποιήσουν την πρόθεσή τους και να επηρεάσουν τους υφισταμένους - «ακολουθούς». Οι συμπεριφορές αυτές ποικίλλουν στο περιεχόμενο, τον τόνο, την ένταση, χαρακτηριστικά και μπορούν να επιλεγούν ή να διαμορφωθούν σκόπιμα για να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. ή μπορεί να είναι ασυνείδητες και συνήθεις μορφές κοινωνικής αλληλεπίδρασης.



Τα πρότυπα επιρροής ονομάζονται συνήθως τύποι ηγεσίας. Μια από τις πρώτες μελέτες των τύπων ηγεσίας, προσδιόρισε τρία ευρέα πρότυπα επιρροής (αυταρχικό, δημοκρατικό και χαλαρό), ενώ στη συνέχεια παρουσιάστηκαν διάφορες προσεγγίσεις επί του θέματος διαφοροποιώντας τόσο τον αριθμό όσο και τα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου ηγεσίας.

Οι συμπεριφορές επιρροής του ηγέτη μπορούν να διαφοροποιηθούν και να ταξινομηθούν κατά προσέγγιση με βάση τον ασκούμενο έλεγχο που χρησιμοποιεί ο ηγέτης, ξεκινώντας από τον πλήρη έλεγχο που χαρακτηρίζει την αυταρχική ηγεσία μέχρι την πλήρη απουσία ελέγχου που παρατηρείται στη laissez-faire ηγεσία, όπως παρακάτω:

Ο αυταρχικός τύπος: Βασίζεται στη νόμιμη - δοτή εξουσία και στη σιωπηρή ή ρητή απειλή τιμωρίας, δηλαδή την καταναγκαστική εξουσία. Η αυταρχική συμπεριφορά εκδηλώνεται με αδικαιολόγητες απαιτήσεις, επιθετικές τακτικές πίεσης, επιμονή στην αδιαμφισβήτητη υπακοή και στενή παρακολούθηση. Ασκείται με αυθαίρετο τρόπο, επειδή αντικατοπτρίζει στην πραγματικότητα, την έλλειψη εμπιστοσύνης στην αξιοπιστία των υφισταμένων ή / και την έλλειψη σεβασμού των ικανοτήτων και της εγγενούς αξίας τους.

Ο κατευθυντικός τύπος: Βασίζεται επίσης στη νόμιμη εξουσία και τα δικαιώματα να αναθέτει έργο στους υφισταμένους του ή να εκδίδει έγκυρες εντολές. Η κατευθυντική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους του, μπορεί να διατυπωθεί μέσω υποβολής ενός απλού αιτήματος, μιας επίσημης εντολής ή κάτι μεταξύ των δύο. Χρησιμοποιείται όταν γνωστοποιείται και υλοποιείται η πρόθεση της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού, όταν οι υφιστάμενοι στερούνται πληροφόρησης

ή εμπειρίας και χρειάζονται καθοδήγηση, κατά την κατανομή και τον συντονισμό των καθηκόντων, για να ενισχύσουν την αποφασιστικότητα των ατόμων ή μιας ομάδας, όταν οι προσπάθειες των υφισταμένων κρίνονται αναποτελεσματικές και σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και υψηλού άγχους. Σε αντίθεση με την αυταρχική ηγεσία, η επιρροή της οδηγίας ασκείται με ηθικό τρόπο που σέβεται την αξιοπρέπεια των υφισταμένων.

Ο επιβραβεύων αλλά και τιμωρών τύπος: Βασίζεται στην ανταμοιβή και τις δυνάμεις εξαναγκασμού. Οι συγκεκριμένες αντιδραστικές μορφές επιρροής αποσκοπούν είτε στην ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς, είτε στην αποθάρρυνση της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς. Οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες χορηγούνται υπό όρους, δηλαδή μετά από συγκεκριμένο γεγονός που εξαρτάται από την επάρκεια της ατομικής συμπεριφοράς ή απόδοσης. Οι ανταμοιβές και οι ποινές μπορεί να είναι είτε κοινωνικές (π.χ. αναγνώριση ή επαίνους) είτε υλικές (π.χ. πρόστιμο). Η ενδεχόμενη επιβράβευση ή τιμωρία, είναι μια πολύ ισχυρή τεχνική για την ενίσχυση ή τον περιορισμό πολλών ειδών συμπεριφοράς. Η αξιολόγηση του προσωπικού βάσει απόδοσης είναι μια πολύ γνωστή οργανωτική εφαρμογή, ενώ η γενική στρατηγική παροχής ποικίλων παροχών σε αντάλλαγμα για επιπλέον προσπάθεια είναι χαρακτηριστικό της «συναλλακτικής ηγεσίας». Παρόλο που είναι εύκολο να εφαρμοστεί και αποτελεσματικό βραχυπρόθεσμα, η ενδεχόμενη ανταμοιβή και τιμωρία δεν εγγυώνται τη διατήρηση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Η ισχύς των ανταμοιβών και των τιμωριών εξαρτάται από τη συνεπή εφαρμογή. Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι μπορούν να ανταποκριθούν αρνητικά σε προφανείς προσπάθειες χειραγώγησης και ελέγχου. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα των ανταμοιβών και των τιμωριών μπορεί να υποβαθμιστεί με την ανταμοιβή συγκεκριμένων ατόμων για επιτεύγματα που πραγματοποιήθηκαν από μια ομάδα ή την τιμωρία ομάδων για παραβάσεις μεμονωμένων ατόμων. Η πρόκληση για τους ηγέτες είναι λειτουργούν με κύριο γνώμονα τη δικαιοσύνη στο πλαίσιο χρησιμοποίησης τόσο των ανταμοιβών όσο και των τιμωριών. Η ισότητα κυριαρχεί όταν οι ανταμοιβές είναι ανάλογες με την αξία, οι ποινές είναι συνεπείς - κατάλληλες για τα παραπτώματα που διαπράχθηκαν, και ούτε οι ανταμοιβές ούτε οι ποινές κατανέμονται τυχαία ή αυθαίρετα.

Ο εστιάζων στην επιτυχία τύπος: Βασίζεται σε διάφορες πηγές εξουσίας - αναγνώριση, ειδίκευση, νόμιμη - και στοχεύει πρωτίστως στην ανάπτυξη της ικανότητας και της αυτο-αποτελεσματικότητας των υφισταμένων. Δίνει έμφαση στην αποστολή και συνήθως περιλαμβάνει: τον καθορισμό δύσκολων αλλά εφικτών στόχων, την έκφραση εμπιστοσύνης στην ικανότητα των υφισταμένων να επιτύχουν τους στόχους. Επιπρόσθετα, παρέχεται γενική ενθάρρυνση. Σε αυτό το πλαίσιο βρίσκει εφαρμογή το φαινόμενο της μετάδοσης των θετικών προσδοκιών προς τους υφισταμένους και η συνειδητοποίησή από πλευράς τους, ότι αποτελούν σημαντικό παράγοντα της αυξημένης προσπάθειας του οργανισμού, είναι μια ειδική περίπτωση της αυτοτελούς προφητείας που είναι γνωστή ως το «φαινόμενο του Πυγμαλίωνα»²⁴. Η επιλογή του συγκεκριμένου τύπου, είναι κατάλληλη σε ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων ανάπτυξης και απόδοσης, όπου αμφισβητείται είτε η επάρκεια είτε η εμπιστοσύνη.

Ο χρησιμοποιών την πειθώ τύπος: Χρησιμοποιείται κυρίως για να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων και τα κίνητρα, εξηγώντας ή πείθοντας τους άλλους, γιατί είναι απαραίτητη μια συγκεκριμένη πορεία δράσης. Η πειθώ θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα συγκεκριμένων συμπεριφορών, όπως: λογικών επιχειρημάτων βασισμένων σε γεγονότα, λόγους και λογική, εμπνευσμένες εκκλήσεις που προκαλούν συναισθήματα ή κάνουν τις επαγγελματικές αξίες

²⁴ Rosenthal, R., & Jacobson, L., Pygmalion in the Classroom. The Urban Review, 1968

σπουδαίες και πιθανές παροχές. Είναι κατάλληλη για να εξασφαλίσει συμφωνία ή δέσμευση και όταν απαιτούνται ιδιαίτερα υψηλά ή χρονικά παρατεταμένα επίπεδα προσπάθειας.

Ο διευκολύνων τύπος: Βασίζεται στην εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για να μπορούν τα άτομα και οι ομάδες να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους και τις αποστολές τους. Περιλαμβάνει επίσης μοντελοποίηση, προγύμναση, καθοδήγηση, με σκοπό να καθοριστεί η επιθυμητή συμπεριφορά από πλευράς των υφισταμένων. Είναι κατάλληλη για κάθε κατάσταση που συνεπάγεται την επίτευξη προτύπων απόδοσης, τη θέσπιση προτύπων συμπεριφοράς ή την ικανοποίηση της αποστολής και των αναγκών υποστήριξης των υφισταμένων.

Ο υποστηρίζων τύπος: Βασίζεται σε μια γενική ανησυχία για την ευημερία των υφισταμένων και αποσκοπεί στο να τους βοηθήσει να επιλύσουν προσωπικά προβλήματα ή να βελτιώσουν το ηθικό τους. Περιλαμβάνει αναγνώριση και ανταπόκριση στις ατομικές ανάγκες, επιδείξεις κατανόησης και συμπάθειας, προσφορές βοήθειας ή συνεργασίας, εκπροσώπηση ατομικών συμφερόντων στις διοικητικές αρχές και προσπάθειες για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και του «πνεύματος ομάδας».

Ο συμμετέχων τύπος: Περιλαμβάνει την συμμετοχή των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω ατομικών ή ομαδικών διαβουλεύσεων και τη λήψη κοινών αποφάσεων. Ο πρωταρχικός στόχος του συγκεκριμένου ηγέτη είναι η βελτίωση της ποιότητας και / ή η αποδοχή των αποφάσεων. Η χρήση των μεθόδων συμμετοχής εξαρτάται από την ύπαρξη επαρκούς χρόνου για τη συμμετοχή άλλων, αλλά θεωρούνται απαραίτητες όταν οι υφιστάμενοι κατέχουν κρίσιμες πληροφορίες ή ειδικευση σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο και όταν η αποδοχή μιας απόφασης ή σχεδίου από υφιστάμενους μπορεί να σημαίνει τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας της εφαρμογής (π.χ. οι υφιστάμενοι επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη απόφασης για θέμα που πρωτίστως τους αφορά).

Ο εξουσιοδοτών τύπος: Περιλαμβάνει την εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιών από τον ηγέτη σε έναν ή περισσότερους υφιστάμενους. Εφόσον τα εξουσιοδοτούμενα καθήκοντα - εξουσίες δεν είναι τετριμμένες, η αποστολή συνήθως έχει σημαντικό αποτέλεσμα, αυξάνοντας τη σημασία ενός ρόλου ή ανάθεσης, αυτονομίας, κινήτρων και ικανοποίησης. Μια γενική αποκέντρωση εξουσίας συνήθως δεν είναι σκόπιμη, καθώς η επιτυχία της εξουσιοδότησης εξαρτάται από την ικανότητα και τη βούληση των υφισταμένων να χειρίζονται πρόσθετες εξουσίες. Ωστόσο, όταν υπάρχουν αυτές οι συνθήκες, η εξουσιοδότηση είναι κατάλληλη για να απαλλάξει την υπερφόρτωση των καθηκόντων ενός ηγέτη, να διατηρήσει το ρυθμό και να ενισχύσει την ανταπόκριση ή να αναπτύξει υφιστάμενους για υψηλότερες βαθμίδες ή πιο απαιτητικές αναθέσεις. Όταν μεταβιβάζεται η εξουσία, είναι σημαντικό να προστατεύεται η ευθύνη του ηγέτη. Ο έλεγχος από πλευράς του ηγέτη μπορεί να ασκείται μέσω περιοδικών αναφορών προόδου, την παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης ή τη διενέργεια προσωπικών ελέγχων και επιθεωρήσεων.

Ο μη επεμβαίνων τύπος (Laissez-faire): Περιλαμβάνει την εκχώρηση όλων των εξουσιών προς τους υφιστάμενους. Η επιρροή του ηγέτη αναστέλλεται και οι υφιστάμενοι καθίστανται ελεύθεροι να ενεργούν κατά βούληση. Θεωρητικά, αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε οργανισμό, ο οποίος διαθέτει καλά εκπαιδευμένους και ευσυνείδητους υφιστάμενους, οι οποίοι γνωρίζουν την αποστολή τους. Παρόλα αυτά, στην ηγεσία του τύπου laissez-faire δεν υφίσταται το στοιχείο των ελέγχων - επιθεωρήσεων παρακολούθησης και αναφοράς προόδου, που απαιτεί η αρχή της λογοδοσίας. Σε αυτό το σημαντικό σημείο, η ηγεσία του laissez-faire διαφέρει από τον προηγούμενο τύπο και ισοδυναμεί με παραίτηση της ηγεσίας.

Κεφάλαιο 4ο: Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

4.1 Γενικά

Τα τελευταία χρόνια ο χώρος της Ηγεσίας έχει εισέλθει σε μία μεταβατική περίοδο. Οι τάσεις της παγκοσμιοποίησης, η χρήση των νέων τεχνολογιών και οι συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των κοινωνιών, επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις παραδοσιακές δομές και μεθόδους λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών.

Για να μπορέσουμε να διευκρινίσουμε πως η ηγεσία μπορεί και πρέπει να καθοδηγεί και να διοικεί αποτελεσματικά θα πρέπει να έχουμε μια ξεκάθαρη εικόνα για την έννοιά της και τα χαρακτηριστικά που διέπουν ένα ηγέτη, τη θέση του στην ιεραρχία του οργανισμού αλλά και τη διαφορά του από το manager.

4.2 Ηγεσία

4.2.1 Ορισμός

Η έννοια της ηγεσίας από πολλούς ταυτίζεται, με την έννοια της ιεραρχίας. Στο ανώτατο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται ο ηγέτης ασκώντας εξουσία, στα μεσαία επίπεδα βρίσκονται οι διευθυντές - μάνατζερς και στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας της ιεραρχίας βρίσκονται, οι τμηματάρχες και οι απλοί υπάλληλοι. Για την επιστήμη της διοίκησης, η ηγεσία και ο ηγέτης δεν σχετίζονται μόνο με την έννοια της κορυφής, καθόσον είναι ο οποιοσδήποτε βρίσκεται στα ενδιάμεσα κλιμάκια της ιεραρχίας δύναται να φέρει ηγετικά χαρακτηριστικά.

Η λέξη ηγεσία προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «ηγέομαι» (ηγούμαι), το οποίο σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω. Συνεπώς με την ηγεσία ορίζουμε την καθοδήγηση ανθρώπων από κάποιον, προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Αυτό δημιουργεί μια σχέση αλληλεξάρτησης, μεταξύ του ηγέτη και των ανθρώπων. Άρα κανένας δεν είναι ηγέτης χωρίς ανθρώπους να τον ακολουθούν και αντίστροφα οι άνθρωποι δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους χωρίς αυτόν.

Ο Rost²⁵ το 1993 κατέγραψε 221 ορισμούς της ηγεσίας σε 587 δημοσιεύσεις. Συμφωνία όμως για ένα κοινό ορισμό, του τι είναι η ηγεσία, μέχρι σήμερα δεν έχει επιτευχθεί. Αντιθέτως ο αριθμός των ορισμών συνεχώς, αυξάνει. Εκεί όμως που όλοι θα συμφωνήσουν, οποιονδήποτε ορισμό κι αν δίνουν ή αποδέχονται, είναι το γεγονός ότι η ηγεσία είναι μια εξαιρετική σύνθεση ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών που συναντώνται ή/και καλλιεργούνται σ' ένα άτομο και το καθιστούν υπερέχον, έναντι άλλων ατόμων.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Rost: «Η ηγεσία το αποτέλεσμα επηρεασμού από ανθρώπους με ορισμένα προτιμώμενα χαρακτηριστικά (ηγέτες) προς τους οπαδούς, ώστε αυτοί να κάνουν ότι επιθυμούν οι ηγέτες προκειμένου να επιτύχουν ομαδικούς/οργανωτικούς στόχους που αντικατοπτρίζουν την αριστεία που ορίζεται ως κάποιο είδος ανώτερου επιπέδου.

Ένας αρκετά περιγραφικός ορισμός, από την Ακαδημία Άμυνας της Μεγ. Βρετανίας²⁶, είναι ο εξής:

²⁵ C. J. Rost, Leadership Development in the New Millennium, *Journal of Leadership Studies*, 1993

²⁶ Ministry of Defence, Defence Academy of the United Kingdom, Defence Leadership Centre, *Leadership in Defence*, Shrivenham, 2004

«Ηγεσία είναι οραματισμός, είναι η προβολή της προσωπικότητας και του χαρακτήρα ώστε να εμπνέει ανθρώπους για την επιτυχία του επιθυμητού αποτελέσματος. Δεν υπάρχει συνταγή για την ηγεσία, ούτε προδιαγραφμένος τρόπος για τον ηγέτη. Η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός του παραδείγματος, της πειθούς και της παρόρμησης, ανάλογα με την κατάσταση. Θα πρέπει να στοχεύει στην μετάπλαση και να θεμελιώνεται πάνω στις ατομικές ικανότητες και σε μια εφικτή φιλοσοφία. Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι ένα άτομο που καταλαβαίνει αυτόν/αυτήν (τους ακόλουθους), τον οργανισμό, το περιβάλλον, μέσα στο οποίο όλοι λειτουργούν και το προσωπικό, του οποίου έχει το προνόμιο να ηγείται».

4.2.2 Παράγοντες Ηγεσίας

Κατόπιν σύντομης ανάλυσης όσων αναφέρθηκαν παραπάνω, διακρίνουμε τους δύο κυρίαρχους παράγοντες, τον **ηγέτη** και τους ανθρώπους - **ακόλουθους**. Αν επιχειρήσουμε όμως μια προσεκτικότερη εξέταση επισημαίνουμε την ύπαρξη ενός τρίτου παράγοντα που συμμετέχει, επηρεάζει ή/και επηρεάζεται στη διαμόρφωση αλλά και στην επιλογή της απόφασης του ηγέτη, την **κατάσταση**, δηλαδή, το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι δύο προηγούμενοι πρωταγωνιστές.

4.2.2.1 Ο Ηγέτης

Ο ρόλος του Ηγέτη σε έναν Οργανισμό θεωρείται από τους πλέον κρίσιμους για την αποτελεσματική λειτουργία και για τη βιωσιμότητά του, χωρίς βέβαια να υποβαθμίζονται ο ρόλος των στελεχών με θέσεις ευθύνης στην ιεραρχία, καθώς και του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Robbins²⁷ σημειώνει ότι «Ηγέτης είναι εκείνος που φέρει το χαρακτηριστικό γνώρισμα όχι μόνο να προβλέπει την επιτυχία του ηγετικού μοντέλου που ακολουθεί, αλλά και να συνδυάζει την επιτυχία αυτή με τις ανάγκες και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας.»

«Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου, κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005).

Συγκεντρωτικά, ανατρέχοντας στο σύνολο της βιβλιογραφίας, είμαστε σε θέση να σημειώσουμε, ότι ο ηγέτης είναι το άτομο εκείνο, το οποίο ασκώντας επιρροή στα άλλα άτομα, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, πείθει για τις απόψεις του και οδηγεί την ομάδα, που πρόθυμα τον ακολουθεί, εκεί που χωρίς αυτόν δεν θα πήγαιναν.

4.2.2.2 Οι Ακόλουθοι

Ο δεύτερος παράγοντας της ηγεσίας οι υφιστάμενοι (ακόλουθοι). Ο ρόλος του ηγέτη και της ηγεσίας παίρνει αξία από τους ακόλουθους. Οι ακόλουθοι θα υλοποιήσουν το έργο και την κατεύθυνση που θα δώσει ο ηγέτης. Σύμφωνα με τον Hollander²⁸: «οι ηγέτες έλκουν περισσότερη προσοχή, αλλά οι ακόλουθοι επηρεάζουν και περιορίζουν αυτό που μπορούν να κάνουν οι ηγέτες».

²⁷ Robbins S.P., «Organizational Behavior» 7th ed. Prentice Hall Publishing N.Y, 1997

²⁸ P. E. Hollander, The Essential Interdependence of Leadership and Followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1992

Οι υφιστάμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν ποιος είναι ο ηγέτης, ποιες είναι οι ικανότητές του και πως αυτός ενεργεί. Αν οι υφιστάμενοι πεισθούν για τις ικανότητες και τις αξίες του, θα συνδεθούν με αυτόν, θα τον εμπιστευθούν και θα είναι έτοιμοι να τον ακολουθήσουν, όπου αυτός αποφασίσει να τους οδηγήσει.

Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και η διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και ακολούθων είναι μια δυναμική κατάσταση, η οποία διέρχεται από διάφορες φάσεις. Συνδυάζεται με τα μοντέλα επιλογής του κατάλληλου ηγετικού στυλ, στα οποία αναφερθήκαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Για να ολοκληρωθεί όμως με επιτυχία αυτή η διάδραση, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο τρίτος παράγοντας της ηγεσίας, η κατάσταση, στην οποία θα αναφερθούμε στην επόμενη παράγραφο.

4.2.2.3 Η Κατάσταση

Όταν απαιτηθεί ο ηγέτης να σχεδιάσει την πορεία του Οργανισμού του, θα πρέπει να εξετάσει τόσο την υφιστάμενη κατάσταση, όσο και τις ενδεχόμενες καταστάσεις, οι οποίες είναι δυνατόν να προκύψουν στο μέλλον και να επηρεάσουν την αποστολή του. Όταν αναφερόμαστε στην κατάσταση, εννοούμε όλες εκείνες τις παραμέτρους που εμπλέκονται, επηρεάζουν και επιδρούν στην υποστήριξη και λειτουργία του Οργανισμού, με τελικό αποτέλεσμα να επηρεάζεται η εκτέλεση της αποστολής του ηγέτη.

Οι παράμετροι μπορεί να είναι οικονομικές, υλικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές, τεχνολογικές αλλά και συνεργασίας τόσο με το προσωπικό - ακολούθους του ηγέτη,, όσο και με το προσωπικό άλλων τμημάτων, με το οποίο ο ηγέτης δεν έχει καμία διοικητική εξάρτηση και με το οποίο θα απαιτηθεί συνεργασία προκειμένου να εκτελεστεί η αποστολή του Οργανισμού.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω καταλήγουμε στο ότι, όλες οι καταστάσεις δεν είναι ίδιες. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων ότι αυτό που ίσως, αποδώσει σε μια κατάσταση, ενδεχομένως να μην αποδώσει σε κάποια άλλη παρόμοια.

4.3 Διοίκηση - Διεύθυνση

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τη συνάφεια της έννοιας της διοίκησης (*administration*) και της έννοιας της *διεύθυνσης* (*management*). Οι δύο όροι στη συνέχεια θα χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι, παρόλο που δεν υπάρχει συμφωνία των συγγραφέων επί του θέματος. Επί της ουσίας, παρουσιάζουν διαφορά ανάλογα με το περιεχόμενο που αποδίδεται στον όρο διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, στον αγγλοσαξωνικό χώρο επικρατεί η άποψη ότι ο όρος *management* έχει ευρύτερη σημασία από τον όρο *administration*. Στις μέρες μας έχει επικρατήσει η άποψη ότι ο όρος *management* συνδέεται κυρίως με τη συντήρηση λειτουργικότητας των οργανισμών σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας και λιγότερο με μια καθολική εποπτική διεύθυνση, το οποίο αποτελεί έργο της ηγεσίας. Ο όρος *administration* συνδέεται με τα καθήκοντα ήσσονος σημασίας και συνήθως σημαίνει «εκτέλεση συγκεκριμένου έργου ή εφαρμογή μιας πολιτικής ή διεκπεραίωση μιας εντολής» (Dimmock, 1999. Dean, 1995), ενώ κατά μια άλλη άποψη η λέξη διοίκηση (*administration*) είναι μια άλλη λέξη για τη διεύθυνση (*management*), η οποία χρησιμοποιείται για τα σχολεία, τους δημόσιους οργανισμούς και τα νοσοκομεία (Ζαβλάνος, 1998)²⁹.

²⁹ Ζαβλάνος Μ., Μάνατζμντ. Αθήνα, 1998

Στην Ελλάδα, το πρόβλημα διάκρισης των δύο όρων φαίνεται να προκύπτει από τη μεταφορά των αντίστοιχων αγγλικών όρων και των σημασιών τους, οι οποίες όμως καλύπτονται από τη λέξη «διοίκηση». Η έννοια της διοίκησης από πολλούς συνδέεται με τις Ένοπλες Δυνάμεις, πλην όμως υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου που χρησιμοποιούν τον όρο διοίκηση, π.χ. ο επικεφαλής της Τράπεζας της Ελλάδος είναι διοικητής. Ο δε ορισμός της διοίκησης έχει αποτελέσει αντικείμενο μακράς προσπάθειας από πολλούς επιστήμονες. Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard³⁰ «διοίκηση είναι μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και διαμέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού». Αντίστοιχα ο Παυλόπουλος (1983) υποστηρίζει ότι πυρήνα της διοικητικής αποτελεί «η κατά ορθολογικό τρόπο, και με βάση τις σύγχρονες μεθόδους προγραμματισμού, οργάνωση μέσων για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου σκοπού». Όσον αφορά σε οργανισμό δημοσίου δικαίου, η έννοια της διοίκησης δίνει στον ασκούντα τα καθήκοντα του προϊσταμένου, νομικό χαρακτήρα στη άσκηση της εξουσίας.

