



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA»  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ DIGITAL BUSINESS**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος:** «Η εφαρμογή των θεωρητικών μοντέλων οργανωσιακής αλλαγής στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) και η ανάδειξη του κατάλληλου υβριδικού μοντέλου αλλαγής»

**Title:** “The application of theoretical models of organizational change to the National Transparency Authority (N.T.A.) and the emergence of the appropriate hybrid model of change”

Όνοματεπώνυμο: Μάρθα Διονυσοπούλου Α.Μ.: 21005

Όνοματεπώνυμο: Μαρία Τριάντη Α.Μ.: 21033

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Ακαδημαϊκό Έτος 2022-2023

## **Τριμελής Επιτροπή**

### **Επιβλέπων Καθηγητής:**

Ιωάννης Σαλμόν, Αναπληρωτής Καθηγητής του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

### **Συνεπιβλέποντες καθηγητές:**

Γκούμας Σπυρίδων, Καθηγητής του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Πανόπουλος Αναστάσιος, Καθηγητής του τμήματος Βαλκανικών, Σλαβικών και Ανατολικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μαρία Τριάντη του Ανδρέα με αριθμό μητρώου 21033 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.



Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μάρθα Διονυσοπούλου του Δημητρίου με αριθμό μητρώου 21005 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.



## Ευχαριστίες

Αρχικά θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους Καθηγητές του μεταπτυχιακού τμήματος της Διοίκησης Επιχειρήσεων με κατεύθυνση το Digital Business για τις εμπειρίες και τις γνώσεις, που μας μεταλαμπάδευσαν με περισσή διάθεση και υπομονή.

Ιδιαίτερα, θα θέλαμε να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας στον επιβλέποντα Αναπληρωτή Καθηγητή κο Ι. Σαλμόν, για την εξαιρετική συνεργασία και καθοδήγηση κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μας εργασίας. Παράλληλα τον ευχαριστούμε για το θετικό αποτέλεσμα που θα μας ακολουθεί στη ζωή μας από τις πολύτιμες διδακτικές ώρες που μας χάρισε.

Θα θέλαμε επιπρόσθετα να επισημάνουμε σε αυτό το σημείο ότι η μεταξύ μας συνεργασία κατά τη συγγραφή της εν λόγω διπλωματικής, αλλά και των προηγούμενων εξαμήνων ήταν εποικοδομητική και αποτέλεσε ένα ταξίδι γνώσεων, εμπειρίας και παρέας.

Μάρθα Διονυσοπούλου - Μαρία Τριάντη

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που επί σειρά ετών με στηρίζει στην πορεία μου για μάθηση και εξέλιξη.

Μάρθα Διονυσοπούλου

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω μέσα από την καρδιά μου στο σύζυγό μου Πάνο και στα παιδιά μας Κάλλια και Σπύρο για την αμέριστη στήριξη και ανοχή τους στις ώρες απουσίας μου από κοντά τους τα τελευταία δύο χρόνια. Δε θα μπορούσα να παραλείψω τους γονείς μου, που μου χάραξαν το δρόμο προς τη μάθηση και την αγάπη μου για τη συνεχή αναζήτηση αυτής.

Μαρία Τριάντη

## Πρόλογος

Διανύοντας τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, ο ρυθμός των αλλαγών είναι ταχύτατος και ο όγκος τους πολύ μεγάλος. Οι αλλαγές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής μας σε όλους τους τομείς. Ταυτόχρονα όμως γεννούν αβεβαιότητα, σύγχυση και ένταση, οπότε καθίσταται και επιτακτική η ανάγκη διαχείρισής τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού σε όλα τα επίπεδα, των διακυμάνσεων της οικονομίας, της αλματώδους τεχνολογικής εξέλιξης, του ψηφιακού μετασχηματισμού και πολλών άλλων παραγόντων, τόσο οι διοικήσεις των επιχειρήσεων όσο και ο κρατικός μηχανισμός καλούνται να προβούν και να υλοποιήσουν επιμέρους αλλαγές που αφορούν στο προσωπικό, στη λειτουργία, στις διαδικασίες, στην οργάνωση, στην τεχνολογία, στην κουλτούρα αλλά και συνολικά στον οργανισμό.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι πλέον γεγονός και συντελείται σε πάσης φύσεως διαδικασίες της κοινωνικής και οικονομικής ζωής. Αποτελεί λοιπόν πρόκληση, σε επίπεδο τόσο των δημοσίων όσο και των ιδιωτικών οργανισμών, η ομαλή μετάβαση από την παραδοσιακή λειτουργία σε μια σύγχρονη, πιο επιθυμητή κατάσταση, χωρίς όμως παράλληλα να διαταραχτούν οι ισορροπίες. Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή χρειάζεται να χρησιμοποιεί ευέλικτες μεθόδους αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού καθιστώντας το κοινωνό και συμμετοχο στην αλλαγή αυτή. Με βάση την ανθρωποκεντρική προσέγγιση, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι θεαματικό.

*«Η πρόοδος είναι ωραία λέξη, αλλά αυτό που τη δημιουργεί, είναι η αλλαγή και η αλλαγή έχει πολλούς εχθρούς.»*

Robert Kennedy

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή – Επιτελική Σύνοψη.....	10
<b>Κεφάλαιο 1</b>	
Βασικές Θεωρητικές Έννοιες.....	13
1.1 Η έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	13
1.2 Οι κατηγορίες της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	16
1.3 Η αναγκαιότητα για αλλαγή.....	17
1.4 Οι παράγοντες της Οργανωσιακής αλλαγής.....	18
1.5 Η οργανωσιακή αλλαγή σήμερα και οι μορφές της.....	19
1.6 Η Συστημική Θεωρία, Σκέψη και Δυναμική.....	21
1.7 Η Εφαρμογή της Συστημικής Θεωρίας στη Διοίκηση.....	21
1.8 Σύνοψη Κεφαλαίου.....	22
<b>Κεφάλαιο 2</b>	
Εισαγωγή στη Διαχείριση Αλλαγής.....	23
2.1 Η εισαγωγή της αλλαγής σε έναν οργανισμό.....	23
2.1.1 Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.....	23
2.1.2 Τα σφάλματα κατά την εισαγωγή της αλλαγής και οι επιπτώσεις τους.....	26
2.1.2.i Επιπτώσεις των αντιστάσεων στην αλλαγή.....	27
2.1.2.ii Αναγκαιότητα κάμψης των αντιστάσεων.....	28
2.1.2.iii Στάσεις των επιχειρήσεων απέναντι στην αντίσταση στην αλλαγή.....	29
2.2 Τα μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγών.....	31
2.2.1 Μοντέλο τριών βημάτων του Lewin (1951).....	31
2.2.2 Μοντέλο αλλαγής του Kotter (1995).....	33
2.2.3 Μοντέλο καλύτερων πρακτικών των Clarke & Garside (1997).....	36
2.2.4 Μοντέλο των Balogan & Hope (1999).....	37
2.2.5 Μοντέλο του Robbins (2005).....	38

2.2.6 Θεωρία Αλλαγής του Lippit (1958).....	39
2.2.7 Μοντέλο 7-S της McKinsey (1980).....	41
2.2.8 Μοντέλο διακοπτόμενης ισορροπίας των Tushman & Romanelli (1985)...	43
2.2.9 Αιτιώδες Μοντέλο των Burke & Litwin (1992).....	44
2.2.10 Μοντέλο ADKAR του Prosci (1998).....	45
2.2.11 Μοντέλο των Cook & Hunsaker (2001).....	47
2.2.12 Το Μοντέλο του Schein (1987).....	48
2.2.13 Το Μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010).....	49
2.2.14 Το μοντέλο Hellriegel και Slocum (1992).....	50
2.2.15 Το μοντέλο του Jick (1991).....	50
2.2.16 Το μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric.....	51
2.2.17 Το Μοντέλο του Bennis (Huczynski κ.α., 2001).....	52
2.3 Οι προϋποθέσεις ενσωμάτωσης των οργανωσιακών αλλαγών.....	53
2.4 Σύνοψη Κεφαλαίου.....	56

### Κεφάλαιο 3

Η οργανωσιακή αλλαγή και η οργανωσιακή συμπεριφορά.....	57
3.1 Η οργανωσιακή συμπεριφορά (Ηγεσία, Παρακίνηση, Δυναμική των ομάδων και Επικοινωνία).....	57
3.2 Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας.....	61
3.3 Η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας .....	64
3.4 Η οργανωσιακή κουλτούρα και η αντίσταση στην αλλαγή.....	66
3.5 Σύνοψη κεφαλαίου.....	68

### Κεφάλαιο 4

Η επιτακτική ανάγκη για αλλαγή στο σύγχρονο δημόσιο τομέα.....	69
--	----

4.1 Η ανάγκη αλλαγής στη διοικητική διάρθρωση.....	69
4.2 Οι σύγχρονες διοικητικές προσεγγίσεις στο δημόσιο τομέα. Η έννοια και τα χαρακτηριστικά τους.....	70
4.3 Η δημόσια γραφειοκρατία αντικαθίσταται από το δημόσιο Μάνατζμεντ.....	72
4.4 Εισαγωγή στο νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ .....	74
4.5 Η νέα πραγματικότητα στο δημόσιο και ο σωστός τρόπος εισαγωγής της αλλαγής.....	76
4.6 Σύνοψη Κεφαλαίου.....	78

## Κεφάλαιο 5

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.).....	79
5.1 Ο φορέας της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας / Σύσταση, αναγκαιότητα ύπαρξης και βασικά χαρακτηριστικά της Αρχής.....	79
5.2 Βασικές Αρχές, Αποστολή και Αρμοδιότητές της Ε.Α.Δ.....	81
5.3 Οι Συγχωνευμένες Υπηρεσίες.....	83
5.4 Οργανωτική διάρθρωση της Αρχής / Οργανόγραμμα.....	87
5.5 Ετήσια έκθεση απολογισμού Ε.Α.Δ. 2021 και Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.).....	92
5.6 SWOT Analysis για την Ε.Α.Δ.....	96
5.7 Εφαρμογή της Balanced Scorecard στην Ε.Α.Δ. - Οι συνδέσεις του Στρατηγικού Χάρτη στην Ε.Α.Δ.....	99
5.8 Σύνοψη Κεφαλαίου.....	108

## Κεφάλαιο 6

Η εφαρμογή των θεωρητικών προσεγγίσεων στον υπό μελέτη φορέα.....	109
6.1 Η εφαρμογή των διαφορετικών μοντέλων αλλαγής στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.....	109
6.1.1 Το μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin (1951) στην Ε.Α.Δ.....	109
6.1.2 Το μοντέλο αλλαγής του Kotter (1995) στην Ε.Α.Δ.....	110



6.1.3	Το μοντέλο καλύτερων πρακτικών των Clarke & Garside (1997) στην Ε.Α.Δ.....	111
6.1.4	Το μοντέλο των Balogan & Hope (1999) στην Ε.Α.Δ.....	112
6.1.5	Το μοντέλο του Robbins (2005) στην Ε.Α.Δ.....	113
6.1.6	Η Θεωρία Αλλαγής του Lippit (1958) στην Ε.Α.Δ.....	114
6.1.7	Το Μοντέλο 7-S της McKinsey (1980) στην Ε.Α.Δ.....	115
6.1.8	Το Μοντέλο διακοπτόμενης ισορροπίας των Tushman & Romanelli (1985) στην Ε.Α.Δ. ....	116
6.1.9	Το Αιτιώδες Μοντέλο των Burke & Litwin (1992) στην Ε.Α.Δ.....	116
6.1.10	Το μοντέλο ADKAR του Prosci (1998) στην Ε.Α.Δ.....	117
6.1.11	Το μοντέλο των Cook & Hunsaker (2001) στην Ε.Α.Δ.....	117
6.1.12	Το μοντέλο του Schein (1987) στην Ε.Α.Δ.....	119
6.1.13	Το μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010) στην Ε.Α.Δ.....	119
6.1.14	Το μοντέλο Hellriegel και Slocum (1992) στην Ε.Α.Δ.....	120
6.1.15	Το μοντέλο του Jick (1991) στην Ε.Α.Δ. ....	121
6.1.16	Το μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric στην Ε.Α.Δ.....	123
6.1.17	Το Μοντέλο του Bennis (Hucnynski κ.α., 2001) στην Ε.Α.Δ.....	123
6.2	Η σύγκριση των μοντέλων.....	124
6.3	Η ανάδειξη του καταλληλότερου μοντέλου.....	125
6.3.1	Μοντέλα με πλήρη εφαρμογή στην περίπτωση της Ε.Α.Δ.....	125
6.3.2	Μοντέλα με μερική ή σχετική εφαρμογή στην περίπτωση της Ε.Α.Δ.....	133
6.4	Οι προτάσεις για ένα υβριδικό μοντέλο αλλαγής.....	136
6.5	Σύνοψη Κεφαλαίου.....	140
	Επίλογος – Συμπεράσματα.....	141
	Βιβλιογραφία.....	145

## Εισαγωγή - Επιτελική Σύνοψη

Η παρούσα ερευνητική μεταπτυχιακή εργασία που τιτλοφορείται ως «Η εφαρμογή των θεωρητικών μοντέλων οργανωσιακής αλλαγής στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) και η ανάδειξη του κατάλληλου υβριδικού μοντέλου αλλαγής» διαρθρώνεται σε έξι κεφάλαια.

Στο **Πρώτο Κεφάλαιο** παρουσιάζονται Βασικές Θεωρητικές Έννοιες που σχετίζονται με την αναγκαιότητα για αλλαγή, με την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, τις διάφορες κατηγορίες και μορφές της, τους παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Αλλαγή, ενώ γίνεται συνοπτική αναφορά στη Συστημική Θεωρία, Σκέψη και Δυναμική καθώς και στην εφαρμογή της Συστημικής Θεωρίας στη Διοίκηση.

Στο **Δεύτερο Κεφάλαιο** επιχειρείται να γίνει εισαγωγή στην έννοια της Διαχείρισης Αλλαγής με αναφορά στην εισαγωγή της αλλαγής σε έναν οργανισμό, στο Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, ενώ παρουσιάζονται τα σφάλματα κατά την εισαγωγή της αλλαγής και οι επιπτώσεις τους, οι επιπτώσεις των αντιστάσεων στην αλλαγή, η αναγκαιότητα κάμψης των αντιστάσεων αυτών αλλά και οι στάσεις των επιχειρήσεων απέναντι στην αντίσταση στην αλλαγή. Στη συνέχεια εξετάζονται οι προϋποθέσεις ενσωμάτωσης των οργανωσιακών αλλαγών και τέλος γίνεται σύντομη παρουσίαση 17 μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγών, ως εξής:

1. Μοντέλο τριών βημάτων του Lewin (1951)
2. Μοντέλο αλλαγής του Kotter (1995)
3. Μοντέλο καλύτερων πρακτικών των Clarke & Garside (1997)
4. Μοντέλο των Balogan & Hope (1999)
5. Μοντέλο του Robbins (2005)
6. Θεωρία Αλλαγής του Lippit (1958)
7. Μοντέλο 7-S της McKinsey (1980)
8. Μοντέλο διακοπτόμενης ισορροπίας των Tushman & Romanelli (1985)
9. Αιτιώδες Μοντέλο των Burke & Litwin (1992)
10. Μοντέλο ADKAR του Prosci (1998)
11. Μοντέλο των Cook & Hunsaker (2001)
12. Το Μοντέλο του Schein (1987)
13. Το Μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010)
14. Το μοντέλο Hellriegel και Slocum (1992)
15. Το μοντέλο του Jick (1991)
16. Το μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric
17. Το Μοντέλο του Bennis (Hucnynski κ.α., 2001)

Στο **Τρίτο Κεφάλαιο** γίνεται ανάλυση των εννοιών της οργανωσιακής αλλαγής και οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ως προς την οργανωσιακή συμπεριφορά, γίνεται αναφορά στην Ηγεσία, την Παρακίνηση, τη Δυναμική των ομάδων και την Επικοινωνία, ενώ αναλύονται οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας, η αλλαγή της

οργανωσιακής κουλτούρας και τέλος η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της αντίστασης στην αλλαγή.

Στο **Τέταρτο Κεφάλαιο** τονίζεται η επιτακτική ανάγκη για αλλαγή στο σύγχρονο Δημόσιο Τομέα. Αρχικά παρουσιάζεται η ανάγκη μεταβολών στη διοικητική διάρθρωση καθώς και η έννοια και τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων διοικητικών προσεγγίσεων στο Δημόσιο Τομέα. Κατόπιν γίνεται αναφορά στη δημόσια γραφειοκρατία που αντικαθίσταται από το δημόσιο Μάνατζμεντ, ενώ εξετάζεται η προσαρμογή στο νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ σε σχέση με τη νέα πραγματικότητα στο Δημόσιο και το σωστό τρόπο εισαγωγής της αλλαγής.

Στο **Πέμπτο Κεφάλαιο** γίνεται παρουσίαση του υπό εξέταση Οργανισμού, της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.). Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στη σύσταση, την αναγκαιότητα ύπαρξης και τα βασικά χαρακτηριστικά της Αρχής. Στη συνέχεια αναλύονται οι βασικές αρχές, η αποστολή και οι αρμοδιότητες της Ε.Α.Δ., ενώ παρουσιάζονται οι έξι συγχωνευμένες Ελεγκτικές Υπηρεσίες και η λειτουργία των Υπηρεσιών αυτών πριν τη σύσταση της Ε.Α.Δ.. Επιπλέον, αναλύεται η οργανωτική διάρθρωση της Αρχής και το Οργανόγραμμά της. Στη συνέχεια, και προκειμένου να συνδεθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της παρουσίασης της Ε.Α.Δ. με την λειτουργία της και τις δράσεις που πραγματοποιεί, περιγράφονται τα βασικά στοιχεία της ετήσιας έκθεσης απολογισμού της για το 2021 καθώς και του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.), τόσο αυτού που ολοκληρώθηκε (2018-2021), όσο και αυτού που εκπονήθηκε για να εφαρμοστεί (2022-2025). Τέλος, με σκοπό τη διερεύνηση των δυνατοτήτων αξιοποίησης των μοντέλων διαχείρισης αλλαγής στον υπό εξέταση φορέα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής τόσο της SWOT Analysis όσο και της Balanced Scorecard (με τις συνδέσεις του Στρατηγικού Χάρτη) για την Ε.Α.Δ..

Στο **Έκτο Κεφάλαιο** παρουσιάζεται η εφαρμογή των θεωρητικών προσεγγίσεων στον υπό μελέτη φορέα, ήτοι η εφαρμογή των 17 διαφορετικών μοντέλων αλλαγής στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας που είχαν συνοπτικά περιγραφεί στο κεφάλαιο 2. Στη συνέχεια γίνεται η σύγκριση μεταξύ των μοντέλων που εφαρμόστηκαν και στην περίπτωση της ΕΑΔ τα μοντέλα που βρήκαν πλήρη εφαρμογή ήταν το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin (1951), το μοντέλο του Lippitt (1958), το μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010), το μοντέλο του Jick (1991), το μοντέλο των Cook & Hunsaker (2001), το μοντέλο Hellriegel & Slocum (1992) και το μοντέλο της διακοπόμενης Ισορροπίας των Tushman & Romanelli (1985), ενώ τα μοντέλα που είχαν μερική ή σχετική εφαρμογή στην περίπτωση της Ε.Α.Δ. ήταν το μοντέλο Balogan & Hope (1999), το μοντέλο Robbins (2005), το μοντέλο Burke & Litwin (1992), το μοντέλο των Clarke & Garside (1997), το μοντέλο 7-S της McKinsey (1980), το μοντέλο του Schein (1987), το μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric και το μοντέλο του Bennis (Huczynski et al, 2001). Τέλος, παρουσιάζεται η πρόταση για την υιοθέτηση από την Ε.Α.Δ. ενός υβριδικού μοντέλου για επιτυχή

ενσωμάτωση της αλλαγής που στηρίζεται στη σύνθεση και αξιοποίηση συγκεκριμένων πεδίων των ανωτέρω μοντέλων.

# Κεφάλαιο 1

## Βασικές Θεωρητικές Έννοιες

### 1.1 Η έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής

Η νέα εποχή έχει προκαλέσει πολλές αλλαγές καθώς επηρεάζεται από μεταβαλλόμενες συνθήκες όπως η κοινωνία, η πολιτική, η οικονομία και το περιβάλλον. Οι τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν πολλούς παραγωγικούς οργανισμούς να δημιουργήσουν και πρέπει να βρουν μια νέα τεχνική διαχείρισης για να μετατρέψουν μια υπάρχουσα κατάσταση σε μια επιθυμητή. Η λειτουργία ενός οργανισμού και η οργανωτική του δομή επηρεάζονται άμεσα από τη συμπεριφορά των ανθρώπων του. Κάθε οργανισμός ασχολείται με τους υπαλλήλους του ξεχωριστά, γεγονός που οδηγεί στο γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται από συγκεκριμένους παράγοντες. Η αλλαγή του οργανισμού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πεδία της οργανωτικής διαχείρισης και στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στην αναγκαιότητα της οργανωτικής αλλαγής στη σημερινή εποχή, η οποία θεωρείται σημαντικός παράγοντας στο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο αναδύονται οι σύγχρονες επιχειρήσεις.



Πηγή:<https://pixabay.com>

Η οργανωσιακή αλλαγή παραπέμπει σε οποιαδήποτε μορφή οργάνωσης η οποία θα αφορά είτε στην στρατηγική του οργανισμού είτε σε μεμονωμένα στοιχεία της διοίκησης. Οι αλλαγές μπορούν να χαρακτηριστούν μεγάλης και μικρής κλίμακας. Μεγάλη κλίμακας θεωρείται ολόκληρη η δομή του οργανισμού ενώ μικρής ανάγεται σε κάποιον καταμερισμό δηλαδή σε ορισμένα τμήματα.

Η οργανωσιακή αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι θα μπορούσε να περιγραφεί ως η αντενέργεια στην πίεση στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον. Απώτερο στόχο της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί η αποτελεσματικότητα και κερδοφορία του οργανισμού, ενώ η επιτυχής εφαρμογή της σχετίζεται με την κατάλληλη διαχείριση της αλλαγής συμφωνά με τις επικρατούσες συνθήκες. Επίσης σημαντικό στόχο της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί η ομαλή μετάβαση από μια προβληματική υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα και πιο επιθυμητή.

Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συγκροτούν την παντοτινή ανάγκη για προσαρμογή στις εξελίξεις των επιχειρήσεων με κυρίες προϋποθέσεις την ανάπτυξη και επιβίωση των οργανισμών. Οι οργανισμοί έχουν την ανάγκη για άμεσες και αποτελεσματικές αλλαγές.

Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει αντιληφθεί την αξία της αλλαγής λόγω των συνεχών μεταβολών στο περιβάλλον. Συμφωνά με την θεωρία του Δαρβίνου μπορούμε να κατανοήσουμε την σημασία της αλλαγής, καθώς βάσει της θεωρίας αυτής μπορεί να συσχετιστεί η εξέλιξη των ειδών με την αποδοτική διοίκηση των εταιριών. Με την έννοια εξέλιξη, μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα στις αλλαγές όσα οντά μεγαλύτερα ή ισχυρότερα δεν κατάφεραν να επιβιώσουν. Κατά συνεπεία, οι οργανισμοί που επιβίωσαν μέσα από αυτό, είναι και αυτοί που κατάφεραν να αλλάξουν την επιχειρηματική στρατηγική και προσαρμόστηκαν συμφωνά με τις εξελίξεις.