4.4 Διάκριση Ηγέτη - Διοικητή

Η διάκριση του *ηγέτη (leader)* από τον *διοικητή (manager)* έχει επιχειρηθεί με γνώμονα κυρίως τις ιδιαίτερες λειτουργίες που επιτελεί ο καθένας μέσα στην οργάνωση και την πηγή της εξουσίας του. Μία ευρέως χρησιμοποιούμενη διάκριση αφορά στη πηγή της ισχύος, σύμφωνα με την οποία η *ισχύς λόγω θέσης* αντιπαραβάλλεται με την *ισχύς λόγω προσωπικότητας*. Στην πρώτη περίπτωση η ισχύς πηγάζει από συγκεκριμένο αξίωμα μέσα στα πλαίσια μιας τυπικής οργάνωσης, ενώ στη δεύτερη περίπτωση είναι οι ίδιοι οι οπαδοί που προσδίδουν δύναμη στον ηγέτη, επειδή τον θεωρούν εξαιρετικά ικανό ή ιδιαίτερο ως προσωπικότητα (Northouse, 1997)³¹.

Η πραγματικότητα όμως, όπως παρατηρείται ακόμα και σε αυστηρά ιεραρχικές δομές εξουσίας (όπως είναι ο στρατός ή ένας δημόσιος οργανισμός), είναι ότι τόσο ο ηγέτης λόγω θέσης όσο και ο ηγέτης λόγω προσωπικότητας μετέχουν σε μια κοινωνική σχέση όπου η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται από την αποδοχή που θα έχουν από τους υφισταμένους ή τους οπαδούς τους. Ο ηγέτης λόγω θέσης, επομένως, δεν μπορεί να βασιστεί μόνο στην άσκηση της νόμιμης εξουσίας, αλλά πρέπει να κατέχει και τη δυνατότητα προσωπικής επιρροής για την αποτελεσματική άσκηση του έργου του (Γεώργας, 1995). Από την άλλη, η ύπαρξη περιορισμών στην άσκηση της ηγεσίας θεωρούνται αναγκαίοι, ώστε να προστατεύονται οι «ακόλουθοι» και η οργάνωση σε περίπτωση που η άσκηση επιρροής διολισθήσει σε δύναμη αυταρχικής επιβολής.

Όσον αφορά τους στόχους ενός μάνατζερ, αυτοί είναι αντικειμενικοί, μετρήσιμοι και προκύπτουν πάντα από τις ανάγκες της οργάνωσης και του κοινού της. Από την άλλη, οι στόχοι ενός ηγέτη μπορεί να βασίζονται και σε δικά του οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Ο μάνατζερ, προκειμένου να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του, θα καταφύγει σε πολλές εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες θα ακολουθήσουν πάνω – κάτω την περπατημένη οδό. Ο ηγέτης αντίθετα, θα αναζητήσει καινοτόμες και ριζοσπαστικές λύσεις, προκειμένου να φέρει σε πέρας την αποστολή του. Ενώ στις σχέσεις με τους υφισταμένους, ο ηγέτης είναι πιθανό να αναπτύξει μεγαλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις, αφού θα πρέπει όχι μόνο να εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη πολιτική, αλλά να πείσει και την ομάδα του για τα οράματά του και να της μεταδώσει τον ενθουσιασμό του γι' αυτά. Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εμπιστοσύνη και κάνει τους άλλους να θέλουν να τον ακολουθήσουν, και ταυτόχρονα επιτυγχάνει και την ικανοποίηση των ατόμων που τον ακολουθούν.

³⁰ Hersey, P. & Blanchard, K., Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 1977

³¹ Northouse P. G, Leadership: Theory and Practice, Sage Publications, 1977

Συνοπτικά, οι κυριότερες διαφορές ανάμεσα στον μάνατζερ και τον ηγέτη, είναι οι εξής³²:

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί τη νόμιμη - «δοτή» δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί την προσωπική του δύναμη
Δίνει οδηγίες - εντολές, ανταμοιβές και τιμωρίες	Περνά όραμα, ενέπνεε, έπειθε, κινητοποιούσε μέσω ιδανικών και αξιών
Ελέγχει	Κερδίζει την εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική - μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα - καρδιά
Κινείται σε προκαθορισμένα - τυπικά πλαίσια	Διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται για το «ΠΩΣ;»	Ενδιαφέρεται για το «ΓΙΑΤΙ;»
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση	Προκαλεί το κατεστημένο και κάνει αλλαγές
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Δίνει έμφαση στο παρόν	Δίνει έμφαση στο μέλλον
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

4.5 Διάκριση Ηγεσίας - Management

Η ηγεσία όπως είναι φυσικό διαφέρει ως έννοια από αυτή του management, όπως και ο ηγέτης από τον manager. Ο ηγέτης ενδέχεται να είναι και manager την ίδια στιγμή ή όχι. Όσον αφορά στους προϊσταμένους το ιδανικότερο είναι να ασκεί και ηγεσία και management και να καθίσταται έτσι πιο αποτελεσματικός. Δηλαδή οι δύο λειτουργίες είναι συμπληρωματικές και το ίδιο απαραίτητες για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των στελεχών της διοίκησης. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο συνδυασμός αυτών των δύο είναι απλή υπόθεση, αλλά αν επιτευχθεί μπορεί να εξασφαλίσει πολύ υψηλές επιδόσεις, αλλά και υψηλό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι πιο ακραίες απόψεις υποστηρίζουν ότι διοίκηση και ηγεσία είναι δύο τελείως διαφορετικές λειτουργίες μέσα στον οργανισμό, καθώς το πρώτο στοχεύει στη διατήρηση της τάξης και της σταθερότητας ενώ το δεύτερο στην πρόκληση αλλαγής και συνεχούς κίνησης. Ακολούθως, ο ρόλος του manager είναι ευθέως διακριτός από αυτόν του ηγέτη, καθώς ο καθένας επιτελεί τις εξής λειτουργίες (Kotter, 1990)³³:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ
Σχεδιασμός	Δημιουργία οράματος
Κατάρτιση προϋπολογισμού	Στρατηγικός σχεδιασμός
Οργάνωση	Επικοινωνία
Στελέχωση	Χάραξη κατευθυντήριων γραμμών
Έλεγχος	Υποκίνηση
	Έμπνευση

³² Δ. Μπουραντάς, Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ, Εκδόσεις Ψυχογιός, 2018

³³ Kotter J. P., A Force for Change: How Leadership Differs From Management, Free Press, New York, 1990

Επιπρόσθετα, η μεταφορά των παραπάνω απόψεων στη διοίκηση δημόσιων οργανισμών οδήγησε στη διάκριση ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και στην υπηρεσιακή ηγεσία, δηλώνοντας ότι η αλλαγή και η εξέλιξη της οργάνωσης μπορεί να προέλθει μόνο ως πολιτική απόφαση, αφού οι πολιτικοί ηγέτες καθορίζουν το όραμα και εξειδικεύουν την αποστολή του δημόσιου οργανισμού, ενώ ο ρόλος των υπηρεσιακών ηγετών είναι αυστηρά διαχειριστικός. Η άποψη αυτή έχει οδηγήσει σε έντονη αμφισβήτηση σχετικά με τη δυνατότητα της υπηρεσιακής ηγεσίας να επηρεάσει σημαντικά τις εξελίξεις, καθώς είναι ηγεσία λόγω θέσης και οι λειτουργίες προσδιορίζονται σε καθορισμένα πλαίσια. Η διοικητική πρακτική, εν τούτοις, δείχνει ότι η περίπτωση του ηγέτη-διοικητή, ο οποίος εκτελεί τυπολατρικά τα καθήκοντά του, χωρίς να διαφοροποιείται λόγω της προσωπικότητάς του είναι σπάνια. Το στοιχείο της προσωπικής επιρροής, που χαρακτηρίζει την ηγεσία, *ενυπάρχει στην άσκηση κάθε μορφής εξουσίας* και γίνεται περισσότερο εμφανές σε περιόδους κρίσης ή σημαντικών αλλαγών (Κάντας, 1993)³⁴. Η διάκριση ηγέτη/διοικητή δεν μπορεί να είναι απόλυτη, καθώς σε πολλά σημεία οι ρόλοι αλληλοεπικαλύπτονται και ο πρώτος αποκτά χαρακτηριστικά του δεύτερου ενώ ο δεύτερος επιτελεί λειτουργίες του πρώτου.

4.6 Η Ηγεσία στο Δημόσιο Οργανισμό

Στο δημόσιο τομέα η ηγεσία στηρίζεται, κατά βάση, στην εξουσία που παρέχει η θέση μέσα στην οργανωτική δομή, δηλαδή προκύπτει από τη σχέση που έχει με τους στόχους της οργάνωσης και τους υφισταμένους, και λιγότερο από τις προσωπικές ικανότητες του ατόμου που την ασκεί. Αυτό βέβαια είναι αυτονόητο, αν αναλογιστούμε ότι οι δημόσιες οργανώσεις, στηρίζουν τη λειτουργία τους στην ιεραρχική πυραμίδα. Οπότε, σ' αυτή την περίπτωση ο ηγέτης στο δημόσιο οργανισμό οφείλει να στηρίζεται στην εξουσία που του παρέχει η θέση του, και κατόπιν στις προσωπικές του ικανότητες, προκειμένου να αποσπάσει τη συνεργασία των υφισταμένων του.

Αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι η ηγεσία δεν πρέπει να εξετάζεται ως κάτι αυτόνομο. Αντίθετα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράμετροι όπως το προσωπικό και η αποστολή του οργανισμού, ειδικά στην περίπτωση που θέλουμε να επιλέξουμε ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Η βασική προϋπόθεση είναι ότι με το συγκεκριμένο στυλ που θα επιλεγεί, οι υφιστάμενοι θα δουλέψουν καλύτερα και αποδοτικότερα. Το πιο σύνηθες φαινόμενο, τουλάχιστον στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, είναι η επιλογή ανάμεσα σε δύο, θα μπορούσαμε να πούμε, εκ διαμέτρου αντίθετα στυλ, το Δημοκρατικό και το Αυταρχικό. Οι κυριότερη διαφορά αυτών των δύο έγκειται στη συγκέντρωση της εξουσίας σε ένα πρόσωπο ή όχι.

Όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι περισσότερες θεωρίες για την ηγετική συμπεριφορά, προτείνουν πολλά και διαφορετικά μεταξύ τους στυλ. Το σημαντικό είναι, ότι όλα αυτά τα στυλ ηγεσίας θεωρούν ως απαραίτητη προϋπόθεση την ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, για να λειτουργήσουν σωστά και να φέρουν τις αναμενόμενες αποδόσεις στην οργάνωση. Αυτό που πρέπει να σημειώσουμε είναι ότι ξεκινούν με το σκεπτικό ότι θα βρουν εφαρμογή κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, αλλά παρόλα αυτά, είναι εκείνα που θα οδηγήσουν και θα επηρεάσουν και το δημόσιο τομέα, λόγω της καθολικότητας και του αντικειμενικού τους χαρακτήρα.

³⁴ Κάντας Α., *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τ. 2, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1993

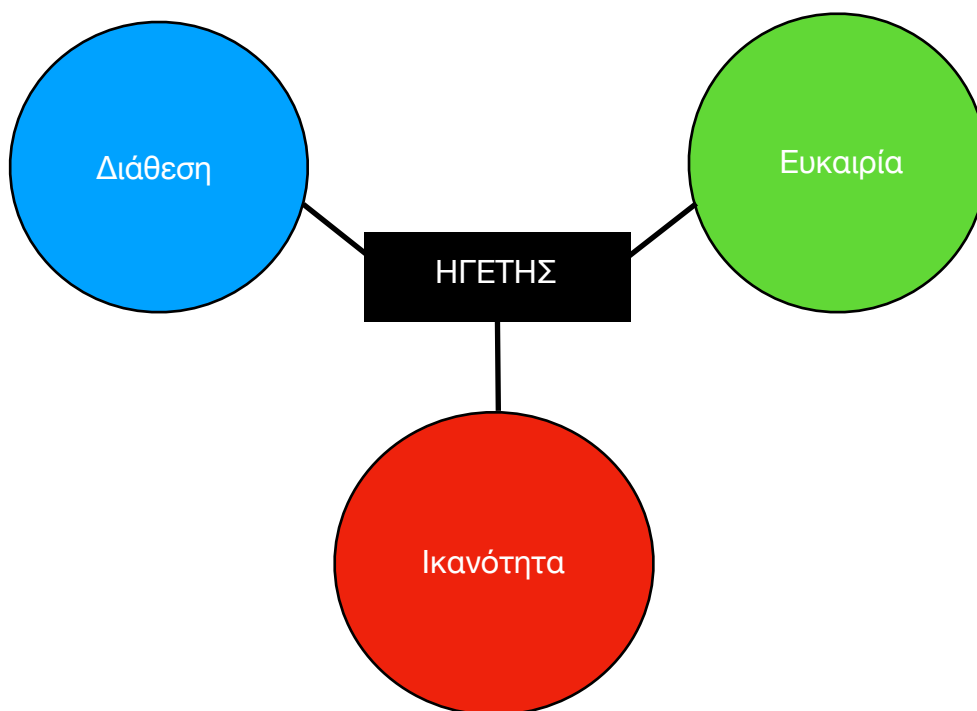
4.7 Η Ηγετική Συμπεριφορά στην Πράξη

Η ηγεσία είναι πολύ εύκολο να οριστεί, αλλά πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί. Κι αυτό γιατί η ηγεσία έχει να κάνει κυρίως με την ανθρώπινη συμπεριφορά, και λιγότερο με τις ικανότητες. Οι άνθρωποι υπακούουν και ακολουθούν τους ηγέτες, πρώτα απ' όλα γιατί τους εμπιστεύονται και τους σέβονται, και έπειτα λόγω των ικανοτήτων τους. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει και τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες. Κι αυτό γιατί, αν και η ηγεσία, (leadership), είναι διαφορετική από τη διοίκηση (management), θα μπορούσε κανείς να πει ότι βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεξάρτησης και η μία συμπληρώνει την άλλη. Ο ηγέτης, από τη μία, πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες, ώστε να είναι αποτελεσματικός σε κάθε περίπτωση, και ο manager, από την άλλη, πρέπει να έχει κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας την αποστολή που θα του ανατεθεί, χωρίς προβλήματα.

Κάποια χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη, είναι, η ακεραιότητα, η τιμιότητα, η ειλικρίνεια, το θάρρος, η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση, η θετική σκέψη, αλλά και η ταπεινότητα και η ευαισθησία. Όλα τα παραπάνω όμως, είναι χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να τα έχει ο κάθε άνθρωπος. Μπορούν όμως να γίνουν όλοι ηγέτες; Είναι γεγονός ότι κάποιοι άνθρωποι γεννιούνται με το χάρισμα του ηγέτη, ενώ άλλοι, μάλλον οι περισσότεροι, δεν επιθυμούν καθόλου να παίξουν αυτό το ρόλο. Και η αλήθεια είναι ότι μόνο όσοι επιθυμούν να έχουν το ρόλο του ηγέτη μιας ομάδας μπορούν να αναπτύξουν ηγετική συμπεριφορά.

Η άσκηση της ηγεσίας και η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη, είναι συνάρτηση τριών παραμέτρων: της διάθεσης του ατόμου να ηγηθεί, της ικανότητάς του να ηγηθεί και της ύπαρξης ευκαιριών για την άσκηση ηγεσίας. Αυτές οι παράμετροι αλληλοσυμπληρώνονται και επηρεάζουν ο ένας τον άλλο. Αν δούμε τον ηγέτη με μαθηματικούς όρους, θα παρουσιαζόταν η ακόλουθη εξίσωση³⁵:

Ηγέτης = Διάθεση για άσκηση ηγεσίας x ικανότητα άσκησης ηγεσίας x ευκαιρίες για άσκηση ηγεσίας



³⁵ Δ. Μπουραντάς, Μανάτζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

4.8 Βασικές Αρχές Ηγεσίας

Ο ηγέτης, αναλόγως του προβλήματος που πρόκειται να αντιμετωπίσει, δύναται να εκφράσει την ηγετική συμπεριφορά μέσα από πολλές και διαφορετικές μορφές. Είναι ευνόητο, ότι **κάθε περίπτωση απαιτεί και διαφορετική αντιμετώπιση, δηλαδή διαφορετικό στυλ ηγεσίας.**

Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιες **βασικές αρχές**, τις οποίες πρέπει να γνωρίζει ο κάθε ηγέτης, προκειμένου να επιτύχει στην αποστολή του. Οι αρχές αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Υπάρχει μόνο ένας τρόπος, ο σωστός, για να πετύχει ο Οργανισμός τους στόχους του.
2. Να υπάρχει δεκτικότητα σ' αυτό που μπορεί το κάθε μέλος της ομάδας να προσφέρει και διάχυση των γνώσεων μέσα στην ομάδα.
3. Η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση είναι πιο σημαντική από την ανάπτυξη οποιασδήποτε στρατηγικής.
4. Πολλές φορές η άτυπη και φιλική ατμόσφαιρα μέσα στην ομάδα μπορεί να αποδειχθεί πλεονέκτημα.
5. Όλα τα μέλη της ομάδας έχουν κάποια αξία, και όχι μόνο πρέπει να τους δίνεται η ευκαιρία να το αποδείξουν, αλλά πρέπει ο ηγέτης να είναι σίγουρος ότι γνωρίζουν την αξία τους.
6. Η αυτοπεποίθηση είναι ισχυρό όπλο, και το καλύτερο σημάδι αυτοπεποίθησης είναι η δεκτικότητα στις καινούριες και καινοτόμες ιδέες.
7. Ποτέ δεν πρέπει να υποτιμάται αυτός που βρίσκεται απέναντί στον ηγέτη.
8. Η εργασία μπορεί να περιλαμβάνει και διασκέδαση.
9. Η τοποθέτηση των ικανότερων μελών της ομάδας σε σημαντικές θέσεις, θα φέρει πιο γρήγορα τα αποτελέσματα.
10. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πότε θα αναμιχθεί στην υπόθεση και πότε όχι.

4.9 Γενικά Χαρακτηριστικά του Ηγέτη

Τα τελευταία χρόνια, μια από τις σημαντικότερες συνεισφορές της επιστήμης της ψυχολογίας στον επιχειρηματικό κλάδο ήταν ότι προσδιόρισε τα βασικότερα γνωρίσματα του ηγέτη. Για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά τα οποία παρατηρούνται συχνότερα στους επιτυχημένους ηγέτες, χρησιμοποιήθηκαν ψυχολογικά τεστ και τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν, αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης από πολλές σημαντικές επιστημονικές ομάδες.

Ο Goleman et al.³⁶ υποστηρίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής, προπονητικός, προσφιλής, δημοκρατικός, να είναι οργανωτικός και να μπορεί να διοικεί. Ο Kouzes και ο Posner³⁷, στο πλαίσιο του ορισμού της ηγεσίας ως «η τέχνη της κινητοποίησης άλλων, ώστε να θελήσουν να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες», πιστεύουν ότι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ειλικρινής, διορατικός, αποτελεσματικός και να εμψυχώνει. Ο Ulrich et al.³⁸ ταξινομεί τις ηγετικές ικανότητες κάτω από τους ακόλουθους υποτομείς: καθορισμός κατεύθυνσης, κινητοποίηση ατομικής δέσμευσης, δημιουργία οργανωτικής ικανότητας και προβολή προσωπικού χαρακτήρα.

Ο Raymond Cattell³⁹, ένας από τους πρωτοπόρους μελετητές της προσωπικότητας, ανέπτυξε μια θεωρία περί Ηγετικού Δυναμικού το 1954. Η θεωρία αυτή, η οποία βασίστηκε σε μια μελέτη για τη στρατιωτική ηγεσία, χρησιμοποιείται σήμερα για τον καθορισμό των γνωρισμάτων που διακρίνουν έναν ικανό ηγέτη. Τα βασικά γνωρίσματα ενός ικανού ηγέτη περιλαμβάνουν τα εξής:

Συναισθηματική σταθερότητα: Ο ικανός ηγέτης πρέπει να υπομένει το άγχος και την απογοήτευση. Γενικά, πρέπει να είναι ισορροπημένος και ψυχολογικά ώριμος σε τέτοιο βαθμό, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οτιδήποτε προκύψει.

Κυριαρχία: Ο ηγέτης είναι συχνά ανταγωνιστικός και αποφασιστικός και απολαμβάνει τις προκλήσεις, που τον φέρνει αντιμέτωπο με εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερβεί. Γενικά, είναι αυταρχικός στον τρόπο σκέψης του και τη συμπεριφορά του προς τους άλλους.

Ενθουσιασμός: Ο ηγέτης είναι συνήθως δραστήριος, εκφραστικός και δυναμικός. Είναι συχνά πολύ αισιόδοξος και δεκτικός στις αλλαγές. Γενικά, βρίσκεται σε εγρήγορση, ενεργεί με ταχύτητα και τείνει να μην έχει αναστολές.

Ευσυνειδησία: Ο ηγέτης διακατέχεται συχνά από μια αίσθηση καθήκοντος και τείνει να είναι πολύ απαιτητικός από τον εαυτό του. Συνήθως, έχει πολύ υψηλά πρότυπα και νιώθουν την εσωτερική ανάγκη να προσπαθήσει όσο μπορεί. Επίσης, επιζητά την τάξη και την οργάνωση και τείνει να είναι πολύ αυτοπειθαρχημένος.

Κοινωνική τόλμη: Ο ηγέτης τείνει να είναι αυθόρμητα ριψοκίνδυνος. Είναι συχνά κοινωνικά θρασύς και αδιάφορος. Παρ' όλα αυτά, ανταποκρίνεται συνήθως στις ανάγκες των άλλων και τείνει να αναπτύσσει μεγάλες συναισθηματικές αντοχές.

³⁶ Goleman D, Boyatzis R and McKee A *Primal Leadership*. Harvard Business School Press, Boston, MA., 2002

³⁷ J. M. Kouzes & Z. B. Posner, *The Leadership Challenge*, 4th ed., San Francisco, 2007

³⁸ Ulrich D, Zenger J and Smallwood N *Results-Based Leadership*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999

³⁹ Cattell, R. B. *Personality and Motivation Structure and Measurement*. New York: World Book., 1957

Πειθαρχημένη σκέψη: Ο ικανός ηγέτης είναι πρακτικός, λογικός και «εστιασμένος». Τείνει να μην παρασύρεται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις και δέχεται εύκολα την κριτική. Αντέχει τις κακουχίες και γενικά, είναι πολύ ισορροπημένος.

Αυτοεπιβεβαίωση: Η αυτοπεποίθηση και η ευελιξία είναι κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Ο ηγέτης σπάνια έχει τύψεις και τείνει να μη νοιάζεται καθόλου ή να νοιάζεται ελάχιστα για την αποδοχή των άλλων. Είναι γενικά σίγουρος για τον εαυτό του, δεν έχει ενοχές και δεν επηρεάζεται από προηγούμενα σφάλματα ή αποτυχίες του.

Ορμητικότητα: Ο ηγέτης είναι συγκρατημένος και πολύ ακριβής στις κοινωνικές συναναστροφές του.

Ο Richard Daft⁴⁰, βασισμένος στο έργο των Bass και Stogdill, απαρίθμησε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, τοποθετώντας τα σε υποτομείς, όπως παρακάτω:

Προσωπικά χαρακτηριστικά

Ενέργεια

Φυσική αντοχή

Νοημοσύνη και ικανότητα

Νοημοσύνη

Μαθησιακή ικανότητα

Γνώση

Κρίση

Αποφασιστικότητα

Προσωπικότητα

Αισιοδοξία

Αυτοπεποίθηση

Ειλικρίνεια και ακεραιότητα

Ενθουσιασμός

Η επιθυμία να ηγείται

Ανεξαρτησία

Κοινωνικά Χαρακτηριστικά

Κοινωνικότητα

Διαπροσωπικές δεξιότητες

Συνεργατικότητα

Δυνατότητα σύναψης συνεργασίας

Διπλωματία

Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία

Καθοδήγηση

Επιθυμία για διάκριση

Ευθύνη στην επίτευξη στόχων

Επιμονή στα παρουσιαζόμενα εμπόδια

Αντοχή

Κοινωνικό υπόβαθρο

Εκπαίδευση

Κινητικότητα

⁴⁰ Daft RL, *The Leadership Experience*. Harcourt College, Orlando, FL, 2001

Σε μια προσπάθεια εντοπισμού των κοινών χαρακτηριστικών του ηγέτη, όπως αυτά καταγράφηκαν από τους House και Baetz (1979), Lord, Vader, και Alliger (1986), Cox και Cooper (1989), Bass (1990), Zaccaro, Foti και Kenny (1991), Avolio και Howell (1992), καταλήγουμε στα παρακάτω:

Κυριαρχία: Οι επιτυχημένοι ηγέτες θέλουν να αναλάβουν την ευθύνη. Ωστόσο, ούτε ελέγχουν υπερβολικά, ούτε χρησιμοποιούν ύφος εκφοβισμού. Ένα άτομο το οποίο δεν επιθυμεί να είναι επικεφαλής, είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν θα είναι επίσης αποτελεσματικός διευθυντής, επειδή το χαρακτηριστικό της κυριαρχίας επηρεάζει την ηγεσία καθώς και τη διοίκηση.

Ενεργητικότητα: Οι ηγέτες με υψηλή ενέργεια οδηγούν και εργάζονται σκληρά για να επιτύχουν στόχους. Οι ηγέτες με υψηλή ενέργεια τείνουν επίσης να παρουσιάζουν αντοχή και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το άγχος. Οι ηγέτες υψηλής ενέργειας είναι συνήθως ενθουσιώδεις και δεν εγκαταλείπουν εύκολα την ελπίδα. Ωστόσο, δεν θεωρούνται πειστικοί και δυσάρεστοι. Τείνουν να έχουν υψηλή ανοχή για απογοήτευση, καθώς προσπαθούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια μέσω της προετοιμασίας.

Αυτοπεποίθηση: Η αυτοπεποίθηση δείχνει αν ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στην κρίση του, στη λήψη αποφάσεων, στις ιδέες και στις δυνατότητές του. Οι ηγέτες που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους τείνουν να ενισχύουν την εμπιστοσύνη των ακολούθων. Οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης, κερδίζοντας το σεβασμό των ακολούθων τους, καταφέρνουν εν τέλει να τους επηρεάζουν.

Εσωτερικό και Εξωτερικό Σημείο Ελέγχου: Το σημείο ελέγχου δείχνει σε ποιο βαθμό ένας ηγέτης πιστεύει ότι έχει τον έλεγχο της συμπεριφοράς των ακολούθων του και τι συμβαίνει σε αυτούς. Οι ηγέτες με εξωτερικό σημείο ελέγχου πιστεύουν ότι δεν έχουν κανέναν έλεγχο επί αυτών και ότι η συμπεριφορά τους έχει ελάχιστη σχέση με την απόδοσή τους. Οι ηγέτες με εσωτερικό σημείο ελέγχου πιστεύουν ότι ελέγχουν τους ακολούθους τους και ότι η συμπεριφορά τους επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους. Οι ηγέτες με εσωτερικό σημείο ελέγχου αναλαμβάνουν την ευθύνη για το ποιοι είναι, για τη συμπεριφορά και την απόδοσή των ακολούθων τους και για την απόδοση του οργανισμού τους.

Σταθερότητα: Οι ηγέτες που παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο σταθερότητας, έχουν αυξημένο συναισθηματικό αυτοέλεγχο, ασφάλεια και θετική στάση. Οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας και επιθυμία βελτίωσης, επιτυγχάνουν περισσότερο από τους υπολοίπους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες τείνουν να έχουν επίγνωση των δικών τους δυνάμεων και αδυναμιών και στοχεύουν στην αυτοβελτίωση παρά στην παθητική στάση.

Ακεραιότητα: Η ακεραιότητα αναφέρεται στην ειλικρινή και ηθική συμπεριφορά που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους που είναι αξιόπιστοι. Η αξιοπιστία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία οποιουδήποτε.

Νοημοσύνη: Κατά γενική ομολογία, οι ηγέτες διαθέτουν δείκτη νοημοσύνης, πάνω από το μέσο όρο. Η νοημοσύνη αναφέρεται στη γνωστική ικανότητα να σκέφτεται κριτικά, να επιλύει προβλήματα και να λαμβάνει αποφάσεις. Ωστόσο, η διαίσθηση, που αναφέρεται επίσης ως κρυφή νοημοσύνη, είναι εξίσου σημαντική για την επιτυχία του ηγέτη.

Ευκαμψία: Η ευκαμψία αναφέρεται στην ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις ταχείες αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο. Χωρίς ευελιξία, οι ηγέτες θα είναι επιτυχείς μόνο σε καταστάσεις που

ταιριάζουν με το στυλ ηγεσίας τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες τείνουν να είναι ευέλικτοι και μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικές καταστάσεις.

Ευαισθησία: Η ευαισθησία αφορά στην κατανόηση των μελών της ομάδας ως άτομα, τις απόψεις τους και τον καλύτερο τρόπο επικοινωνίας μαζί τους, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επηρεαστούν. Για να είναι ένας ηγέτης ευαισθητοποιημένος ως προς τις ανάγκες των υφισταμένων του, απαιτεί ενσυναίσθηση, την ικανότητα να τοποθετεί τον εαυτό του στη θέση ενός άλλου ατόμου - να βλέπει πράγματα από την οπτική του άλλου. Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, οι εταιρείες προτιμούν τους ηγέτες με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, οι οποίοι δεσμεύονται να αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία

4.10 Γενικά Χαρακτηριστικά του Ηγέτη Δημόσιου Οργανισμού

Οι μελέτες που συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία, περιγράφουν γενικά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, εστιάζοντας κατά κύριο λόγο σε πολιτικούς, στρατιωτικούς και θρησκευτικούς ηγέτες, καθώς και σε πρόσωπα που προΐστανται οργανισμών ιδιωτικού δικαίου. Η θεώρηση ότι στους οργανισμούς δημόσιου τομέα, λόγω της φύσης τους, υφίστανται στενά περιθώρια δράσης του ανθρώπινου δυναμικού, αποτέλεσε τροχοπέδη στην περαιτέρω διερεύνηση των χαρακτηριστικών της ηγετικής προσωπικότητας.

Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιήθηκε σε επίπεδο διεθνών οργανισμών, μια προσπάθεια προσέγγισης του θέματος. Πιο συγκεκριμένα, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), με την έκθεση του 2001 «Η Ηγεσία Δημόσιου Τομέα στον 21ο Αιώνα», αλλά και ο Ασιατικός Οργανισμός Παραγωγικότητας, με την έκθεση του 2018 «Διοίκηση του Δημοσίου Τομέα για την Καινοτομία και την Παραγωγή», παρουσίασαν τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τα οποία συνθέτουν την προσωπικότητα του προϊσταμένου Δημόσιου Οργανισμού.

4.10.1 Νέα Ζηλανδία

Σύμφωνα με το «Προφίλ Διευθύνοντος Προσωπικού» (2009), τα 6 επιθυμητά χαρακτηριστικά του προσωπικού, το οποίο πρόκειται να αναλάβει ηγετικές θέσεις, είναι τα παρακάτω:

Στρατηγική ηγεσία (Ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων ευρέως φάσματος)

Προσωπικές και Διαπροσωπικές Δεξιότητες

Λειτουργικές δεξιότητες (Δημιουργία στοχοθεσίας και λήψης αποφάσεων)

Επίλυση Προβλημάτων (Ανάλυση Πληροφοριών, Κριτική σκέψη, Εννοιολογική ευελιξία, Εχεμύθεια)

Θάρρος (Ανάληψη ευθύνης και Ηγετική στάση σε επίμαχα ζητήματα)

Ενέργεια και Καθοδήγηση για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων

4.10.2 Καναδάς

Το «Μοντέλο Βασικών Ηγετικών Χαρακτηριστικών» (2015) περιλαμβάνει 6 χαρακτηριστικά (το προηγούμενο μοντέλο που δημιουργήθηκε το 2004 περιείχε μόνο 4). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο ηγέτης:

Δημιουργεί Όραμα και Στρατηγική

Κινητοποιεί τους ανθρώπους

Επιτυγχάνει αποτελέσματα

Διαθέτει Ακεραιότητα χαρακτήρα και χαίρει σεβασμού

Ενεργεί με Τιμή και Ακεραιότητα

Προωθεί την καινοτομία και οδηγεί την αλλαγή

4.10.3 Αυστραλία

Σύμφωνα με το «Πλαίσιο Ηγετικών Ικανοτήτων Ανώτερων Διοικητικών Υπαλλήλων» (2001) και το «Ολοκληρωμένο Σύστημα Ηγεσίας» (2004), τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του ηγέτη ομαδοποιούνται σε 5 βασικές συστάδες, εντός των οποίων κατανέμονται συνολικά 20 χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο ηγέτης:

Διαμορφώνει τη στρατηγική σκέψη

Εμπνέει τη σημασία του σκοπού και καθορίζει τη γενική κατεύθυνση

Εστιάζει σε ζητήματα στρατηγικής σημασίας

Εκμεταλλεύεται τις διαθέσιμες πληροφορίες και ευκαιρίες

Διαθέτει κριτική ικανότητα, ευφυΐα και κοινή λογική

Καλλιεργεί παραγωγικές εργασιακές σχέσεις

Προάγει τις εσωτερικές και τις εξωτερικές σχέσεις (εντός και εκτός του οργανισμού)

Προωθεί τη συνεργασία και τη συντροφικότητα

Διαφυλάσσει τη διαφορετικότητα των υφισταμένων του

Οδηγεί, συμβουλεύει και αναπτύσσει ανθρώπους

Επιτυγχάνει αποτελέσματα

Αναπτύσσει την οργανωτική ικανότητα των υφισταμένων του

Προάγει την επαγγελματική εξειδίκευση

Εισάγει - διευθύνει αλλαγές και αντιμετωπίζει καταστάσεις αβεβαιότητας

Επιτυγχάνει τους τεθέντες στόχους

Διοικεί δια του παραδείγματος

Υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και λειτουργεί με επαγγελματισμό και ακεραιότητα

Αναλαμβάνει ρίσκο και επιδεικνύει θάρρος

Δεσμεύεται για δράση

Διαθέτει αντοχή

Διαθέτει αυτογνωσία

Δεσμεύεται για προσωπική βελτίωση

Διαθέτει επικοινωνιακές ικανότητες

Επικοινωνεί με σαφήνεια

Ακούει, κατανοεί και προσαρμόζεται στο ακροατήριο

Διαθέτει διαπραγματευτική ικανότητα και πειθώ

4.10.4 Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.)

Η κυβέρνηση των ΗΠΑ έχει επίσης αναπτύξει και καθορίσει ένα σύνολο βασικών χαρακτηριστικών και ηγετικών ικανοτήτων, που ονομάζονται Executive Core Qualifications (ECQ). Τα 28 συνολικά ECQ, εκ των οποίων 6 θεμελιώδη, ομαδοποιούνται σε 5 βασικές συστάδες και χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των τομέων στους οποίους τα άτομα (ηγετικά στελέχη) χρήζουν βελτίωσης, την επιλογή και την πιστοποίηση των υποψηφίων για την Ανώτερη Εκτελεστική Υπηρεσία (SES), η οποία είναι το ανώτατο επίπεδο δημόσιας διοίκησης στις ΗΠΑ, και τη μέτρηση των επιδόσεων κατά το πρώτο έτος υπηρεσίας των νεοδιορισθέντων ηγετών. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο ηγέτης:

Ηγείται της αλλαγής

Είναι δημιουργικός και καινοτόμος

Έχει επίγνωση της κατάστασης

Είναι ευέλικτος

Είναι ανθεκτικός

Διαθέτει στρατηγική σκέψη

Διαθέτει όραμα

Δημιουργεί συνασπισμούς

Προωθεί τη συντροφικότητα

Κατανοεί την πολιτική του οργανισμού

Διαθέτει ικανότητα επιρροής και διαπραγμάτευσης

Καθοδηγείται από το αποτέλεσμα

Έχει αίσθημα ευθύνης

Έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση πολιτών

Είναι αποφασιστικός

Διαθέτει επιχειρηματικότητα

Έχει ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

Διαθέτει τεχνική κατάρτιση

Ηγείται ανθρώπων

Έχει ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων

Αξιοποιεί τη διαφορετικότητα

Αναπτύσσει τους άλλους ανθρώπους

Δημιουργεί ομάδες

Διαθέτει επαγγελματική οξυδέρκεια

Έχει ικανότητα οικονομικής διαχείρισης

Έχει ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Έχει ικανότητα διαχείρισης τεχνολογίας

Θεμελιώδη χαρακτηριστικά

Διαπροσωπικές δεξιότητες

Προφορική επικοινωνία

Γραπτή επικοινωνία

Ακεραιότητα και ειλικρίνεια

Διαρκής μάθηση

Κίνητρο για παροχή δημόσιας υπηρεσίας

4.10.5 Ηνωμένο Βασίλειο (H.B.)

Σύμφωνα με το «Πλαίσιο Ικανοτήτων Δημόσιων Υπηρεσιών» (2012), τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του ηγέτη ομαδοποιούνται σε 3 βασικές συστάδες, εντός των οποίων κατανέμονται συνολικά 10 χαρακτηριστικά, τα οποία θα πρέπει να συνυπάρχουν με τις «Αξίες Δημόσιου Τομέα» Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο ηγέτης:

Καθορίζει τη γενική κατεύθυνση (Συστάδα Στρατηγικής)

Βλέπει τη «μεγάλη εικόνα»

Προωθεί την αλλαγή και τη βελτίωση

Λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις

Ενεργοποιεί τους ανθρώπους (Συστάδα Ανθρώπινου Παράγοντα)

Καθοδηγεί και επικοινωνεί

Προωθεί τη συνεργασία και τη συντροφικότητα

Οικοδομεί δυνατότητες για όλους

Αξίες Δημόσιου Τομέα

Ευλικρίνεια

Ακεραιότητα

Αμεροληψία

Αντικειμενικότητα

4.10.6 Νότια Αφρική

Σύμφωνα με το «Πλαίσιο Ικανοτήτων» (2011), ο ηγέτης δημόσιου οργανισμού θα πρέπει να διαθέτει 4 βασικά χαρακτηριστικά και 5 δευτερεύουσες ικανότητες, τα οποία εφαρμόζονται σε κάθε βασική δεξιότητα Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο ηγέτης:

Βασικά Χαρακτηριστικά

Στρατηγική ικανότητα και ηγεσία

Διαχείριση και Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού

Διαχείριση προγράμματος και έργου

Οργανωτικές ικανότητες (κατανόηση του πολιτικού και του οργανωτικού πλαισίου της εργασίας)

Δευτερεύουσες Ικανότητες

Διαχείριση γνώσης

Καινοτομία στην παροχή υπηρεσιών

Επίλυση προβλημάτων & ανάλυση

Προσανατολισμός προς τον πελάτη

Εστίαση στον πελάτη και την επικοινωνία

4.10.7 Ολλανδία

Σύμφωνα με το «Ικανότητες Ανώτερων Διευθυντών» (2000), τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του ηγέτη ομαδοποιούνται σε 5 βασικές συστάδες, εντός των οποίων κατανέμονται συνολικά 20 χαρακτηριστικά, όπως παρακάτω:

Συνεπής Διακυβέρνηση

Όραμα για το Μέλλον

Στοχοθεσία

Δεξιότητες Δικτύου

Δεσμευτική Ηγεσία

Διαπροσωπική Συμπεριφορά

Ακρόαση

Διαπροσωπική Ευαισθησία

Ευέλικτη Συμπεριφορά

Ανάπτυξη Συνεργατών

Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα

Πρωτοβουλία

Έλεγχος

Καταμερισμός καθηκόντων

Γρήγορη αλληλεπίδραση

Επικοινωνία

Λεκτική επάρκεια

Αυτοπεποίθηση

Πειθώ

Επιμονή

Ανθεκτικότητα

Ενέργεια

Αντοχή στο στρες

Κίνητρο απόδοσης

Ικανότητα εκμάθησης

4.10.8 Κίνα

Σύμφωνα με το το συγκεκριμένο μοντέλο, τα ανώτερα στελέχη στην κλίμακα της ιεραρχίας θα πρέπει να διαθέτουν το σύνολο των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, ενώ τα κατώτερα στελέχη, μόνο τα 6 τελευταία.

Δημιουργία οράματος και τις αξιών

Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση

Διευκόλυνση υλοποίησης της αλλαγής

Διαχείριση πολιτικής του οργανισμού

Διατμηματική διαχείριση

Δημόσια επικοινωνία

Διαχείριση κινδύνου

Ανάλυση προβλημάτων

Σχεδιασμός και οργάνωση

Διαχείριση απόδοσης

Διαχείριση πληροφοριών

Επικοινωνία και Διαπραγμάτευση

Δημιουργία επιτυχημένης ομάδας

Δεύτερο Μέρος: Διερεύνηση θεωρητικών προσεγγίσεων

Κεφάλαιο 5ο: Η ερευνητική προσέγγιση

5.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις τρόπους προσέγγισης: τον ποιοτικό, τον ποσοτικό ή με τον συνδυασμό και των δυο, ημιποιοτικός. (Ψαρρού και Ζαφειρόπουλος 2001)

Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει ανάλυση, ιδέες και καταγραφή και ανάλυση ποιοτικών στοιχείων, τα οποία δεν είναι δυνατόν να υπολογισθούν με αριθμούς ή να μετρηθούν με ακρίβεια. Βασική προϋπόθεση της ποιοτικής έρευνας είναι οι συνεντεύξεις και οι ομαδικές συνομιλίες οι οποίες καταγράφονται σε κασετόφωνο, καθώς επίσης και η προσωπική παρατήρηση. (Θεοφιλίδης 1999)

Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα θεωρείται ακριβέστερη και πιο αντικειμενική, γιατί τα αποτελέσματά της μπορούν να εκφρασθούν αριθμητικά με δείκτες και ποσοστά καθώς επίσης και να αναλυθούν στατιστικά. Η συλλογή των ποσοτικών στοιχείων γίνεται με προσωπική ή τηλεφωνική συνέντευξη ή με e-mail, με βάση συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, κλειστού τύπου. Αυτή η έρευνα θεωρείται πολύ ακριβής και χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες εταιρίες. (Θεοφιλίδης 1999)

5.2 Στάδια έρευνας

Τα στάδια που ακολουθήθηκαν για την παρούσα έρευνα, είναι τα ακόλουθα:

- Προσδιορισμός του αντικειμένου μελέτης
- Επιλογή της μεθόδου συλλογής των στοιχείων
- Σύνταξη του ερωτηματολογίου και διανομή αυτού στο υπό εξέταση δείγμα
- Επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν
- Στατιστική Ανάλυση των αποτελεσμάτων
- Εξαγωγή συμπερασμάτων

5.3 Το ερωτηματολόγιο

5.3.1 Προσδιορισμός αντικειμένου μελέτης

Το κεντρικό σημείο γύρω από το οποίο περιστράφηκε η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια, είναι η διερεύνηση της συμμετοχής των ενδοατομικών χαρακτηριστικών ενός προϊστάμενου δημόσιου οργανισμού στη διαμόρφωση του πλαισίου ενεργοποίησης αλλαγών. Προς

εκπλήρωση του παραπάνω, δομήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, με βάση κυρίως τη μελέτη της βιβλιογραφίας, καθώς και πληροφορίες που συλλέχθηκαν από ανοιχτές πηγές (διαδίκτυο).

5.3.2 Τύπος ερωτηματολογίου

Σύμφωνα με τους Saunders, M., Lewis, P., και Thornhill A.⁴¹, τα περισσότερα ερωτηματολόγια περιέχουν ένα συνδυασμό ανοικτών και κλειστών ερωτήσεων. Στις ανοικτές ερωτήσεις ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει την απάντηση του σε ελεύθερο κείμενο, ενώ στις κλειστές ερωτήσεις καλείται να επιλέξει μεταξύ διαθέσιμων απαντήσεων. Στην παρούσα έρευνα, οι ερωτήσεις είναι βάση κλειστού τύπου, προκειμένου να είναι δυνατή η ποσοτική ανάλυση των δεδομένων.

5.3.3 Εισαγωγικό σημείωμα ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, περιλαμβάνει ένα εισαγωγικό σημείωμα. Σκοπός αυτού ήταν η παροχή στους ερωτώμενους των απαραίτητων πληροφοριών όπως:

- Σκοπός της έρευνας
- Διαβεβαίωση χρήσης των συλλεχθέντων στοιχείων καθώς και των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων μόνο για τους σκοπούς της έρευνας
- Οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου
- Εκτιμώμενος απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωση
- Ευχαριστίες για τη συμμετοχή
- Στοιχεία επικοινωνίας (υπεύθυνου έρευνας, επιστημονικού υπεύθυνου και Γραμματείας Τμήματος)

5.3.4 Κόριο μέρος ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν 7 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούσαν στην σκιαγράφηση των γενικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. Με σκοπό την αποφυγή οποιασδήποτε παρερμηνείας, δόθηκε ο ορισμός της «οργανωσιακής αλλαγής».

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν 7 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούσαν στην καταγραφή των παραμέτρων της οργανωσιακής αλλαγής και 3 ομάδες ερωτημάτων, τα οποία αποσκοπούσαν στην αποτύπωση της γενικής εντύπωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα για την αλλαγή, των παραγόντων αντίστασης στην αλλαγή και των παραγόντων μείωσης της επίδρασης της αντίστασης. Επιπρόσθετα, τέθηκαν 2 ομάδες ερωτημάτων, στις οποίες

⁴¹ Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A., (2009), Research Methods for Business Students, 5th ed., Prentice Hall.

ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο ενήργησαν οι ίδιοι και οι άμεσα προϊστάμενοι τους, κατά τη φάση της αλλαγής.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκε 1 ομάδα ερωτημάτων, τα οποία αποσκοπούσαν στην καταγραφή των επιθυμητών χαρακτηριστικών ενός υποθετικού υφισταμένου, σε μια υποθετική - μελλοντική οργανωσιακή αλλαγή. Στο πλαίσιο αυτής της αλλαγής ο ερωτώμενος θα έχει τη δυνατότητα επιλογής των άμεσων συνεργατών, οι οποίοι θα αποτελέσουν τους Τμηματάρχες της Υπηρεσίας.

5.3.5 Διανομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επιπρόσθετα, εκτός από την τυποποιημένη του μορφή, το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε και με χρήση της διαδικτυακής εφαρμογής Google Drive, προκειμένου να είναι πιο φιλική προς το χρήστη.

Συνολικά εστάλησαν 200 ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους δημόσιων οργανισμών της χώρας, καλύπτοντας το σύνολο των τομέων δραστηριοποίησης αυτών (υγεία, παιδεία, ασφάλεια, δημόσια διοίκηση κλπ). Συγκεντρώθηκαν 40 ερωτηματολόγια (20%) πλήρως συμπληρωμένα.

5.3.6 Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων

Η ανάλυση και η επεξεργασία των δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων, πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης Superior Performance Software System (SPSS), έκδοση 23.

5.3.7 Έλεγχος αξιοπιστίας δεδομένων

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί έλεγχος της εσωτερικής συνέπειας των τιμών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha. Σε όσες μεταβλητές ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μικρότερος του 0.70 πρέπει να απορριφθούν.

Οι ενδείξεις που αποτυπώνουν το βαθμό αξιοπιστίας της κλίμακας έχουν ως εξής:

- >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

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται ο δείκτης αξιοπιστίας των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,902	,900	87

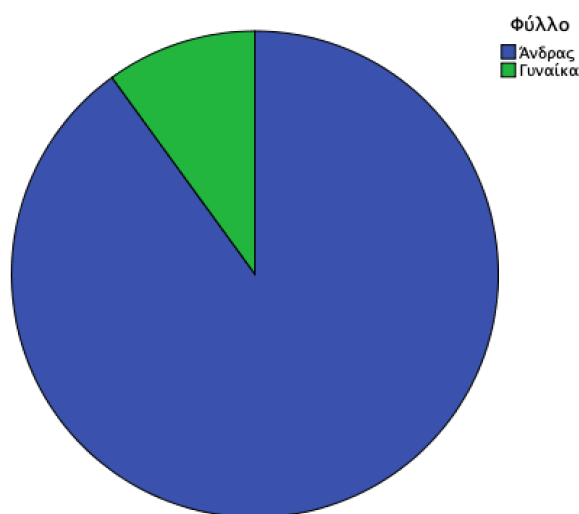
Κεφάλαιο 6ο: Η ποσοτική έρευνα

6.1 Α' Μέρος Ερωτηματολογίου

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν 7 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούσαν στην σκιαγράφηση των γενικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων.

Ερώτηση Α1: Φύλλο

Περιγραφή συνολικού δείγματος



Φύλλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	36	90,0	90,0	90,0
	Γυναίκα	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το συνολικό δείγμα, από πλευράς «φύλλου», αποτελείται από άνδρες σε ποσοστό 90% και από γυναίκες σε ποσοστό 10%.