Το επιστημονικό ρεύμα αποφάσισε ότι μια από τις επικρατέστερες μορφές διοίκησης είναι η αναγκαιότητα της διαχείρισης αλλαγής ειδικά στην σημερινή εποχή οπου οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Το περιβάλλον ενός οργανισμού είναι αρκετά περίπλοκο και απαιτητικό έτσι έχει σαν αποτέλεσμα την ανάγκη για αλλαγή καθώς πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης εποχής. Με βάση την διεθνή βιβλιογραφία, ο Elliot αναλύει τον όρο αλλαγή ως ένα ψυχολογικό γεγονός που χρειάζεται προσεκτική διαχείριση ενώ ο Mullins ως μια διορθωτική επιρροή.

Όλοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι στην κοινωνία αλλά και στον χώρο των οργανισμών και επιχειρήσεων η αλλαγή θεωρείται αδυσώπητη.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στους οργανισμούς κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Στον ανθρωπινό παράγοντα δηλαδή στην εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και στο νέο κανονισμό εργασίας
- Στο σύστημα παράγωγης δηλαδή στην μηχανογράφηση, σε διοικητικά συστήματα αλλά και στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος



Πηγή: <https://pixabay.com>

Οι αλλαγές στοχεύουν στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, την αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και τη μεγιστοποίηση του βαθμού της υποκίνησης ή της αποδοχής από το κοινωνικό σύνολο. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση χρειάζεται να παρουσιάσει επιτυχημένες αντιδράσεις στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής πρωτοεμφανίστηκε στα μέσα του 19ου αιώνα, όταν οι επιχειρήσεις της τότε εποχής χαρακτηρίζονταν από σταθερότητα. Στην πορεία των ετών όμως ο ρυθμός ανάπτυξης αυξήθηκε και οι οργανισμοί έπρεπε να προσαρμοστούν αναλόγως. Ο όρος αλλαγή με την πάροδο των χρόνων και συμφωνά με τις αλλαγές στις συνθήκες άρχισε να διαγράφει μια νέα πορεία. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 ακολούθησε το γραμμικό μοντέλο όπου οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν προετοιμάζονταν για κάποια αλλαγή. Όλο αυτό έχει προκαλέσει μεγάλο πρόβλημα στην διοικητική επιστήμη και εμφανίστηκε περίπου στην επόμενη δεκαετία.

Κρίθηκε σαν αναποτελεσματική διότι πριν την αλλαγή πρέπει να προηγηθεί μια λεπτομερής μελέτη για διάφορους κίνδυνους με βάση τις επιπλοκές που θα δημιουργηθούν με αποτέλεσμα την άκυρη εφαρμογή της.

Η σύγχρονη προσέγγιση της έννοιας της αλλαγής χαρακτηρίζεται από την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα καθώς σε κάθε βήμα των οργανισμών - επιχειρήσεων χρειάζεται να εντάσσεται ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση έτσι ώστε να προκύπτει το νέο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης. Το συγκεκριμένο μοντέλο χαρακτηρίζεται σαν αυστηρό με αποτέλεσμα να δίνει την θέση του σε πιο ελαστικές μορφές.

Η οργανωσιακή αλλαγή χαρακτηρίζεται από δυο πεδία εφαρμογής. Το πρώτο πεδίο αφορά το σύστημα παράγωγης που εξαρτάται από τον ανθρωπινό παράγοντα δηλαδή

από τον τρόπο οργάνωσης, την δυναμικότητα της παραγωγικής διαδικασίας και την νέα τεχνολογία. Το δεύτερο πεδίο αφορά μόνο τον ανθρωπινό παράγοντα που σχετίζεται με αυτόν δηλαδή το σύστημα προαγωγών και αμοιβών. Δεν αποκλείεται μια αλλαγή να γίνει λίγο πιο περίπλοκη καθώς δίνεται η δυνατότητα να επιδράσουν και οι δυο παραπάνω παράγοντες μαζί. Συμπερασματικά, μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να αφορά εξ ολοκλήρου τον οργανισμό ή μεμονωμένα τμήματα και ομάδες.

## 1.2 Οι κατηγορίες της Οργανωσιακής Αλλαγής

Ο μετασχηματισμός των στοιχείων της οργάνωσης περιλαμβάνεται στην έννοια της οργανωσιακής αλλαγής καθώς κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της εν λόγω διαδικασίας επέρχεται η μετάβαση από μια τρέχουσα κατάσταση με ανοιχτά ζητήματα σε μια νέα και καλύτερη κατάσταση όπου έχουν επιλυθεί αρκετά από τα προβληματικά θέματα. Το περιεχόμενο και ο σκοπός που εξυπηρετεί ο εκάστοτε οργανισμός θα διαμορφώσει και αντίστοιχα τις αναγκαίες οργανωσιακές αλλαγές που θα πρέπει να υποστεί ο εν λόγω φορέας. Συμπερασματικά, η αλλαγή μπορεί να επηρεάσει ένα μέρος ή και ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε **σχεδιασμένη ή αναδυόμενη, με πρόθεση ή χωρίς πρόθεση**, καθώς και σε **προληπτική ή αποτρεπτική**. Η σχεδιασμένη ή αναδυόμενη αλλαγή αφορά μια ακολουθία ομοίων πραγμάτων από εξωτερικές δυνάμεις, συνδέεται με το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και επί της ουσίας σχετίζεται με την προετοιμασία της μετάβασης από μια υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα. Το ανθρωπινό δυναμικό του οργανισμού είναι πιθανό να αντιδράσει σε αυτές τις μη σχεδιασμένες αλλαγές με συνέπεια τη μη βελτίωση της κατάστασης και την ελαχιστοποίηση των συνεπειών της αλλαγής. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη το κριτήριο της φύσης της αλλαγής, η αλλαγή μπορεί να είναι **συνεχής ή περιοδική**. Η περιοδική αλλαγή δεν επηρεάζει τον οργανισμό σε σημαντικό βαθμό και έντονα, ενώ η συνεχής αλλαγή μπορεί να είναι λιγότερο σκληρή αλλά έχει μεγαλύτερη επίδραση μακροπρόθεσμα. Στο σημείο αυτό τονίζουμε ότι πιθανότατα η πιο αποτελεσματική επιλογή για έναν οργανισμό είναι η αλλαγή να είναι τμηματική έτσι ώστε να μπορεί να γίνει σταδιακά αποδεκτή από το ανθρωπινό δυναμικό της και να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του. Αυτό είναι χρήσιμο να συμβεί διότι η απότομη αλλαγή προκαλεί αναταραχές σε ρουτίνες και πεποιθήσεις.

Επιπρόσθετα, η αλλαγή με βασικό κριτήριο την στρατηγική ενός οργανισμού μπορεί να σχετίζεται αποκλειστικά με την προσέγγιση της οικονομικής διαχείρισης και να περιλαμβάνει τέτοιου είδους κίνητρα (οικονομικά, αμοιβών ή παροχών). Επίσης, μπορεί να αφορά στην οργάνωση του οργανισμού δηλαδή την εταιρική κουλτούρα ή τις δυνατότητες εξέλιξης των στελεχών.

Συμπερασματικά, η αλλαγή μπορεί να χαρακτηριστεί με βάση το περιεχόμενο της όπως τεχνική ή τεχνολογική ή και φυσική ή ατομική. Ο ανθρωπινός παράγοντας είναι το βασικό στοιχείο αλλαγής ενός οργανισμού διότι η έγκριση και η υποστήριξη του ανθρωπινού δυναμικού στην προσπάθεια αλλαγής της δομής, της πολιτικής, της τεχνολογίας αλλά και της κουλτούρας του οργανισμού θεωρείται σημαντικός



παράγοντας. Εν κατακλείδι, η αλλαγή εξαρτάται από τον βαθμό που λαμβάνει υπόψη του η ανθρωπινή όψη επειδή ισοδυναμεί άμεσα με τον άνθρωπο.

### 1.3 Η αναγκαιότητα για αλλαγή

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός είναι ο λόγος που συνήθως επιβάλλει και την αλλαγή. Για την βιωσιμότητα του οργανισμού οι ιθύνοντες θα πρέπει να εστιάσουν στα γεγονότα που επηρεάζουν την στρατηγική και την επιχείρηση. Η επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει ευκαιρίες ή απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Ορισμένα αίτια που οδηγούν στην αλλαγή είναι:

- **Η αλλαγή στην τεχνολογική διάσταση:** Οι τεχνολογικές τάσεις ή τα επιτεύγματα στο περιβάλλον επηρεάζουν άμεσα τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς μπορούν να περιγραφούν ως ευκαιρίες για τον οργανισμό εφόσον μπορούν να εφαρμοστούν.
- **Η αλλαγή στην πολιτική / νομική διάσταση:** Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζει τον οργανισμό και τον οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές. Το πολιτικό και το νομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως ρευστό και δημιουργεί αλλαγές στην δραστηριότητα του οργανισμού μέσα από τις προσθήκη νέων νομών και την διαγραφή νομοθετικών και ρυθμιστικών περιορισμών.
- **Η αλλαγή στην κοινωνική- πολιτιστική διάσταση:** Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει τον τρόπο που ενεργεί ο ανθρωπίνος παράγοντας και κατά συνεπεία τον οργανισμό, μέσα από τις αλλαγές στο εισόδημα , στον τρόπο ζωής του ανθρώπου, μορφωτικό επίπεδο, τον ελεύθερο χρόνο κ.α.
- **Η αλλαγή στην δημογραφική διάσταση:** Οι δημογραφικές αλλαγές έχουν επηρεάσει τα τελευταία χρόνια το περιβάλλον των οργανισμών καθώς οι αγορές των καταναλωτών γίνονται πιο συγκεκριμένες λόγω του μεγέθους του πληθυσμού, της κατανομής του εισοδήματος, της ηλικιακής δομής του πληθυσμού, κ.α.

Επιπλέον, η αλλαγή καθίσταται απαραίτητη και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς συμβάλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του. Οι βασικές δυνάμεις που διαθέτει μια επιχείρηση είναι:

- **Το ανθρώπινο δυναμικό:** Θεωρείται ο σημαντικός παράγοντας για έναν οργανισμό
- **Οι φυσικές δυνάμεις:** Σχετίζεται με τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις του οργανισμού καθώς και τα αποθέματα.
- **Οι τεχνολογικές δυνάμεις:** Άφορα την τεχνολογική εξέλιξη που διαθέτει ο οργανισμός.
- **Οι χρηματοδοτικές δυνάμεις:** Τα κέρδη, τα κεφάλαια των μέτοχων αλλά και τα δανειακά κεφάλαια θεωρείται χρηματοδότηση για τον οργανισμό.

Οι χρηματοδοτικές δυνάμεις περιλαμβάνουν τις εξής υποκατηγορίες:

- **Πελάτες:** Κάθε οργανισμός αποτελείται από πελάτες που προσπαθεί να ικανοποιήσει τον σκοπό του στην αγορά μέσα από τις υπηρεσίες που παρέχει ή τα προϊόντα του.
- **Προμηθευτές:** Ο οργανισμός δεν μπορεί να ολοκληρώσει την παραγωγική διαδικασία. Το παραγόμενο προϊόν αποτελείται από έξοδα των πρώτων υλών και των προμηθειών.
- **Ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις μέσα από τις δραστηριότητες σε ομοειδές κλάδο:** Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια συνεχώς πληροφόρηση ώστε να προβλέπουν τις αλλαγές των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός είναι ο σημαντικότερος παράγοντας καθώς με αυτόν μπορεί η επιχείρηση να κερδίσει μια υψηλή θέση στην αγορά.



Σύμφωνα με τους λογούς που προαναφέρθηκαν, κρίνεται αναγκαία η αλλαγή στον σύγχρονο επιχειρείν, εστιάζοντας σε παράγοντες που επηρεάζουν αρχικά το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αλλά και όσους προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του και σχετίζονται με τις βασικές λειτουργίες του οργανισμού. Στην σύγχρονη εποχή το περιβάλλον δεν χαρακτηρίζεται ως στατικό και η αλλαγή ουσιαστικά καθίσταται αναγκαστική. Η αλλαγή χρειάζεται να ενσωματωθεί στον προγραμματισμό των οργανισμών έτσι ώστε οι επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό να μπορούν να προσαρμοστούν σε ενδεχόμενες απότομες μεταβολές. Συμπερασματικά, η αλλαγή αφορά όλους τους οργανισμούς και θα πρέπει να είναι προγραμματισμένη καθώς προκύπτει από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Με τον τρόπο αυτό ο κάθε οργανισμός θα έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις όποιες απειλές αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

#### 1.4 Οι παράγοντες της Οργανωσιακής αλλαγής

Το μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον όπως προαναφέρθηκε επηρεάζει άμεσα τους οργανισμούς. Οι διοικούντες των οργανισμών χρειάζεται να μπορούν να αποδεχτούν τους νέους παράγοντες οργάνωσης, απασχόλησης και παράγωγης, οι οποίοι επηρεάζονται από τις παρακάτω συνθήκες:

- Παγκοσμιοποίηση
- Οικονομία
- Ενημερώσει από τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
- Τεχνολογική εξέλιξη
- Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων
- Ανεργία
- Ελεύθερη διακίνηση ανθρωπίνου δυναμικού και προϊόντων στην Ευρώπη
- Συγκρούσεις σε εθνικό επίπεδο
- Περιβαλλοντικές μεταβολές
- Νέες μορφές χρηματοδότησης
- Ίδρυση κυβερνητικών και μη κυβερνητικών οργανώσεων



Πηγή:<https://pixabay.com>

Οι παραπάνω παράγοντες επιβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στον οργανισμό να προβεί σε αλλαγή. Η κατευθυντήρια γραμμή της αλλαγής είναι η ταχύτητα. Στη σημερινή εποχή παρατηρούμε ότι η ταχύτητα των εξελίξεων και των μεταβολών είναι αυξημένη με αποτέλεσμα οι σύγχρονες επιχειρήσεις να μην έχουν πάντα τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται άμεσα και αποτελεσματικά σε όλα τα πεδία τα οποία υφίστανται μετασχηματισμούς.

### **1.5 Η οργανωσιακή αλλαγή σήμερα και οι μορφές της**

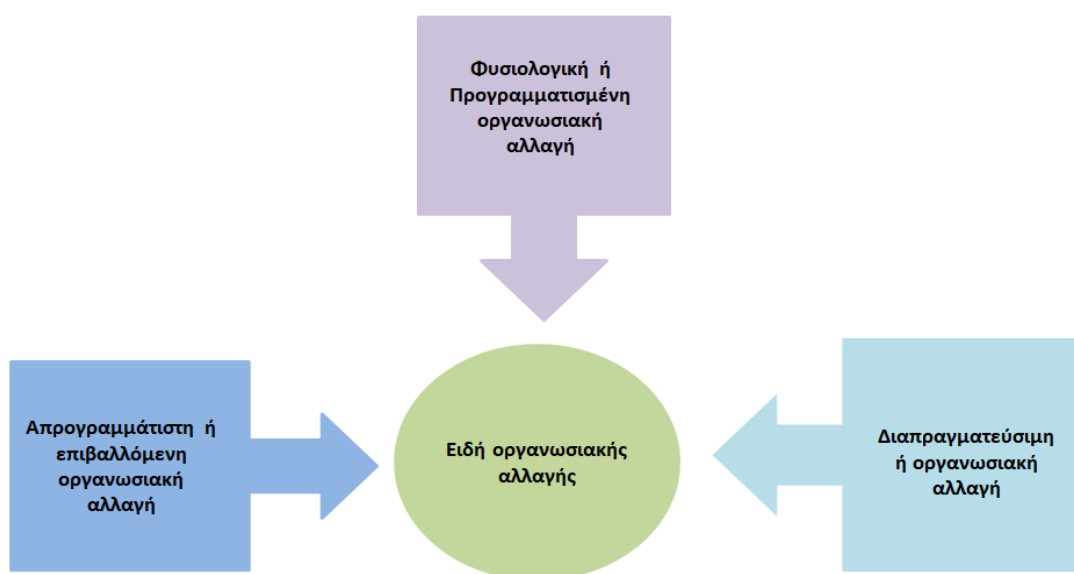
Η οργανωσιακή αλλαγή είναι σύνθετη, διαρκής και κατέχει δύναμη ώστε να αναπτύσσει δραστηριότητες και πρωτοβουλίες. Η αλλαγή δεν θεωρείται πάντα δεδομένη καθώς ο κάθε οργανισμός χρειάζεται να διαθέτει τα απαραίτητα

αντανακλαστικά για να αντιλαμβάνεται ταχύτατα την ανάγκη για αλλαγή έτσι ώστε αυτή να μπορεί να προγραμματιστεί. Τα περιθώρια για αλλαγή μπορεί να είναι είτε μικρά είτε μεγάλα.

Η αλλαγή χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες:

- **Την απρογραμμάτιστη ή επιβαλλόμενη οργανωσιακή αλλαγή.** Τα μηδαμινά περιθώρια αντίδρασης του οργανισμού δίνει το δικαίωμα για άμεση αλλαγή ώστε να συμμορφωθεί.
- **Τη φυσιολογική ή προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή.** Η προγραμματισμένη αλλαγή του έχει επιλέξει η ίδια η επιχείρηση για την εξέλιξη της δραστηριότητας της.
- **Τη διαπραγματεύσιμη οργανωσιακή αλλαγή.** Ο οργανισμός είναι σε θέση να συζητήσει ή να διαπραγματεύσει την αλλαγή ώστε να ανάλυση την μέθοδο και την σκοπιμότητα της.

Οι τρεις κατηγορίες αλλαγής επηρεάζουν την οργάνωση του οργανισμού και πιο συγκεκριμένα:



- **Την οργανωσιακή δομή.** Άφορα την διαδικασία που είναι δομημένος ο οργανισμός, ο έλεγχος και η επικοινωνία μέσα σε αυτόν.
- **Τον ανθρώπινο παράγοντα.** Άφορα κυρίως τους εργαζόμενους του οργανισμού δηλαδή για την εξειδίκευσή τους, την επικοινωνία μεταξύ τους και την κουλτούρα που διαθέτει η επιχείρηση.
- **Τον παράγοντα τεχνολογία.** Άφορα τις εγκαταστάσεις του οργανισμού και την εξέλιξη τους.

- ο **Το σχεδιασμό.** Άφορα το έργο και τον τρόπο για την υψηλή εξειδίκευση και τεχνογνωσία.

## **1.6 Η Συστημική Θεωρία, Σκέψη και Δυναμική**

Η Θεωρία Συστημάτων συνδέει αρχές από διαφορές επιστήμες, όπως για παράδειγμα τη Φιλοσοφία, τη Φυσική, τη Βιολογία, τη Μηχανική, κ.ά. Στην ουσία, η Συστημική Θεωρία είναι ένα σύγχρονο μοντέλο που ακολουθεί την τεχνολογική εξέλιξη και στην πραγματικότητα υιοθετεί μια ολιστική και σχεσιακή αντίληψη στην κοινωνία, σύμφωνα με τον Βιολόγο Ludwig von Bertalanffy (1968). Τα τελευταία χρόνια η Θεωρία Συστημάτων έχει διατυπωθεί με διαφορές ορολογίες όπως συστημική ή διαχείριση πολύπλοκων συστημάτων. Η Συστημική θεωρία αναδεικνύει τις σχέσεις των επιμέρους στοιχείων και τις αλληλοεπιδράσεις του συστήματος και τελικά προκύπτει ότι επηρεάζει την συνολική απόδοση. Εφαρμόστηκε σε διαφορές μελέτες, όπως για παράδειγμα της μελέτης των πολύπλοκων ζητημάτων όπου βοήθησε στην κατανόηση της λειτουργίας των κοινωνικών συστημάτων.

Η Συστημική Σκέψη στοχεύει στο να αναγνωρίσει τα πραγματικά αίτια έτσι ώστε να δοθεί μια επιθυμητή λύση σε ένα πρόβλημα. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν αποτελούν την βάση για να εξεταστεί μια διαφορετική πλευρά της Συστημικής σκέψης. Ο P. Senge (1995) παρουσίασε τη μεθοδολογία της Συστημικής σκέψης ως ένα τομέα λήψης αποφάσεων και ως έναν τρόπο γραφικής αναπαράστασης μη γραμμικών συστημικών σχέσεων.

Ένα συμπληρωματικό εργαλείο της Συστημικής Σκέψης είναι η Συστημική Δυναμική η οποία δίνει στο μελετητή μια προσέγγιση από μια πιο ποσοτική οπτική γωνία. Μέσα από τη μαθηματική δόμηση και προσομοίωση που διαθέτει αυτή η θεωρία προκύπτει η δυναμική συμπεριφορά ενός συστήματος. Πιο αναλυτικά, η Συστημική Δύναμη τονίζει κυρίως τις διαδικασίες που λειτουργούν μέσα σε αυτή τη δομή, που κατά κύριο λόγο, περιλαμβάνει την διαδικασία παράγωγης και τις πολιτικές και παραγωγικές αξίες για τη λήψη αποφάσεων. Επομένως, με την ανάλυση ενός προβλήματος, η δομή και οι δυναμικές συμπεριφορές μπορούν να εκφραστούν και σε συστημικά διαγράμματα (Flood and Jackson, 1996, Sterman, 2000).

## **1.7 Η Εφαρμογή της Συστημικής Θεωρίας στη Διοίκηση**

Η Συστημική θεωρία παρατηρούμε ότι εφαρμόστηκε κατά κύριο λόγο στη Διοίκηση και έδωσε έμφαση στις σχέσεις μεταξύ τμημάτων ή ομάδων (υποσυστημάτων). Η Διοικητική επιστήμη αξιοποιεί και εφαρμόζει διάφορα μοντέλα και εργαλεία που προέρχονται από τη Συστημική θεωρία προκειμένου να διαχειριστεί ορισμένα πολύπλοκα ζητήματα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης από τους οργανισμούς. Καθώς σύμφωνα με τον Αριστοτέλη «το όλον είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του», θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι είναι καθοριστικής και πρωτεύουσας σημασίας η συνολική ανάδειξη των στόχων ενός οργανισμού αντί της

ανάδειξης των στόχων που αφορούν στα επιμέρους τμήματά του (Flood and Jackson, 1996).

### **1.8 Σύνοψη Κεφαλαίου**

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζεται η αναγκαιότητα της αλλαγής ενός οργανισμού-φορέα συμφωνά με το εξωγενές και ενδογενές περιβάλλον. Οι τεχνολογικές εξελίξεις ώθησαν τους οργανισμούς στην δημιουργία νέων στρατηγικών έτσι ώστε να προωθηθεί η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα.