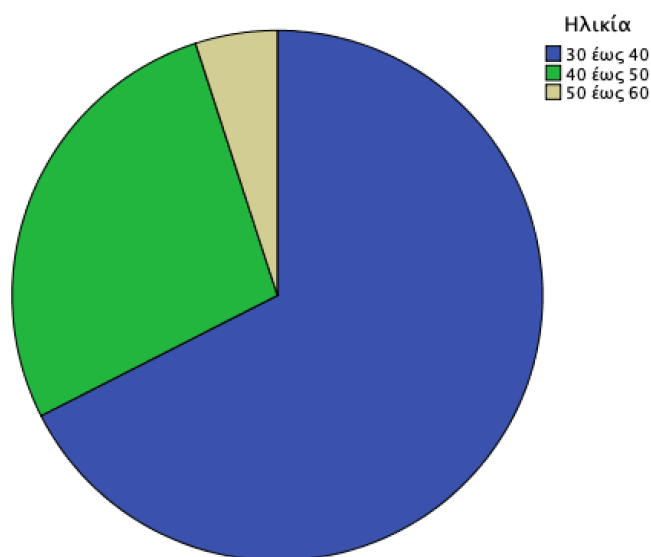
Περιγραφή συνολικού δείγματος που βίωσε αλλαγή

Φύλλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	32	88,9	88,9	88,9
	Γυναίκα	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, στο συνολικό δείγμα των 40 συμμετεχόντων στην έρευνα, μόνο οι 4 (10%) δεν βίωσαν κάποια μορφή οργανωσιακής αλλαγής στον Οργανισμό που δραστηριοποιούνται. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο τμήμα του δείγματος που δεν βίωσε αλλαγή ανήκει εξ' ολοκλήρου στο ανδρικό φύλλο.

Ερώτηση Α2: Ηλικία

Περιγραφή συνολικού δείγματος



Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 έως 40	27	67,5	67,5	67,5
	40 έως 50	11	27,5	27,5	95,0
	50 έως 60	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το συνολικό δείγμα, από πλευράς «ηλικίας», αποτελείται από άτομα 30 έως 40 ετών σε ποσοστό 67,5%, ενώ οι λοιπές ηλικιακές ομάδες καταλαμβάνουν συνολικά το 32,5%.

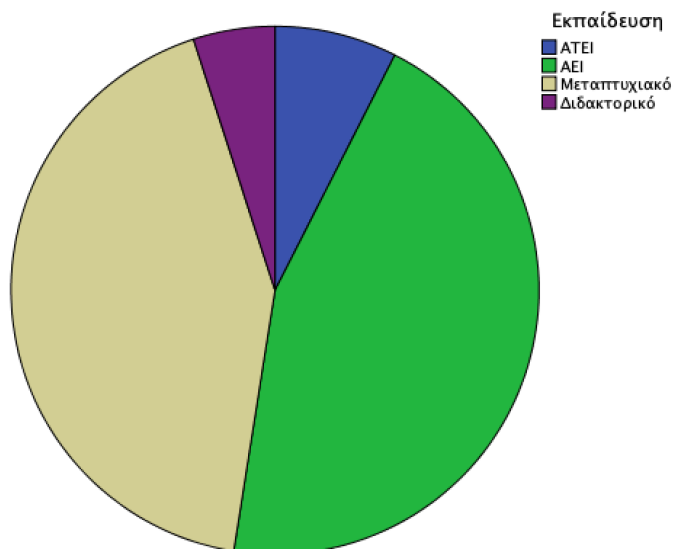
Περιγραφή συνολικού δείγματος που βίωσε αλλαγή

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 έως 40	23	63,9	63,9	63,9
	40 έως 50	11	30,6	30,6	94,4
	50 έως 60	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, στο συνολικό δείγμα των 40 συμμετεχόντων στην έρευνα, τα 4 άτομα τα οποία δεν βίωσαν αλλαγή ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 30 έως 40 ετών. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι λογικό, δεδομένου ότι οι νεαρότεροι σε ηλικία είναι πολύ πιθανό να μην έχουν βιώσει μέχρι τώρα κάποια οργανωσιακή αλλαγή. Παρόλα αυτά, κρίνεται σκόπιμο το συγκεκριμένο αποτέλεσμα να συνεξεταστεί με αυτό των «ετών απασχόλησης στον Οργανισμό», το οποίο αναλύεται παρακάτω, καθόσον η πιθανότητα να έχει βιώσει ένας εργαζόμενος κάποια οργανωσιακή αλλαγή είναι ευθέως ανάλογη με τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας.

Ερώτηση Α3: Εκπαίδευση

Περιγραφή συνολικού δείγματος



Εκπαίδευση		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ATEI	3	7,5	7,5	7,5
	AEI	18	45,0	45,0	52,5
	Μεταπτυχιακό	17	42,5	42,5	95,0
	Διδακτορικό	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το συνολικό δείγμα, από πλευράς «εκπαίδευσης», αποτελείται σε ένα μικρά σχετικά ποσοστό από αποφοίτους ΑΤΕΙ (7,5%), ενώ η συντριπτική πλειοψηφία αποτελείται από κατόχους τίτλου ΑΕΙ (45%) και Μεταπτυχιακού (42,5%). Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι ένα μικρό αλλά υπολογίσιμο τμήμα του δείγματος είναι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου σπουδών.

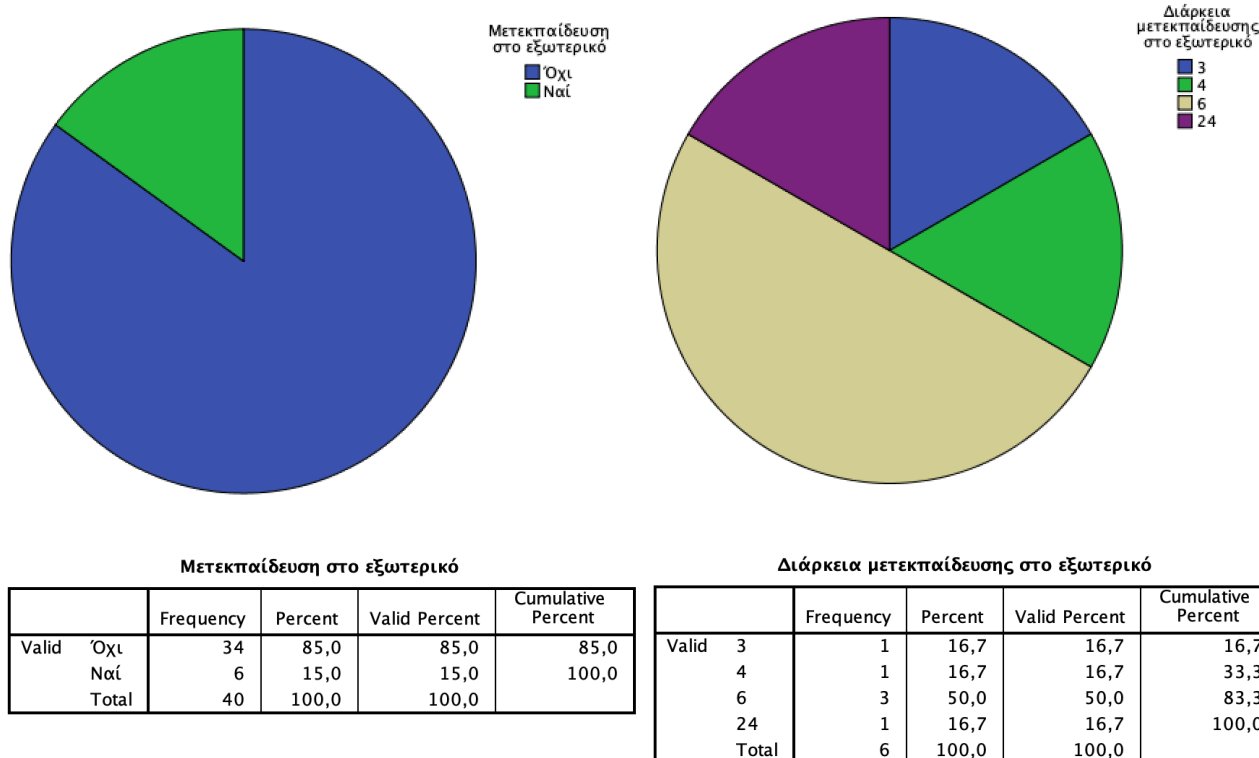
Περιγραφή συνολικού δείγματος που βίωσε αλλαγή

Εκπαίδευση		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ATEI	3	8,3	8,3	8,3
	AEI	16	44,4	44,4	52,8
	Μεταπτυχιακό	15	41,7	41,7	94,4
	Διδακτορικό	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, στο συνολικό δείγμα των 40 συμμετεχόντων στην έρευνα, τα 4 άτομα τα οποία δεν βίωσαν αλλαγή ανήκουν στη μορφωτική ομάδα κατόχων τίτλου ΑΕΙ (2 άτομα) και Μεταπτυχιακού (2 άτομα).

Ερωτήσεις Α4 και Α5: Μετεκπαίδευση και διάρκεια μετεκπαίδευσης στο εξωτερικό

Περιγραφή συνολικού δείγματος



Το συνολικό δείγμα, από πλευράς «μετεκπαίδευσης στο εξωτερικό», αποτελείται στη συντριπτική πλειοψηφία του από άτομα που δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιας μορφής μετεκπαίδευση στο εξωτερικό σε ποσοστό 85%. Από την άλλη πλευρά το 15% του δείγματος, έχει λάβει κάποια εκπαίδευση σε χώρα του εξωτερικού, με τη διάρκεια αυτής να κυμαίνεται από 3 έως 24 μήνες, με μια μεγαλύτερη συγκέντρωση της τάξης του 50% στους 6 μήνες.

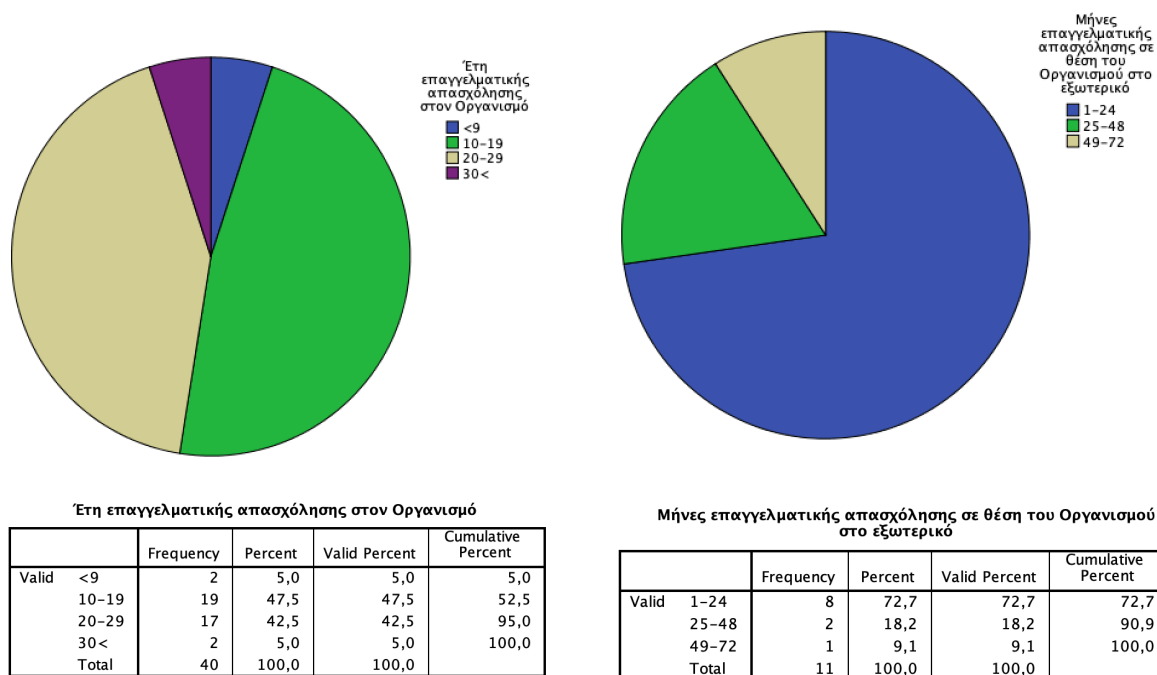
Περιγραφή συνολικού δείγματος που βίωσε αλλαγή

Μετεκπαίδευση στο εξωτερικό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	30	83,3	83,3	83,3
	Ναί	6	16,7	16,7	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, στο συνολικό δείγμα των 40 συμμετεχόντων στην έρευνα, τα 4 άτομα τα οποία δεν βίωσαν αλλαγή ανήκουν σε αυτούς που δεν έχουν λάβει κάποιας μορφής μετεκπαίδευση στο εξωτερικό.

Ερωτήσεις Α6 και Α7: Διάρκεια επαγγελματικής απασχόλησης στον Οργανισμό

Περιγραφή συνολικού δείγματος



Το συνολικό δείγμα, από πλευράς «διάρκειας απασχόλησης στον Οργανισμό», παρατηρούμε ότι παρουσιάζει ισοβαρή υψηλή συγκέντρωση στα άτομα με εργασιακή εμπειρία 10 έως 19 έτη (47,5%) και 20 - 29 έτη (42,5%), ενώ το υπόλοιπο 10% του δείγματος βρίσκεται στα άκρα διαθέτοντας είτε σχετικά μικρή εργασιακή εμπειρία (5%) είτε υψηλή (5%). Εξ' αυτών 11 άτομα (27,5% επί του συνόλου) έχουν εργαστεί σε θέση του Οργανισμού στο εξωτερικό, με το 72,7% για περίοδο έως 24 μήνες, ενώ το υπόλοιπο 27,3% για περίοδο μεταξύ 25 και 72 μηνών.

Έτη επαγγελματικής απασχόλησης στον Οργανισμό					Μήνες επαγγελματικής απασχόλησης σε θέση του Οργανισμού στο εξωτερικό				
Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<9	2	5,6	5,6	5,6	0-24	6	66,7	66,7	66,7
10-19	17	47,2	47,2	52,8	25-48	2	22,2	22,2	88,9
20-29	15	41,7	41,7	94,4	49-72	1	11,1	11,1	100,0
30<	2	5,6	5,6	100,0	Total	9	100,0	100,0	
Total	36	100,0	100,0						

Περιγραφή συνολικού δείγματος που βίωσε αλλαγή

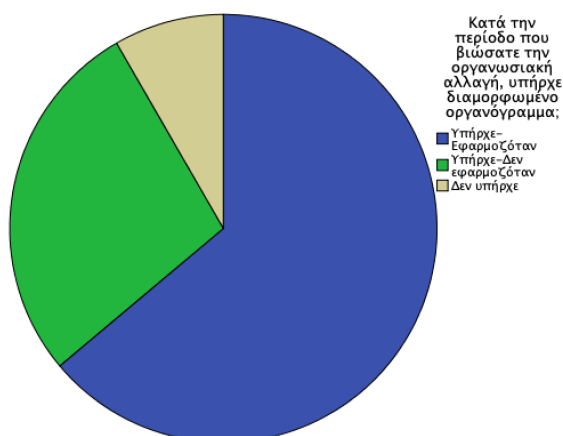
Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, στο συνολικό δείγμα των 40 συμμετεχόντων στην έρευνα, τα 4 άτομα τα οποία δεν βίωσαν αλλαγή διαθέτουν εργασιακή εμπειρία από 10 - 19 έτη (2 άτομα) και από 20 - 29 έτη (2 άτομα). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα προκαλεί προβληματισμό, δεδομένου ότι τα εν λόγω άτομα απασχολούνται αρκετά έως πολλά έτη στον Οργανισμό και θεωρείται σχετικά απίθανο να μην έχουν βιώσει οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή, λαμβάνοντας υπόψη οι Οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν επηρεαστεί σημαντικά, εξαιτίας της δημοσιονομικής κρίσης των τελευταίων 8 ετών που έπληξε τη Χώρα.

Επιπρόσθετα, εκ των 36 ατόμων που βίωσαν αλλαγή, τα 9 διαθέτουν εργασιακή εμπειρία σε θέση του Οργανισμού στο εξωτερικό, με το 66,7% για περίοδο έως 24 μήνες, ενώ το υπόλοιπο 33,3% για περίοδο μεταξύ 25 και 72 μηνών.

6.2 Β' Μέρος Ερωτηματολογίου

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν 7 ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούσαν στην καταγραφή των παραμέτρων της οργανωσιακής αλλαγής και 3 ομάδες ερωτημάτων, τα οποία αποσκοπούσαν στην αποτύπωση της γενικής εντύπωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα για την αλλαγή, των παραγόντων αντίστασης στην αλλαγή και των παραγόντων μείωσης της επίδρασης της αντίστασης. Επιπρόσθετα, τέθηκαν 2 ομάδες ερωτημάτων, στις οποίες ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο ενήργησαν οι ίδιοι και οι άμεσα προϊστάμενοί τους, κατά τη φάση της αλλαγής.

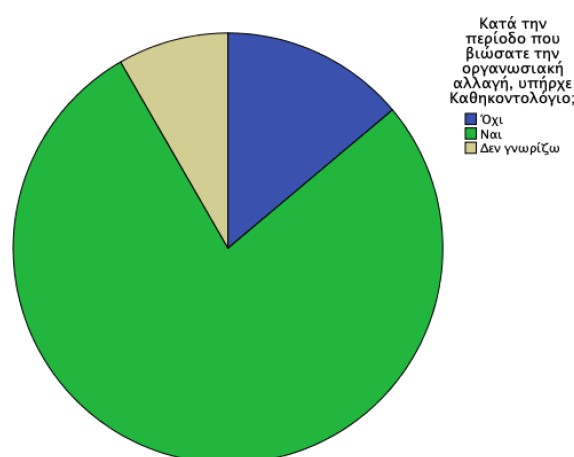
Ερωτήματα καταγραφής των παραμέτρων της οργανωσιακής αλλαγής



Στην ερώτηση B1, αν «κατά την περίοδο που βιώσατε την οργανωσιακή αλλαγή, υπήρχε διαμορφωμένο οργανόγραμμα», παρατηρούμε ότι αν και «υπήρχε» σε ποσοστό 91,7%, εντούτοις διαπιστώνεται ότι εφαρμόζονταν μόνο στο 63,9%, ενώ δεν υπήρχε σε ποσοστό 8,3%.

Κατά την περίοδο που βιώσατε την οργανωσιακή αλλαγή, υπήρχε διαμορφωμένο οργανόγραμμα;

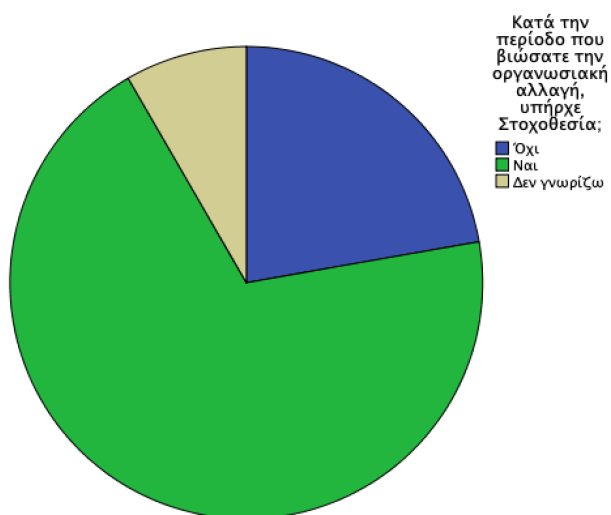
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υπήρχε-Εφαρμόζονταν	23	63,9	63,9	63,9
Υπήρχε-Δεν εφαρμόζονταν	10	27,8	27,8	91,7
Δεν υπήρχε	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	



Στην ερώτηση B2, αν «κατά την περίοδο που βιώσατε την οργανωσιακή αλλαγή, υπήρχε καθηκοντολόγιο», παρατηρούμε ότι στη συντριπτική πλειοψηφία «υπήρχε» (77,8%), ενώ είτε «δεν υπήρχε» σε ποσοστό 13,9%, είτε αγνοούσε την ύπαρξη του το 8,3%.

Κατά την περίοδο που βιώσατε την οργανωσιακή αλλαγή, υπήρχε Καθηκοντολόγιο;

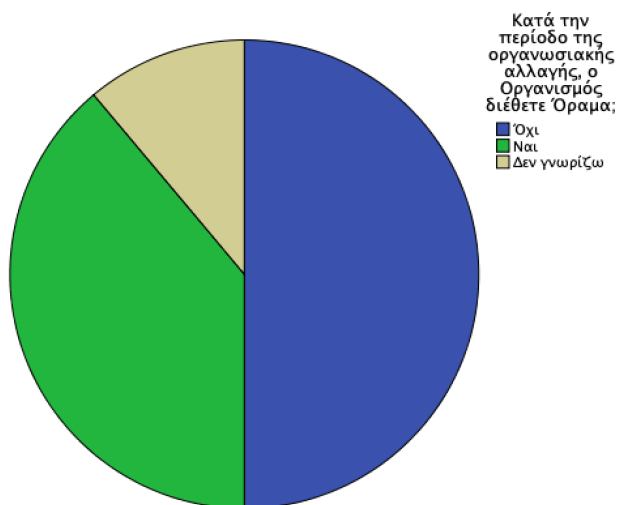
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	5	13,9	13,9	13,9
Ναι	28	77,8	77,8	91,7
Δεν γνωρίζω	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	



Στην ερώτηση B3, αν «κατά την περίοδο που βιώσατε την οργανωσιακή αλλαγή, υπήρχε Στοχοθεσία», παρατηρούμε ότι σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό «υπήρχε» (69,4%), ενώ είτε «δεν υπήρχε» σε ποσοστό 22,2%, είτε αγνοούσε την ύπαρξη της το 8,3%.

Κατά την περίοδο που βιώσατε την οργανωσιακή αλλαγή, υπήρχε Στοχοθεσία;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	8	22,2	22,2	22,2
Ναι	25	69,4	69,4	91,7
Δεν γνωρίζω	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

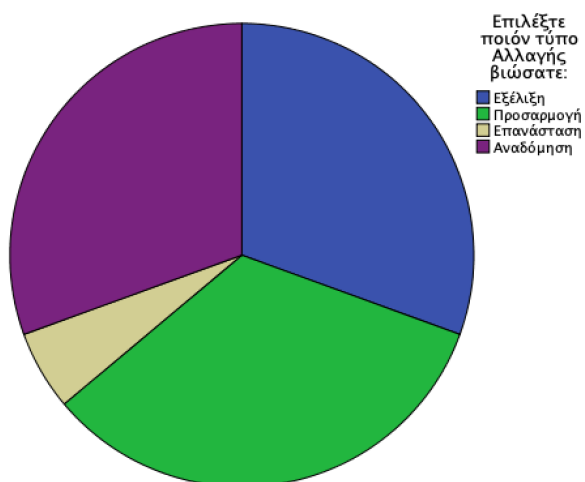


Στην ερώτηση B4, αν «κατά την περίοδο που βιώσατε την οργανωσιακή αλλαγή, διέθετε Όραμα», παρατηρούμε ότι μόνο το 38,9% δήλωσε ότι «υπήρχε», ενώ είτε «δεν υπήρχε» σε ποσοστό 50,0%, είτε αγνοούσε την ύπαρξη του το 11,1%.

Κατά την περίοδο της οργανωσιακής αλλαγής, ο Οργανισμός διέθετε Όραμα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	18	50,0	50,0	50,0
Ναι	14	38,9	38,9	88,9
Δεν γνωρίζω	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Από τα αποτελέσματα που λάβαμε στις προηγούμενες 4 ερωτήσεις, διαπιστώνουμε ο εκάστοτε Οργανισμός διέθετε οργανόγραμμα, καθηκοντολόγιο και στοχοθεσία, σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό, πλην όμως υστέρησε στην περίπτωση του οράματος καθώς και στην εφαρμογή του οργανογράμματος. Τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων ερωτήσεων, θα συνεξεταστούν με τα αποτελέσματα των ενεργειών των συμμετεχόντων στην έρευνα και των προϊσταμένων τους.

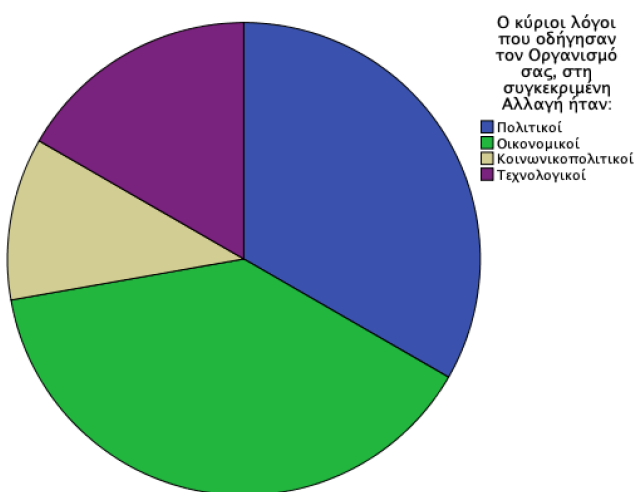


Ερώτηση B5

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να επιλέξουν τον «τύπο αλλαγής» που βίωσαν. Παρατηρούμε μια σχετική ισοκατανομή (30% - 33%) στις απαντήσεις «εξέλιξη», «προσαρμογή» και «αναδόμηση», ενώ σε μικρότερο ποσοστό απάντησαν «επανάσταση» (5,6%).

Επιλέξτε ποιόν τύπο Αλλαγής βιώσατε:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Εξέλιξη	11	30,6	30,6	30,6
Προσαρμογή	12	33,3	33,3	63,9
Επανάσταση	2	5,6	5,6	69,4
Αναδόμηση	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	



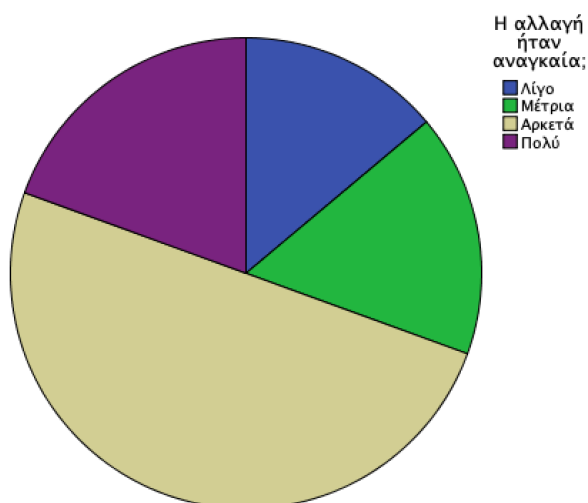
Ερώτηση B6

Επιπρόσθετα, αναζητήθηκαν «οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν τον Οργανισμό σας, στη συγκεκριμένη αλλαγή». Παρατηρούμε μια σχετική ισοκατανομή (33,3% - 38,9%) στις απαντήσεις «πολιτικοί» - «οικονομικοί» και «τεχνολογικοί» - «κοινωνικοπολιτικοί» (11,1% - 16,7%). Επί των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, ένα μεγάλο μέρος των αλλαγών που βίωσαν την τελευταία δετία, οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλονται στη δημοσιονομική κρίση. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, η οικονομική ύφεση και η οικονομική πολιτική (οικονομικοί λόγοι) οδήγησαν σε κυβερνητικές αποφάσεις και αλλαγές στη νομοθεσία (οικονομικοί λόγοι), στο πλαίσιο αντιμετώπισης της κρίσης, ενδεχομένως να μη δημιουργεί «ξεκάθαρα όρια» μεταξύ των δύο συγκεκριμένων κατηγοριών.

Ο κύριος λόγος που οδήγησαν τον Οργανισμό σας, στη συγκεκριμένη Αλλαγή ήταν:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολιτικοί	12	33,3	33,3	33,3
Οικονομικοί	14	38,9	38,9	72,2
Κοινωνικοπολιτικοί	4	11,1	11,1	83,3
Τεχνολογικοί	6	16,7	16,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Ερωτήματα αποτύπωσης της γενικής εντύπωσης για την αλλαγή



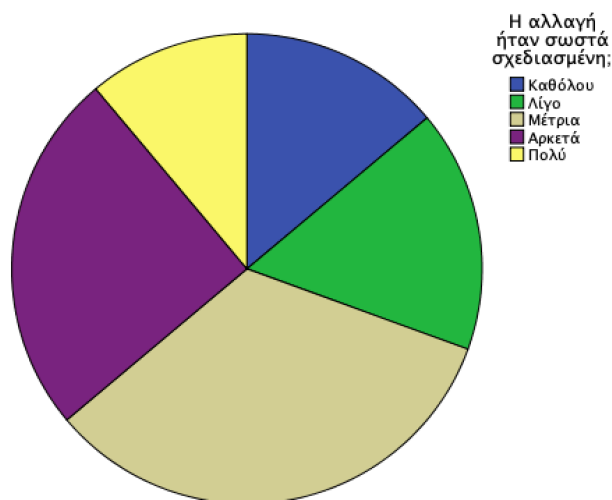
Η αλλαγή ήταν αναγκαία;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	5	13,9	13,9	13,9
Μέτρια	6	16,7	16,7	30,6
Αρκετά	18	50,0	50,0	80,6
Πολύ	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B7, ήταν να καταγραφεί η αναγκαιότητα της αλλαγής.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (69,4%), καθώς θεωρεί ότι ήταν είτε «πολύ αναγκαία» (19,4%) είτε «αρκετά αναγκαία» (50,0%). Αρνητική εντύπωση είχε μόνο το 13,9%, θεωρώντας την αλλαγή «λίγο αναγκαία», ενώ κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι κανένας εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν θεώρησε την αλλαγή «καθόλου αναγκαία» (0%).

Το γεγονός ότι, το δείγμα είχε αποδεχθεί σε μεγάλο βαθμό την αναγκαιότητα της αλλαγής, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αυτό αποτελεί παράγοντα μείωσης των αντιστάσεων στην αλλαγή.

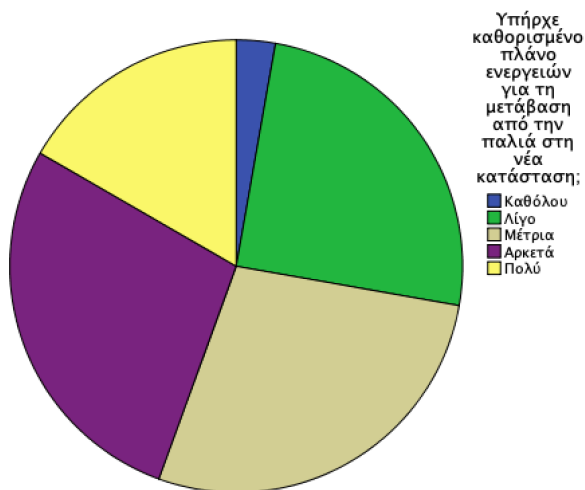


Η αλλαγή ήταν σωστά σχεδιασμένη;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	13,9	13,9	13,9
Λίγο	6	16,7	16,7	30,6
Μέτρια	12	33,3	33,3	63,9
Αρκετά	9	25,0	25,0	88,9
Πολύ	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B8, ήταν να καταγραφεί η ορθότητα της σχεδίασης της αλλαγής, από τη διοίκηση του Οργανισμού.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (36,1%), καθώς θεωρεί ότι η αλλαγή σχεδιάστηκε είτε «πολύ» σωστά (11,1%) είτε «αρκετά» σωστά (25,0%). Ουδέτερη εντύπωση έχει το 33,3%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση είχε το 30,6%, θεωρώντας ότι ήταν σωστά σχεδιασμένη σε βαθμό «λίγο» (16,7%) και «καθόλου» (13,9%).



Υπήρχε καθορισμένο πλάνο ενεργειών για τη μετάβαση από την παλιά στη νέα κατάσταση;

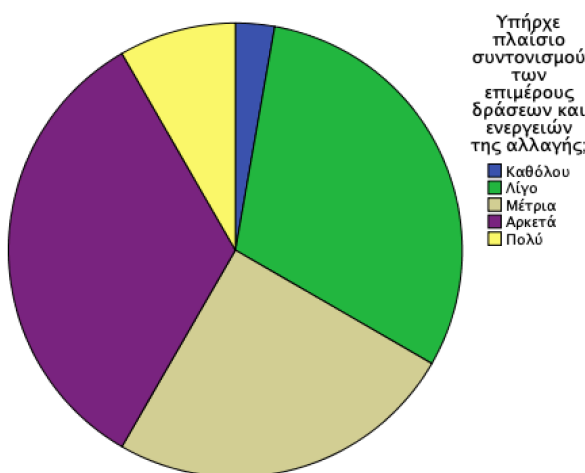
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	2,8	2,8	2,8
Λίγο	9	25,0	25,0	27,8
Μέτρια	10	27,8	27,8	55,6
Αρκετά	10	27,8	27,8	83,3
Πολύ	6	16,7	16,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B9, ήταν να καταγραφεί η ύπαρξη προδράσης της διοίκησης του Οργανισμού, για τη δημιουργία ενός «οδικού χάρτη», για την υλοποίηση της αλλαγής.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (44,5%), καθώς θεωρεί ότι υπήρχε καθορισμένο πλάνο ενεργειών είτε «πολύ» (16,7%) είτε «αρκετά» (27,8%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 27,8%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει επίσης το 27,8%, θεωρώντας ότι υπήρχε καθορισμένο πλάνο ενεργειών σε βαθμό «λίγο» (25%) και «καθόλου» (2,8%).

Σε μια προσπάθεια ανάλυσης του συγκεκριμένου αποτελέσματος, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι το μεγάλο ποσοστό ουδέτερης - αρνητικής εντύπωσης (58,6%), ενδεχομένως να οφείλεται είτε πραγματικά στη μη ύπαρξη καθορισμένου πλάνου, είτε στην ελλιπή πληροφόρηση για την επερχόμενη αλλαγή.

Κατόπιν του παραπάνω, κρίνεται σκόπιμο το συγκεκριμένο αποτέλεσμα να συνεξεταστεί με αυτό της «ύπαρξης ενημέρωσης για την επερχόμενη αλλαγή», το οποίο αναλύεται παρακάτω.

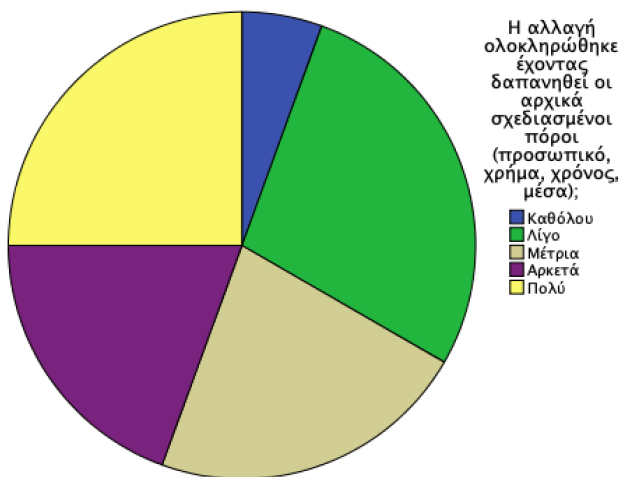


Υπήρχε πλαίσιο συντονισμού των επιμέρους δράσεων και ενεργειών της αλλαγής;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	2,8	2,8	2,8
Λίγο	11	30,6	30,6	33,3
Μέτρια	9	25,0	25,0	58,3
Αρκετά	12	33,3	33,3	91,7
Πολύ	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B10, ήταν να καταγραφεί η ύπαρξη, από πλευράς της διοίκησης του Οργανισμού, ενός πλαισίου συντονισμού των επιμέρους δράσεων και ενεργειών για την υλοποίηση της αλλαγής.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (41,6%), καθώς θεωρεί ότι πλαίσιο συντονισμού είτε «πολύ» (8,3%) είτε «αρκετά» (33,3%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 25,0%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει το 27,8%, θεωρώντας ότι υπήρχε πλαίσιο ενεργειών σε βαθμό «λίγο» (25%) και «καθόλου» (2,8%).

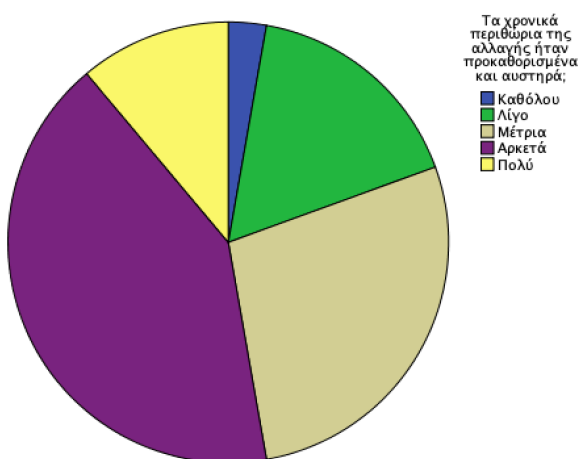


Η αλλαγή ολοκληρώθηκε έχοντας δαπανηθεί οι αρχικά σχεδιασμένοι πόροι (προσωπικό, χρήμα, χρόνος, μέσα);

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	5,6	5,6	5,6
Λίγο	10	27,8	27,8	33,3
Μέτρια	8	22,2	22,2	55,6
Αρκετά	7	19,4	19,4	75,0
Πολύ	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B11, ήταν να καταγραφεί η αποτελεσματικότητα, από πλευράς της ομάδας υλοποίησης της αλλαγής, στο επικοινωνιακό επίπεδο κατά τη φάση υλοποίησης της.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (44,4%), καθώς θεωρεί ότι η ομάδα υλοποίησης της αλλαγής πέτυχε επικοινωνιακά είτε «πολύ» (11,1%) είτε «αρκετά» (33,3%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 22,2%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει το 33,3%, θεωρώντας ότι πέτυχε επικοινωνιακά σε βαθμό «λίγο» (13,9%) και «καθόλου» (19,4%).

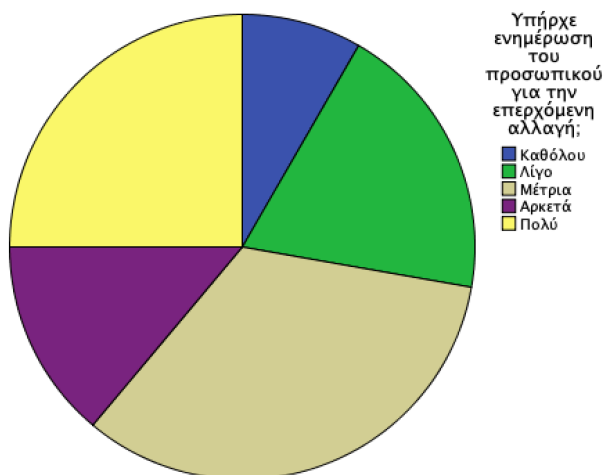


Τα χρονικά περιθώρια της αλλαγής ήταν προκαθορισμένα και αυστηρά;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	2,8	2,8	2,8
Λίγο	6	16,7	16,7	19,4
Μέτρια	10	27,8	27,8	47,2
Αρκετά	15	41,7	41,7	88,9
Πολύ	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B12, ήταν να καταγραφεί αν τέθηκαν χρονικοί περιορισμοί, από τη διοίκηση του Οργανισμού, για την υλοποίηση της αλλαγής.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (52,8%), καθώς θεωρεί ότι τέθηκαν προκαθορισμένα και αυστηρά χρονικά περιθώρια είτε «πολύ» (11,1%) είτε «αρκετά» (41,7%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 27,8%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει το 19,4%, θεωρώντας ότι η διοίκηση του Οργανισμού έθεσε «λίγο» προκαθορισμένα και αυστηρά περιθώρια (16,7%) και «καθόλου» (2,8%).



Υπήρχε ενημέρωση του προσωπικού για την επερχόμενη αλλαγή;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	8,3	8,3	8,3
Λίγο	7	19,4	19,4	27,8
Μέτρια	12	33,3	33,3	61,1
Αρκετά	5	13,9	13,9	75,0
Πολύ	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B13, ήταν να καταγραφεί η ύπαρξη, από πλευράς της διοίκησης του Οργανισμού, προϋδεασμού του συνόλου του Οργανισμού, αναφορικά με την επερχόμενη αλλαγή.

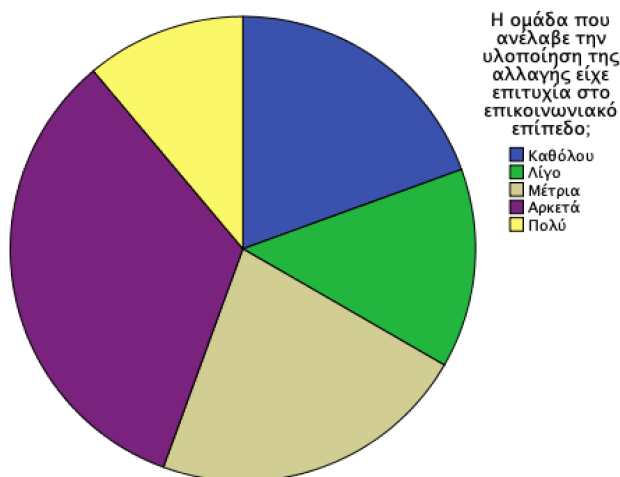
Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (38,9%), καθώς θεωρεί ότι ενημερώθηκε για την επερχόμενη αλλαγή είτε «πολύ» (25,0%) είτε «αρκετά» (13,9%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 33,3%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει το 27,8%, θεωρώντας ότι ενημερώθηκε σε βαθμό «λίγο» (19,4%) και «καθόλου» (8,3%).

Correlations

		Υπήρχε καθορισμένο πλάνο ενεργειών για τη μετάβαση από την παλιά στη νέα κατάσταση;	Υπήρχε ενημέρωση του προσωπικού για την επερχόμενη αλλαγή;
Υπήρχε καθορισμένο πλάνο ενεργειών για τη μετάβαση από την παλιά στη νέα κατάσταση;	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 36	,779** 36
Υπήρχε ενημέρωση του προσωπικού για την επερχόμενη αλλαγή;	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,779** 36	1 36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Στον παραπάνω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ της ύπαρξης «καθορισμένου πλάνου ενεργειών για τη μετάβαση από την παλιά στη νέα κατάσταση» και της «ενημέρωσης του προσωπικού για την επερχόμενη αλλαγή». Παρατηρούμε λοιπόν, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της τάξης του 77,9%. Κατόπιν τούτου, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αν η διοίκηση του Οργανισμού είχε προβεί σε στοχευμένες δράσεις προϋδεασμού - ενημέρωσης του προσωπικού για την επερχόμενη αλλαγή, τότε το προσωπικό θα ήταν καλύτερα προετοιμασμένο για τον «οδικό χάρτη» υλοποίησης της αλλαγής, με ότι αυτό συνεπάγεται.



Η ομάδα που ανέλαβε την υλοποίηση της αλλαγής είχε επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	7	19,4	19,4	19,4
Λίγο	5	13,9	13,9	33,3
Μέτρια	8	22,2	22,2	55,6
Αρκετά	12	33,3	33,3	88,9
Πολύ	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

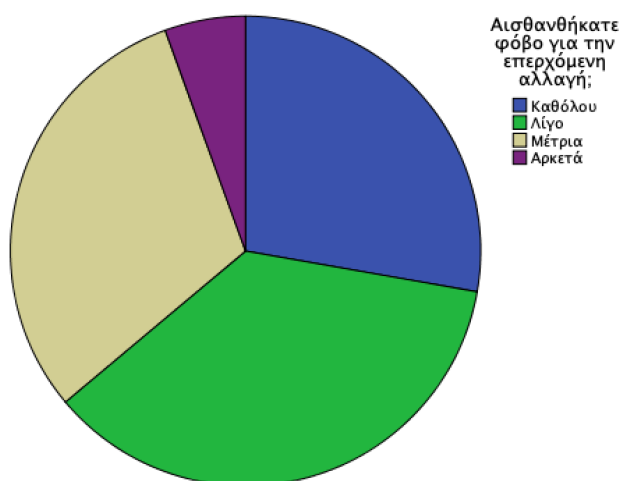
Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B 14, ήταν να καταγραφεί η αποτελεσματικότητα, από πλευράς της ομάδας υλοποίησης της αλλαγής, στο επικοινωνιακό επίπεδο κατά τη φάση υλοποίησης της.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (44,4%), καθώς θεωρεί ότι η ομάδα υλοποίησης της αλλαγής πέτυχε επικοινωνιακά είτε «πολύ» (11,1%) είτε «αρκετά» (33,3%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 22,2%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει το 33,3%, θεωρώντας ότι πέτυχε επικοινωνιακά σε βαθμό «λίγο» (13,9%) και «καθόλου» (19,4%).

Statistics

	Υπήρχε ενημέρωση του προσωπικού για την επερχόμενη αλλαγή;	Η ομάδα που ανέλαβε την υλοποίηση της αλλαγής είχε επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο;
N	Valid 36 Missing 0	Valid 36 Missing 0
Mean	3,28	3,03
Median	3,00	3,00
Std. Deviation	1,279	1,320
Skewness	-,036	-,291
Std. Error of Skewness	,393	,393
Range	4	4

Το γεγονός ότι, η έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας αποτελούν αιτίες αντίστασης στην αλλαγή, μας οδήγησαν στο να εξετάσουμε πιο διεξοδικά τα συγκεκριμένα αποτελέσματα. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι αν και στις δύο περιπτώσεις οι μέσοι (mean) έχουν τιμή οριακά μεγαλύτερη από το διάμεσο (median), εν τούτοις καταγράφεται μια μείωση της απόδοσης στον επικοινωνιακό τομέα, καθώς πριν την υλοποίηση της αλλαγής ο μέσος ισούται με 3,28, ενώ κατά την υλοποίηση της αλλαγής μειώθηκε σε 3,03.



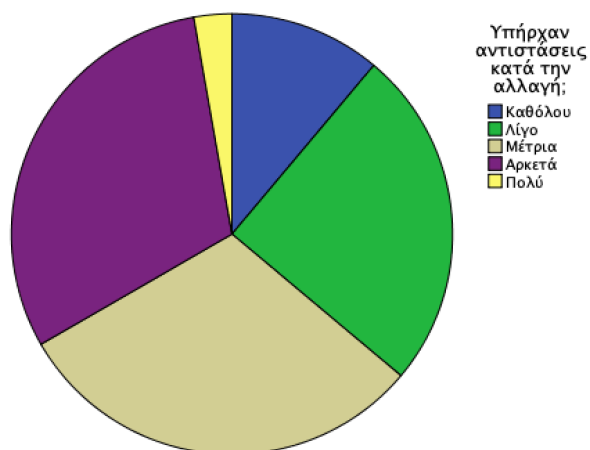
Αισθανθήκατε φόβο για την επερχόμενη αλλαγή;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	27,8	27,8	27,8
Λίγο	13	36,1	36,1	63,9
Μέτρια	11	30,6	30,6	94,4
Αρκετά	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B15, ήταν να καταγραφεί σε τι βαθμό αισθανθήκαν φόβο για την επερχόμενη αλλαγή.

Παρατηρούμε ότι το μικρότερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (5,6%), καθώς θεωρεί ότι φοβήθηκε «αρκετά» για την επερχόμενη αλλαγή. Ουδέτερα αισθανθήκε το 30,6%, απαντώντας «μέτρια», ενώ το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (63,9%), απάντησε ότι αισθανθήκε φόβο σε βαθμό «λίγο» (36,1%) και «καθόλου» (27,8%).

Αξίζει να σημειωθεί ότι στα αποτελέσματα που καταγράφηκαν, κανένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δεν απάντησε «πολύ», το οποίο ενδεχομένως να είναι αποτέλεσμα της έμφυτης τάσης του ανθρώπου να υποεκτιμά τις αδυναμίες του και να υπερεκτιμά τα προτερήματά του.

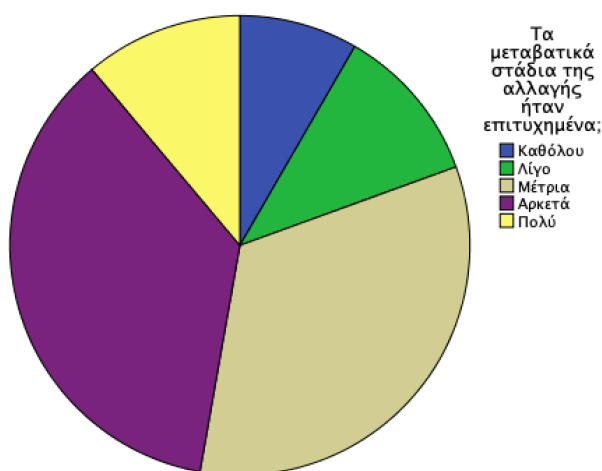


Υπήρχαν αντιστάσεις κατά την αλλαγή;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	11,1	11,1	11,1
Λίγο	9	25,0	25,0	36,1
Μέτρια	11	30,6	30,6	66,7
Αρκετά	11	30,6	30,6	97,2
Πολύ	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B16, ήταν να καταγραφεί σε τι βαθμό εμφανίστηκαν γενικά αντιστάσεις κατά την αλλαγή.

Παρατηρούμε ότι το μικρότερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (33,4%), καθώς θεωρεί ότι εμφανίστηκαν αντιστάσεις είτε «πολύ» (2,8%) είτε «αρκετά» (30,6%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 30,6%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (33,3%), θεωρώντας ότι εμφανίστηκαν αντιστάσεις σε βαθμό «λίγο» (25,0%) και «καθόλου» (11,1%).

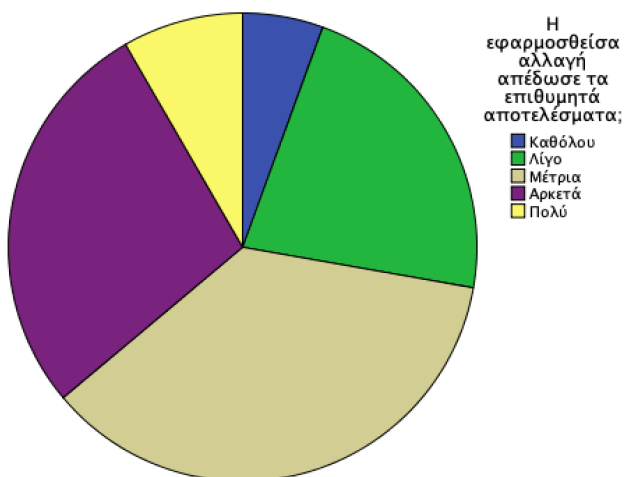


Τα μεταβατικά στάδια της αλλαγής ήταν επιτυχημένα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	8,3	8,3	8,3
Λίγο	4	11,1	11,1	19,4
Μέτρια	12	33,3	33,3	52,8
Αρκετά	13	36,1	36,1	88,9
Πολύ	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B17, ήταν να καταγραφεί ο βαθμός ολοκλήρωσης των ενδιάμεσων - μεταβατικών σταδίων της αλλαγής.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (47,2%), καθώς θεωρεί ότι τα μεταβατικά στάδια της αλλαγής ήταν είτε «πολύ» επιτυχημένα (11,1%) είτε «αρκετά» επιτυχημένα (36,1%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 33,3%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει το 19,4%, θεωρώντας ότι ήταν επιτυχημένα σε βαθμό «λίγο» (11,1%) και «καθόλου» (8,3%).