## Κεφάλαιο 2

### Εισαγωγή στη Διαχείριση Αλλαγής

#### 2.1 Η εισαγωγή της αλλαγής σε έναν οργανισμό

##### 2.1.1 Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν μπορεί να θεωρηθεί ως στατικό. Η αντιμετώπιση των προκλήσεων που αναδύονται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστούν αναγκαία την προσαρμογή του εκάστοτε οργανισμού στις μεταβολές αυτές. Ως εκ τούτου, οι ιθύνοντες του οργανισμού που διαμορφώνουν τον προγραμματισμό και τη στρατηγική του χρειάζεται να εκλαμβάνουν την αλλαγή ως αναγκαιότητα προκειμένου να διασφαλίσουν τόσο τη βιωσιμότητά της όσο και τις προοπτικές εξέλιξης της εν λόγω οντότητας, ανταποκρινόμενοι κάθε φορά στις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2015), το εξωτερικό περιβάλλον είναι το πεδίο όπου ο οργανισμός αναζητά τις ευκαιρίες εξέλιξης αλλά και αναγνωρίζει πιθανές απειλές για την επιβίωσή του. Μεταβολές σε διάφορες διαστάσεις/τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να καταστήσουν αναγκαία την αλλαγή σε έναν οργανισμό, σχετίζονται με:

- **Αλλαγές στην τεχνολογική διάσταση.** Οι συχνότερες μεταβολές που μπορεί να επηρεάσουν τη στρατηγική ενός οργανισμού σχετίζονται με νέες τεχνολογικές τάσεις ή σύγχρονα επιτεύγματα. Η γρήγορη προσαρμογή ενός οργανισμού στις τάσεις αυτές και η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών συνήθως προσδίδουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε αυτή την οντότητα.
- **Αλλαγές στην πολιτική / νομική διάσταση.** Καθώς το πολιτικό και νομικό σκηνικό είναι συχνά ρευστό, η ψήφιση ενός νέου νομοθετικού ή ρυθμιστικού πλαισίου που θέτει ή άρει περιορισμούς, πολλές φορές καθιστά την αλλαγή μονόδρομο για την επιβίωση του οργανισμού.
- **Αλλαγές στην οικονομική διάσταση.** Τα οικονομικά μεγέθη και οι γενικότερες οικονομικές εξελίξεις της παγκόσμιας και εγχώριας αγοράς αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιρροής του οργανισμού που συνακόλουθα οδηγεί σε καθοριστικές αλλαγές εφόσον είναι αναγκαία η προσαρμογή του στις εξελίξεις αυτές.
- **Αλλαγές στην κοινωνικό-πολιτιστική διάσταση.** Αξιόλογοι παράγοντες που συνδέονται με το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του οργανισμού και σαφώς επηρεάζουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, σχετίζονται με τη διανομή εισοδήματος, το επίπεδο μόρφωσης, τον σύγχρονο τρόπο ζωής κ.α..
- **Αλλαγές στη δημογραφική διάσταση.** Οι μεταβολές αυτές σχετίζονται με τη γεωγραφική κατανομή, το μέγεθος και την ηλικιακή δομή του πληθυσμού, καθώς και με τη διανομή του εισοδήματος. Ο Booth (2015) αναφέρει ότι οι πρόσφατες δημογραφικές τάσεις (π.χ., η επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων ή η μετακίνηση από μαζικές αγορές σε πιο συγκεκριμένες μικρές αγορές),

διαμορφώνουν νέες συνθήκες στο γενικότερο περιβάλλον των σύγχρονων οργανισμών.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Buller (2015), οι συνιστώσες του πολύπλοκου πλέγματος συνθηκών μέσα στο οποίο χρειάζεται να διαμορφωθούν οι κατάλληλες φόρμουλες εφαρμογής των οργανωσιακών αλλαγών, περιλαμβάνουν:

- Τη διάρθρωση των σημερινών οικονομιών (με την παροχή υπηρεσιών να ισχυροποιείται).
- Το μέγεθος των οικονομικών διακυμάνσεων.
- Την παγκοσμιοποίησή και νέα οικονομία.
- Τη μαζική και άμεση πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου και των τηλεπικοινωνιών.
- Τα ραγδαία τεχνολογικά άλματα.
- Το κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών.
- Τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.
- Την ενίσχυση των αναδύμενων οικονομιών παγκοσμίως.
- Την αύξηση του κόστους απόκτησης παραγωγικών πόρων.
- Τις κυβερνητικές επιλογές και διατάξεις.
- Την αυξανόμενη ανεργία σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Την ελεύθερη διακίνηση προσώπων προϊόντων στην Ε.Ε.
- Τις κοινωνικές συγκρούσεις σε εθνικό επίπεδο.
- Την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για την προστασία περιβάλλοντος.
- Τη δημιουργία παγκόσμιων κυβερνητικών και μη οργανώσεων που επιβάλλουν συγκεκριμένα θεσμικά πλαίσια.
- Τις νέες μορφές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων.

Οι προαναφερθέντες παράγοντες λειτουργούν είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά και οδηγούν στη διαμόρφωση διαφορετικών πρακτικών, προσεγγίσεων και στρατηγικών στους οργανισμούς. Η βασικότερη παράμετρος της διαδικασίας της αλλαγής, είναι σύμφωνα με τον Kottler (2001), πέρα το εύρος και η ταχύτητα ενσωμάτωσής της στον οργανισμό προκειμένου να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητά του.

Σημειώνεται ότι σε αρκετές περιπτώσεις η αλλαγή μπορεί να είναι αποτέλεσμα προγραμματισμού, ενώ σε άλλες μπορεί να είναι αποτέλεσμα κάποιων μη προγραμματισμένων κινήσεων, που γίνονται για να μπορεί ο οργανισμός να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που συνήθως προέρχονται από μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, το **εσωτερικό περιβάλλον** του οργανισμού είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που διαθέτει ένας οργανισμός, δηλαδή οι πόροι που μπορεί να αξιοποιήσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους του (Παπαδάκης, 2015). Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται μέσα στον οργανισμό και είναι στη διάθεση των ιδυόντων του οργανισμού για να χρησιμοποιηθούν καταλλήλως και αποτελεσματικά. Αυτές, σύμφωνα με τον Bolden (2010), σχετίζονται με το



**ανθρώπινο δυναμικό**, τις **φυσικές δυνάμεις** (εγκαταστάσεις, μηχανολογικός εξοπλισμός, τα αποθέματα πρώτων υλών), τις **τεχνολογικές δυνάμεις** (επίπεδο τεχνολογίας ή δυνατότητα ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών) και τις **χρηματοδοτικές δυνάμεις** (χρηματοδότηση του οργανισμού που μπορεί να προέρχεται από ίδια κεφάλαια μετόχων, από τα κέρδη ή από δανειακά κεφάλαια).

Οι συνεχείς μεταβολές σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο σε συνδυασμό με τις ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις, δημιουργούν τις συνθήκες ενός πολύ ιδιαίτερου περιβάλλοντος στο οποίο οι οργανωσιακές αλλαγές καθίστανται ουσιαστικά αναγκαίες όσο και κρίσιμες για τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η διερεύνηση και ο εντοπισμός των νέων συνθηκών αγοράς και ισορροπιών βοηθούν τον οργανισμό στη διαδικασία προσαρμογής σε αυτές και διαμορφώνουν τις προϋποθέσεις επιτυχούς ανταπόκρισης στις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες.

Παρ' όλα αυτά, η καθιέρωση μιας αλλαγής περιλαμβάνει στην πράξη πολυεπίπεδες προσαρμογές σε εφαρμοζόμενες διαδικασίες (π.χ., οργανωτική διάρθρωση, αναγκαιότητα μεταβολής οργανογράμματος και εργασιακών καθηκόντων, προσθήκη νέων τμημάτων, αλλαγή ή επικαιροποίηση τεχνολογικών εργαλείων, αναπροσαρμογή της διοικητικής διαδικασίας, κ.α.) που δεν είναι πάντα επιτυχημένες και δε διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού, καθώς οι μεταβολές στην οργανωσιακή λειτουργία είναι συνήθως πολύ απαιτητικές διοικητικά.

Συνήθως, **οι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνει η εφαρμογή της επιχειρούμενης αλλαγής** σχετίζονται με τον εφησυχασμό, την αλαζονεία και την υπεροψία (απρόσμενες αλλαγές που δεν αντιμετωπίστηκαν με την κατάλληλη προετοιμασία), την αναποτελεσματική οργάνωση, την ανικανότητα της διοίκησης για εφαρμογή στρατηγικών αλλαγής, τα στερεότυπα, την αδράνεια των στελεχών ή της Διοίκησης, την έλλειψη τεχνογνωσίας, την έλλειψη δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης ή ηγεσίας για αλλαγή, τους προβληματικούς διαύλους πληροφοριών (ελλιπής επικοινωνία του σκοπού και του τρόπου), την ελλιπή προσπάθεια για αλλαγή κ.ά. (Ρωσσίδης, κ.α., 2020). Επιπλέον, η έλλειψη οράματος και στρατηγικής μπορεί να καταστήσει αναποτελεσματική την αλλαγή που επιχειρείται, καθώς δεν γίνεται αντιληπτή η μεγάλη σημασία της αλλαγής για τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Επιπλέον, παράγοντες που μπορεί να συντελέσουν στην αποτυχία ενσωμάτωσης της αλλαγής περιλαμβάνουν την έλλειψη πόρων (προϋπολογισμός – προγραμματισμός – διαθεσιμότητα), την ανεπαρκή εκπαίδευση σε νέους τρόπους εργασίας, καθώς και την αδυναμία προσαρμογής σε σύγχρονες μεθόδους, μέσα και δεξιότητες λόγω της εισαγωγής νέων τεχνολογιών. Σημειώνεται επιπρόσθετα ότι η αλλαγή είναι καταδικασμένη να αποτύχει αν τα πρώτα στελέχη που πίστεψαν σε αυτή δεν καταφέρουν να συγκροτήσουν μια δυνατή ομάδα που θα υποστηρίξει την αλλαγή ως αναγκαιότητα για τον οργανισμό. Και αυτό είναι πιθανό να συμβεί διότι για την επιτυχή εφαρμογή των μεταβολών χρειάζεται να εμπλακεί και να δράσει ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, ενώ πρέπει να καταστεί σαφές ότι αυτή η διαδικασία

θα είναι διαρκής. Ως αποτέλεσμα, η έλλειψη σαφών στόχων βραχυπρόθεσμης προοπτικής είναι πιθανό να αποδυναμώσει σταδιακά το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της αλλαγής. Φυσικά, χρειάζεται να τονιστεί ότι οι εργαζόμενοι δεν πρέπει με ένα αρχικά ενθαρρυντικό μήνυμα μετασχηματισμού να θεωρήσουν ότι η διαδικασία της αλλαγής έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία, καθώς για να συμβεί αυτό χρειάζεται οι επιμέρους αλλαγές να έχουν αφομοιωθεί σταδιακά στην κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα και να ενσωματωθούν με την πάροδο του χρόνου στις αντίστοιχες λειτουργίες του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Ρωσσίδα κ.α. (2020), οι αλλαγές που μπορεί να υποστεί ένας οργανισμός μπορεί να σχετίζονται με:

- **Τεχνική διάσταση**, που αφορούν στην τεχνολογική προσέγγιση και σε μεταβολές σε τεχνικής φύσης θέματα στη λειτουργία του οργανισμού.
- **Διαχειριστική διάσταση**, που σχετίζονται με τροποποίηση του τρόπου διαχείρισης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας.
- **Οργανωτική διάσταση**, που έχει να κάνει με την αναπλαισίωση της δομής του οργανισμού με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών με την κατάλληλη αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και τελικά την καλύτερη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Μαθησιακή διάσταση**, η οποία αναφέρεται στον επαναπροσανατολισμό της διοικητικής κουλτούρας με την πιθανή υιοθέτηση νέων αξιών, προσεγγίσεων και στάσεων.
- **Πολιτική διάσταση**, που σχετίζεται με την εξισορρόπηση των δυνάμεων που υπάρχουν και συσχετίζονται σε έναν οργανισμό και διαμορφώνουν τις εύθραυστες ισορροπίες μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού και τελικώς καθορίζουν τις δυνατότητες συνεργασίας και επίτευξης των στόχων του οργανισμού.
- **Πολιτισμική διάσταση**, που αναφέρεται στο μετασχηματισμό της κουλτούρας του εκάστοτε οργανισμού.
- **Ψυχολογική διάσταση**, που σχετίζεται με τις μεταβολές που επέρχονται στην ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω των νέων αρμοδιοτήτων ή ρόλων τους στον «νέο» οργανισμό.

Όπως προκύπτει από την αναφορά στα διαφορετικά πεδία και λειτουργίες που αναλύονται και μπορεί να εμπλέκονται κατά τη διαδικασία ενσωμάτωσης των αλλαγών σε έναν φορέα, γίνεται εμφανής η κρισιμότητα και πολυπλοκότητα της διαδικασίας διαχείρισης μιας αλλαγής, καθώς και το επίπεδο δυσκολίας επιτυχούς ενσωμάτωσής της στα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού.

### **2.1.2 Τα σφάλματα κατά την εισαγωγή της αλλαγής και οι επιπτώσεις τους**

Παρά τη μεγάλη σημασία που έχει η εφαρμογή μίας αλλαγής σε έναν οργανισμό, συνήθως τα προβλήματα μετάβασης από την υφιστάμενη κατάσταση σε μια άλλη, πιο επιθυμητή, είναι αρκετά και δυσεπίλυτα. Το πιο σημαντικό ίσως πρόβλημα έχει να κάνει με την αντίδραση των εργαζομένων στις μεταβολές που επιχειρούνται,

εμποδίζοντας έτσι την ουσιαστική αφομοίωση της αλλαγής από τον οργανισμό. Αρχικά θα πρέπει να αναγνωρισθούν οι λόγοι της αντίδρασης των ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια να διαμορφωθούν και εφαρμοσθούν οι κατάλληλες για κάθε περίπτωση πολιτικές αντιμετώπισης των αντιστάσεων. Τα βασικά αίτια αντίστασης στις επερχόμενες αλλαγές, σύμφωνα με τους Ρωσσίδη κ.α., (2016), μπορούν να είναι η έλλειψη κινήτρων, η αβεβαιότητα που προκαλούν οι αλλαγές, ο περιορισμένος χρόνος, η καθημερινή ρουτίνα που επιφέρει ένας συγκεκριμένος τρόπος εργασίας και βολεύει τους εργαζόμενους, η συνειδητή διαφωνία του ανθρώπινου δυναμικού, η αδυναμία κατανόησης της αναγκαιότητας για αλλαγή, η υπεροψία/αλαζονεία, ο φόβος αποτυχίας, η έλλειψη αυτοπεποίθησης, κ.α.. Η επιτυχής αναγνώριση των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή θα οδηγήσει στην επιτυχή αντιμετώπισή τους (Kotter, 2001, Ρωσσίδης, κ.α., 2016).

Η αντιμετώπιση των εμποδίων που προαναφέρθηκαν αποτέλεσε το βασικό αντικείμενο έρευνας της Διαχείρισης Αλλαγών η οποία αξιοποίησε κάποιες μεθόδους αποτελεσματικής διαχείρισης των αντιστάσεων στην αλλαγή που σχετίζονται με την επικέντρωση στην εξειδίκευση και την εκπαίδευση, με την καθολική συμμετοχή τόσο της διοίκησης όσο και του ανθρώπινου δυναμικού, με την ποιοτική συνεργασία και επικοινωνία, με την κατάλληλη ενθάρρυνση και καθοδήγηση, με την αναμόρφωση της διοικητικής κουλτούρας, κ.ά.

Ιδιαίτερα, ως προς την **αντιμετώπιση των αντιδράσεων στις εξωτερικές αλλαγές**, καθίσταται σαφές ότι η διαδικασία ενσωμάτωσης των μεταβολών είναι αρκετά σύνθετη και εμφανίζει τόσο άμεσες όσο και έμμεσες επιδράσεις. Για το λόγο αυτό η διοίκηση χρειάζεται να διαθέτει ξεκάθαρο όραμα, σχέδιο, επιμονή και εναλλακτικούς τρόπους εφαρμογής της στρατηγικής της αλλαγής, καθώς τα στελέχη που επηρεάζονται από την αλλαγή είναι δεδομένο ότι αρχικά θα τηρήσουν στάση αναμονής απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή (επιβαλλόμενη ή προτεινόμενη) και η θετική προδιάθεση από την πλευρά τους δεν θα είναι εξασφαλισμένη. Ως ένα σημείο αυτό είναι εύλογο καθώς το ανθρώπινο δυναμικό δεν γνωρίζει πως θα διαμορφωθούν οι εργασιακές συνθήκες στο μέλλον ως αποτέλεσμα των αλλαγών που δρομολογούνται. Συνήθως, η πρώτη αντίδραση των στελεχών είναι η δημιουργία ανεπίσημων ομάδων (κλικών) για συσπείρωση και «αντιμετώπιση του κοινού εχθρού», ήτοι των άγνωστων αλλαγών.

### **2.1.2.i Επιπτώσεις των αντιστάσεων στην αλλαγή**

Τα εμπόδια, οι δυσχέρειες και οι αντιστάσεις που μπορεί να παρουσιαστούν κατά τη διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής μιας αλλαγής, αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για την εξελικτική πορεία και χάραξη αποτελεσματικής στρατηγικής των οργανισμών, καθώς πιθανές αντιδράσεις ή εμπόδια ενδέχεται να αποτελέσουν ανασταλτικούς παράγοντες στην προσαρμογή του οργανισμού στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (εξωγενούς και ενδογόνους).

Οι πιθανές επιπτώσεις από την περιχαράκωση των ανανεωτικών προσπαθειών για αλλαγή ενδέχεται να επεκταθούν πέρα από την ατελέσφορη αξιοποίηση υλικών, άυλων, ανθρώπινων πόρων και στη δυσκολία προσαρμογής των διαφόρων τμημάτων,

λειτουργιών και διαδικασιών του οργανισμού στις νέες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο τεχνολογικό, κοινωνικό και πολιτικοοικονομικό πεδίο. Με αυτό τον τρόπο οι ιθύνοντες του μετασχηματιζόμενου οργανισμού δεν θα διαθέτουν τα απαραίτητα αντανakλαστικά προκειμένου να αντιλαμβάνονται τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες και πολιτικές ή άλλες μεταβολές έτσι ώστε να αναπροσαρμόζουν με ταχύτητα τη στρατηγική του οργανισμού. Σε γενικές γραμμές, η αντίσταση του ανθρώπινου δυναμικού στην αλλαγή ενδέχεται να στοιχίσει στον οργανισμό σε οικονομικό κόστος, χρονικές υστερήσεις, διοικητική προσπάθεια, εργατοώρες, ανάλωση υλικών και άυλων πόρων (Γεωργόπουλος, 2015, Lotter, 2001).

Τα εμπόδια ενσωμάτωσης μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό είναι αρκετά και τις περισσότερες φορές δυσεπίλυτα, καθώς ο εργαζόμενος έχει την προδιάθεση να μην είναι τόσο δεκτικός στις αλλαγές καθώς η όποια αλλαγή συνεπάγεται προσπάθεια, προσαρμογή και εμπεριέχει το φόβο του αγνώστου. Ως εκ τούτου, ο εργαζόμενος έχει την τάση αντίδρασης στην εισαγωγή κάτι νέου και διαφορετικού το οποίο δεν έχει δοκιμαστεί σε συγκεκριμένες συνθήκες. Επιπλέον, πολλές φορές η καθεστηκία τάξη ενός οργανισμού με συγκεκριμένη δομή, διοικητική λειτουργία και συνήθειες καθιστά πολύ δύσκολη την ενσωμάτωση των αλλαγών. Για το λόγο αυτό, σύμφωνα με το Γεωργόπουλο (2015), οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να μελετήσουν τα εμπόδια της αλλαγής, να βρουν τρόπους αντιμετώπισής τους, καθώς τίθεται σε αμφιβολία η ίδια η βιωσιμότητά των οργανισμών στο σύγχρονο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η διαρκής εισαγωγή αλλαγών και η δυνατότητα γρήγορης προσαρμογής του οργανισμού στις ραγδαίες μεταβολές (τεχνολογικές, κοινωνικοοικονομικές, πολιτικές, κ.α.) αποτελούν ουσιαστικά προαπαιτούμενα για την επίτευξη της βιωσιμότητας του οργανισμού αρχικά και κατόπιν για την ύπαρξη ευοίωνης προοπτικής εξέλιξής του.

### **2.1.2.ii Αναγκαιότητα κάμψης των αντιστάσεων**

Η αντίσταση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια αλλαγή που επιχειρείται είναι μία πολύ πιθανή και εύλογη αντίδραση των εργαζομένων που στοχεύουν στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης εφόσον σε αυτή έχουν συνηθίσει και δεν βρίσκουν λόγο να την αλλάξουν. Η αντίσταση όμως αυτή για τη διατήρηση του επιχειρησιακού status quo καταναλώνει προσπάθεια και ενέργεια από το ανθρώπινο δυναμικό που είναι σε αντίθετη κατεύθυνση από τη Διοίκηση του οργανισμού. Αυτή στοχεύει στην υλοποίηση ενός σχεδίου που έχει τεθεί ή στην εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής που έχει εκπονηθεί που σχετίζεται στη συγκεκριμένη περίπτωση με την ενσωμάτωση και αφομοίωση μιας αλλαγής από τον οργανισμό. Αυτή η αντίστροφη προσπάθεια διοίκησης και εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την ανάλωση σημαντικών πόρων (χρόνου, κόστους, ενέργειας) για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2015, Bovey, 2001, Kotter, 2001).

Ως εκ τούτου, η αναζήτηση εκ μέρους της διοίκησης του οργανισμού τρόπων κάμψης των αντιστάσεων των εργαζομένων, θα οδηγήσει αρχικά σε εξοικονόμηση χρόνου, κόστους και ενέργειας αλλά και μεσοπρόθεσμα στη δημιουργία ενός κλίματος ενότητας όπου θα ευνοείται ο κοινός σκοπός διοίκησης, στελεχών και εργαζομένων.

Σύμφωνα με το Γεωργόπουλο (2015), η διαφοροποίηση των δεδομένων που διέπουν πλέον το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον καθιστούν αναγκαία την ομαλή και γρήγορη προσαρμογή των οργανισμών στις αλλαγές, προκειμένου να μπορούν να ανταποκρίνονται στους διαρκώς διαμορφούμενους στόχους και επιδιώξεις τους. Η κάμψη των αντιστάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές αποτελεί μία από τις πιο κρίσιμες διοικητικές προκλήσεις καθώς η έγκαιρη και αποτελεσματική εύρεση από τη διοίκηση των κατάλληλων μέσων αντιμετώπισης των αντιστάσεων, θα καταστήσει τους ίδιους τους εργαζόμενους κοινωνούς στο όραμα της διοίκησης και συμμετέχοντες στην εφαρμογή της νέας στρατηγικής του οργανισμού. Έτσι, ο οργανισμός θα μπορεί να προσαρμόζεται σχετικά άμεσα στις όποιες μεταβολές του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) καθώς και να ανταποκρίνεται σε εύλογο χρονικό διάστημα στις διάφορες προκλήσεις, διατηρώντας υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας, αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και καινοτομίας.

### **2.1.2.iii Στάσεις των επιχειρήσεων απέναντι στην αντίσταση στην αλλαγή**

Η αντίδραση στην αλλαγή από τους εργαζόμενους καθιστά αναγκαία τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση έτσι ώστε να προληφθούν ή να αντιμετωπιστούν/κατασταλούν οι επικείμενες αντιδράσεις. Για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι αντιδράσεις και να βρεθούν τα κατάλληλα εργαλεία ή οι ενδεδειγμένοι τρόποι αντιμετώπισης, χρειάζεται να αναλυθούν και αποσαφηνιστούν οι πραγματικοί λόγοι των αντιδράσεων από την πλευρά των εργαζομένων.

Εφόσον μελετηθούν επαρκώς και ακολουθηθούν σωστά τα βήματα της διαδικασίας εντοπισμού των αιτιών της αντίδρασης των εργαζομένων στην αλλαγή, τότε θα αντιμετωπιστούν οι αντιδράσεις σε όποιο επίπεδο της ιεραρχίας αυτές υπάρχουν. Ως αποτέλεσμα, θα διευκολυνθεί η διαδικασία ενσωμάτωσης των αλλαγών σε έναν οργανισμό. Αντιθέτως, αν δεν εντοπιστούν και δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως τα βαθύτερα αίτια της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή, τότε είναι πολύ πιθανό να διαιωνίζονται οι αντιδράσεις σε αυτή και να επιδεινώνεται ο βαθμός δεκτικότητας αλλαγών ενός οργανισμού σε θεμελιώδεις διοικητικές και οργανωτικές λειτουργίες του.

Αναμφίβολα όμως η ανάλυση των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή δεν είναι μια δομημένη διαδικασία με δεδομένα στάδια που διασφαλίζει την επιτυχή της εφαρμογή της στους οργανισμούς. Για να είναι δυνατή η σε βάθος ανάλυση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας αλλαγής, είναι κρίσιμο να υπάρχει γνώση σε βάθος της κουλτούρας, της νοοτροπίας, της προσέγγισης, των αρχών, των αξιών, των στάσεων και συμπεριφορών, καθώς και της δυναμικής των εργαζομένων στον οργανισμό αυτό. Η συμπερίληψη των ανωτέρω παραγόντων κατά τη διαδικασία εντοπισμού των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή είναι πολύ πιθανό να ξεδιαλύνει το τοπίο ως προς τη χρήση της πιο αποτελεσματικής μεθόδου/πρακτικής αντιμετώπισης των αντιδράσεων των εργαζομένων. Η διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας δεκτικής προς τις αλλαγές (Robbins, κ.α, 2013) και η δημιουργία ενός ευέλικτου μοντέλου με στοχοπροσήλωση για την άμεση ανταπόκριση στις τρέχουσες προκλήσεις

(Μπουραντάς, 2016, Ρωσσίδης, κ.α., 2016), πιθανόν αποτελεί την κατάλληλη προσέγγιση ενός οργανισμού για την επιβίωση και περαιτέρω εξέλιξή του.

Ακολούθως, παρατίθενται οι πιο **αποτελεσματικοί τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης** (Armenakis κ.α., Μπουραντάς, 2015) που σχετίζονται με:

- Τη **στοχοθεσία**, που αφορά στη διαμόρφωση συγκεκριμένων και ξεκάθαρων μετρήσιμων στόχων που θέτει η διοίκηση για τον οργανισμό συνολικά αλλά και στα επιμέρους τμήματα και τους εργαζόμενους σε αυτά.
- Τη **διαμόρφωση συστήματος ανταμοιβών**, που αναφέρεται στο γεγονός ότι οι ανταμοιβές (μισθοί, bonus επίτευξης στόχων, αποζημιώσεις ή άλλα κίνητρα), χρειάζεται τόσο να είναι όσο και να εκλαμβάνονται από το ανθρώπινο δυναμικό και τα στελέχη ως σημαντικές και ελκυστικές.
- Τη **συμμετοχή των εργαζομένων**, που αφορά στην ενίσχυση της δέσμευσής τους μέσω της συμμετοχής τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Τη **διαχείριση άγχους και ενισχυτική στήριξη**, που έχει να κάνει με την ενθάρρυνση των εργαζομένων σε δύσκολες περιστάσεις και μπορεί να περιλαμβάνει συχνές συναντήσεις με επεξήγηση δράσεων και ενεργειών με σκοπό την βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ τους, της απόδοσής τους και της αποτελεσματικότητάς τους.
- Την **επικοινωνία**, που σχετίζεται με την ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων, την επεξήγηση του νέου ρόλου και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Η επικοινωνία μπορεί να συμβάλει στη μείωση των φόβων, ανασφαλειών και άγχους του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τη δυνατότητα προσαρμογής του στη νέα κατάσταση του οργανισμού.

Επιπλέον, παράλληλα χρειάζεται να επιδιώκεται η ατομική προετοιμασία των εργαζομένων σε ψυχολογικό επίπεδο προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός δεκτικότητάς τους στις επερχόμενες μεταβολές. Σύμφωνα με τον Bridges (2003), το επίπεδο ετοιμότητας ή δεκτικότητας για αλλαγή σχετίζεται με την πεποίθηση του εργαζόμενου ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις επερχόμενες μεταβολές καθώς και στο γεγονός ότι διαβλέπει τη δέσμευση του οργανισμού και της ηγεσίας του έναντι της αλλαγής. Επιπλέον, αυξημένο επίπεδο δεκτικότητας αναδεικνύεται όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η αλλαγή είναι αναγκαία για τη βιωσιμότητα του οργανισμού καθώς και όταν υπάρχει η προσδοκία προσωπικού οφέλους που θα προκύψει από τον επερχόμενο μετασχηματισμό ή τα αποτελέσματά του.

## 2.2 Τα μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγών

### 2.2.1 Μοντέλο τριών βημάτων του Lewin (1951)



**Το μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin (1951)** και η «ανάλυση δυναμικής πεδίου» που το μοντέλο αυτό αναδεικνύει, δηλαδή η αξιολόγηση των δυνάμεων που συντελούν στην αλλαγή και των δυνάμεων που την αποδυναμώνουν, αποτελεί την πιο σημαντική θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής. Σε αυτή τη θεωρία έχουν βασιστεί αρκετές άλλες μετέπειτα μοντέλα και θεωρίες. Η διαδικασία της αλλαγής, σύμφωνα με τον Lewin (1951), περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια:

**α) Το πρώτο στάδιο** σχετίζεται με το «ξεπάγωμα», ήτοι την απαγκίστρωση από την υφιστάμενη τάξη πραγμάτων. Η υπάρχουσα κατάσταση συνήθως επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ., χαμηλή απόδοση του οργανισμού, ανάδειξη προβληματικών πεδίων, αλλά και πιθανή αξιοποίηση ευκαιριών από το φορέα). Είναι το στάδιο κατά το οποίο αποκρυσταλλώνεται το χάσμα μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης, ωριμάζει η ιδέα της αποδοχής της αναγκαιότητας για αλλαγή και λαμβάνεται η απόφαση για τη δρομολόγηση ενεργειών προς αυτή την κατεύθυνση. Στο σημείο αυτό, η διοίκηση του οργανισμού χρειάζεται να υποστηρίξει έντονα τη μετάδοση του οράματος της αλλαγής αλλά και να μετριάσει τις πιθανές ανησυχίες των εργαζομένων, μέσω της παροχής των απαραίτητων διαβεβαιώσεων για την διασφάλιση της εργασιακής ασφαλείας του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

**β) Το δεύτερο στάδιο** της «μετάβασης», σχετίζεται με τις απαραίτητες δράσεις που χρειάζεται να λάβουν χώρα καθώς και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη μετάβαση / μετακίνηση από την παλαιά, σχετικά ανεπιθύμητη, κατάσταση στην καινούργια. Η μετάβαση αυτή περιλαμβάνει επίσης τον καθορισμό των νέων στάσεων, αξιών και συμπεριφορών, της νέας προσέγγισης και κουλτούρας. Κατά τη

διάρκεια του δεύτερου σταδίου, οι εργαζόμενοι εντοπίζουν και μαθαίνουν επακριβώς τη θέση και τις υποχρεώσεις τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, καθώς υπάρχουν νέα δεδομένα στη διάθεσή τους, να μπορούν να συγκρίνουν την παλαιότερη κατάσταση και να αντιδρούν εφόσον οι αλλαγές τους θίγουν. Το 2<sup>ο</sup> αυτό στάδιο («νεκρή κοιλάδα της αλλαγής») σύμφωνα με τους Eldor κ.α., (2002) είναι αρκετά ευαίσθητο καθώς κατά τη διάρκειά του μπορεί να επικρατεί χάος και αβεβαιότητα λόγω του γεγονότος ότι δεν έχει βρεθεί η νέα ισορροπία. Ως εκ τούτου, στο σημείο αυτό είναι καθοριστική η στοχευμένη παρέμβαση της διοίκησης του οργανισμού που θα προβεί στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Η αποτελεσματική και ενεργητική διαχείριση της αλλαγής θα συνδυάζει όλες τις διαθέσιμες μεθόδους και πρακτικές υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να διαμορφωθούν και να ενσωματωθούν έγκαιρα και να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι στις νέες λειτουργίες, στάσεις, συμπεριφορές και αξίες του οργανισμού.

γ) Το **τρίτο στάδιο** του «ξαναπαγώματος» ή επαναδέσμευσης περιγράφει όλες τις αναγκαίες ενέργειες που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν για να παγιωθούν-«κλειδώσουν» οι νέες συνθήκες και να διασφαλιστεί η λειτουργικότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού. Οι απαραίτητες δράσεις μετασχηματισμού μπορούν να επιτευχθούν μέσω της επικοινωνίας της αλλαγής, της αξιολόγησης της απόδοσης ανά τακτά διαστήματα, της επιβράβευσης των επιτυχιών μέσω αυξημένων αμοιβών ή διακρίσεων καθώς και μέσω και της κατάλληλης εκπαίδευσης σε διάφορους τομείς ή της επικαιροποίησης των γνώσεων των στελεχών του οργανισμού. Ο ενεργός ρόλος της ανώτερων στελεχών της Διοίκησης και στα τρία στάδια είναι πολύ σημαντικός έτσι ώστε να εδραιωθεί η νέα κατάσταση και να μην υπάρξουν «πισωγυρίσματα» στον οργανισμό.

Από τα ανωτέρω, όπως επισημαίνουν οι Ρωσίδης κ.α. (2020), γίνεται σαφές ότι στο μοντέλο αυτό σημαντικό ρόλο παίζει η δυνατότητα που έχει κάθε οργανισμός να επανέρχεται στην αρχική του κατάσταση (ομοιότητα). Κατά αντιστοιχία με τη βιολογία, στην περίπτωση ενός οργανισμού που βρίσκεται σε διαδικασία μετασχηματισμού, η ομοιότητα περιγράφεται ως η αντίσταση στην αλλαγή και την επιστροφή στο αρχικό σημείο ισορροπίας. Ως εκ τούτου, όπως ορίζει η θεωρία του Lewin, το σημείο ισορροπίας χρειάζεται να μετακινηθεί από το αρχικό σημείο σε ένα καινούργιο και να σταθεροποιηθεί/θεμελιωθεί σε γερές βάσεις, έτσι ώστε να έχει αποτέλεσμα η αλλαγή.

Το πλεονέκτημα του συγκεκριμένου μοντέλου σχετίζεται με το γεγονός ότι θεωρείται απαραίτητο για κάθε οργανωσιακή αλλαγή, καθώς, κατόπιν λεπτομερούς ανάλυσης κάθε πτυχής του οργανισμού, το μοντέλο προσδιορίζει τις εσφαλμένες διαδικασίες, οι οποίες έχουν παγιωθεί σταδιακά κατά τη λειτουργία του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, μειονέκτημα του μοντέλου αποτελεί το γεγονός ότι το στάδιο του ξεπαγώματος απαιτεί συχνά χρόνο για μια λεπτομερή καταγραφή και ανάλυση των λειτουργιών του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, η θεωρία του Lewin δεν προτείνεται να



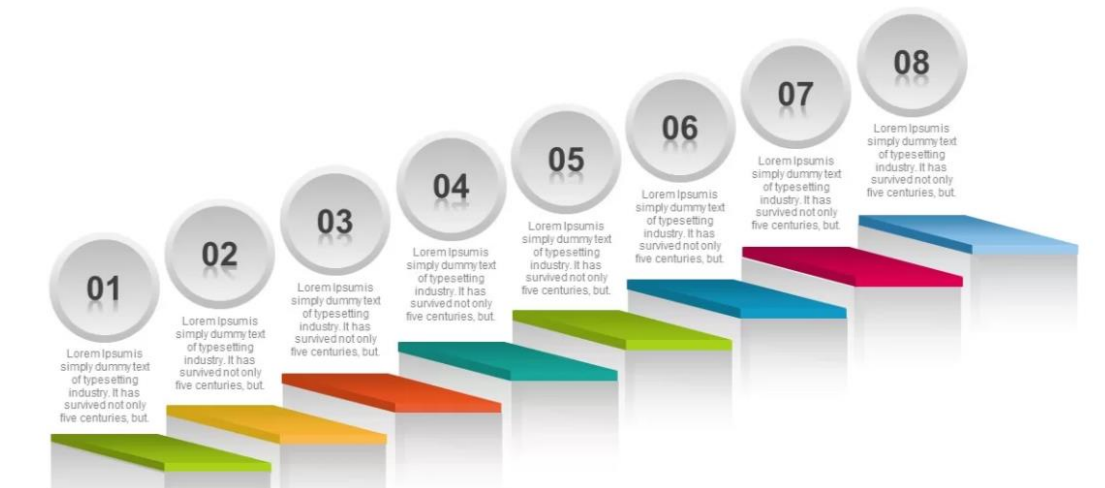
χρησιμοποιείται για μικρές αλλαγές ή βελτίωση πρόσκαιρων προβλημάτων. Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι χρειάζονται λεπτοί χειρισμοί, που συνήθως περιλαμβάνουν την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος, της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και της διοίκησης κατά τη διάρκεια του ξαναπαγώματος, καθώς η χρήση του μοντέλου αυτού επιφέρει δομικές αλλαγές που μπορεί να διαταράσσουν την κουλτούρα του οργανισμού και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι το μοντέλο του Lewin (1951) αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για να επέλθει μια οργανωσιακή αλλαγή σε βάθος, καθώς μέσω της αναλυτικής περιγραφής των λειτουργιών και της δομής του υπό μεταβολή οργανισμού, μπορούν να εντοπιστούν οι παράγοντες που θα συντελέσουν στην επιτυχή ενσωμάτωση των αλλαγών.

### **2.2.2 Μοντέλο αλλαγής του Kotter (1995)**

Ο J. P. Kotter, στηρίχθηκε στο μοντέλο του Lewin και σχεδίασε μία πιο λεπτομερή προσέγγιση διοίκησης της αλλαγής. Αρχικά, προσδιόρισε τις κατηγορίες για τις πιθανές αποτυχίες προσπάθειας εισαγωγής μιας αλλαγής. Οι κατηγορίες αποτυχίας εισαγωγής μιας αλλαγής περιλαμβάνουν:

- Τη μη δυνατότητα δημιουργίας αίσθησης επιτακτικής αναγκαιότητας για την αλλαγή.
- Τη μη δυνατότητα εξασφάλισης ενός δυνατού συνασπισμού για τη διοίκηση της διαδικασίας μετασχηματισμού.
- Την απουσία ενός οράματος και της αποτελεσματικής εμπέδωσής του στην κουλτούρα των εργαζομένων.
- Την αδυναμία υπερπήδησης των εμποδίων που αναστέλλουν την πραγμάτωση των στόχων που έχουν τεθεί.
- Τη δυστοκία συνεχούς αναμόρφωσης του πλαισίου μικρών επιτεύξιμων στόχων.
- Την επίσπευση ανακοίνωσης των επιτυχιών χωρίς να έχει ουσιαστικά η διαδικασία της αλλαγής στεφθεί με επιτυχία.
- Τη μη εμπέδωση και ουσιαστική σταδιακή υιοθέτηση των μεταβολών στην κουλτούρα του οργανισμού.



Κατόπιν των ανωτέρω, ο **Kotter** συμπέρανε ότι για επέλθει μια επιτυχημένη αλλαγή σε έναν οργανισμό, χρειάζεται αυτή να περάσει από οκτώ στάδια:

1) **Δημιουργία «της αίσθησης του επείγοντος».** Λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη κατάσταση (ανακατατάξεις σε πολιτικό, τεχνολογικό και κοινωνικό πεδίο, προοπτικές και προβλέψεις στο οικονομικό πεδίο) σε σχέση με τη διαμόρφωση και απεικόνιση των δυνατοτήτων και προοπτικών του οργανισμού, η διοίκησή του μπορεί να καταστήσει σαφή την αναγκαιότητα της αλλαγής για την επιβίωση αρχικά και στη συνέχεια την πρόοδο του φορέα. Οι απαιτήσεις της εποχής, οι διάφορες πιέσεις, οι μελλοντικοί κίνδυνοι καθώς και οι ευκαιρίες για ένα καλύτερο μέλλον αποτελούν βασικούς παράγοντες που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη από τους ιθύνοντες ώστε να αντιληφθούν την επιτακτική ανάγκη της αλλαγής. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει επικοινωνία και ανοικτή συζήτηση μεταξύ των εμπλεκόμενων (διοίκησης, στελεχών και εργαζομένων) και ενεργό συμμετοχή τους προκειμένου να γίνει αντιληπτή από όλους η χρησιμότητα της αλλαγής και η επιτακτικότητα εισαγωγής της.

2) **Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης.** Είναι απαραίτητο να υπάρχει εντός του οργανισμού μια ισχυρή ομάδα που να διαθέτει όραμα, αξιοπιστία αλλά και τη βούληση προκειμένου να επιχειρήσει την υλοποίηση της αλλαγής και να υποστηρίξει το σχεδιασμένο πρόγραμμα των μεταβολών σε όλες τις φάσεις του. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός και η ενσωμάτωση των αλλαγών απαιτούν τη συνεργασία ομάδων που κατέχουν σημαντικές θέσεις στον οργανισμό.

3) **Δημιουργία ενός ισχυρού οράματος και στρατηγικής.** Η διαμόρφωση ενός κοινού οράματος θα αποτελέσει τη βάση της προσπάθειας για την εκπόνηση ενός σχεδίου αλλαγής. Η ύπαρξη του κοινού ελκυστικού οράματος σε συνδυασμό με τη χάραξη μιας εφαρμόσιμης για τον οργανισμό στρατηγικής, καθίστανται καθοριστικής σημασίας παράγοντες για την επιτυχή υιοθέτηση των μεταβολών, αφού διαμορφώνουν μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση που θα περιλαμβάνει

επιτεύξιμους στόχους για τον οργανισμό συνολικά αλλά και ατομικά για τον κάθε εργαζόμενο.

4) **Διάδοση του οράματος για αλλαγή.** Οι εργαζόμενοι οφείλουν να γίνουν κοινωνοί των στόχων της αλλαγής, να αντιληφθούν την αναγκαιότητα για αλλαγή, εμπεδώνοντας τα πιθανά οφέλη που θα προκύψουν από αυτή. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα πιστέψουν στην δυναμική της διαδικασίας της αλλαγής και θα παίξουν ενεργό ρόλο συμμετέχοντας στην κοινή προσπάθεια πραγμάτωσης του οράματος. Καθοριστική σημασία στο σημείο αυτό έχει η ξεκάθαρη, διαλογική και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

5) **Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή.** Κατά τη διάρκεια υλοποίησης της διαδικασίας της αλλαγής, χρειάζεται να εισακούονται όσο το δυνατόν περισσότερες προτάσεις και απόψεις, να διατυπώνονται νέες ιδέες, έτσι ώστε να υπάρχει ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας, νέας κουλτούρας και να υπηρετείται το κοινό όραμα. Την ίδια στιγμή, παράγοντες που υπονομεύουν την μεταρρυθμιστική προσπάθεια χρειάζεται να απομονώνονται μέσω της αλλαγής λειτουργιών, συστημάτων και δομών του οργανισμού.

6) **Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.** Το κοινό όραμα συνδέεται με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα μέσω της στρατηγικής που έχει εκπονηθεί και εφαρμόζεται. Εντούτοις, η δυνατότητα επίτευξης βραχυπρόθεσμων στόχων μπορεί να συμβάλει στην τόνωση του ηθικού των συμμετεχόντων στη μακρόχρονη διαδικασία των μεταβολών και να τους παρακινήσουν έτι περαιτέρω. Με τον τρόπο αυτό διατηρείται η δυναμική της οργανωσιακής αλλαγής και συντηρείται η αισιοδοξία του ανθρώπινου δυναμικού.

7) **Παγίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων.** Τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα χρησιμοποιούνται ως κίνητρα για την ενίσχυση της προσπάθειας προώθησης περαιτέρω αλλαγών, πιο θεμελιωδών, που ουσιαστικά σχετίζονται με την κουλτούρα του οργανισμού, με τελικό στόχο την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής και την πραγμάτωση εν τέλει του κοινού οράματος.

8) **Αποδοχή μίας νέας κουλτούρας.** Σκοπός όλης αυτής της διαδικασίας είναι να μην επαναλαμβάνονται τα «λάθη» που σχετίζονται με την παρελθούσα φάση, καθώς οι μεταβολές αποτελούν μέρος της εταιρικής κουλτούρας μόνο στην περίπτωση που έχουν παγιωθεί από τον οργανισμό. Στο μοντέλο αυτό το όραμα γίνεται ένα μέσο για τη διαχείριση της αλλαγής και ουσιαστικά την ενδυναμώνει ώστε και οι εργαζόμενοι να την αποδεχθούν, δίχως να υπάρχει άγχος σε αυτούς. Η αφομοίωση της αλλαγής έχει ήδη επιτευχθεί με την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αυτή. Έτσι, χωρίς να υπάρχει ανασφάλεια στο ανθρώπινο δυναμικό, έχει διασφαλιστεί η μετάβαση στη νέα κουλτούρα του οργανισμού.

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση του μοντέλου του Kotter (1995), σημειώνεται ότι τα πρώτα στάδια της θεωρίας του που δημιουργούν

την αίσθηση της επείγουσας ανάγκης για αλλαγή, καθιστούν την ανάγκη για αλλαγή αδήριτη και με τον τρόπο αυτό δίνεται η απαραίτητη ώθηση και τίθεται μια ισχυρή βάση για την επιτυχημένη ενσωμάτωση της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι το μοντέλο υιοθετεί μια «top down» προσέγγιση (από τη διοίκηση προς τους υπαλλήλους) που συνήθως οδηγεί στην αποξένωση του ανθρώπινου δυναμικού και την έλλειψη «ανατροφοδότησης» από τους υπαλλήλους προς τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Εν γένει, το μοντέλο του Kotter (1995), μπορεί να αξιοποιηθεί ως βασική λίστα ελέγχου για γενικές δράσεις, όμως δεν περιλαμβάνει πάντα τις κατάλληλες εφαρμόσιμες οδηγίες για μια αποτελεσματική βήμα προς βήμα διαδικασία.