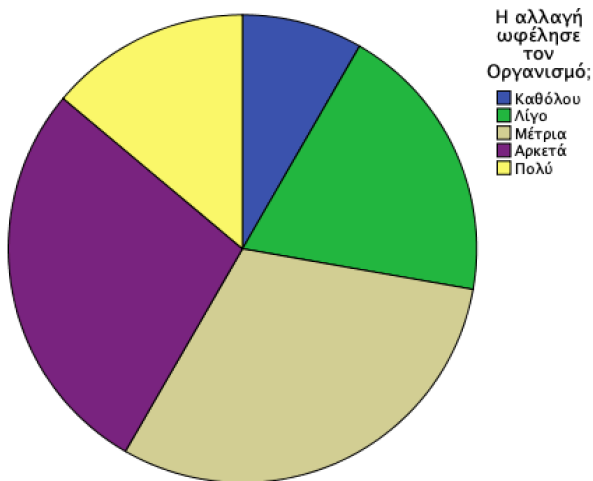


Η εφαρμοσθείσα αλλαγή απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	5,6	5,6	5,6
Λίγο	8	22,2	22,2	27,8
Μέτρια	13	36,1	36,1	63,9
Αρκετά	10	27,8	27,8	91,7
Πολύ	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B18, ήταν να καταγραφεί η αποτελεσματικότητα της αλλαγής, σε σχέση με την αρχική σχεδίαση.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (47,2%), καθώς θεωρεί ότι τα μεταβατικά στάδια της αλλαγής ήταν είτε «πολύ» επιτυχημένα (11,1%) είτε «αρκετά» επιτυχημένα (36,1%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 33,3%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει το 19,4%, θεωρώντας ότι ήταν επιτυχημένα σε βαθμό «λίγο» (11,1%) και «καθόλου» (8,3%).



Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης B19, ήταν να καταγραφεί το όφελος της αλλαγής για τον Οργανισμό.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε θετικά (41,7%), καθώς θεωρεί ότι η αλλαγή ωφέλησε είτε «πολύ» (13,9%) είτε «αρκετά» (27,8%). Ουδέτερη εντύπωση είχε το 30,6%, απαντώντας «μέτρια», ενώ αρνητική εντύπωση έχει το 27,8%, θεωρώντας ότι ωφέλησε σε βαθμό «λίγο» (19,4%) και «καθόλου» (8,3%).

Η αλλαγή ωφέλησε τον Οργανισμό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	8,3	8,3	8,3
Λίγο	7	19,4	19,4	27,8
Μέτρια	11	30,6	30,6	58,3
Αρκετά	10	27,8	27,8	86,1
Πολύ	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων αν «η εφαρμοσθείσα αλλαγή απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα» και αν «η αλλαγή ωφέλησε τον Οργανισμό». Παρατηρούμε λοιπόν, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της τάξης του 85,6%.

Correlations

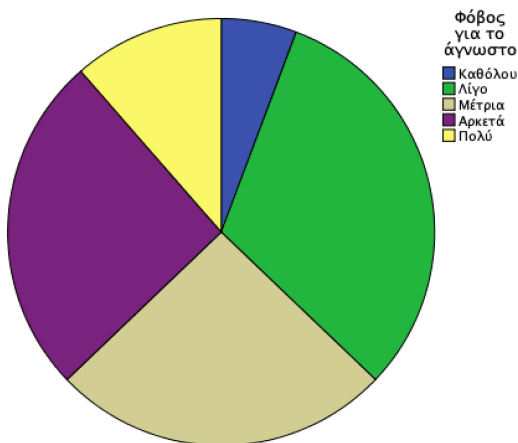
		Η εφαρμοσθείσα αλλαγή απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα;	Η αλλαγή ωφέλησε τον Οργανισμό;
Η εφαρμοσθείσα αλλαγή απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα;	Pearson Correlation	1	,856**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	36	36
Η αλλαγή ωφέλησε τον Οργανισμό;	Pearson Correlation	,856**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

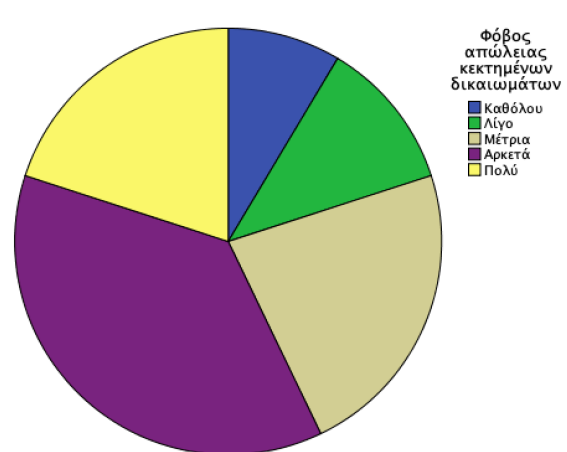
Ερώτημα B20: Αποτύπωση της επίδρασης των παραγόντων αντίστασης στην αλλαγή

Αρχικά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αποτυπώσουν το βαθμό στον οποίο ορισμένοι παράγοντες, επέδρασαν στην ψυχοσύνθεση των εργαζομένων και τους οδήγησαν σε ακούσια ή εκούσια αντίσταση, στην αλλαγή του Οργανισμού. Η βαθμολόγηση πραγματοποιήθηκε σε 5βάθμια κλίμακα Likert (Καθόλου έως Πολύ).

Οι δύο πρώτοι παράγοντες έχουν κοινό παρονομαστή το αίσθημα του φόβου, αλλά εξετάζουν δύο διαφορετικές παραμέτρους, οι οποίες είναι «το άγνωστο» και η «απώλεια των κεκτημένων δικαιωμάτων».



Φόβος για το άγνωστο					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid Καθόλου	2	5,6	5,7	5,7	
Λίγο	11	30,6	31,4	37,1	
Μέτρια	9	25,0	25,7	62,9	
Αρκετά	9	25,0	25,7	88,6	
Πολύ	4	11,1	11,4	100,0	
Total	35	97,2	100,0		
Missing System	1	2,8			
Total	36	100,0			

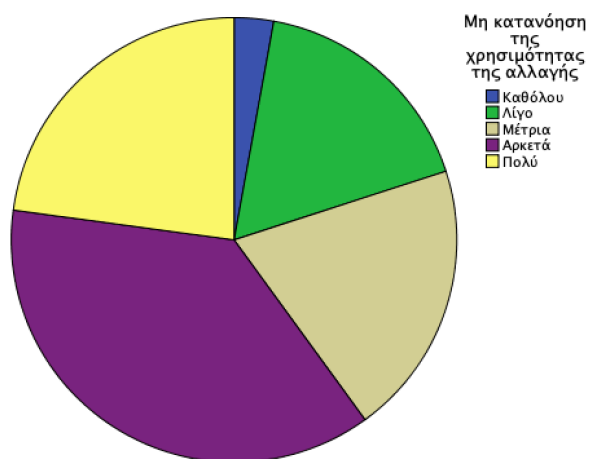
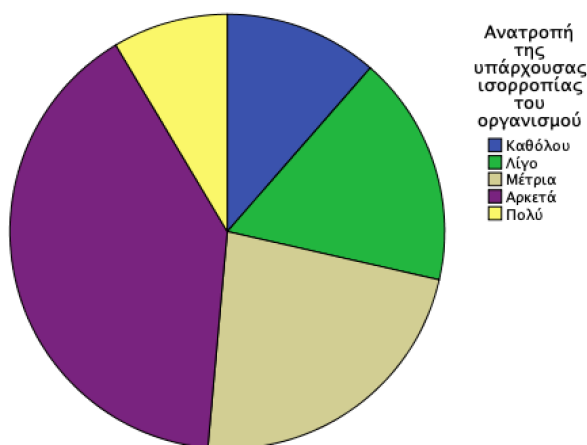


Φόβος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid Καθόλου	3	8,3	8,6	8,6	
Λίγο	4	11,1	11,4	20,0	
Μέτρια	8	22,2	22,9	42,9	
Αρκετά	13	36,1	37,1	80,0	
Πολύ	7	19,4	20,0	100,0	
Total	35	97,2	100,0		
Missing System	1	2,8			
Total	36	100,0			

Παρατηρούμε ότι, ο «φόβος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων» υπερτερεί σε σχέση με το «φόβο για το άγνωστο».

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο παραπάνω παραγόντων με αυτά προηγούμενης ερώτησης «αισθανθήκατε φόβο για την επερχόμενη αλλαγή;». Παρατηρούμε ότι, ο μέσος (mean) στην περίπτωση της αυτοκριτικής για το αίσθημα του φόβου είναι σχετικά μικρός (2,14), ενώ στην περίπτωση των εργαζομένων γενικά, οι μέσοι αυξάνονται σημαντικά (3,06 και 3,49). Το συγκεκριμένο ενισχύει την άποψη της έμφυτης τάσης του ανθρώπου, να υποεκτιμά τις αδυναμίες του και να υπερεκτιμά τα προτερήματά του.

Statistics				
		Αισθανθήκατε φόβο για την επερχόμενη αλλαγή;	Φόβος για το άγνωστο	Φόβος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων
N	Valid	36	35	35
	Missing	0	1	1
Mean		2,14	3,06	3,49
Median		2,00	3,00	4,00
Std. Deviation		,899	1,136	1,197
Skewness		,213	,138	-,619
Std. Error of Skewness		,393	,398	,398
Range		3	4	4

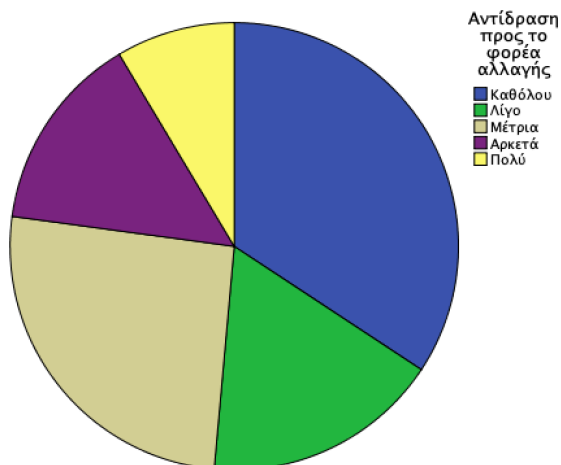
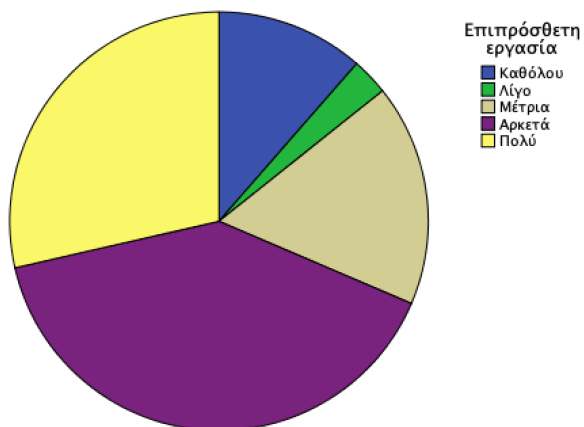


Ανατροπή της υπάρχουσας ισορροπίας του οργανισμού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	11,1	11,4	11,4
	Λίγο	6	16,7	17,1	28,6
	Μέτρια	8	22,2	22,9	51,4
	Αρκετά	14	38,9	40,0	91,4
	Πολύ	3	8,3	8,6	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		

Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	2,8	2,9	2,9
	Λίγο	6	16,7	17,1	20,0
	Μέτρια	7	19,4	20,0	40,0
	Αρκετά	13	36,1	37,1	77,1
	Πολύ	8	22,2	22,9	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		

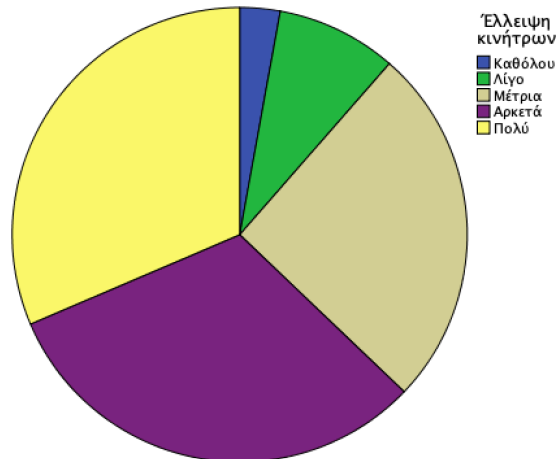
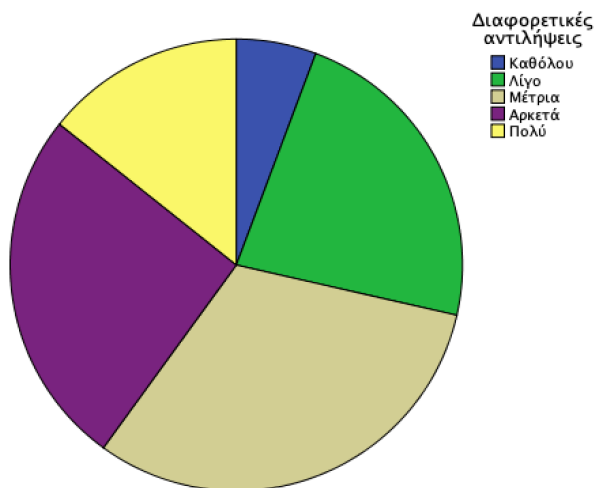


Επιπρόσθετη εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	11,1	11,4	11,4
	Λίγο	1	2,8	2,9	14,3
	Μέτρια	6	16,7	17,1	31,4
	Αρκετά	14	38,9	40,0	71,4
	Πολύ	10	27,8	28,6	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		

Αντίδραση προς το φορέα αλλαγής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	33,3	34,3	34,3
	Λίγο	6	16,7	17,1	51,4
	Μέτρια	9	25,0	25,7	77,1
	Αρκετά	5	13,9	14,3	91,4
	Πολύ	3	8,3	8,6	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		

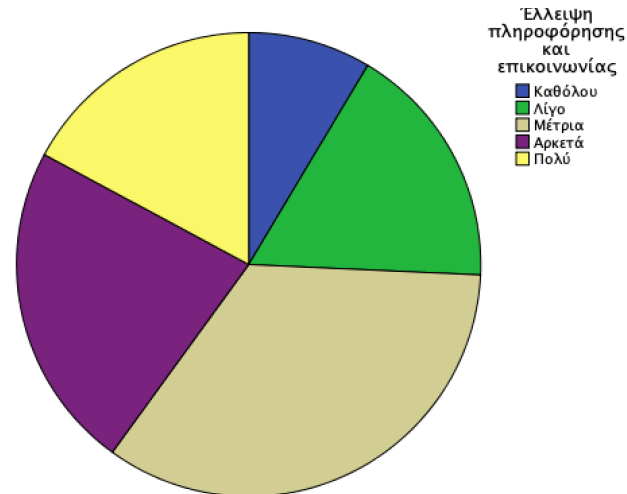


Διαφορετικές αντιλήψεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	5,6	5,7	5,7
	Λίγο	8	22,2	22,9	28,6
	Μέτρια	11	30,6	31,4	60,0
	Αρκετά	9	25,0	25,7	85,7
	Πολύ	5	13,9	14,3	100,0
Total		35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		

Έλλειψη κινήτρων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	2,8	2,9	2,9
	Λίγο	3	8,3	8,6	11,4
	Μέτρια	9	25,0	25,7	37,1
	Αρκετά	11	30,6	31,4	68,6
	Πολύ	11	30,6	31,4	100,0
Total		35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		



Statistics

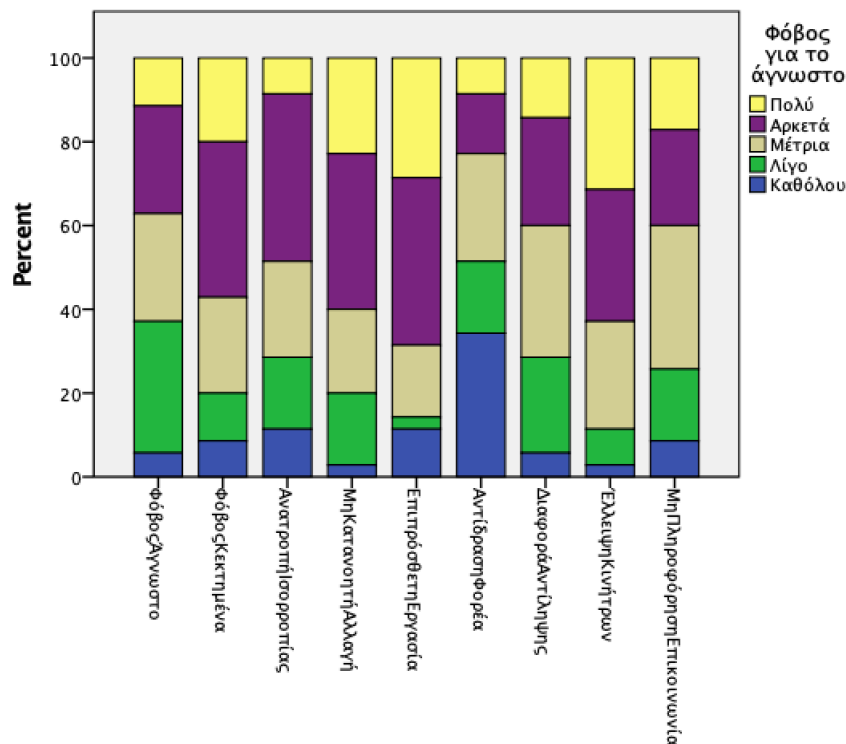
		Υπήρχε ενημέρωση του προσωπικού για την επερχόμενη αλλαγή;	Η ομάδα που ανέλαβε την υλοποίηση της αλλαγής είχε επιτυχία στο επικοινωνιακό επίπεδο;	Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας
N	Valid	36	36	35
	Missing	0	0	1
Mean		3,28	3,03	3,23
Median		3,00	3,00	3,00
Std. Deviation		1,279	1,320	1,190
Skewness		-,036	-,291	-,138
Std. Error of Skewness		,393	,393	,398
Range		4	4	4

Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	8,3	8,6	8,6
	Λίγο	6	16,7	17,1	25,7
	Μέτρια	12	33,3	34,3	60,0
	Αρκετά	8	22,2	22,9	82,9
	Πολύ	6	16,7	17,1	100,0
Total		35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		

Στο σημείο αυτό, κρίθηκε σκόπιμη η σύγκριση των αποτελεσμάτων του συγκεκριμένου παράγοντα με αυτά προηγούμενων ερωτήσεων που αφορούσαν στην ενημέρωση και πληροφόρηση. Παρατηρούμε ότι, ο μέσος (mean) του παράγοντα «έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας», βρίσκεται κοντά σε αυτούς των αντίστοιχων ερωτήσεων, οπότε τα αποτελέσματα κρίνονται αποδεκτά.

Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζονται οι κατανομές στις απαντήσεις του δείγματος, αναφορικά με τους παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή.



Statistics

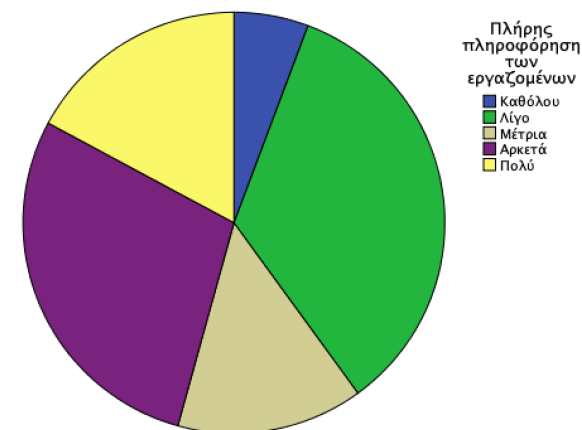
		Φόβος για το άγνωστο	Φόβος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων	Ανατροπή της υπάρχουσας ισορροπίας του οργανισμού	Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής	Επιπρόσθετη εργασία	Αντίδραση προς το φορέα αλλαγής	Διαφορετικές αντιλήψεις	Έλλειψη κινήτρων	Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean		3,06	3,49	3,17	3,60	3,71	2,46	3,20	3,80	3,23
Std. Deviation		1,136	1,197	1,175	1,117	1,250	1,336	1,132	1,079	1,190
Skewness		,138	-,619	-,467	-,468	-1,048	,411	-,031	-,619	-,138
Std. Error of Skewness		,398	,398	,398	,398	,398	,398	,398	,398	,398
Range		4	4	4	4	4	4	4	4	4

Με βάση τα στοιχεία αποτελεσμάτων του παραπάνω πίνακα, αν επιχειρήσουμε να ιεραρχήσουμε τους παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή με κριτήριο το μέσο (mean), έχουμε κατά φθίνουσα σειρά:

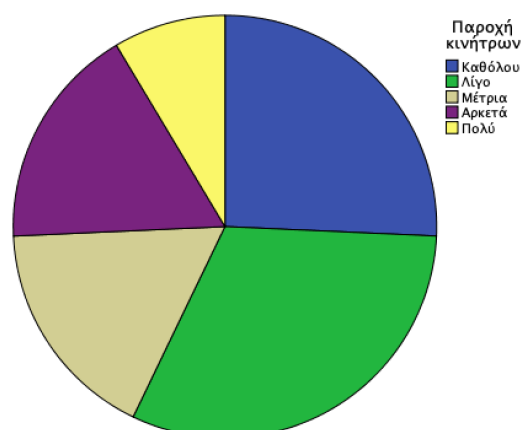
1. Έλλειψη κινήτρων (3,80)
2. Επιπρόσθετη εργασία (3,71)
3. Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής (3,60)
4. Φόβος για την απώλεια κεκτημένων δικαιωμάτων (3,49)
5. Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας (3,23)
6. Διαφορετικές αντιλήψεις (3,20)
7. Ανατροπή της υπάρχουσας ισορροπίας του οργανισμού (3,17)
8. Φόβος για το άγνωστο (3,06)
9. Αντίδραση προς το φορέα της αλλαγής (2,46)

Ερώτημα B21: Αποτύπωση της επίδρασης των παραγόντων μείωσης της επίδρασης της αντίστασης

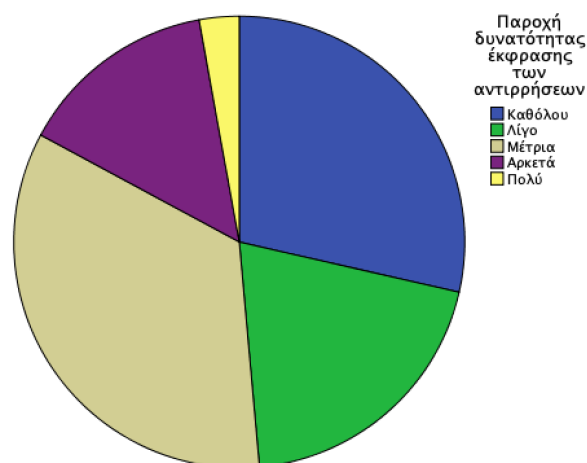
Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αποτυπώσουν το βαθμό εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών, με τις οποίες επιδιώχθηκε η μείωση της επίδρασης των παραγόντων αντίστασης στην αλλαγή, από το προσωπικό του Οργανισμού. Η βαθμολόγηση πραγματοποιήθηκε σε 5βάθμια κλίμακα Likert (Καθόλου έως Πολύ).