### 2.2.3 Μοντέλο καλύτερων πρακτικών των Clarke & Garside (1997)

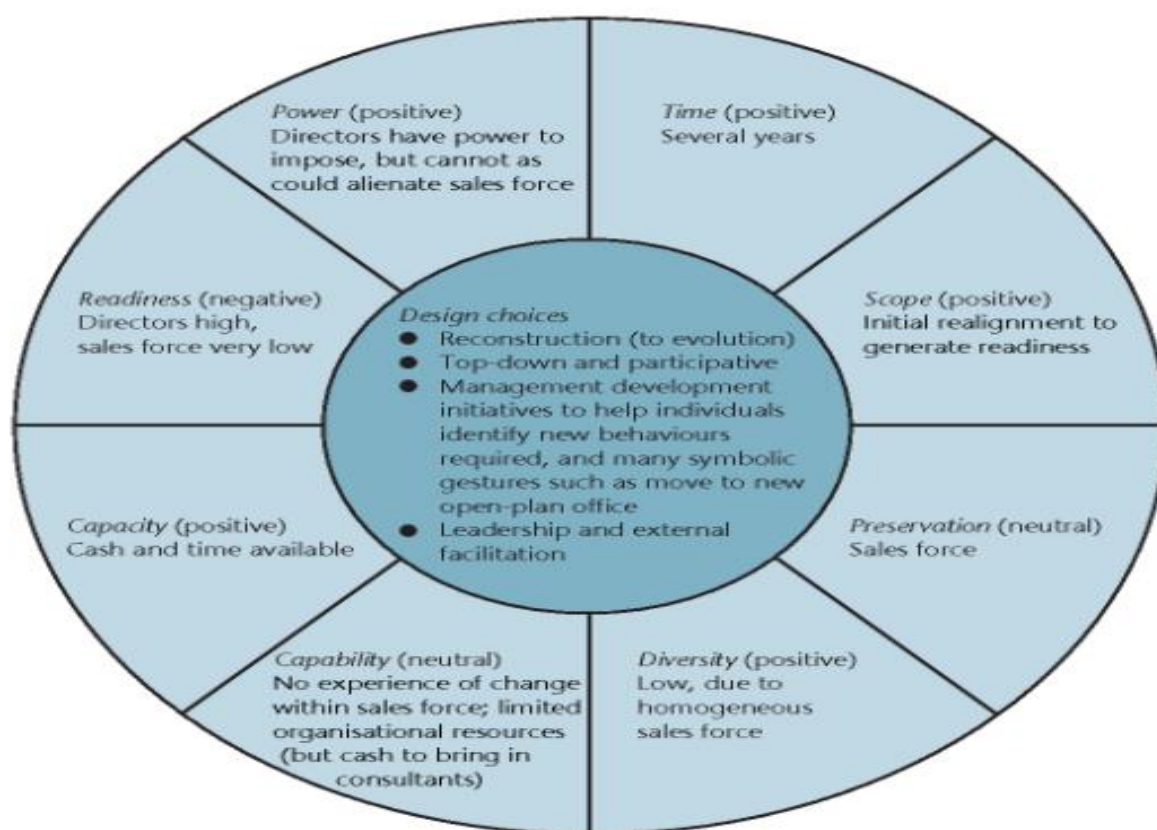
Το **μοντέλο των Clarke & Garside (1997)** λαμβάνει και χρησιμοποιεί στοιχεία από τη μέθοδο του benchmarking, η οποία επικεντρώνεται στη μέτρηση και βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Το μοντέλο αυτό είναι ουσιαστικά μια πρακτική εφαρμογή, καθώς στηρίζεται στις προσεγγίσεις που υιοθέτησαν οργανισμοί που πραγματοποίησαν προγράμματα αλλαγών με επιτυχία και δύναται να εφαρμοστεί σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο (Clarke & Manton, 1997). Από τη χρήση του μοντέλου προκύπτει ότι η επιτυχής διαδικασία αλλαγής χρειάζεται να ενσωματώνει επιμέρους βήματα που είναι αναγκαίο να ακολουθήσει η επιχείρηση για να υλοποιήσει το μετασχηματισμό της. Επιπλέον, η εφαρμογή του μοντέλου προσδιορίζει τους παρακάτω παράγοντες στρατηγικής σημασίας:

- **Αφοσίωση**, που σχετίζεται με την αποδοχή της αλλαγής ως κομμάτι της οργανωσιακής στρατηγικής και την αναγνώρισή της από τη διοίκηση του οργανισμού.
- **Κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία**, που εστιάζουν στην ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής και ειδικότερα σε θέματα συμπεριφοράς, στάσης και κουλτούρας σε σχέση με την αλλαγή (π.χ., δημιουργία κλίματος συναδελφικότητας για ομαλή συνεργασία).
- **Επικοινωνία**, που εξετάζει τα ζητήματα που αναφέρονται στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία (π.χ., επικοινωνιακή πολιτική του οργανισμού, διάλογος, χρονική συγκυρία, κ.α.).
- **Εργαλεία και μεθοδολογία**, που αφορούν τόσο στη μεθοδολογία όσο και στα εργαλεία που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατά την υλοποίηση του μετασχηματισμού (π.χ. best practices, μετρήσιμοι στόχοι, προγράμματα επιμόρφωσης, κ.α.).
- **Αλληλεπίδραση**, η οποία σχετίζεται με τις μεθόδους που πρέπει να αξιοποιηθούν ώστε οι διάφορες ενέργειες/δράσεις που λαμβάνουν χώρα να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και έτσι να διατηρείται η ισορροπία του

οργανισμού (π.χ. αξιολογήσεις και αναλύσεις απόδοσης στελεχών για βελτίωση της απόδοσης σε συγκεκριμένα πεδία).

Το εν λόγω μοντέλο αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να αξιοποιηθεί από τους οργανισμούς για να αξιολογηθεί με μετρήσιμο τρόπο η δεκτικότητα στις αλλαγές και να αναδειχθεί κατά πόσο αυτές έχουν ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού. Επιπλέον, αποτελεί μία μέθοδο προσδιορισμού των περιοχών που χρήζουν προσοχής και προτεραιοποίησης για βελτίωση, ενώ το μοντέλο διευκολύνει τον διαμοιρασμό της πληροφορίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τόσο την οργανωσιακή ενσυναίσθηση όσο και την ανατροφοδότηση. (Clarke & Manton, 1997).

## 2.2.4 Μοντέλο των Balogan & Hope (1999)



**Figure 4 Key contextual features of Glaxo**  
[Positive features facilitate change. Negative features hinder change.  
Source : Adapted from Balogun and Hope Hailey (1999).]

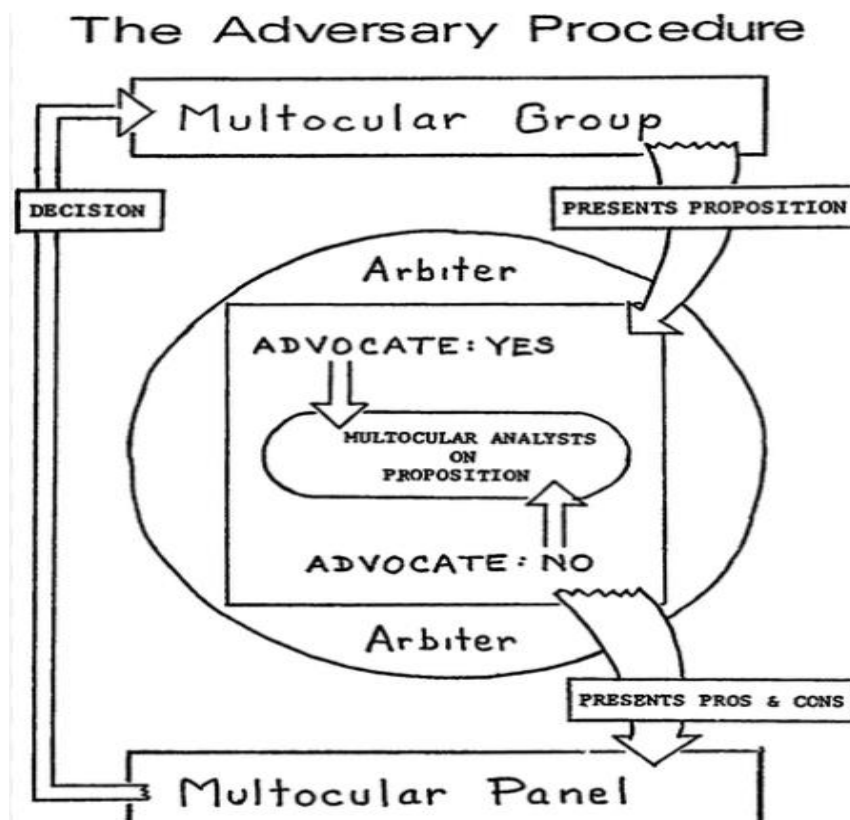
Σύμφωνα με τους **Balogun & Hope (1999)**, υπάρχουν τέσσερα είδη αλλαγής που προκύπτουν από μια μήτρα δύο διαστάσεων (πρίσμα και φύση αλλαγής) και τα οποία συνοδεύονται και από αντίστοιχες στρατηγικές διοίκησής της:

1. **Στρατηγική Προσαρμογής**, που είναι πιο κοινή μορφή αλλαγής στους οργανισμούς και χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να ενσωματωθεί στο υφιστάμενο πλαίσιο και να συμβεί σταδιακά.
2. **Στρατηγική Αναδόμησης**, που χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να είναι γρήγορη και να προκαλέσει μεγάλη αναστάτωση σε ένα οργανισμό, αλλά δεν αλλάζει ριζικά το υφιστάμενο οργανωσιακό πλαίσιο.
3. **Στρατηγική Εξέλιξης**, που εφαρμόζεται όταν η αλλαγή απαιτεί τη σταδιακή αλλαγή του υφιστάμενου οργανωτικού πλαισίου, και στην περίπτωση αυτή οι οργανισμοί αντιμετωπίζονται ως «συστήματα μάθησης», τα οποία συνεχώς προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.
4. **Στρατηγική Επανάστασης**, η οποία χρησιμοποιείται όταν απαιτείται γρήγορη και εκτεταμένη αλλαγή στρατηγικής και οργανωσιακού πλαισίου (π.χ., σε καταστάσεις όπου υπάρχουν τεράστιες πιέσεις για αλλαγή, όπως όταν τα κέρδη μειώνονται ή απειλείται η συνέχιση της ύπαρξης του οργανισμού).

#### 2.2.5 Μοντέλο του Robbins (2005)

Ο **Robbins (2005)** συσχετίζει την έρευνα δράσης με τη διοίκηση της αλλαγής. Η έρευνα δράσης αναφέρεται σε μια διαδικασία συστηματικής συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων για την επιλογή της καταλληλότερης διαδικασίας αλλαγής. Η διαδικασία που σχετίζεται με τα βήματα λήψης αποφάσεων, αποτελείται από πέντε βήματά: α) τη διάγνωση, β) την ανάλυση, γ) την ανάδραση, δ) την ενέργεια και ε) την αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, το **πρώτο βήμα** της διάγνωσης συνδέεται με την απάντηση ερωτημάτων σχετικά με τα αίτια του προβλήματος και περιλαμβάνει συνεντεύξεις εργαζομένων, επαναξιολόγηση αρχείων και καταγραφή των ανθρωπίνων ανησυχιών. Στο **δεύτερο βήμα** της ανάλυσης, η πληροφόρηση που ελήφθη μετατρέπεται σε περιοχές προβληματισμού και οδηγεί σε δυναμικές διαδικασίες αναζήτησης λύσεων. Το **τρίτο βήμα** της ανάδρασης, απαιτεί την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των δύο πρώτων βημάτων στους εργαζομένους και τη διάχυση τους σε όλο τον οργανισμό (ανατροφοδότηση). Στο **τέταρτο βήμα** της ενέργειας, τα οργανωσιακά μέλη αναλαμβάνουν την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων, έτσι ώστε να επιλυθούν αποτελεσματικά τα προβλήματα που έχουν εντοπισθεί. Στο **πέμπτο βήμα** της αξιολόγησης κρίνεται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου μέσω της ανάδρασης και διόρθωση των ενεργειών όπου απαιτείται.

## 2.2.6 Θεωρία Αλλαγής του Lippit (1958)



Ο Lippitt (1958) βασισμένος στην θεωρία του Lewin K. (1951) περιέγραψε 7 φάσεις της αλλαγής ως:

### 1. Ανάπτυξη της ανάγκης για αλλαγή- Διάγνωση του προβλήματος.

Η δημιουργία επίγνωσης του προβλήματος και ενός ισχυρού αισθήματος στον πελάτη της ανάγκης για αλλαγή. Η δημιουργία τουλάχιστον κάποιας εμπιστοσύνης στον πελάτη ότι η κατάστασή του μπορεί να μετακινηθεί σε μια πιο επιθυμητή κατάσταση.

### 2. Εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή.

Ο Lippitt υποστηρίζει ότι ένα από τα κρίσιμα χαρακτηριστικά αυτής της φάσης είναι ο τρόπος με τον οποίο ο πελάτης αρχίζει να σκέφτεται για τη σχέση με τον επιχειρηματία. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι σημαντική σε αυτή τη φάση. Επίσης, ο πελάτης μπορεί να μην είναι σίγουρος για τη διαδικασία και μπορεί να αναμένει σχετικά «γρήγορες και εύκολες λύσεις» που προσφέρονται από τον επιχειρηματία. Ο πελάτης πρέπει να βοηθηθεί ώστε να δημιουργήσει ρεαλιστικές προσδοκίες.

### 3. Εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής.

Σε αυτή τη φάση, ο πελάτης πρέπει συχνά να αντιμετωπίσει μια ευρύτερη και πιο πολύπλοκη διάγνωση του προβλήματος και την επακόλουθη αλλαγή, σύμφωνα με τον Lippitt. Ως αποτέλεσμα, ο πελάτης μπορεί να σκεφτεί ότι το πρόβλημά του είναι πολύ περίπλοκο για να επιλυθεί και η αλλαγή μπορεί να μην συμβεί ή μπορεί να είναι πολύ δύσκολη. Ο Lippitt υποστηρίζει ότι συνήθως καταλήγει στο να βοηθήσει τον πελάτη να επιτύχει μια ισορροπία μεταξύ της αβοήθητης εξάρτησης από την «εξωτερική βοήθεια» και της ηττοπάθειας ή της εχθρικής απόρριψης της «διάγνωσης».

#### **4. Επιλογή στόχων και στρατηγικών αλλαγής.**

Ο πελάτης αρχίζει να μεταφράζει τη «διάγνωση» σε πιθανές διαδρομές προς τα εμπρός. Εναλλακτικές διαδρομές προς τα εμπρός συζητούνται μεταξύ πελάτη και επαγγελματία. Το κίνητρο είναι σημαντικό για την επιλογή εναλλακτικών λύσεων και τη λήψη απόφασης ως προς το ποια θα ήταν καλύτερη. Η δέσμευση απαιτεί μια συναισθηματική και υλική/πρακτική επένδυση και ο πελάτης θα κάνει εκτιμήσεις ως προς τους πόρους που απαιτούνται, οι οποίοι θα επηρεάσουν τα κίνητρα θετικά. Υπάρχει μια συνειδητοποίηση ότι οι παλιές συνήθειες και πρακτικές θα πρέπει να εγκαταλειφθούν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια τάση στον πελάτη να αποσυρθεί πίσω σε γνωστές συνήθειες και πρακτικές ή αυτό μπορεί να προκαλέσει άγχος ή φόβο αποτυχίας.

#### **5. Οριοθέτηση της αρμοδιότητας και του ρόλου του φορέα της αλλαγής.**

Μέχρι στιγμής, η επιτυχία μετριέται από το βαθμό στον οποίο τα σχέδια και οι προθέσεις μεταφράζονται σε πραγματική δράση για αλλαγή ή επιτεύγματα. Ο Lippitt αναφέρει ότι ο επαγγελματίας μπορεί να μην είναι σε θέση να δει τις προσπάθειες για αλλαγή στο περιβάλλον που ο πελάτης πρέπει να τις εφαρμόσει. Η λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με τις συνέπειες (ή τα αποτελέσματα) της διαδικασίας αλλαγής μπορεί να είναι δύσκολη, υποστηρίζει επίσης, γεγονός που μπορεί να αναγκάσει τον πελάτη να διακόψει τις προσπάθειές του να εφαρμόσει ή να συνεχίσει να εφαρμόζει τις αλλαγές που έχουν συμφωνηθεί.

#### **6. Διατήρηση της αλλαγής (επικοινωνία, συντονισμός, κλπ).**

Ο Lippitt ισχυρίζεται ότι ένας κρίσιμος παράγοντας για τη σταθεροποίηση της αλλαγής είναι αυτός της εξάπλωσης ή της «μη εξάπλωσης» των αλλαγών σε «γειτονικά συστήματα ή υποσυστήματα», πράγμα που μπορεί να μεταφραστεί στο αν οι αλλαγές ενσωματώνονται στο πλαίσιο των συνηθειών του πελάτη και αν το περιβάλλον του υποστηρίζει τη διατήρηση της αλλαγής.

#### **7. Τερματισμός της υποβοηθητικής συνεργασίας με τον φορέα της αλλαγής.**

Ο Lippitt ισχυρίζεται ότι η εξάρτηση του πελάτη από τον θεραπευτή είναι ένα σημαντικό ζήτημα κατά τον τερματισμό της σχέσης. Τίθεται το ερώτημα εάν ο πελάτης έχει ενσωματώσει τις τεχνικές και τις συμπεριφορές για να εφαρμόσει και να



διατηρήσει την αλλαγή αρκετά ώστε να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του.

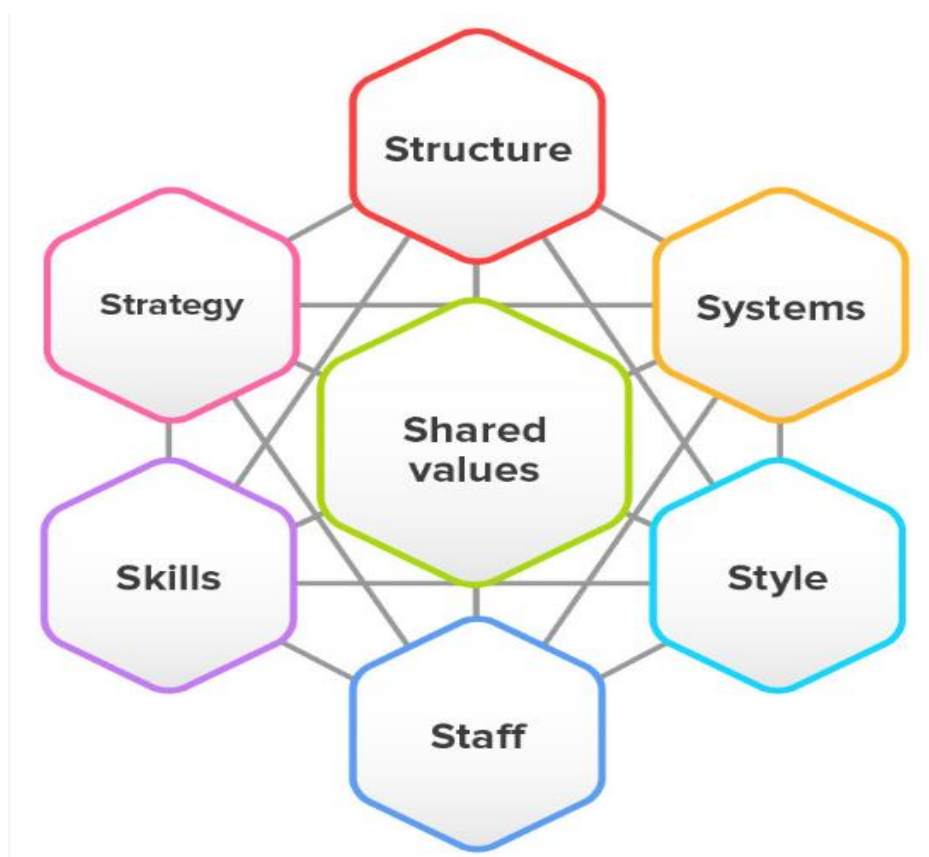
Ο συνδυασμός των δύο μοντέλων, Lewin και Lippitt, αποτυπώνεται ως εξής:

Το πρώτο στάδιο του Lewin («ξεπάγωμα») περιλαμβάνει τις τρεις πρώτες φάσεις (1-3) του Lippitt (διάγνωση προβλήματος, εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή καθώς και εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής).

Το δεύτερο στάδιο του Lewin («μετάβαση») περιλαμβάνει τις φάσεις 4 & 5 του Lippitt (επιλογή στόχων και στρατηγικών αλλαγής καθώς και οριοθέτηση της αρμοδιότητας και του ρόλου του φορέα της αλλαγής).

Το τρίτο στάδιο του Lewin («ξαναπάγωμα») περιλαμβάνει τις φάσεις 6 & 7 του Lippitt (διατήρηση της αλλαγής με επικοινωνία, συντονισμό, και τερματισμός της υποβοηθητικής συνεργασίας με τον φορέα της αλλαγής)

### 2.2.7 Μοντέλο 7-S της McKinsey (1980)



Το μοντέλο αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1980 από τους R. Waterman, T. Peters and J. Philips και A. G. Athos, την περίοδο που αυτοί εργάζονταν ως σύμβουλοι στην εταιρεία McKinsey. Όταν καθίσταται αναγκαίος ο μετασχηματισμός σε έναν

οργανισμό, είναι απαιτητή η καταγραφή της εσωτερικής λειτουργίας του, προκειμένου να αναδειχθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αυτού. Με το συγκεκριμένο μοντέλο πραγματοποιείται μια πλήρης ανάλυση του οργανισμού σε επτά επίπεδα, ενώ καταγράφεται αναλυτικά τόσο ο τρόπος λειτουργίας του κάθε επιπέδου όσο και ο τρόπος αλλά και η έκταση αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Τα επτά επίπεδα είναι τα εξής:

- **1<sup>ο</sup> επίπεδο - Στρατηγική (Strategy).** Αφορά στον εταιρικό σχεδιασμό για την αξιοποίηση των πόρων και την επίτευξη των στόχων του φορέα, καθώς και τον τρόπο εναρμόνισης της στρατηγικής του οργανισμού σε σχέση με την υφιστάμενη και την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.
- **2<sup>ο</sup> επίπεδο - Δομή (Structure).** Σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα επιμέρους τμήματα του οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους (οργανόγραμμα, αρμοδιότητες, ιεραρχία, τρόπος διαχείρισης τμημάτων, ευθύνες στελεχών, λήψη αποφάσεων, επικοινωνία μεταξύ διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας, κ.α.).
- **3<sup>ο</sup> επίπεδο - Συστήματα (Systems).** Αφορά στις διαδικασίες που έχουν υιοθετηθεί και ακολουθούνται, στα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, γραφειοκρατίας, χρηματοδοτήσεων, διοίκησης τμημάτων, παρακολούθησης και αξιολόγησης διαδικασιών, ενώ εξετάζεται ποίος έχει δυνατότητα πρόσβασης στα συστήματα αυτά, πως ενημερώνονται τα συστήματα αυτά και πως αξιοποιούνται.
- **4<sup>ο</sup> επίπεδο - Στυλ ηγεσίας (Style).** Σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση στον οργανισμό καθώς και με τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η κουλτούρα οργάνωσής του. Διερευνάται πόσο ενεργή είναι η ηγεσία και πόσο αποτελεσματικό είναι το στυλ που ακολουθείται (είναι συνεργατικό ή ευνοεί τον ανταγωνισμό).
- **5<sup>ο</sup> επίπεδο - Προσωπικό (Staff).** Στο επίπεδο αυτό καταγράφονται οι βασικές κατηγορίες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και η δυνατότητα εξέλιξης των δυνατοτήτων τους, ενώ καταγράφεται ποιες θέσεις καλύπτονται ή μένουν κενές και αν υπάρχει έλλειψη συγκεκριμένων ειδικοτήτων ή ικανοτήτων. Επίσης, αναδεικνύονται τα δυνατά σημεία του οργανισμού.
- **6<sup>ο</sup> επίπεδο - Ικανότητες (Skills).** Σχετίζεται με τις εξειδικευμένες γνώσεις, ιδιαίτερες δεξιότητες και εμπειρίες του ανθρώπινου δυναμικού. Διερευνάται αν το προσωπικό διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες ώστε να εκτελεί την εργασία του ικανοποιητικά, ποιες ικανότητες βρίσκονται σε έλλειψη και πως εκπαιδεύεται το προσωπικό.
- **7<sup>ο</sup> επίπεδο - Κοινές αξίες (Shared values).** Αποτελεί το συνδυασμό όλων των παραπάνω επιπέδων και περιγράφει τις βασικές αρχές και αξίες, κουλτούρα, στάσεις και συμπεριφορές που καθιστούν ξεχωριστό τον οργανισμό. Εξετάζεται πόσο ισχυρές είναι οι αξίες αυτές και αν μπορούν να ενισχυθούν περαιτέρω ώστε να εξελιχθούν σε ταυτότητα (σήμα κατατεθέν) του οργανισμού.

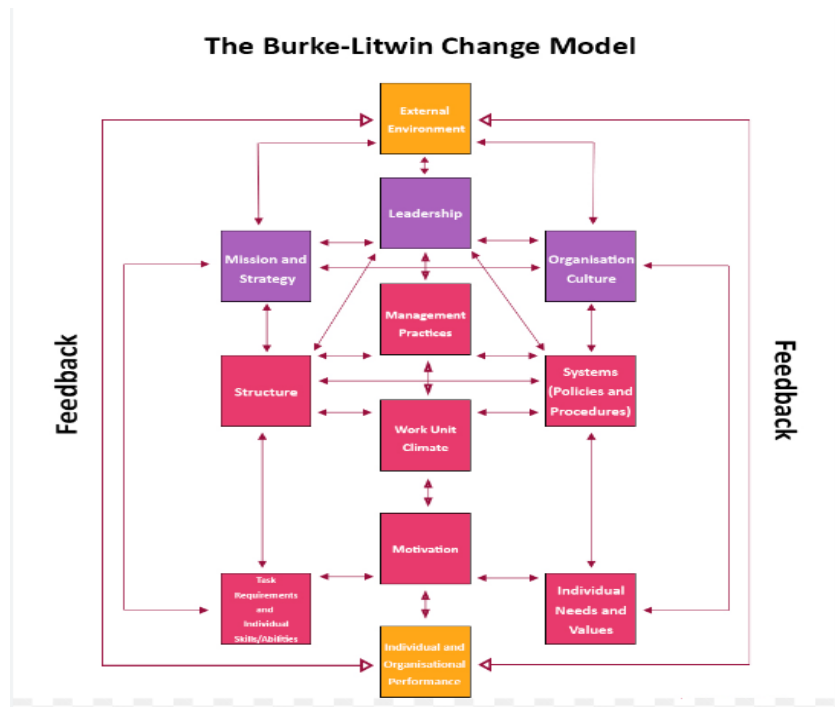
Ουσιαστικά, από το μοντέλο προκύπτει ότι για να θεωρηθεί επιτυχής η ενσωμάτωση των αλλαγών σε έναν οργανισμό χρειάζεται τα επτά στοιχεία που περιγράφηκαν παραπάνω να αλληλεπιδρούν. Η χρήση του μοντέλου θα αναδείξει τι χρειάζεται να αλλάξει ή να παραμείνει σταθερό στο επιχειρησιακό περιβάλλον, πάντα λαμβάνοντας υπόψη ότι τα βασικά επίπεδα ενός οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και συσχετίζονται.

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα του μοντέλου **7-S της McKinsey (1980)**, σημειώνεται ότι το μοντέλο αυτό αποκαλύπτει τα προβληματικά πεδία ενός οργανισμού και τονίζει σε ποιους τομείς χρειάζεται να δοθεί έμφαση κατά την υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγών. Επιπλέον, μέσω της αλληλεπίδρασης με τα υπόλοιπα επίπεδα, δίνεται η δυνατότητα ανατροφοδότησης και επανελέγχου των αλλαγών που προωθούνται και καλύτερου σχεδιασμού από τη διοίκηση του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, ως μειονέκτημα θα μπορούσε να καταγραφεί ο αρκετός χρόνος που απαιτείται για την πλήρη καταγραφή των διαδικασιών ενός οργανισμού σε όλα τα επίπεδα.

### **2.2.8 Μοντέλο διακοπτόμενης ισορροπίας των Tushman & Romanelli (1985)**

Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τους Tushman & Romanelli το 1985 (Beugelwdijk, 2002) και αναφέρει ότι, ενώ οι οργανισμοί λειτουργούν σε καταστάσεις ισορροπίας, αυτές μπορεί να διακόπτονται από σύντομες περιόδους επαναπροσανατολισμού. Ως εκ τούτου, τίθενται οι βάσεις για την επόμενη περίοδο ισορροπίας. Οι αλλαγές, σύμφωνα με το μοντέλο σχετίζονται με τα πεδία που είναι θεμελιώδη για την επιβίωση και προοπτική του οργανισμού, δηλαδή την κουλτούρα του οργανισμού, τη δομή του, τη στρατηγική που ακολουθεί, την κατανομή των δυνάμεων καθώς και τα συστήματα ελέγχου που εφαρμόζονται. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των πεδίων αυτών συνήθως καθορίζει και διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Έτσι, όταν υπάρχει συμφωνία και κοινή πορεία των πεδίων που προαναφέρθηκαν προκύπτει η μέγιστη απόδοση του οργανισμού. Στις περιόδους ισορροπίας λαμβάνουν χώρα αλλαγές που στοχεύουν στην διαμόρφωση ενός λογικού πλαισίου αναφοράς που θα περιλαμβάνει τη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες και τα συστήματα που ακολουθεί ο οργανισμός. Σημειώνεται όμως ότι δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν μεγάλες αλλαγές σε τέτοιες περιόδους, καθώς αυτές μπορούν να γίνουν σε περιόδους επαναπροσανατολισμού. Ως εκ τούτου, μπορούν να σχετίζονται με αναδιατύπωση της εταιρικής αποστολής, της κουλτούρας και του συστήματος συμπεριφορών και αξιών, του οργανογράμματος και της ιεραρχίας, την ανανέωση των διαδικασιών, λειτουργιών και συστημάτων επικοινωνίας, του συσχετισμού δυνάμεων καθώς και τη συνολική αναδιοργάνωση των θεμελιωδών συστατικών του φορέα (Tushman et al, 1988, όπως αναφέρει ο Wendy, 2005).

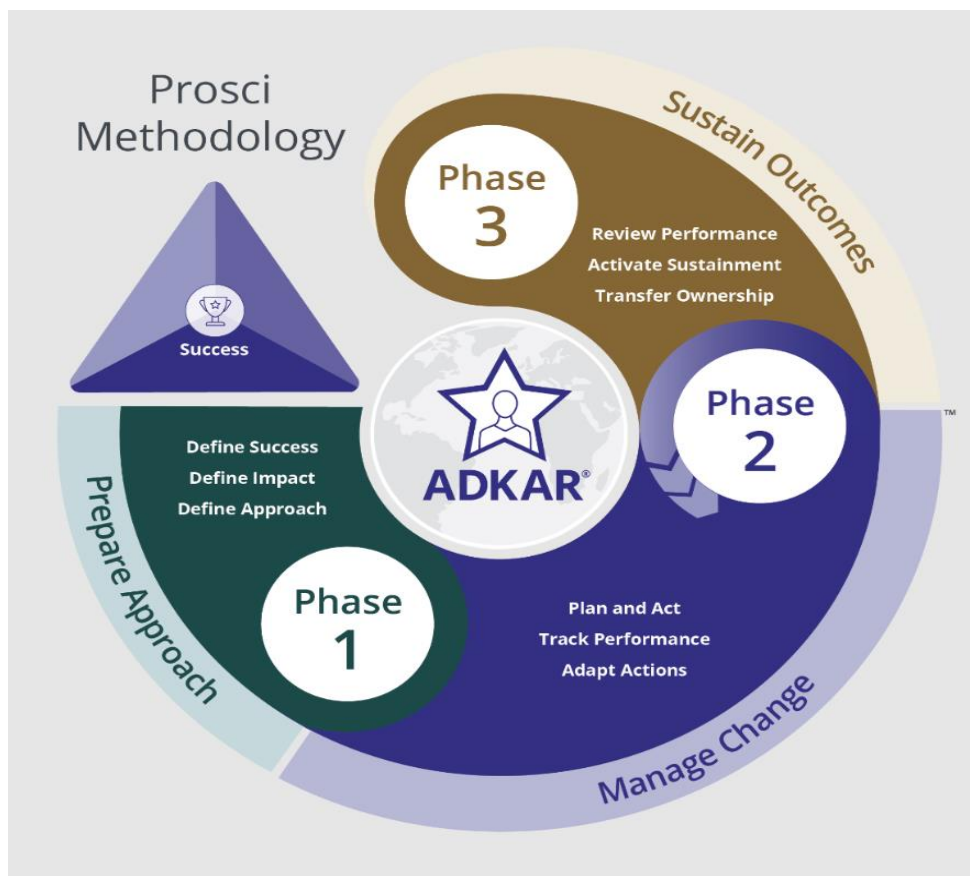
### 2.2.9 Αιτιώδες Μοντέλο των Burke & Litwin (1992)



Το μοντέλο στοχεύει στο να απεικονίσει τις καθοριστικές μεταβλητές που επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού καθώς και τις αλληλεπιδράσεις που αυτές επιφέρουν και έχουν ως συνέπεια τη διαμόρφωση του βαθμού σημαντικότητας της ίδιας της αλλαγής. Η θεωρία επικεντρώνεται στην απόδοση ενός οργανισμού υπό την επίδραση των μετασχηματιστικών και των συναλλακτικών παραγόντων ως καθοριστικούς στη διερεύνηση των πτυχών της οργανωσιακής αλλαγής. Οι μετασχηματιστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη στρατηγική, την αποστολή της εταιρείας, την ηγεσία, την κουλτούρα, την ατομική και οργανωσιακή απόδοση, ενώ από την άλλη πλευρά οι συναλλακτικοί παράγοντες αναφέρονται στη δομή, τα συστήματα, το κλίμα του οργανισμού, στις διάφορες πρακτικές που ακολουθεί η διοίκηση, στα κίνητρα, στα απαραίτητα προσόντα και τις κατάλληλες δεξιότητες, στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, στις στάσεις και συμπεριφορές που υιοθετούνται. Σύμφωνα με τον Burke (1994, όπως τονίζει ο Johnson, 2004), οι ανωτέρω παράγοντες επιδρούν από κοινού στην υποκίνηση του ατόμου/στελέχους και κατά συνέπεια στην απόδοση του οργανισμού. Επί της ουσίας, οι μετασχηματιστικοί παράγοντες προκύπτουν από την αλληλεπίδραση με τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και έχουν ως προϋπόθεση τις βαθιές αλλαγές στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού ενώ σχετίζονται με την αλλαγή της κουλτούρας του. Από την άλλη πλευρά, οι συναλλακτικοί παράγοντες συνδέονται με την αλληλεπίδραση μέσω της καθημερινής επαφής των εργαζομένων και διαμορφώνονται ως αποτέλεσμα μεταβολών σε ψυχολογικές παραμέτρους ενώ δύνανται να μεταβάλλουν τόσο το κλίμα του οργανισμού όσο και τις συναδελφικές σχέσεις (Burke & Litwin, 1992). Το βασικό πλεονέκτημα της εν λόγω προσέγγισης σχετίζεται με το γεγονός ότι μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά και σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, καθώς

κάθε μεταβολή στο εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να πυροδοτήσει ένα νέο μετασχηματισμό σε οποιοδήποτε επίπεδο.

### 2.2.10 Μοντέλο ADKAR του Prosci (1998)



Το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών ADKAR δημιουργήθηκε από τον J. Hiatt (ιδρυτή της εταιρίας Prosci) και μπορεί να περιγραφεί ως μια «bottom-up» μέθοδος η οποία εστιάζει στα άτομα που βρίσκονται πίσω από το μετασχηματισμό. Διαμορφώνεται περισσότερο ως ένα σύνολο στόχων που χρειάζεται να επιτύχει ένας οργανισμός, με κάθε στόχο να αποτελεί ένα γράμμα της λέξης ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). Εφόσον ένας οργανισμός επικεντρωθεί στην επίτευξη των πέντε στόχων που αναλύει το μοντέλο (Επίγνωση, Επιθυμία, Γνώση, Ικανότητα και Ενίσχυση), μπορεί να ακολουθήσει έναν ασφαλή και σίγουρο προγραμματισμό των μεταβολών σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο για να καταστεί επιτυχής η αλλαγή στα πεδία αυτά. Το εν λόγω μοντέλο βασίζεται στην παραδοχή ότι η οργανωτική αλλαγή μπορεί να επέλθει μόνο όταν αλλάζουν οι εργαζόμενοι. Πιο συγκεκριμένα:

- **Επίγνωση της ανάγκης αλλαγής.** Στο στάδιο αυτό η διοίκηση του οργανισμού χρειάζεται να εξασφαλίσει ότι τα στελέχη αντιλαμβάνονται και συμφωνούν με την αναγκαιότητα της αλλαγής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί

μέσω της επικοινωνίας με τους διευθυντές - τμηματάρχες ή/και τους υπαλλήλους, παρουσιάζοντας αρχικά την υφιστάμενη κατάσταση και την παρουσίαση των τρόπων με τους οποίους οι προτεινόμενες αλλαγές θα μπορούσαν να ωφελήσουν τόσο την επιχείρηση όσο και τους ίδιους του εργαζόμενους. Εντούτοις, η αντίσταση στην αλλαγή από την πλευρά των στελεχών θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η εκπόνηση ενός σχεδίου αντιμετώπισης της αντίστασης στις προτεινόμενες αλλαγές.

- **Επιθυμία να συμμετάσχει και να υποστηρίξει την αλλαγή.** Συνήθως η επιθυμία αποτελεί τον πιο δύσκολο στόχο να επιτευχθεί από τους πέντε που θέτει το μοντέλο, καθώς τις περισσότερες φορές η επιθυμία για αλλαγή προέρχεται από το πόσο δεκτικό σε αλλαγές είναι το ίδιο το άτομο που καλείται να συμβάλει στην προσπάθεια για οργανωσιακές αλλαγές, ήτοι είναι καθαρά προσωπική απόφαση του εργαζόμενου. Με την έμφαση στα θετικά αποτελέσματα που θα επιφέρει η αλλαγή συνήθως κάμπτονται οι αντιστάσεις που αρχικά προβάλλονται από τους δύσπιστους εργαζόμενους και με τον τρόπο αυτό ακολουθούν την προσπάθεια για καθιέρωση των αλλαγών στον οργανισμό.
- **Γνώση σχετικά με τον τρόπο αλλαγής.** Ο στόχος της γνώσης της αλλαγής σχετίζεται με το να διασφαλιστεί ότι το σύνολο των εμπλεκόμενων σε αυτή είναι ενήμερο για το πως θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία της αλλαγής καθώς και ποιες ενέργειες θα χρειαστεί να γίνουν προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία αυτή. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή της διαδικασίας της αλλαγής χρειάζεται να περιλαμβάνει διακριτά στάδια κατά τη διάρκεια των οποίων οι εργαζόμενοι να έχουν ενημερωθεί αναλυτικά και να γνωρίζουν το ρόλο, τα καθήκοντα και τις δράσεις που θα πρέπει να ολοκληρώσουν.
- **Ικανότητα για την εφαρμογή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και συμπεριφορών.** Το γεγονός ότι κάποιος γνωρίζει τον τρόπο εκτέλεσης μιας διαδικασίας, δε σημαίνει αυτόματα ότι έχει και την ικανότητα να εκτελέσει επιτυχώς τις ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση αυτής. Έτσι, είναι απαραίτητο να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν οι ικανότητες και δεξιότητες του κάθε υπαλλήλου, προκειμένου να είναι δυνατή η πλήρης εκμετάλλευση τους κατά διάρκεια εφαρμογής της αλλαγής. Εφόσον διαπιστωθεί έλλειψη γνώσεων ή ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό (ή ακόμα και ανορθόδοξες/μη επαγγελματικές συμπεριφορές από αυτό), ο οργανισμός χρειάζεται να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών στα πεδία που χρειάζονται παρεμβάσεις.
- **Ενίσχυση για να διατηρηθεί η αλλαγή.** Παρά το γεγονός ότι είναι κοινά παραδεκτό ότι η επίτευξη της αλλαγής είναι δύσκολη και πολύπλοκη υπόθεση, η διατήρηση της επιτυχημένης αλλαγής είναι ακόμα δυσκολότερη. Για να μπορέσει να επιτευχθεί η διατήρηση της επιτυχημένης αλλαγής σε έναν οργανισμό, απαιτείται συντονισμένη προσπάθεια και χρόνος για την

εμπέδωση της νέας κουλτούρας που έχει επιφέρει η αλλαγή. Ως αποτέλεσμα, η ενίσχυση, μέσω ανατροφοδότησης, διορθωτικών ενεργειών, εφαρμογής κινήτρων και ανταμοιβών, κρίνεται απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι η αλλαγή θα γίνει καθεστώς.

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα του μοντέλου ADKAR, σημειώνεται ότι είναι μια «bottom-up» προσέγγιση (από τους εργαζόμενους προς τη διοίκηση) που κυρίως εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό, με αποτέλεσμα να επιταχύνεται ο ρυθμός με τον οποίο μπορούν να επιχειρηθούν αποτελεσματικά οι αλλαγές. Η ευελιξία του μοντέλου με τους συγκεκριμένους πέντε στόχους που θέτει σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχικά (Τμήμα, Δ/νση, Γεν. Δ/νση, κ.ο.κ.), το καθιστά πολύ χρήσιμο για την εφαρμογή διαδοχικών μικρών και συχνών αλλαγών, καθώς αυτές είναι συνήθως πιο εύκολο να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί και το γεγονός ότι το μοντέλο επικεντρώνεται στους ανθρώπους και τις ανάγκες που αυτοί έχουν και όχι μόνο στις τεχνικές πτυχές της διαδικασίας της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, το μειονέκτημα της μεθόδου σχετίζεται με το γεγονός ότι ενώ ότι είναι κατάλληλη για βαθμιαία αλλαγή, δεν είναι κατάλληλο για αλλαγές μεγάλης κλίμακας και ως εκ τούτου σχεδιασμό μεγάλων τομών.

### **2.2.11 Μοντέλο των Cook & Hunsaker (2001)**

Οι Cook & Hunsaker (2001) επίσης βασίστηκαν στη θεωρία του Lewin και περιέγραψαν τη διαδικασία υιοθέτησης μιας αλλαγής, υποστηρίζοντας ότι απαιτούνται τέσσερα βήματα κατά τη διοίκηση της αλλαγής, ήτοι:

**Βήμα 1ο : Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή.** Η ανάγκη για αλλαγή είναι κάποιες φορές προφανής και άλλες δυσδιάκριτη. Εάν όλα εμφανίζονται να πηγαίνουν καλά, δεν υπάρχει κάποια ανάγκη για ατομική ή οργανωσιακή αλλαγή. Εντούτοις, οι οργανισμοί μπορεί να αγνοήσουν σημάδια αναγκαιότητας για αλλαγή στη στρατηγική τους διότι τυχαίνει να έχουν ικανοποιητική τρέχουσα απόδοση. Σημειώνεται όμως ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι συνήθως ασταθές και ότι είναι πιθανό να επέλθουν καθοριστικές αλλαγές (περιβάλλον, τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικά ζητήματα, πολιτικοοικονομικές εξελίξεις, κ.α.) και να προκαλέσουν σημαντικά θέματα. Η διοίκηση αλλά και οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να ενημερώνονται για τις περιβαλλοντικές εξελίξεις προκειμένου να είναι ικανοί να εντοπίζουν τις αλλαγές (γνώση, ικανότητες, τεχνολογία, πελάτες ανταγωνιστές ή προμηθευτές) που προκύπτουν και μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού.

**Βήμα 2ο : Διάγνωση και σχεδιασμός της αλλαγής.** Αναφορικά με τη διάγνωση της αλλαγής, αρχικά χρειάζεται να προσδιοριστεί τι πρέπει να αλλάξει, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός των άμεσων και μακροπρόθεσμων στόχων, καθώς και των μέσων και των σκοπών. Επιπλέον, κατά την διάρκεια του σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνονται

υπόψη όλες οι ομάδες των ατόμων που μπορεί να επηρεαστούν. Αναφορικά με τον σχεδιασμό της αλλαγής, οι παράγοντες που χρειάζεται να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη περιλαμβάνουν την ικανότητα, τη σημασία, το χρόνο, την αντίσταση, τη γνώση, τις απαιτούμενες πηγές καθώς και από την πηγή των σχετικών δεδομένων (Kotter & Schlesinger, 1979). Στη συνέχεια, αφού προσδιοριστούν οι κατάλληλες στρατηγικές, χρειάζεται να εφαρμοστούν οι κατάλληλες παρεμβάσεις οι οποίες αναφέρονται σε κοινωνικές, δομικές και τεχνολογικές μεθόδους αλλαγής που χρησιμοποιούνται και μπορεί να επηρεάζουν τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς. Τέλος, είναι απαραίτητο να καθοριστούν τα κριτήρια επιτυχίας, ο τρόπος μέτρησης των αποτελεσμάτων και των συνθηκών που θα καθορίσουν πότε η προσπάθεια για αλλαγή μπορεί να σταματήσει ή πότε θα χρειαστεί να εκπονηθεί ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης (Cook & Hunsaker, 2001).

**Βήμα 3ο : Διοίκηση της αλλαγής.** Η εισαγωγή και εφαρμογή της αλλαγής συνήθως δεν οδηγεί άμεσα στα επιθυμητά αποτελέσματα. Καθώς η ατομική απόδοση συχνά μειώνεται κατά την διάρκεια της μαθησιακής περιόδου, αυτό προκαλεί φόβο, ανησυχίες, παράπονα και άγχος στο ανθρώπινο δυναμικό. Στο σημείο αυτό οι υπεύθυνοι της αλλαγής χρειάζεται να παρέχουν υποστήριξη, εκπαίδευση και πόρους ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν στις αλλαγές και να προσαρμοστούν. Με τον τρόπο αυτό, αντιλαμβανόμενοι τα πρώτα θετικά αποτελέσματα και μαθαίνοντας να αποδίδουν στις νέες συνθήκες, οι εργαζόμενοι θα αρχίζουν να υιοθετούν τις νέες αξίες και συμπεριφορές ως μέρος την νέας κουλτούρας (Cook & Hunsaker, 2001).

**Βήμα 4ο : Μέτρηση αποτελεσμάτων και διατήρηση της αλλαγής.** Χρειάζεται να αξιολογηθεί το αν η αλλαγή επιτυγχάνει ή όχι τους στόχους που έχουν τεθεί. Για το λόγο αυτό είναι χρήσιμο ο αρμόδιος για την αλλαγή να συγκεντρώνει πληροφόρηση μέσω μηχανισμών ανατροφοδότησης (έρευνες, συνεντεύξεις ή συμπλήρωση ερωτηματολογίων) και στη συνέχεια να συγκρίνει με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, η ανάπτυξη υποστηρικτικών ομάδων, ειδικών συναντήσεων καθώς και η παροχή σταθερής ενίσχυσης (εκπαίδευση, πόροι και οικονομικά κίνητρα) είναι πολύτιμη για αυτούς που καλούνται να συμμετέχουν στη διαδικασία της αλλαγής (Cummings & Worley, 2005).