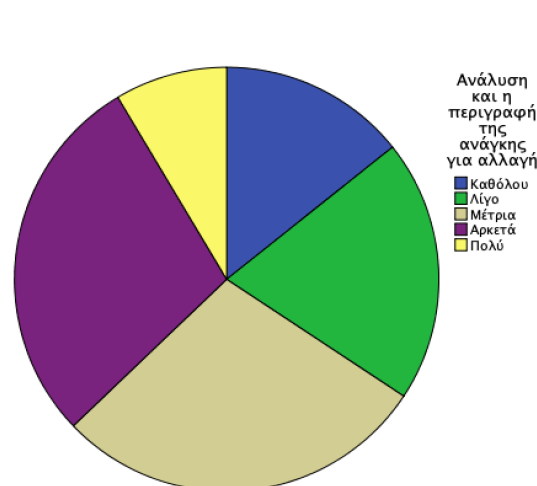
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	5,6	5,7	5,7
	Λίγο	12	33,3	34,3	40,0
	Μέτρια	5	13,9	14,3	54,3
	Αρκετά	10	27,8	28,6	82,9
	Πολύ	6	16,7	17,1	100,0
Total		35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		



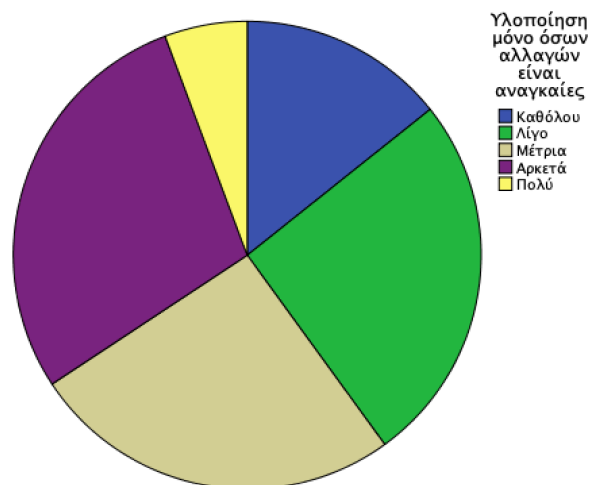
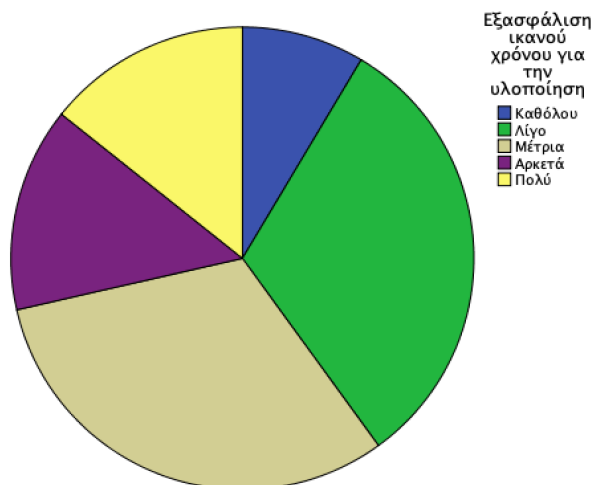
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	25,0	25,7	25,7
	Λίγο	11	30,6	31,4	57,1
	Μέτρια	6	16,7	17,1	74,3
	Αρκετά	6	16,7	17,1	91,4
	Πολύ	3	8,3	8,6	100,0
Total		35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	27,8	28,6	28,6
	Λίγο	7	19,4	20,0	48,6
	Μέτρια	12	33,3	34,3	82,9
	Αρκετά	5	13,9	14,3	97,1
	Πολύ	1	2,8	2,9	100,0
Total		35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	13,9	14,3	14,3
	Λίγο	7	19,4	20,0	34,3
	Μέτρια	10	27,8	28,6	62,9
	Αρκετά	10	27,8	28,6	91,4
	Πολύ	3	8,3	8,6	100,0
Total		35	97,2	100,0	
Missing	System	1	2,8		
Total		36	100,0		



Εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	8,3	8,6	8,6
Λίγο	11	30,6	31,4	40,0
Μέτρια	11	30,6	31,4	71,4
Αρκετά	5	13,9	14,3	85,7
Πολύ	5	13,9	14,3	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing System	1	2,8		
Total	36	100,0		

Υλοποίηση μόνο όσων αλλαγών είναι αναγκαίες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	13,9	14,3	14,3
Λίγο	9	25,0	25,7	40,0
Μέτρια	9	25,0	25,7	65,7
Αρκετά	10	27,8	28,6	94,3
Πολύ	2	5,6	5,7	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing System	1	2,8		
Total	36	100,0		

Statistics

	Πλήρης πληροφόρηση ή των εργαζομένων	Παροχή κινήτρων	Παροχή δυνατότητας έκφρασης των αντιρρήσεων	Ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή	Εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση	Υλοποίηση μόνο όσων αλλαγών είναι αναγκαίες
N Valid	35	35	35	35	35	35
Missing	1	1	1	1	1	1
Mean	3,17	2,51	2,43	2,97	2,94	2,86
Median	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Std. Deviation	1,248	1,292	1,145	1,200	1,187	1,167
Skewness	,041	,487	,186	-,159	,340	-,060
Std. Error of Skewness	,398	,398	,398	,398	,398	,398
Range	4	4	4	4	4	4

Με βάση τα στοιχεία αποτελεσμάτων του παραπάνω πίνακα, αν επιχειρήσουμε να ιεραρχήσουμε τους παράγοντες μείωσης της επίδρασης της αντίστασης στην αλλαγή με κριτήριο το μέσο (mean), έχουμε κατά φθίνουσα σειρά:

1. Πλήρης πληροφόρηση των εργαζομένων (3,17)
2. Ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή (2,97)
3. Εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση (2,94)
4. Υλοποίηση μόνο όσων αλλαγών είναι αναγκαίες (2,86)
5. Παροχή κινήτρων (2,51)
6. Παροχή δυνατότητας έκφρασης των αντιρρήσεων (2,43)

Ερωτήματα αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης άμεσα προϊστάμενων, κατά τη φάση της αλλαγής

Στο τέλος του Β' μέρους του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο ενήργησαν οι ίδιοι, ως επικεφαλής ενός τμήματος και οι άμεσα προϊστάμενοί τους, κατά τη φάση της αλλαγής. Η βαθμολόγηση πραγματοποιήθηκε σε 5βάθμια κλίμακα Likert (Καθόλου έως Πολύ).

Οι παράμετροι που εξετάστηκαν, τέθηκαν ως υποερωτήματα δύο ξεχωριστών ομάδων ερωτημάτων, μιας για κάθε επίπεδο διοίκησης, δηλαδή αυτή του συμμετέχοντα στην έρευνα και αυτή του άμεσα προϊστάμενου του.

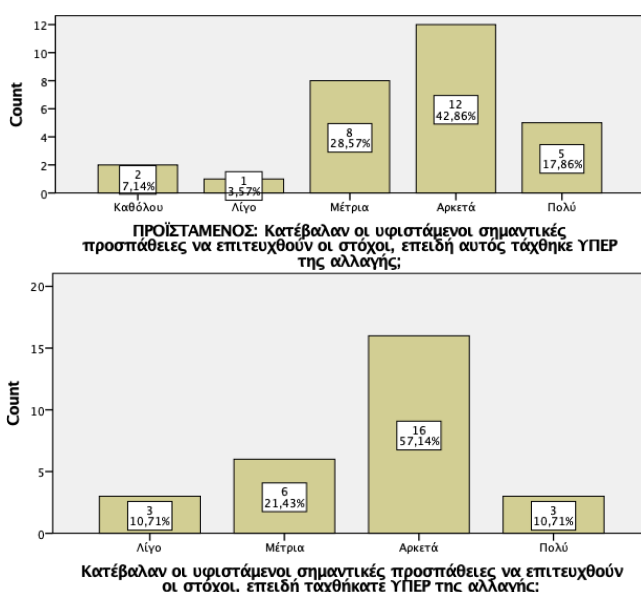
Οι ερωτήσεις αν και φαινομενικά καταγράφουν την απόδοση σε ένα τυχαίο πεδίο δραστηριότητας, στην πραγματικότητα τέθηκαν με σκοπό να διακρίνουν το βαθμό, στον οποίο τα συγκεκριμένα άτομα, λειτούργησαν ως μάνατζερ ή ως ηγέτες.

Επιπρόσθετα, από τα 36 άτομα του δείγματος που βίωσαν οργανωσιακή αλλαγή, στις επόμενες δύο ομάδες ερωτήσεων εξαιρέθηκαν 8 άτομα, τα οποία κατά την υπόψη χρονική περίοδο δεν εκτελούσαν διοικητικά καθήκοντα.

Με σκοπό την καλύτερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων, η παράθεση των απαντήσεων θα γίνει κατά εξεταζόμενη παράμετρο και όχι κατά επίπεδο διοίκησης.

Ερώτηση: «Οι υφιστάμενοι, ανεξάρτητα των δικών τους «πιστεύω» (θετικά ή αρνητικά) για την αλλαγή, κατέβαλαν σημαντικές προσπάθειες να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν, επειδή ο προϊστάμενος τους είχε ταχθεί ΥΠΕΡ της αλλαγής;»

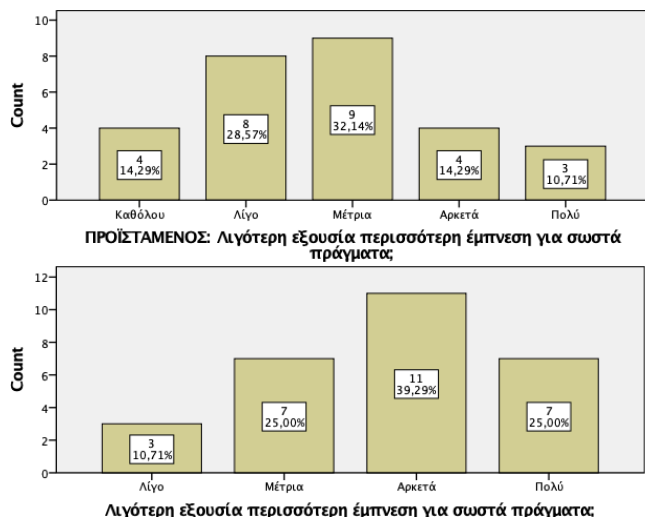
Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης, ήταν να διακρίνει αν οι υφιστάμενοι προσπάθησαν, έχοντας ως κριτήριο το γεγονός ότι ο προϊστάμενος τους κατέχει τη συγκεκριμένη θέση λόγω διορισμού ή επειδή αναδεικνύεται στο χώρο του.



Statistics			
		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Κατέβαλαν οι υφιστάμενοι σημαντικές προσπάθειες να επιτευχθούν οι στόχοι, επειδή αυτός τάχθηκε ΥΠΕΡ της αλλαγής;	Κατέβαλαν οι υφιστάμενοι σημαντικές προσπάθειες να επιτευχθούν οι στόχοι, επειδή ταχθήκατε ΥΠΕΡ της αλλαγής;
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		3,61	3,68
Median		4,00	4,00
Std. Deviation		1,066	,819
Skewness		-,894	-,625
Std. Error of Skewness		,441	,441
Range		4	3

Ερώτηση: «Χρησιμοποιήθηκε λιγότερο η εξουσία και περισσότερο η έμπνευση, η πειθώ και τα μη υλικά κίνητρα για να παρακινηθούν οι υφισταμένους να κάνουν τα σωστά πράγματα σωστά;»

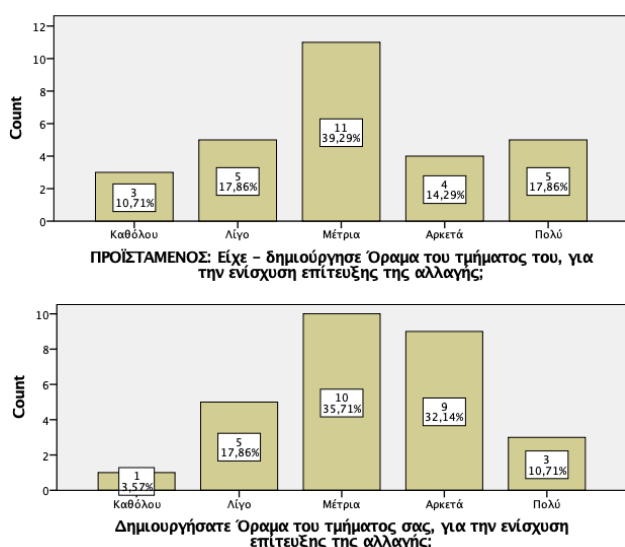
Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης, ήταν να διακρίνει αν ο επικεφαλής εμπνέει, πείθει και κινητοποιεί μέσω ιδανικών - αξιών ή μέσω οδηγιών - εντολών, ανταμοιβών και τιμωριών.



Statistics		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Λιγότερη εξουσία περισσότερη έμπνευση για σωστά πράγματα;	Λιγότερη εξουσία περισσότερη έμπνευση για σωστά πράγματα;
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		2,79	3,79
Median		3,00	4,00
Std. Deviation		1,197	,957
Skewness		,306	-,357
Std. Error of Skewness		,441	,441
Range		4	3

Ερώτηση: «Ο προϊστάμενος δημιούργησε Όραμα του τμήματος του, για την ενίσχυση επίτευξης της αλλαγής;»

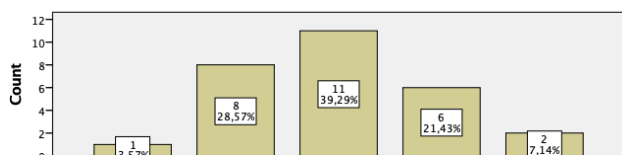
Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης, ήταν να διακρίνει αν ο επικεφαλής λειτούργησε με βάση τη νόμιμη - «δοτή» δύναμη ή την προσωπική του δύναμη.



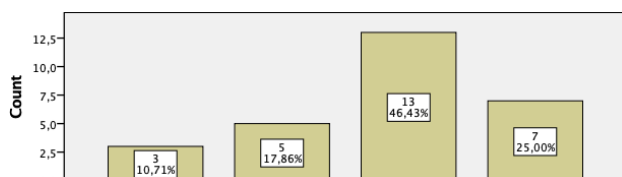
Statistics		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Είχε - δημιούργησε Όραμα του τμήματος του, για την ενίσχυση επίτευξης της αλλαγής;	Δημιουργήσατε Όραμα του τμήματος σας, για την ενίσχυση επίτευξης της αλλαγής;
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		3,11	3,29
Median		3,00	3,00
Std. Deviation		1,227	1,013
Skewness		,041	-,169
Std. Error of Skewness		,441	,441
Range		4	4

Ερώτηση: «Οι υφιστάμενοι, ανεξάρτητα της αυστηρότητας που επέδειξε ο προϊστάμενος, αυτοί του εμπιστεύονταν τα προσωπικά τους προβλήματα;»

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης, ήταν να διακρίνει αν ο επικεφαλής απλά ελέγχει ή κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του.



ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Οι υφιστάμενοι του, ανεξάρτητα της αυστηρότητας που αυτός επιδεικνύει, του εμπιστεύονταν τα προσωπικά τους προβλήματα;



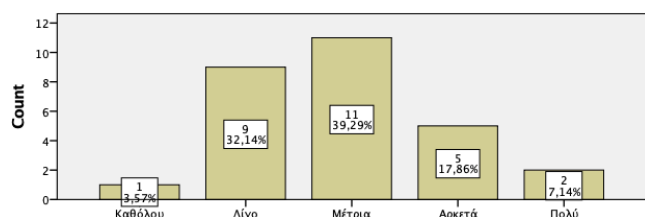
Οι υφιστάμενοί σας, ανεξάρτητα της αυστηρότητας που επιδεικνύετε, σας εμπιστεύονταν τα προσωπικά τους προβλήματα;

Statistics

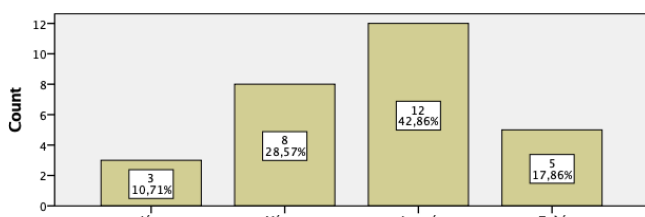
		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Οι υφιστάμενοι του, ανεξάρτητα της αυστηρότητας που αυτός επιδεικνύει, του εμπιστεύονταν τα προσωπικά τους προβλήματα ;	Οι υφιστάμενοί σας, ανεξάρτητα της αυστηρότητας που επιδεικνύετε, σας εμπιστεύονταν τα προσωπικά τους προβλήματα ;
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		3,00	3,86
Median		3,00	4,00
Std. Deviation		,981	,932
Skewness		,253	-,586
Std. Error of Skewness		,441	,441
Range		4	3

Ερώτηση: «Ο προϊστάμενος ενίσχυσε κατάλληλα την αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση των συνεργατών του;»

Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης, ήταν να διακρίνει αν ο επικεφαλής δίνει έμφαση στις διαδικασίες και τα συστήματα ή στους ανθρώπους, τα συναισθήματα και την καρδιά.



ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Ενίσχυσε κατάλληλα την αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση των συνεργατών του;



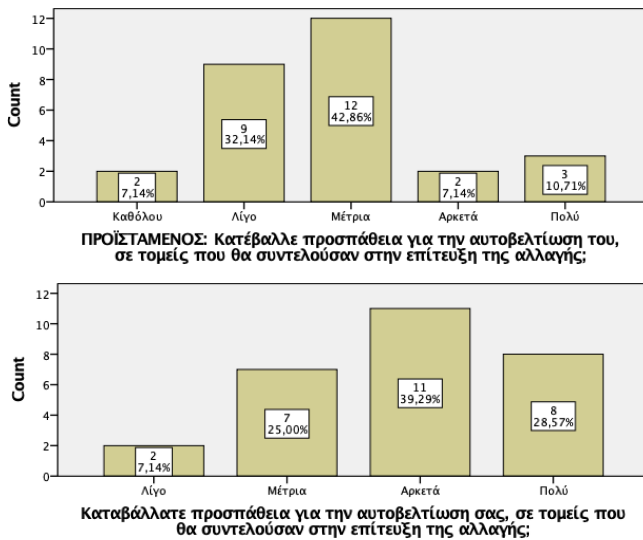
Ενισχύσατε κατάλληλα την αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση των συνεργατών σας;

Statistics

		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Ενίσχυσε κατάλληλα την αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση των συνεργατών του;	Ενισχύσατε κατάλληλα την αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση των συνεργατών σας;
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		2,93	3,68
Median		3,00	4,00
Std. Deviation		,979	,905
Skewness		,406	-,256
Std. Error of Skewness		,441	,441
Range		4	3

Ερώτηση: «Ο προϊστάμενος προσπάθησε για την αυτοβελτίωση του, σε τομείς που θα συντελούσαν στην επίτευξη της αλλαγής;»

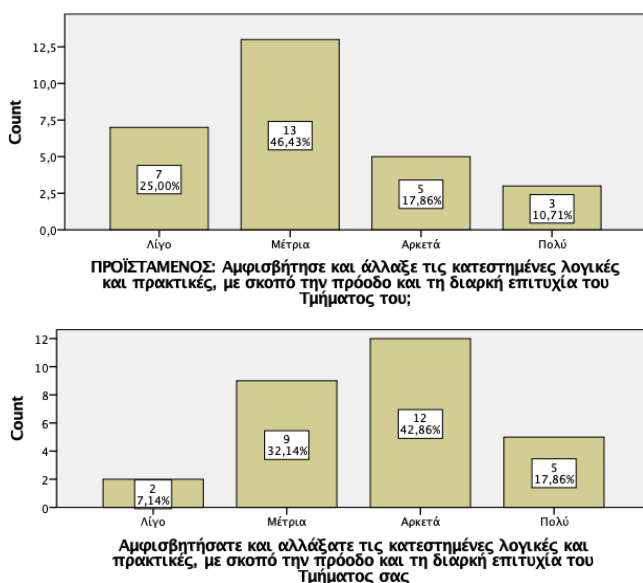
Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης, ήταν να διακρίνει αν ο επικεφαλής κινούνταν εντός των προκαθορισμένων - τυπικών πλαισίων ή έχει την τάση να ανοίγει ορίζοντες (προσωπικούς και μη).



Statistics		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Κατέβαλλε προσπάθεια για την αυτοβελτίωση του, σε τομείς που θα συντελούσαν στην επίτευξη της αλλαγής;	Καταβάλλατε προσπάθεια για την αυτοβελτίωση σας, σε τομείς που θα συντελούσαν στην επίτευξη της αλλαγής;
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		2,82	3,89
Median		3,00	4,00
Std. Deviation		1,056	,916
Skewness		,586	-,398
Std. Error of Skewness		,441	,441
Range		4	3

Ερώτηση: «Ο προϊστάμενος αμφισβήτησε και άλλαξε τις κατεστημένες λογικές και πρακτικές, με σκοπό την πρόοδο και τη διαρκή επιτυχία του Τμήματος του;»

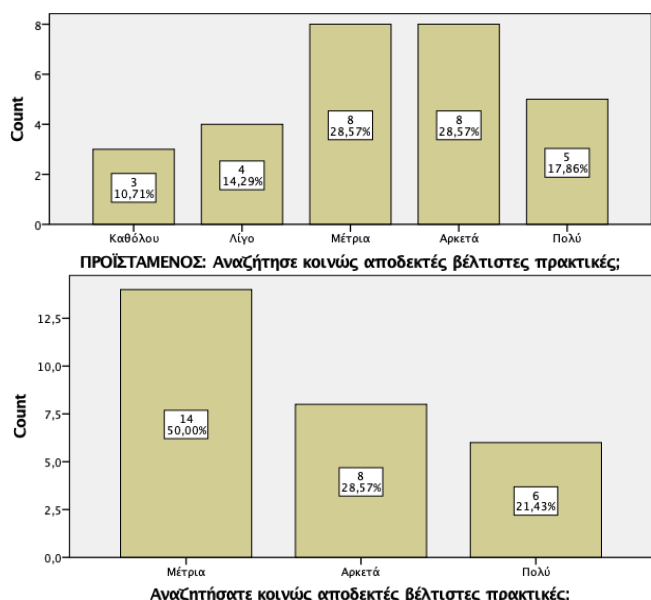
Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης, ήταν να διακρίνει αν ο επικεφαλής δέχεται την κεκτημένη κατάσταση ή προκαλεί το κατεστημένο και κάνει αλλαγές.



Statistics		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Αμφισβήτησε και άλλαξε τις κατεστημένες λογικές και πρακτικές, με σκοπό την πρόοδο και τη διαρκή επιτυχία του Τμήματος του;	Αμφισβήτησατε και αλλάξατε τις κατεστημένες λογικές και πρακτικές, με σκοπό την πρόοδο και τη διαρκή επιτυχία του Τμήματος σας
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		3,14	3,71
Median		3,00	4,00
Std. Deviation		,932	,854
Skewness		,586	-,157
Std. Error of Skewness		,441	,441
Range		3	3

Ερώτηση: «Ο προϊστάμενος αναζήτησε εντός ή εκτός του Οργανισμού κοινώς αποδεκτές «βέλτιστες πρακτικές» για την επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση της κατάστασης του Τμήματος του;»

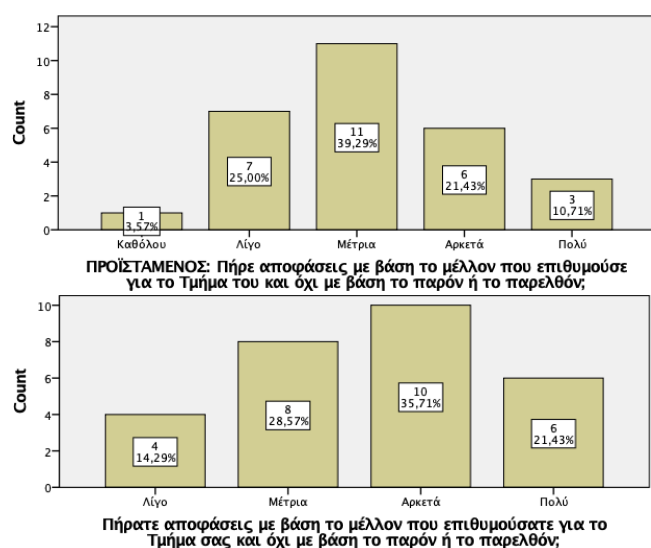
Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης, ήταν να διακρίνει αν ο επικεφαλής αποδέχεται ή ερευνά την πραγματικότητα.