#### **2.2.12 Το Μοντέλο του Schein (1987)**

Ο **Schein (1987, Huczynski κ.α., 2001)** ασχολήθηκε με την οργανωσιακή αλλαγή επίσης βασισμένος στο μοντέλο του Lewin (1951). Διαμόρφωσε μια διαφορετική θεωρητική προσέγγιση για τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής καθώς αρχικά αναφέρει ότι στη φάση της **κινητοποίησης / αποδέσμευσης** περιλαμβάνονται τρεις δράσεις που οδηγούν στη διαδικασία της αλλαγής. Κατά πρώτον, οι συμπεριφορές των εργαζομένων χρειάζεται να απορρίπτονται για να μπορεί ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται ότι έχει ακολουθήσει λανθασμένη πορεία που συνεπώς χρήζει



επαναπροσδιορισμού και διερεύνησης νέας κατάστασης. Με τη δημιουργία του κλίματος αβεβαιότητας και αμφισβήτησης της υπάρχουσας κατάστασης, η αναγκαιότητα για αλλαγή θα γίνει αποδεκτή. Κατά δεύτερον, είναι απαραίτητο ο εργαζόμενος να φτάσει σε τόσο υψηλά επίπεδα δυσφορίας που να μη διαθέτει τους αντίστοιχους ψυχολογικούς αμυντικούς μηχανισμούς να ανταπεξέλθει στις διαμορφωθείσες συνθήκες και ουσιαστικά να «παραδοθεί» στην αναγκαιότητα των αλλαγών. Κατά τρίτον, στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο ο οργανισμός να παρέχει ψυχολογική ασφάλεια και στήριξη στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να ξεπεράσουν τα εμπόδια, να δεχτούν τις καινοτομίες και να μειωθεί ο φόβος τους για τις συνέπειες. Η δεύτερη φάση καλείται **γνωστική ανακατασκευή**, αντίστοιχα με το μοντέλο του Lewin. Ο **Schein** υποστηρίζει ότι στη φάση της εισαγωγής της αλλαγής, ο εργαζόμενος ανοίγει τους ορίζοντες της ενημέρωσής του και με την ανάλογη καθοδήγηση επιτυγχάνεται ο σκοπός της διαφοροποίησης της προσέγγισης και των ενεργειών του. Κατά την φάση της **παγιοποίησης**, οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να εγκλιματιστούν στα νέα δεδομένα του χώρου εργασίας τους. Για να μπορέσει να γίνει αποδεκτή η υιοθέτηση και η παγιοποίηση της νέας κατάστασης (αλλαγής) απαιτείται προσοχή ως προς την αφομοίωση/κατανόηση των νέων συμπεριφορών. Σύμφωνα με τον Pollack (2015), δύο πρακτικές/μηχανισμοί μπορούν να βοηθήσουν σε αυτό, κυρίως με την εισαγωγή των αλλαγών σε ομαδικό επίπεδο:

- α) ο εργαζόμενος θα πρέπει να μπορεί να επιλέξει ή να καθορίσει τα πρότυπα τα οποία του ταιριάζουν και με τα οποία θα ταυτιστεί, και
- β) θα πρέπει να υπάρχει χρόνος για να διαπιστώσει ο εργαζόμενος αν η νέα στάση/προσέγγιση/ συμπεριφορά γίνεται αποδεκτή από άλλους και κυρίως από ποιες ομάδες εργαζομένων ή στελεχών.

### **2.2.13 Το μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010)**

**Το μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής** ενσωματώνει τη δημιουργία μιας λογικής σειράς ενεργειών που βασίζονται σε έναν πλήρη, ενδεδειγμένη και εμπεριστατωμένο προγραμματισμό (**Κάμτσιος, 2010**). Ο προγραμματισμός των απαραίτητων, σχεδιασμένων δράσεων περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- i. Εντοπισμός αναγκών / ευκαιρίας αλλαγής
- ii. Ανάπτυξη κοινών επιδιώξεων
- iii. Διαμόρφωση στόχων βελτίωσης
- iv. Διαμόρφωση σχεδίου δράσης και τρόπων άρσης των αντιστάσεων
- v. Εφαρμογή σχεδίου δράσης
- vi. Αξιολόγηση κατάστασης και σταθεροποίηση
- vii. Τερματισμός του συστήματος αλλαγής

### 2.2.14 Το μοντέλο Hellriegel και Slocum (1992)

Στο μοντέλο αυτό αναλύεται ο τρόπος εισαγωγής μίας προγραμματισμένης αλλαγής σε τέσσερα στάδια:

**Στάδιο 1. Διαγνωστικό**, στο οποίο αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση. Στο στάδιο αυτό είναι αναγκαίο να γίνουν μετρήσεις για να εκτιμήσουν το μέγεθος του πιθανού προβλήματος.

**Στάδιο 2. Προγραμματισμός**, στο οποίο γίνεται ανάλυση των αιτιών, κάμψη των αντιδράσεων, προσεκτική επιλογή στόχων και συγκρότηση ομάδων της αλλαγής. Έχοντας εντοπιστεί το βασικό πρόβλημα, ο φορέας της αλλαγής θα πρέπει να διερευνήσει τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις και να καταλήξει στην πιο αποτελεσματική. Παράλληλα, χρειάζεται να λάβει υπόψη του τις πιθανές αντιδράσεις την αλλαγή και να προσπαθήσει να τις ξεπεράσει. Κατόπιν, είναι αναγκαίο να οριστούν με σαφήνεια οι στόχοι του προγράμματος αλλαγής που σχετίζονται τόσο με τους εργαζόμενους ατομικά όσο και με τον οργανισμό ως ολότητα.

**Στάδιο 3. Υλοποίηση**, εφαρμογή σχεδίου, παρακολούθηση και υποστήριξη της αλλαγής. Στο στάδιο αυτό αξιοποιούνται όλα τα διαθέσιμα μέσα και οι πόροι για την επίτευξη της αλλαγής, βάσει συγκεκριμένων και εφαρμόσιμων στρατηγικών. Επίσης, η διαδικασία της αλλαγής υποστηρίζεται μέσω εκπαίδευσης, σεμιναρίων ή συναντήσεων για εμπέδωση των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν για την επιτυχή εφαρμογή και ολοκλήρωση του σχεδίου των προτεινόμενων αλλαγών.

**Στάδιο 4.** Αξιολόγηση της αλλαγής και ανατροφοδότηση για παγίωση των αλλαγών και βελτίωση της απόδοσης. Στο στάδιο αυτό αξιολογείται το σχέδιο των αλλαγών που έχει εφαρμοστεί και το αποτέλεσμα που είχε στον οργανισμό, ενώ εξετάζονται μέσω της ανάδρασης τυχόν διορθωτικά μέτρα για βελτίωση της απόδοσης σε συγκεκριμένα πεδία, σε περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις.

### 2.2.15 Το μοντέλο του Jick (1991)

Το **μοντέλο του Jick (1991)** περιγράφει και αναλύει με λεπτομέρεια τη διαδικασία της αλλαγής σε δέκα επιμέρους στάδια, ως εξής:

1. Ανάλυση του οργανισμού και της ανάγκης που υφίσταται για αλλαγή.
2. Δημιουργία ενός κοινού οράματος και μιας κοινής απόφασης για δράση.
3. Διαχωρισμός από το παρελθόν σε σχέση με τις ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν.
4. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος για δράση.
5. Υποστήριξη δυνατού ηγετικού ρόλου στην διαδικασία της αλλαγής.
6. Σύμπραξη πολιτικών συνθηκών για εφαρμογή της διαδικασίας της αλλαγής.
7. Σχεδιασμός σχεδίου εφαρμογής των αλλαγών.

8. Ανάπτυξη δομών διευκόλυνσης για την ενσωμάτωση των αλλαγών.
9. Επικοινωνία, εμπλοκή εργαζομένων και ειλικρίνεια κατά τη διάρκεια εφαρμογής της διαδικασίας των αλλαγών.
10. Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής μέσω της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης.

Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα αναλυτικό υπόδειγμα σχεδίου δράσης και ενεργειών για οργανισμούς που έχουν σκοπό να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν οργανωσιακές αλλαγές, ενώ παράλληλα δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αξιολογήσει αποτελεσματικά και τις οργανωσιακές αλλαγές που βρίσκονται σε εξέλιξη και να προβεί σε πιθανές τροποποιήσεις για τη βελτίωση της απόδοσής του.

### 2.2.16 Το μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric

Το **μοντέλο του Garvin (2000) ή General Electric** ονομάστηκε έτσι από την επιτυχημένη εφαρμογή του στη γνωστή εταιρεία ηλεκτρικών ειδών **General Electric**. Με βάση την αρχική προσέγγιση του Lewin, ο **Garvin (2000)** στήριξε το μοντέλο του στα τρία βασικά στάδια της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής, το **ξεπάγωμα**, την **αλλαγή** και το **ξεναπάγωμα**. Η διαφοροποίηση του εντοπίζεται στην περαιτέρω επέκταση των επιμέρους σταδίων σε επτά και στην επικέντρωση του ενδιαφέροντός του στο ρόλο της διοίκησης για την επιτυχή ολοκλήρωση του κάθε σταδίου χωριστά.

Τα επτά επιμέρους στάδια που ανέλυσε ο Garvin (2000) είναι τα εξής:

1. **Συμπεριφορά του ηγέτη** η οποία είναι καθοριστική για τη διαδικασία της αλλαγής.
2. **Δημιουργία μιας κοινής ανάγκης** για αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης.
3. **Διαμόρφωση οράματος** για αλλαγή.
4. **Κινητοποίηση δέσμευσης** για μετασχηματισμό τόσο από τη διοίκηση όσο και τους εργαζόμενους .
5. **Μετατροπή της αλλαγής σε αλλαγή διάρκειας**, με εμπέδωσή της στην κουλτούρα του οργανισμού.
6. **Έλεγχος προόδου** της διαδικασίας της αλλαγής και της ενσωμάτωσής της στις λειτουργίες του οργανισμού.
7. **Αλλαγή συστημάτων και δομών** μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας της αλλαγής και της ανατροφοδότησης.

Η χρήση του μοντέλου αυτού, σύμφωνα με τον **Garvin (2000)**, ομοιάζει με τη χρήση του check list από τους πιλότους, η οποία, χωρίς να προσφέρει κάτι καινοτόμο, παρόλα αυτά αξιοποιείται ακόμη και από τους πιο έμπειρους για να διασφαλίσει τη λεπτομερή τήρηση όλων των απαραίτητων διαδικασιών για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων.

### 2.2.17 Το Μοντέλο του Bennis (Hucnynski κ.α., 2001)

Ο **Bennis** αναφέρει δύο βασικούς λόγους που επεξηγούν την ανάγκη υλοποίησης των αλλαγών εντός του οργανισμού και περιγράφονται ως οι δυνάμεις που σηματοδοτούν την έναρξη της διαδικασίας της αλλαγής:

1. Οι μεταβολές που συμβαίνουν στην κοινωνία, οικονομία, τεχνολογία, πολιτική ή εν γένει εντός κοινωνικού πλαισίου.
2. Η βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού που λαμβάνει χώρα μέσω της ανανέωσής του και που περιλαμβάνει την εξέταση της οργανωτικής συμπεριφοράς ως αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και επιστημόνων.

Επιπρόσθετα, ο Bennis καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πέντε ανθρώπινα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Τα προβλήματα αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. **Ολοκλήρωση ή ενοποίηση (integration)**. Το ζήτημα αυτό αναφέρεται στις δράσεις ή τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν προκειμένου να ενοποιηθούν οι ανάγκες των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού.
2. Η **κοινωνική επίδραση (social influence)**. Το εν λόγω ζήτημα συνδέεται με την κατανομή της ισχύος και την αναζήτηση της προέλευσης της εξουσίας.
3. Η **συνεργασία (collaboration)**. Το θέμα αυτό σχετίζεται με τη ρύθμιση της αλληλεπίδρασης μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού, τη σχέση μεταξύ των εργαζόμενων, καθώς και την επίλυση των αντιθέσεων που μπορεί να υπάρχουν ή να προκύπτουν.
4. Η **προσαρμογή (adaptation)**. Το ζήτημα αυτό αναφέρεται στην άμεση, κατάλληλη και αποτελεσματική αντίδραση στις μεταβολές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς και τις προκλήσεις που εμφανίζονται.
5. Η **ανανέωση (revitalization)**. Το εν λόγω πρόβλημα έχει να κάνει με το φαινόμενο της εξέλιξης και της παρακμής. Οι ραγδαίες μεταβολές που συντελούνται (στα πρότυπα και τις αξίες της κοινωνίας, στην τεχνολογία, την εργασία, το ανθρώπινο δυναμικό, τις πρώτες ύλες, στους σκοπούς του οργανισμού και της κοινωνίας), καθιστούν επιτακτική την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής του οργανισμού σε αυτές.

Τέλος, ο Bennis διατυπώνει την άποψη ότι σε μία θεωρία περί αλλαγής ισχύουν επτά **προϋποθέσεις**:

1. Μια θεωρία αλλαγής χρειάζεται να διαθέτει εύχρηστες μεταβλητές και κατάλληλες συνθήκες για την άσκηση της επιρροής προς την κατεύθυνση της αλλαγής και να διασφαλίζει ποιότητα στην αλλαγή και δυνατότητα βελτίωσής τους.

2. Οι μεταβλητές πρέπει να σέβονται τις αξίες τόσο των μελών όσο και των πελατών του οργανισμού.
3. Το κόστος πραγματοποίησης μιας αλλαγής είναι αναγκαίο να είναι προσιτό.
4. Είναι απαραίτητο να μπορούν να διαγνωστούν οι συνθήκες τις οποίες είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν τα μέλη και οι πελάτες του οργανισμού.
5. Τα στάδια που περιλαμβάνονται στη διαδικασία πραγματοποίησης της αλλαγής χρειάζεται να είναι διακριτά και σαφή, έτσι ώστε ο φορέας της αλλαγής να μπορεί να προβεί σε εκτιμήσεις σχετικά με την πορεία της.
6. Τόσο τα μέλη του οργανισμού όσο και οι πελάτες είναι αναγκαίο να ενημερώνονται για τους επιμέρους τομείς της θεωρίας της αλλαγής.
7. Χρειάζεται να υπάρχει δυνατότητα εκτίμησης της καταλληλότητας της θεωρίας αλλαγής από διαφορετικές ομάδες πελατών, ήτοι να υπάρχει ανατροφοδότηση από διαφορετικούς πομπούς.

### 2.3 Οι προϋποθέσεις ενσωμάτωσης των οργανωσιακών αλλαγών

Η εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής που βασίζεται στις αρχές του Change Management, έχει ως προαπαιτούμενο τη διαμόρφωση των κατάλληλων προϋποθέσεων και υποδομών. Πιο συγκεκριμένα, για να εξασφαλιστεί η ετοιμότητα εισαγωγής της αλλαγής, χρειάζεται να διερευνηθούν και ίσως να επηρεαστούν οι αντιλήψεις, οι αξίες, οι προθέσεις και οι συμπεριφορές τόσο της διοίκησης, όσο και των εργαζόμενων σε έναν οργανισμό. Η υλοποίηση μιας αλλαγής εμπεριέχει μεγάλο βαθμό δυσκολίας καθώς είναι μια πολυεπίπεδη αλλά και κρίσιμη διαδικασία κατά την οποία είναι πιθανό να τεθεί σε κίνδυνο η βιωσιμότητα του οργανισμού (Ρωσίδης κ.ά, 2016). Η διαχείριση αλλαγών αναδεικνύεται σε κομβική διοικητική διαδικασία που χρειάζεται να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για να προσαρμοστούν στο σύγχρονο ευμετάβλητο περιβάλλον προκειμένου να διασφαλίσουν την επιβίωση του οργανισμού αρχικά αλλά και τη μελλοντική προοπτική του. Ως εκ τούτου, προκειμένου να θεμελιωθεί με επιτυχία η νέα οργανωσιακή προσέγγιση, σύμφωνα με τους Ρωσίδη κ.ά. (2016), κατά τη διαδικασία διαχείρισης μιας αλλαγής χρειάζεται να προσδιοριστούν:

1. Η **έκταση** στην οποία θα λάβει χώρα η αλλαγή. Θα πρέπει δηλαδή να προσδιοριστεί αν η επιχειρούμενη αλλαγή αφορά άτομα, ομάδες ή το σύνολο του οργανισμού.
2. Οι **στόχοι** της αλλαγής. Αυτοί μπορεί να αναφέρονται σε επίπεδο α) εργαζόμενου (αλλαγής στις γνώσεις, συμπεριφορά, ικανότητες, στάσεις), β) τεχνολογίας (ψηφιοποίηση διαδικασιών, νέα πληροφοριακά συστήματα, τεχνολογικές υποδομές), γ) οργανωτικής διάρθρωσης (διαφορετικό εύρος ελέγχου, αποκέντρωση/συγκέντρωση εξουσιών), δ) διοικητικής διαδικασίας (αλλαγής στο ύφος, είδος και σειρά ενεργειών για τη διεκπεραίωση μιας λειτουργίας) ε) οργανωσιακής κουλτούρας (αλλαγή στη νοοτροπία και την

- κουλτούρα των συμμετεχόντων), στ) το στυλ διοίκησης (υιοθέτηση ενός διαφορετικού μοντέλου διοίκησης ανάλογο με την επιδιωκόμενη αλλαγή).
3. Το **περιεχόμενο** της αλλαγής. Το στοιχείο αυτό σχετίζεται με το είδος και το πραγματικό αντικείμενο της αλλαγής.
  4. Η **διαδικασία υλοποίησης** της αλλαγής. Στο στάδιο αυτό περιγράφεται η τεχνική ή η μέθοδος που θα ακολουθηθεί με την οποία θα επιχειρηθεί η υλοποίηση της αλλαγής.

Σημειώνεται ότι ενώ η αλλαγή μπορεί να σχετίζεται με μια απαραίτητη διαφοροποίηση στη δομή, την πολιτική, την τεχνολογία, την κουλτούρα και τις διαδικασίες, αν αυτή δεν περιλαμβάνει και την αναγκαία αποδοχή και υποστήριξη των οργανωσιακών μελών, είναι καταδικασμένη να αποτύχει (Bridges κ.ά., 2000).

Σύμφωνα με τους Armenakis κ.ά. (1993), η επιτυχής υλοποίηση στηρίζεται:

- Στον τρόπο με το οποίο τα μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού αντιδρούν και συμπεριφέρονται υπό το πρίσμα της αλλαγής.
- Στον τρόπο που η επιχειρησιακή στρατηγική εστιάζει στις ανθρώπινες συμπεριφορές.
- Στις επικρατούσες κοινωνικοπολιτικές αντιλήψεις.
- Στις διαμορφούμενες συναισθηματικές διεργασίες που επηρεάζει και μεταβάλλει η διοίκηση της αλλαγής και οι οποίες συνολικά παίζουν έναν ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Ρωσσίδη, Μπελιά, Ασπρίδη κ.ά. (2020), ο εντοπισμός της αναγκαιότητας της αλλαγής και ο προσδιορισμός του επιπέδου επί του οποίου πρέπει να επέλθει μια αλλαγή είναι μία πολύπλοκη διαδικασία. Η αλλαγή αναφορικά με τον τρόπο που προκαλείται, μπορεί να είναι σχεδιασμένη ή αναδυόμενη, με πρόθεση ή χωρίς πρόθεση, προληπτική ή αποτρεπτική. Σε σχέση με τη **φύση** της μπορεί να είναι συνεχής ή περιοδική, αυξητική-εξελικτική-σταδιακή-επανευθυγράμμισης ή ριζοσπαστική-μετασχηματική επαναστατική-big bang. Η αλλαγή αναφορικά με την **στρατηγική** της μπορεί να βασιστεί στην «αυστηρή» οικονομική αξία (αύξηση των αποδόσεων για τους μετόχους, επέκταση του μεριδίου αγοράς) ή σε πιο «ήπιες» οργανωσιακές δυνατότητες (μεταβολή διοικητικών διαδικασιών, αλλαγή οργανωτικών δομών). Η αλλαγή, αναφορικά με το **περιεχόμενο** της, μπορεί να είναι τεχνική ή τεχνολογική (εισαγωγή νέων τεχνολογιών) ή φυσική (αλλαγή τόπου εγκατάστασης) ή οργανωσιακή (μετασχηματισμός υφιστάμενων δομών και διαδικασιών) ή ατομική (αντικατάσταση ατόμων, αλλαγή στις πεποιθήσεις, αξίες, τρόπους συμπεριφοράς).

Τα είδη των αλλαγών συσχετίζοντας το βαθμό σπουδαιότητας και το ερέθισμα, διακρίνονται σε διαφορετικά επίπεδα από τα οποία προσδιορίζεται η ιδανική στρατηγική διαχείρισης αλλαγής (Μπουραντάς, 2015).

<i><b>ΕΡΕΘΙΣΜΑ</b></i>	<i><b>ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ</b></i>		
		<i>ΟΡΙΑΚΟΣ</i>	<i>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ</i>
	<i>ΠΡΟΔΡΑΣΗ</i>	<i>ΡΥΘΜΙΣΗ/ ΒΕΛΤΙΩΣΗ</i>	<i>ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ</i>
<i>ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ</i>	<i>ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ</i>	<i>ΑΝΑΠΛΑΣΗ</i>	

Πιο συγκεκριμένα, από τον παραπάνω πίνακα γίνεται εμφανής η διάσταση επέμβασης της διοίκησης, προκειμένου να ενσωματώσει μια αλλαγή σε επιμέρους στοιχεία ή συνολικά. Βάσει των συνθηκών που διαμορφώνονται, επιλέγονται και εφαρμόζονται οι κατάλληλες στρατηγικές για τη διαχείριση των αλλαγών.

Η συσχέτιση μεταξύ βαθμού σπουδαιότητας και ερεθίσματος οδηγεί εν γένει στις παρακάτω ευρύτερες στρατηγικές (Ρωσσίδης, κ.ά., 2016):

- **Στρατηγική προσαρμογής**, η οποία εφαρμόζεται εντός του υφιστάμενου πλαισίου, λαμβάνει χώρα σταδιακά και στοχεύει σε βελτιώσεις ή ρυθμίσεις σε συγκεκριμένα διοικητικά πεδία.
- **Στρατηγική αναδόμησης** που μπορεί να προκαλέσει καθοριστικές δομικές αλλαγές επαναπροσδιορίζοντας σημαντικές λειτουργίες του οργανισμού.
- **Στρατηγική εξέλιξης**, η οποία προϋποθέτει τη σταδιακή αλλαγή του υφιστάμενου οργανωσιακού πλαισίου, με τη συνεχή στρατηγική προσαρμογή τοποθέτηση του οργανισμού ως προς τις μεταβολές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.
- **Στρατηγική επανάστασης**, η οποία αναφέρεται στη ριζική αλλαγή οργανωσιακού πλαισίου, με τον ανασχεδιασμό μίας ή περισσότερων λειτουργιών, συστημάτων ή δομών του οργανισμού.

Ως εκ τούτου, τα κυριότερα στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνει η διαδικασία διαχείρισης μιας αλλαγής (Kottler, 1996, Μπουραντάς, 2015), περιλαμβάνουν τα εξής:

1. **Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή.** Σε αυτό το στάδιο εντοπίζεται η ανάγκη για αλλαγή και συνήθως η αναγκαιότητα για αλλαγή προέρχεται από την ανάδειξη ενός προβλήματος. Οι απαιτούμενες αλλαγές μπορεί να σχετίζονται με ικανότητες, διαδικασίες, λειτουργίες, προϊόντα ή υπηρεσίες, γνώσεις ή στρατηγικές.
2. **Επεξεργασία και σχεδιασμός της αλλαγής.** Στο στάδιο αυτό απαιτείται να προσδιορισθούν: i) το είδος και το περιεχόμενο της αλλαγής, ii) το κανάλι από το οποίο θα δρομολογηθεί η αλλαγή, iii) τα ενδεχόμενα εμπόδια που θα

αντιμετωπίσει η επιχειρούμενη αλλαγή, iv) η κατάλληλη στρατηγική αλλαγής, v) οι παρεμβάσεις και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της αλλαγής, vi) τα κριτήρια επιτυχίας και ο τρόπος μέτρησης των αποτελεσμάτων.

3. **Διοίκηση/Διαχείριση της αλλαγής.** Σε αυτό το στάδιο, η διοίκηση του οργανισμού θα χρειαστεί να αξιοποιήσει το ενδεδειγμένο σύστημα υποκίνησης και τους απαιτούμενους πόρους.
4. **Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και διατήρηση της αλλαγής.** Στο τελικό αυτό στάδιο χρειάζεται να γίνει συσχέτιση μεταξύ των προσδοκώμενων και των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων και να αξιολογηθούν οι πιθανές αποκλίσεις. Αφού γίνει ανατροφοδότηση του συστήματος βάσει επίτευξης των μετρήσιμων στόχων/αποτελεσμάτων, τελικώς θα επιλεγούν οι κατάλληλες στρατηγικές και πολιτικές διατήρησης των αλλαγών.