Statistics		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Αναζήτησε κοινώς αποδεκτές βέλτιστες πρακτικές;	Αναζητήσατε κοινώς αποδεκτές βέλτιστες πρακτικές;
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		3,29	3,71
Median		3,00	3,50
Std. Deviation		1,243	,810
Skewness		-,341	,588
Std. Error of Skewness		,441	,441
Range		4	2

Ερώτηση: «Ο προϊστάμενος πήρε αποφάσεις με βάση το μέλλον που επιθυμεί για το Τμήμα του και όχι με βάση το παρόν ή το παρελθόν;»

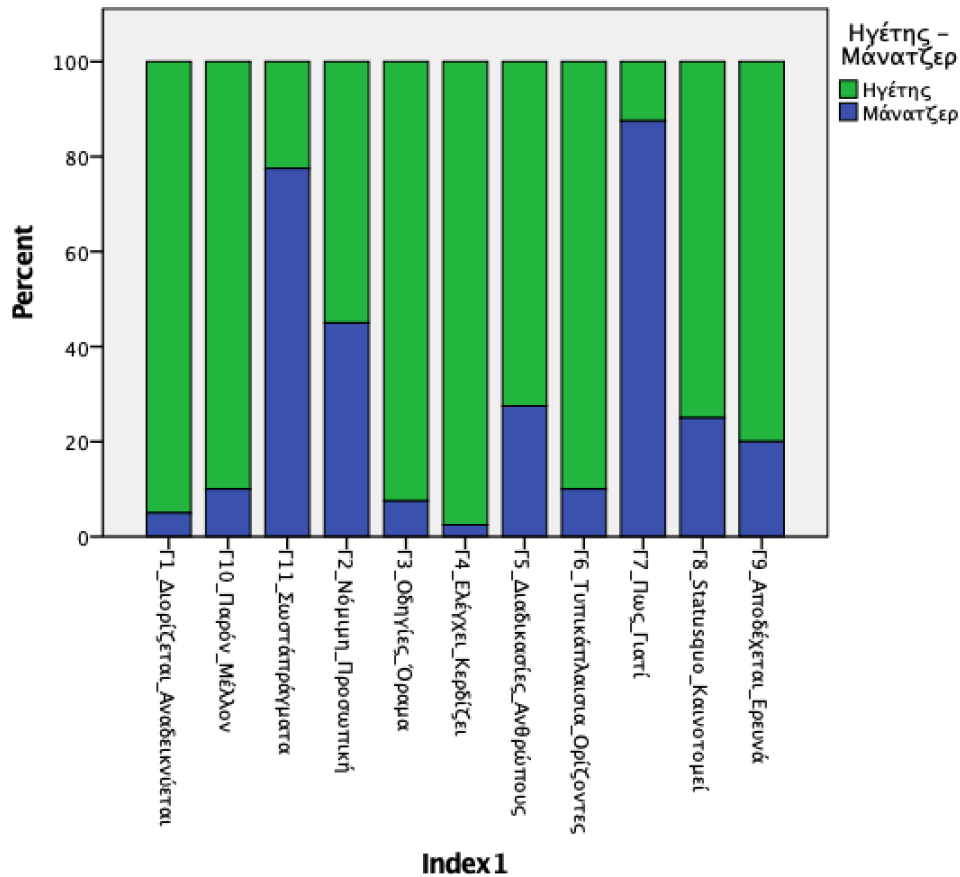
Αντικειμενικός σκοπός της ερώτησης, ήταν να διακρίνει αν ο επικεφαλής διαθέτει βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη προοπτική.



Statistics		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Πήρε αποφάσεις με βάση το μέλλον που επιθυμούσε για το Τμήμα του και όχι με βάση το παρόν ή το παρελθόν;	Πήρατε αποφάσεις με βάση το μέλλον που επιθυμούσατε για το Τμήμα σας και όχι με βάση το παρόν ή το παρελθόν;
N	Valid	28	28
	Missing	0	0
Mean		3,11	3,64
Median		3,00	4,00
Std. Deviation		1,031	,989
Skewness		,209	-,182
Std. Error of Skewness		,441	,441
Range		4	3

6.3 Γ' Μέρος Ερωτηματολογίου

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκε 1 ομάδα ερωτημάτων, τα οποία αποσκοπούσαν στην καταγραφή των επιθυμητών χαρακτηριστικών ενός υποθετικού υφισταμένου, σε μια υποθετική - μελλοντική οργανωσιακή αλλαγή. Στο πλαίσιο αυτής της αλλαγής ο ερωτώμενος θα έχει τη δυνατότητα επιλογής των άμεσων συνεργατών, οι οποίοι θα αποτελέσουν τους Τμηματάρχες της Υπηρεσίας.



Index1 * Ηγέτης - Μάνατζερ Crosstabulation

			Ηγέτης - Μάνατζερ		Total
			Μάνατζερ	Ηγέτης	
Index1	Γ1_Διορίζεται_Αναδεικνύεται	Count	2	38	40
		% within Index1	5,0%	95,0%	100,0%
	Γ10_Παρόν_Μέλλον	Count	4	36	40
		% within Index1	10,0%	90,0%	100,0%
	Γ11_Σωστά_πράγματα	Count	31	9	40
		% within Index1	77,5%	22,5%	100,0%
	Γ2_Νόμιμη_Προσωπική	Count	18	22	40
		% within Index1	45,0%	55,0%	100,0%
	Γ3_Οδηγίες_Όραμα	Count	3	37	40
		% within Index1	7,5%	92,5%	100,0%
	Γ4_Ελέγχει_Κερδίζει	Count	1	39	40
		% within Index1	2,5%	97,5%	100,0%
Total	Γ5_Διαδικασίες_Ανθρώπους	Count	11	29	40
		% within Index1	27,5%	72,5%	100,0%
	Γ6_Τυπικά_πλαίσια_Ορίζοντες	Count	4	36	40
		% within Index1	10,0%	90,0%	100,0%
	Γ7_Πως_Γιατί	Count	35	5	40
		% within Index1	87,5%	12,5%	100,0%
	Γ8_Statusquo_Καινοτομεί	Count	10	30	40
		% within Index1	25,0%	75,0%	100,0%
	Γ9_Αποδέχεται_Ερευνά	Count	8	32	40
		% within Index1	20,0%	80,0%	100,0%
		Count	127	313	440
		% within Index1	28,9%	71,1%	100,0%

Κεφάλαιο 7ο: Συμπεράσματα

1. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που εστάλησαν (200), σε σχέση με αυτόν που τελικά παρελήφθησαν (40, ποσοστό 20%), εκτός την αυτονόητη άρνηση των υπαλλήλων να συμμετέχουν στην έρευνα, ενδεχομένως να αποτελεί μια μορφή σιωπηλής αντίδρασης προς τον τρόπο λειτουργίας ή διοίκησης των οργανισμών τους. Σε κάθε περίπτωση, οι ακριβείς λόγοι της άρνησης δεν είναι δυνατόν να καθοριστούν, ενώ ίσως θα έπρεπε να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής διερεύνησης.
2. Διαπιστώθηκε ότι, οι οργανισμοί διέθεταν οργανόγραμμα σε πολύ μεγάλο ποσοστό (91,7%), πλην όμως ένα μεγάλο μέρος (27,8%) δεν το εφαρμόζαν. Το τελευταίο ποσοστό αν αθροιστεί με αυτό των οργανισμών που δεν διέθεταν οργανόγραμμα (8,3%), καταλήγουμε στο ότι σχεδόν το 36,1% των δημόσιων οργανισμών ουσιαστικά λειτουργεί χωρίς καθορισμένη δομή.
3. Όσον αφορά την ύπαρξη καθηκοντολογίου, διαπιστώθηκε ότι «δεν υπήρχε» σε ποσοστό 13,9%. Αν το συγκεκριμένο ποσοστό αθροιστεί με αυτό που αγνοούσε την ύπαρξη του (8,3%), καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σε ένα διόλου μικρό μέρος των δημόσιων οργανισμών (22,2%), οι εργαζόμενοι λειτουργούν χωρίς να γνωρίζουν ποια είναι τα καθήκοντά τους. Το συγκεκριμένο δημιουργεί ερωτηματικά τόσο για την ορθή εκτέλεση των εκάστοτε προϊσταμένων καθώς είναι υπεύθυνοι να γνωστοποιήσουν στους υφισταμένους τους το καθηκοντολόγιο τους, όσο και στους ίδιους τους υπαλλήλους οι οποίοι δεν διακατέχονται από εσωτερική ανησυχία ως προς την γνώση των υποχρεώσεων τους απέναντι στον οργανισμό.
4. Διαπιστώθηκε η ύπαρξη στοχοθεσίας σε ικανοποιητικό βαθμό, ενώ διαπιστώθηκε υστέρηση στην περίπτωση του οράματος. Όσον αφορά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων για «μη ύπαρξη» ή «μη γνώση ύπαρξης» οράματος, μπορεί να εξηγηθεί εκτός από την προφανή αλήθεια της μη κατάρτισης οράματος από την ηγεσία του οργανισμού και με το λανθασμένο τρόπο μετάδοσης (επικοινωνία) αυτού στον οργανισμό.
5. Όσον αφορά τους λόγους που οδήγησαν τους οργανισμούς σε αλλαγή, προκύπτει ότι στο μεγαλύτερο μέρος τους αυτοί είναι πολιτικοί (33,3%) και οικονομικοί (38,9%), αποδεικνύοντας ότι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι δέσμιοι περισσότερο στις πολιτικές αποφάσεις και τις οικονομικές εξελίξεις, σε σχέση με οποιοδήποτε άλλη αιτία.
6. Διαπιστώθηκε ότι, οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν από τους οργανισμούς κρίθηκαν ως επιτυχημένες, λόγω του ότι απέδωσαν τα επιθυμητά αποτελέσματα (47,2%) και ωφέλιμες (41,7%). Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι αξιοσημείωτα αν αναλογιστούμε το γεγονός ότι σύμφωνα με τους Corby & O' Corrbui (1999) το 70% των σχεδιαζόμενων αλλαγών αποτυγχάνουν κατά το στάδιο της υλοποίησης.

7. Συνοψίζοντας τις πληροφορίες που λάβαμε στις ερωτήσεις αναφορικά με τους παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή και τους παράγοντες μείωσης της επίδρασης της αντίστασης στην αλλαγή, θα ήταν χρήσιμο να εξετάσουμε τη βαρύτητα των παραγόντων αντίστασης στην αλλαγή από πλευράς εργαζομένων, σε σχέση με τις στρατηγικές μείωσης της επίδρασης των παραγόντων αντίστασης από τον Οργανισμό.

Παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή (εργαζόμενοι)	Στρατηγικές μείωσης επίδρασης παραγόντων αντίστασης (Οργανισμός)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Έλλειψη κινήτρων (3,80) 2. Επιπρόσθετη εργασία (3,71) 3. Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής (3,60) 4. Φόβος για την απώλεια κεκτημένων δικαιωμάτων (3,49) 5. Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας (3,23) 6. Διαφορετικές αντιλήψεις (3,20) 7. Ανατροπή της υπάρχουσας νοοτροπίας του οργανισμού (3,17) 8. Φόβος για το άγνωστο (3,06) 9. Αντίδραση προς το φορέα της αλλαγής (2,46) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πλήρης πληροφόρηση των εργαζομένων (3,17) 2. Ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή (2,97) 3. Εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση (2,94) 4. Υλοποίηση μόνο όσων αλλαγών είναι αναγκαίες (2,86) 5. Παροχή κινήτρων (2,51) 6. Παροχή δυνατότητας έκφρασης των αντιρρήσεων (2,43)

Κατόπιν των παραπάνω, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στα εξής συμπεράσματα:

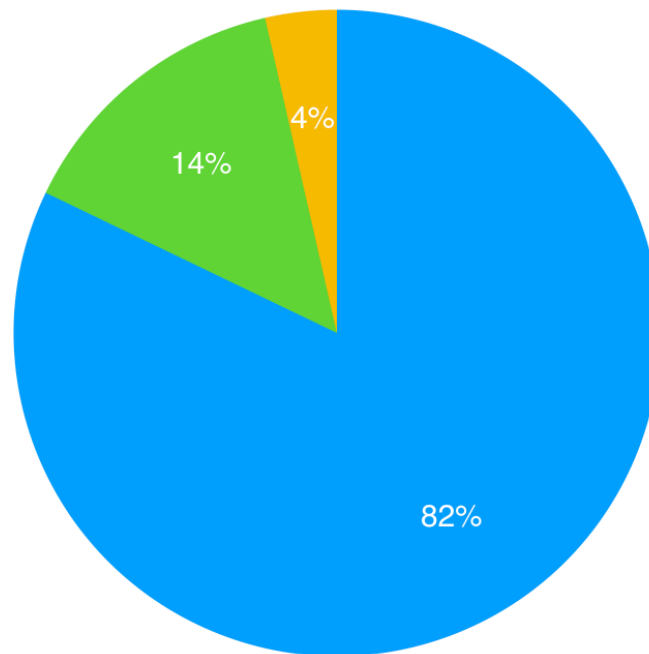
α. Ο Οργανισμός δεν κατάφερε να εκτιμήσει σωστά τους παράγοντες αντίστασης, από πλευράς των εργαζομένων, ενάντια στην αλλαγή, με αποτέλεσμα να θέσει διαφορετική προτεραιότητα, ως προς τη βαρύτητα, εφαρμογής της εκάστοτε στρατηγικής μείωσης αντίστασης.

β. Αν παραλληλίζαμε, καταχρηστικά, το μέσο (mean) με δυνάμεις, θετικής φοράς για τις στρατηγικές μείωσης και αρνητικής φοράς για τους παράγοντες αντίστασης, θα λέγαμε ότι σε όλες τις περιπτώσεις, συναφούς αντικειμένου (πχ χρησιμότητα/ανάγκη για αλλαγή), η δύναμη της αντίστασης υπερνικά τη δύναμη της μείωσης, σύμφωνα με την εξίσωση:

3,60 (Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής)	-	2,97 (Ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή)	= - 0,63
--	---	---	-----------------

γ. Η στρατηγική της «παροχής κινήτρων», ενάντια στον ισχυρότερο παράγοντα αντίστασης «έλλειψη κινήτρων», βρίσκεται στην 5η θέση και η δυναμική της είναι μόνο 2,51. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί με το γεγονός ότι στους Οργανισμούς δημοσίου η παροχή κινήτρων επαφίεται στην εφευρετικότητα, δημιουργικότητα, ανάληψη ρίσκου/ευθύνης του εκάστοτε προϊσταμένου, ο οποίος θέλει να παρακινήσει το προσωπικό του, σε αντίθεση με ιδιωτικές εταιρείες, όπου το συγκεκριμένο αποτελεί στρατηγική της ανώτατης διοίκησης.

8. Διαπιστώσαμε ότι, στο μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων, που αφορούσαν στις ενέργειες των συμμετεχόντων στην έρευνα σε σχέση με αυτές των προϊσταμένων τους, υπάρχει σημαντική ποιοτική διαφορά, καθώς οι συμμετέχοντες στην έρευνα υπερεκτιμούν τη δικές τους ενέργειες σε σχέση με αυτές των προϊσταμένων τους. Το παραπάνω γίνεται ιδιαίτερα εμφανές, καθώς σε αρκετές απαντήσεις του δείγματος απουσιάζει η επιλογή «καθόλου» από τις δικές του ενέργειες. Κατόπιν εξέτασης των απαντήσεων, κάθε συμμετέχοντα στην έρευνα, ξεχωριστά, διαπιστώθηκε ότι από τις 28 περιπτώσεις οι 23 (82%) υπερεκτίμησαν τις δικές τους ενέργειες, οι 4 (14%) υπερεκτίμησαν τις ενέργειες των προϊσταμένων τους, ενώ ο 1 (4%) θεώρησε ότι οι ενέργειες του και αυτές του προϊσταμένου του είχαν την ίδια βαρύτητα.



9. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσε το δείγμα στο Γ' μέρος του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε ότι ο «ιδανικός» για αυτούς υφιστάμενος Τμηματάρχης, στις περισσότερες παραμέτρους του τείνει προς τον ηγέτη, καθώς τα επιμέρους χαρακτηριστικά, ακολουθούν σε μεγάλο ποσοστό το συγκεκριμένο πρότυπο. Εξαίρεση αποτελούν 3 από τις παραμέτρους, καθώς το δείγμα απάντησε ότι θα ήθελε κάτι το διαφορετικό. Πιο συγκεκριμένα, απάντησε ότι :

α. Ο υφιστάμενος Τμηματάρχης θα ήθελε να διαθέτει το χαρακτηριστικό «χρησιμοποιεί τη νόμιμη - δοτή εξουσία ή την προσωπική του δύναμη», σε ίδιο σχεδόν ποσοστό (45% δοτή - 55% προσωπική).

β. Θα πρέπει να ενδιαφέρεται για το «ΠΩΣ», δηλαδή θα ήθελαν το συγκεκριμένο άτομο να επικεντρώνεται περισσότερο στον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών.

γ. Θα πρέπει να κάνει «τα πράγματα σωστά», δηλαδή θα ήθελαν το συγκεκριμένο άτομο να επικεντρώνεται στην ορθή εκτέλεση αυτών, παρά στην αξιολόγηση και επιλογή των κατάλληλων διαδικασιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

1. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community, 1st edition
2. Appelbaum S., St-Pierre, N. and Glavas, W. (1998), "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", *Management Decision* Vol.36, No.5.
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. Armenakis, A. and Bedeian, G.A. (1999), "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", *Journal of Management*, Vol.25, No.3, p.293- 315.
5. Armenakis, A. and Harris, S.G. (2002), "Crafting a change message to create transformational readiness", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.15, No.2, p.169-183.
6. Armenakis, A., Harris, S., and Feild, H. (1999), "Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives", R. Golembiewski (ed.), *Handbook of organizational behaviour*, New York.
7. Avolio BJ. 1999. *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oak
8. Avolio, Bruce J. & Bernard M. Bass. *Developing Potential Across a Full Range of LeadershipTM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum), 2002.
9. Avolio BJ. 2005. *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
10. Avolio BJ, Bass BM, Walumbwa FO, Zhu W. 2004 *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Test*. Redwood City, CA: Mind Garden.
11. Avolio BJ, Chan A. 2008. The dawning of a new era for genuine leadership development. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. G Hodgkinson, K Ford, pp. 197– 238. New York: Wiley
12. Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber TJ. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, *Annual Review of Psychology*. 60:421-49.
13. Avolio BJ, Hannah S, Reichard R, Chan A, Walumbwa F. 2009. 100 years of leadership intervention research. *Leadership. Q.* In press.
14. Avolio BJ, Zhu WC, Koh W, Bhatia P. 2004b. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *J. Organ. Behav.* 25:951–68.
15. Baker D. (2007), *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*. England: Chandos Publishing Oxford,.
16. Bass, Bernard M. Bass and Stogdill's *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* 3rd ed. (New York: Free Press), 1990.
17. Bass, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics*, Winter 1990.
18. Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio (eds.). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications), 1994.
19. Bass BM, Bass R. 2008. *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application*. New York: Free Press. 1296 pp
20. Bass BM, Steidlmeier P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership. Q.* 10:181–217.

21. Beckhard, R. and Harris, R.T, 1987. *Organization Transitions: managing complex change*, reading, mass., Addison-Wesley Pub. co.
22. Bennis, Warren. *On Becoming a Leader*. (Menlo Park, CA: Addison-Wesley Publishing), 1994.
23. Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
24. Blake, R.; Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
25. Bono JE, Anderson MH. 2005. The advice and influence network of transformational leaders. *J. Appl. Psychol.* 90:1306–14.
26. Bono JE, Judge TA. 2003. Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Acad. Manage. J.* 46:554–71.
27. Bradley, C. (2000), “Managing change, Training and Development in Australia”, Vol. 27, No.1
28. 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.
29. Burnes, B. (2000), “Managing Change: a strategic approach to organizational Dynamics”, 3rd edition, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, England.
30. Cattell, R. B. *Personality and Motivation Structure and Measurement*. New York: World Book., 1957
31. Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003), ‘Managers’ upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197 – 214.
32. Chemers, Martin. *An Integrative Theory of Leadership*. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum), 1997.
33. Cornell, J. (1996), “Aspects of the management of change”, *Journal of Management Medicine*, Vol.10, No.2
34. Dahl, R.-C. *Lindblom, Politics, Economics and Welfare*, Transaction, σελ. 461, New Brunswick, 1992
35. Daft RL, *The Leadership Experience*. Harcourt College, Orlando, FL, 2001
36. Doherty, T., and Horne, T., *Managing public services: Implementing changes*. London, UK, Routledge, 2002
37. Fiedler F., *A theory of Leadership Effectiveness*, McGraw - Hill, 1976
38. Gill, R. (2003), “Change management or change leadership?”, *Journal of Change Management*, Vol. 3
39. Goleman D, Boyatzis R and McKee A *Primal Leadership*. Harvard Business School Press, Boston, MA., 2002
40. Hage, J.T. (1999), “Organizational innovation and organizational change”, *Annual Review of Sociology*
41. Hersey, P. & Blanchard, K., *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 1977
42. Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003), ‘Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates’, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147 – 170.
43. Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969), ”Contemporary trends in the analysis of leadership processes”, *Psychological Bulletin*, 71, 387 – 397. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press].
44. Hollander P. E., *The Essential Interdependence of Leadership and Followership*. *Current Directions in Psychological Science*, 1992

45. House R. J. (1972), "Some new applications and tests of the path-goal theory of leadership", Unpublished manuscript. [In Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. (3rd ed). New York: Free Press
46. House R., Mitchell, T.R. (1974). "Path-goal theory of leadership". Journal of Contemporary Business, 1974
47. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", Journal of Applied Psychology
48. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000), "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", Journal of Applied Psychology, 85(5), 751 – 765.
49. Katz, R. L.. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 1955
50. Kotter, John P. Power and Influence: Beyond Formal Authority. (New York: The Free Press), 1985.
51. Kotter J. P., *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York, 1990
52. Kotter, J. P. 1996. "Leading Change", Harvard Business School Press, Boston, MA.
53. Kouzes, J.M. & B.Z. Posner. The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations. (San Francisco: Jossey-Bass), 1987.
54. Kouses J.M. & Z. B. Posner, The Leadership Challenge, 4th ed., San Francisco, 2007
55. Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology
56. *Leadership in the Canadian Forces*, 2005
57. Lippitt, R., Watson, J. C., & Westley, B. H. (1958), "The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques", New York: Harcourt, Brace.
58. Lewin, K. 1951. Field theory in social science; selected theoretical papers, New York., Harper.
59. Likert R. G, (1967), The human organization: Its management and value, McGraw-Hill Book Company
60. Ministry of Defence, Defence Academy of the United Kingdom, Defence Leadership Centre, *Leadership in Defence*, Shrivenham, 2004
61. McKee, R.; Carlson, B. (1999). *The Power to Change*. Austin, Texas: Grid International Inc.
62. Nadler, D. A., & Tushman, M. I. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation, In D.A. Nadler, R. B.
63. Northouse P. G, (1997), Leadership: Theory and Practice, Sage Publications
64. OECD, (2001) Public Sector Leadership for the 21st Century, Governance.
65. Pascale, Richard, Mark Milleman, & Linda Gioja. "Changing the Way We Change." *Harvard Business Review*, November-December 1997.
66. Pardo del Val, M. and Fuentes, C.M. (2003), "Resistance to change: A literature review and empirical study", Management Decision, Vol.41, No.2
67. Peters. T and Waterman R., In search of excellence
68. Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003), "The impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics. One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance", Journal of Applied Psychology, 88(5), 795 – 808.
69. Pfeffer, Jeffrey. Managing with Power: Politics and Influence in Organizations. (Boston, MA: Harvard Business School Press), 1992.
70. Poole, M. and Van de Ven, An. (2004), "Handbook of Organizational Change and Innovation", Oxford University Press.

71. 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
72. Public sector leadership for innovation and productivity, Asian Productivity Organization, 2018
73. Robbins S.P., «Organizational Behavior» 7th ed. Prentice Hall Publishing N.Y, 1997
74. Rosenthal, R., & Jacobson, L., Pygmalion in the Classroom. The Urban Review, 1966
75. Rosenbloom, D. (2014), "Federal Service and the Constitution- The Development of the Public Employment Relationship", 2nd ed., Georgetown: University Press.
76. Rost C. J., Leadership Development in the New Millennium, *Journal of Leadership Studies*, 1993
77. Rue.L, Byars.L, Management, R.Irwin, 1981
78. Senior, B. (2002), "Organizational Change", Financial Times/Prentice Hall Books, Harlow, England.
79. Stoker, G. (2006), Governance. Oxford: Oxford University Press
80. Ulrich D, Zenger J and Smallwood N *Results-Based Leadership*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999
81. UNPD, Institutional Reform and Change Management: Managing change in public sector organization, a UNPD capacity development resource, Conference paper #5, working draft, November 2006.
82. Van Wouter, D., Geert, B., Halligan J., (2015) Performance Management in the Public Sector, Routledge.
83. Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005), "Attitudes towards organizational change. What is the role of employees" stress and commitment?", Employee Relations, Vol. 27, No. 2
84. 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
85. Voehl, F. and Harrington, H. J. (2016). Change Management- Manage the Change or It Will Manage You, CRC Press.
86. Vroom, Victor H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
87. Vroom V., Yetton P., leadership and Decision Making, University of Pittsburg, 1973
88. Vroom, Victor H. & Arthur G. Jago. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall), 1988
89. Worren, N., Ruddle, K. and Moore, K. (1999), "From organizational development to change management", The Journal of applied behavioural science, Vol.35
90. Yukl, Gary. *Leadership in Organizations* 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall), 2002.
91. Zaccaro, Stephen J. & R.J. Klimoski (eds.). The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting *Today's Leaders*. (San Francisco: Jossey-Bass), 2001.
92. Zand, Dale E. The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power. (New York: Oxford University Press), 1997.

Ελληνική

1. Ζαβλάνος Μ., Μάνατζμέντ. Αθήνα, 1998
2. Δημητρούλης Δ. Στρατιωτικό Ήθος και Ηγεσία, ΓΕΕΘΑ, 2015
3. Κέφης, Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. 2005
4. Κάντας Α., Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, τ. 2, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1993
5. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
6. Μπουραντάς Δ., Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ, Εκδόσεις Ψυχογιός, 2018
7. Ρόντος, Κ., Παπάνης, Ε., (2006), Στατιστική Έρευνα. Μέθοδοι και Εφαρμογές, Εκδόσεις Σιδέρη.
8. Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015, «Αποτελεσματική διαχείριση οργανωτικής αλλαγής», Υποέργο: Μελετητικές δράσεις ΙΝ.ΕΠ – Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ΕΣΠΑ 2007-2013