## 2.4 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο **Κεφάλαιο 2** κατόπιν της αναφοράς στην εισαγωγή της αλλαγής σε έναν οργανισμό με διαχωρισμό εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, εντοπίστηκαν τα πιθανά σφάλματα κατά την εισαγωγή της αλλαγής και οι επιπτώσεις τους, καθώς και οι επιπτώσεις των αντιστάσεων στην αλλαγή με επικέντρωση στην αναγκαιότητα κάμψης αυτών. Στη συνέχεια, έγινε μια συνοπτική παρουσίαση δεκαεπτά θεωρητικών μοντέλων Διαχείρισης Αλλαγών τα οποία θα εφαρμοστούν στην περίπτωση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.



## Κεφάλαιο 3

### Η οργανωσιακή αλλαγή και η οργανωσιακή συμπεριφορά

#### 3.1 Η οργανωσιακή συμπεριφορά (Ηγεσία, Παρακίνηση, Δυναμική των ομάδων και Επικοινωνία)

Αναγνωρίζοντας το ότι η εργασιακή συμπεριφορά έχει ένα εύρος θεωριών και προσεγγίσεων, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο εξετάζεται η επίδραση οργανωσιακής κουλτούρας την αλλαγή (Cumplings κ.α., 2014). Όπως αναφέρει ο Doppelt (2017), η κουλτούρα και η διαχείρισή της είναι ίσως το πιο δύσκολο μέρος της διαδικασίας της αλλαγής. Με βάση τα παραπάνω, εξετάζεται η σχέση της οργανωσιακής αλλαγής με μία από τις πολλές διαστάσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς, που είναι η κουλτούρα.

#### Σύγχρονες θεωρίες περί οργανωσιακής αλλαγής

Για να υλοποιηθεί με επιτυχία η διαδικασία της αλλαγής σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός κοινού οράματος. Το κοινό όραμα εμπνέει και ενεργοποιεί ολόκληρο τον οργανισμό στην ολοκλήρωση συγκεκριμένου σχεδίου δράσης. Οι στρατηγικές διοίκησης, που αποσκοπούν στη δημιουργία του κοινού οράματος και τελικά στην διαδικασία της αλλαγής είναι περισσότερες από μία.

Η πρώτη προσέγγιση ο **Ανασχεδιασμός ή η Βελτίωση με Καινοτομίες** χαρακτηρίζεται από στρατηγικής φύσεως άλματα, με δραστικές μεταβολές στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες. Τα αποτελέσματα είναι συνήθως εντυπωσιακά, αλλά η μέθοδος εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο. Η έλλειψη ενεργούς συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού, που θα βιώσει και θα πρέπει να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον της αλλαγής, είναι ο κυριότερος κίνδυνος της βιωσιμότητας της προσέγγισης αυτής. Ενδέχεται να λειτουργήσει με μεγαλύτερη επιτυχία σε οικονομίες με ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης. Η επόμενη προσέγγιση, των **Μαθησιακών Οργανισμών** χαρακτηρίζεται από την επίτευξη αλλαγών σε βάθος, που λαμβάνουν χώρα σε μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα αποτελέσματα δεν είναι άμεσα ορατά και οι οργανισμοί που υιοθετούν το μοντέλο αυτό, προκειμένου να διαφυλάξουν την βιωσιμότητα τους και την θέση του στην αγορά για όσο χρονικό διάστημα επιτελούνται οι αλλαγές, θα πρέπει να διαθέτουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της συμπαγούς δομής στο εσωτερικό τους (Belias, κ.α., 2014). Σύμφωνα με το Domaine (1994), οι αλλαγές που απαιτούνται για το μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε μαθησιακό, αφορούν την κουλτούρα και τις βασικές επιχειρησιακές αξίες και εμπλέκουν όλους τους εργαζόμενους.

Μια άλλη προσέγγιση είναι αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κινείται ανάμεσα στις δύο προαναφερθείσες προσεγγίσεις. Διαφοροποιείται από αυτές, λόγω της σχετικά ομαλής μετάβασης από το παλιό στο νέο σύστημα που υπηρετεί. Οι αλλαγές είναι

μικρές και γίνονται σε οποιοδήποτε επίπεδο και τομέα κρίνεται απαραίτητο. Ο χρονικός ορίζοντας υλοποίησης είναι συνεχής και αυξητικός (Κέφης, 2014). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας φαίνεται θα δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις και το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει και παρακινεί την οργανωσιακή μάθηση. Η μάθηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την διοίκηση στο μοντέλο TQM σε σχέση δυναμικής αλληλεξάρτησης. Ένα σύγχρονο πλαίσιο κουλτούρας ποιότητας στους οργανισμούς εμπεριέχει μια διαρκή προσπάθεια ενίσχυσης και υποστήριξης μιας κουλτούρας μάθησης, που αποτελεί τη μοναδική δίοδο για την επιθυμητή αλλαγή κουλτούρας στους οργανισμούς αυτούς, ώστε να είναι εφικτή αφενός η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών συνυφασμένων με την ικανοποίηση των χρηστών και την μέγιστη αξιοποίηση των πόρων και αφετέρου με την οικονομική ευρωστία του οργανισμού (Παπαγεωργίου, 2011). Η πρόκληση μίας μακροπρόθεσμης οργανωσιακής αλλαγής με αξιόπιστα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα φαίνεται να βρίσκει γόνιμο έδαφος στην συνδυαστική εφαρμογή των αρχών των Μαθησιακών Οργανισμών και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρέχοντας τη δυνατότητα εξομάλυνσης και απορρόφησης των δυσλειτουργιών που προκύπτουν κατά τη διαδικασία εφαρμογής των οργανωσιακών αλλαγών (Παπαγεωργίου, 2011).

### **Οργανωσιακή συμπεριφορά**

Η οργανωσιακή συμπεριφορά, αποτελεί έναν σημαντικό διοικητικό κλάδο ο οποίος σχετίζεται με τη μελέτη της επαγγελματικής συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού και έχει ως σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του ατόμου σε έναν οργανισμό. Η χρήση των αρχών της οργανωσιακής συμπεριφοράς από την διαχείριση αλλαγών δύναται να εξελιχθεί σε μία εξαιρετικά χρήσιμη διαδικασία, μέσα από την οποία μπορεί να υποστηριχθεί η αποτελεσματική μετάβαση στην προσδοκώμενη διοικητική κατάσταση. Μέσω της οργανωσιακής συμπεριφοράς, επιχειρείται η ανάλυση και αναπροσδιορισμός της συμπεριφοράς του ατόμου στα πλαίσια των οργανώσεων (Μπουραντάς, 2015). Σύμφωνα με το Ρωσσίδη (2014), τα χαρακτηριστικά που στοιχειοθετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά περιλαμβάνουν την **προσωπικότητα** (που αποκαλύπτει την μοναδικότητα και την διαφορετικότητα του κάθε ατόμου), τις **στάσεις** (που επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά και καθορίζονται από στοιχεία όπως η προσωπικότητα, οι αξίες, οι αρχές, οι εμπειρίες, τα βιώματα, κ.α.), τη **μάθηση** (που σχετίζεται με τις εμπειρίες και γνώσεις που σταδιακά αποκτά ένα άτομο και διαφοροποιούν εν τέλει τη συμπεριφορά του) και την **αντίληψη** (αφού κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά τα κοινωνικά ή άλλα ερεθίσματα).

Η χρήση των θεωριών της οργανωσιακής συμπεριφοράς από τη Διαχείριση Αλλαγών έχει ως στόχο την επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων για να υιοθετηθεί η ομαλή διαδικασία εισαγωγής αλλαγών. **Κομβικές λειτουργίες της οργανωσιακής συμπεριφοράς** αποτελούν η ηγεσία, η υποκίνηση, η δυναμική των ομάδων και η

επικοινωνία.

Πιο συγκεκριμένα:

1. Η **ηγεσία** αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου στοιχείου (James, 1998). Παίζει κρίσιμο ρόλο για την ομαλή υλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και ως εκ τούτου στην υιοθέτηση και ενσωμάτωση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών.
2. Η **παρακίνηση**, που σύμφωνα με τους Berslson & Steiner είναι μια «εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί και κατευθύνει την συμπεριφορά των ανθρώπων προς τους επιδιωκόμενους στόχους», περιλαμβάνει τη χρήση κινήτρων. Κατά την εξέλιξη της θεωρίας της παρακίνησης, έχουν αναπτυχθεί αρκετές τεχνικές (Kreitner, 2009) που περιλαμβάνουν τη σύνδεση απόδοσης με την ανταμοιβή (παροχή επιδομάτων ή bonus), τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό των κατάλληλων θέσεων εργασίας, τη συμπεριφορά των ηγετών, την προτυποποίηση των best practices, κ.α. Η χρήση της θεωρίας της παρακίνησης μπορεί να επηρεάσει δραστικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων, συμβάλλοντας καθοριστικά στην ομαλή ενσωμάτωση αλλαγών (Ιορδάνογλου, 2008).
3. Η **δυναμική των ομάδων**. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος στους σύγχρονους οργανισμούς αποτελεί μια σημαντική διοικητική πρόκληση καθώς μέσω της ενθάρρυνσης συμμετοχής, είναι δυνατό να επιτευχθεί υψηλότερο επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και να καλλιεργηθούν οι δεξιότητες του προσωπικού. Επίσης, οι ομαδικές και αποτελεσματικές συνεργασίες συνήθως βελτιώνουν το ηθικό των στελεχών που συμμετέχουν όλο και πιο ενεργά στο κοινό όραμα του οργανισμού και ικανοποιούνται από το αποτέλεσμα. Η ομάδα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από ένα σύνολο εργαζομένων που αναπτύσσει δεσμούς, αλληλεπιδρά και συμμετέχει από κοινού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με το Ρωσσίδη (2014), η σημαντικότητα των ομάδων αναδεικνύεται μέσω των επιμέρους πλεονεκτημάτων που επιφέρει η ύπαρξή τους. Η δυναμική των ομάδων χρησιμοποιείται από τη Διαχείριση Αλλαγών με σκοπό την υποβοήθηση της διαδικασίας ενσωμάτωσης της αλλαγής από τους οργανισμούς που εμπλέκονται σε αυτές. Οι Mohran κ.α. (1995) αναφέρονται στα επιμέρους χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας, άρα και τη δυναμική της. Αυτά τα χαρακτηριστικά σχετίζονται με το **μέγεθος της ομάδας** (που μεγιστοποιεί την απόδοση του μέχρι ένα συγκεκριμένο ύψος και πέρα αυτό γίνεται δύσκολο και δυσλειτουργικό), με τα **επιμέρους χαρακτηριστικά των μελών** (ήτοι τις ικανότητες, την κατάρτιση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων), με τη **συνοχή της ομάδας και το επίπεδο εργασιακής αφοσίωσης των μελών**, με τις **διαδικασίες και τους στόχους** (οι διαδικασίες επί της ουσίας καθορίζουν τους «κανόνες επαγγελματικής διαβίωσης» των μελών της ομάδας, ενώ οι στόχοι προσδιορίζουν το βαθμό πίεσης για την επίτευξη αυτών), με την

*ηγεσία* (που αναλαμβάνει την καθοδήγηση των λοιπών μελών), με την *κουλτούρα της οργάνωσης* (από όπου πηγάζουν η νοοτροπία, οι αρχές και οι αξίες), με το *σχεδιασμό των ρόλων και των καθηκόντων των μελών* (που προσδιορίζουν το αντικείμενο εργασίας και τις αρμοδιότητες), και τέλος με την *επικοινωνία* (δυνατότητα μεταφοράς πληροφοριών, εσωτερικά και εξωτερικά). Σημειώνεται ότι η δυναμική της ομάδας αποτελεί ένα καταλυτικό εργαλείο για την διαχείριση αλλαγών αφού περιορίζει δραστικά την αντίσταση στην αλλαγή, διαμορφώνοντας ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και καλλιεργώντας την οργανωσιακή κουλτούρα που προάγει την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

4. Τέλος, η λειτουργία της **επικοινωνίας** αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα προσδιορίζοντας το δίαυλο μέσω του οποίου συντονίζεται ολόκληρος ο οργανισμός (Boddy, 2008). Σύμφωνα με το Ρωσσίδη (2014), η επικοινωνία ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες από έναν άνθρωπο σε έναν άλλον με σκοπό την ενεργοποίηση του τελευταίου διά του επηρεασμού της συμπεριφοράς του. Η επικοινωνία λειτουργεί επικουρικά στην εφαρμογή των λοιπών ενεργειών της οργανωσιακής συμπεριφοράς, αποτελεί όμως βασικό κρίκο της αλυσίδας της ολοκληρωμένης εφαρμογής της. Ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να προέλθει από την επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού. Μέσω της επικοινωνίας, το ανθρώπινο δυναμικό θα γίνει κοινωνός των επιμέρους διαστάσεων της αλλαγής, όπως των νέων αρμοδιοτήτων, νέων καθηκόντων, ενδεχομένων ωφελειών, κ.α.

Σύμφωνα με τον Cornelissen (2016), η ανάγκη για αποτελεσματικότητα επικοινωνίας είναι στρατηγικά σημαντική όταν: i) *υφίσταται υψηλός βαθμός δυσκολίας για διαπροσωπική επικοινωνία ή δια ζώσης επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους*, ii) *δεν υφίστανται επαρκείς πόροι για την υποστήριξη της διαδικασίας ενσωμάτωσης της αλλαγής*, και iii) *υφίσταται επείγουσα ανάγκη εφαρμογής της αλλαγής*.

### **Οργανωσιακή αλλαγή και οργανωσιακή κουλτούρα / Διαχείριση οργανωσιακής κουλτούρας**

Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους για να καταστεί εφικτή η υιοθέτηση μιας αλλαγής αποτελεί η οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτή αναφέρεται στις αρχές, τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις στάσεις και νοοτροπίες που χαρακτηρίζουν το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνει τα θεμέλια της νέας οργανωσιακής πραγματικότητας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα υιοθέτησης οποιασδήποτε αλλαγής επιχειρείται. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οικονομικότητα ενός οργανισμού καθώς επηρεάζει τόσο τη διαχείριση των υφιστάμενων ανθρώπινων πόρων όσο και τη δυνατότητα εξοικονόμησης πόρων με την προσαρμογή στις

κατακλυσμιαίες τεχνολογικές εξελίξεις. Ο Schein (1999) αποτυπώνει οκτώ απαραίτητες συνθήκες για την **αλλαγή κουλτούρας στους οργανισμούς**, ήτοι την *εφαρμογή ενός οράματος*, την *τυπική εκπαίδευση*, την *εμπλοκή των εκπαιδευομένων*, την *άτυπη εκπαίδευση των συνδεδεμένων ομάδων*, την *εξάσκηση σε πραγματικές συνθήκες και ανατροφοδότηση*, την *εξοικείωση με μοντέλα ρόλων*, τις *ομάδες υποστήριξης* και τα *αξιόπιστα συστήματα και δομές*.

Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αποτυπώνει κάποιες γενικές αρχές και κατευθύνσεις σχετικά με την αλλαγή της κουλτούρας (Hassard κ.α., 1989):

- Όταν οι αρχές, αξίες, στάσεις και συμπεριφορές είναι ασύμβατες με την στρατηγική της αλλαγής, τότε η διαδικασία της αλλαγής της κουλτούρας εκτυλίσσεται δυσχερώς.
- Όσο πιο βαθύ είναι το επίπεδο της αλλαγής που επιχειρείται, τόσο περισσότερος χρόνος θα απαιτηθεί για τη διαδικασία ενσωμάτωσης της αλλαγής.
- Η αναγνώριση πολλών τύπων κουλτούρας σε έναν οργανισμό, δυσκολεύει τη διαδικασία της αλλαγής.
- Η συμμετοχική προσέγγιση αποτελεί τη μοναδική επιτυχή προσέγγιση όταν επιχειρούνται μεταβολές σε βαθύτερα στρώματα της οργανωσιακής κουλτούρας.

### 3.2 Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας

**Οργανωσιακή κουλτούρα** ορίζεται ως η κουλτούρα που αφορά στο σύνολο των αντιλήψεων που χαρακτηρίζουν ένα κοινωνικό σύνολο, τα μέλη του οποίου συνήθως ζουν στο ίδιο μέρος και παρουσιάζουν κοινές στάσεις και συμπεριφορές. Στις σύγχρονες κοινωνίες ως κουλτούρα θεωρείται το φυσικό ή ψυχολογικό περιβάλλον, το οποίο μοιράζεται μια ομάδα ατόμων, ενώ ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει και το χώρο-πλαίσιο της εργασίας τους (Gjurgaj, 2013). Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, η έννοια της κουλτούρας χρησιμοποιείται για να περιγράψει την επιρροή και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εργαζόμενους καθώς και μεταξύ των εργαζομένων ενός συγκεκριμένου οργανισμού.

Ο Thompson (2009) διέκρινε ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά στους ορισμούς που έχουν δοθεί για την οργανωσιακή κουλτούρα διαχρονικά. Πιο συγκεκριμένα, όλοι οι ορισμοί εμπεριέχουν την έννοια του διαμοιρασμού, συνεπώς η οργανωσιακή κουλτούρα καλλιεργείται μέσω ομάδων σε πολλά επίπεδα και διαστάσεις. Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως μια κοινωνική κατασκευή που χαρακτηρίζεται από κοινά στοιχεία όπως η τοποθεσία, η ιστορία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και από συγκεκριμένα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα σε αυτό.

Ο Schein (2004) αποτύπωσε 3 σημεία που αποτελούν ενδείξεις οργανωσιακής κουλτούρας:

1. **Αναγνωρίσιμα σημεία**, τα οποία αναφέρονται στις ιδιαίτερες στάσεις, πεποιθήσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων αλλά είναι πιθανό να περιλαμβάνουν επίσης στοιχεία όπως στυλ, αξίες, εθιμοτυπίες και χιούμορ που αναπτύσσεται στο εργασιακό περιβάλλον.
2. **Αξίες που έχουν υιοθετηθεί**, οι οποίες διαμορφώνονται από τα ανώτερα στελέχη και μπορεί να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
3. **Βασικές υποκειμενικές αξιώσεις**, οι οποίες σχετίζονται με αντιλήψεις, ερμηνείες και προσεγγίσεις για την κατανόηση συγκεκριμένων καταστάσεων τόσο από τους εργαζόμενους όσο και τη διοίκηση.

Οι Gomez-Mehia, Balkin και Cardy (2015) αναφέρουν συνοπτικά τα παρακάτω **χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας**:

1. **Συμπεριφορικές τακτικές**, όπως αλληλοσεβασμός, ευθύτητα, ειλικρίνεια, κώδικας κοινής επικοινωνίας, που μπορεί να παρατηρηθούν όταν αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους.
2. **Νόρμες**, όπως δίκαιη αποζημίωση και ορθολογική κατανομή εργασίας που «επιβάλλονται» από τους εργαζόμενους.
3. **Βασικές αξίες του οργανισμού**, όπως κουλτούρα, διαχρονικές αξίες και στάσεις, πολιτικές τιμών, κ.ά..
4. **Η φιλοσοφία της πολιτικής** προς ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες και τους εργαζόμενους.
5. **Οι κανόνες του παιχνιδιού** επιβίωσης μέσα στον οργανισμό, οι οποίοι πρέπει να είναι γνωστοί και κατανοητοί από τους νέους εργαζόμενους και φυσικά να τηρούνται.
6. **Το εσωτερικό κλίμα του οργανισμού και ο τρόπος αλληλεπίδρασης** των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τους πελάτες, τη διοίκηση, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, κ.ά.

Σύμφωνα με το πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών του Cameron & Quinn (2006), διακρίνονται **τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας**:

		Ευελξία και διακρίτότητα			
Εσωτερικός προγραμματισμός και ολοκλήρωση		<u><b>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ</b></u> ΗΓΕΤΗΣ : ΜΕΝΤΟΡΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΣΥΝΟΧΗ, ΗΘΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ: Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΛΙΕΡΓΕΙ ΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	<u><b>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</b></u> ΗΓΕΤΗΣ : ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΝΕΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ	Εξωτερικός προγραμματισμός και ολοκλήρωση	
		<u><b>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ</b></u> ΗΓΕΤΗΣ : ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ- ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ / ΟΜΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΟΕΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ: Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΩΘΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	<u><b>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</b></u> ΗΓΕΤΗΣ : ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΗΣ / ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ, ΥΠΕΡΟΧΗ ΕΝΑΝΤΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΟΕΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ: Ο ΑΝΑΤΓΩΝΙΣΜΟΣ ΕΝΙΣΧΥΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ		
			Σταθερότητα και έλεγχος		

### Σχήμα. Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας (Cameron, κ.α., 2006)

1. **Κουλτούρα της οικειότητας**, με χαρακτηριστικά τις έντονες διαπροσωπικές σχέσεις, την οικειότητα, τη συμμετοχή, την προσαρμοστικότητα και την δυνατή δέσμευση προς τους στόχους του οργανισμού (ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός).
2. **Κουλτούρα της ιεραρχίας**, με προκαθορισμένες τυπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, που τις χαρακτηρίζει η σταθερότητα και η αποφυγή των αλλαγών, ενώ ο ρόλο στις διοικήσεις είναι του συντονιστή-ελεγκτή (εσω-επιχειρησιακός προσανατολισμός).
3. **Κουλτούρα της αγοράς**, με τις βασικές αρχές του οργανισμού να σχετίζονται με την ανταγωνιστικότητα και την ενίσχυση της παραγωγικότητας μέσω σχεδιασμού, καθορισμού και επίτευξης στόχων (εξω-επιχειρησιακός προσανατολισμός).
4. **Κουλτούρα της καινοτομίας**, με βασικά στοιχεία του την έλλειψη συγκεκριμένης κατανομής καθηκόντων και εργασιών, την ευελξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού

περιβάλλοντος, ενώ επιδιώκεται η ανάληψη ρίσκου και η δημιουργική/καινοτόμος προσέγγιση.

### 3.3 Αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας

Η κουλτούρα ενός οργανισμού θα πρέπει να θεωρείται τόσο κρίσιμη όσο και η δομική στρατηγική του, ώστε να θεμελιωθεί η υψηλή απόδοση του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Gula, κ.α. (2014), η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό κομμάτι της οργανωσιακής αλλαγής. Η ύπαρξη ηγεσίας που να γνωρίζει τον εργασιακό χώρο, να αντιλαμβάνεται επιστημονικά τη συστηματική προσέγγιση αλλά και να διαθέτει αυτογνωσία και ενσυναίσθηση θα συμβάλει αποφασιστικά στην υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ενίσχυσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Σύμφωνα με τους Smith κ.α. (2013), η αλλαγή της κουλτούρας στους οργανισμούς μπορεί να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά και συνδέεται με την προσαρμογή/ εφαρμογή ή την αλλαγή τους:

- i) **Συστηματική προσέγγιση.** Η επιτυχής διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη της όλα τα επιμέρους στοιχεία της κουλτούρας.
- ii) **Συμμετοχική προσέγγιση.** Είναι κρίσιμη η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων στελεχών και εργαζομένων για τη συνεργασία και την υιοθέτηση του κοινού οράματος, των κοινών προτύπων, πεποιθήσεων και αξιών του οργανισμού.
- iii) **Στρατηγική ευθυγράμμιση.** Τα βασικά χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού θα γίνουν οδηγοί για την υιοθέτηση της κατάλληλης κουλτούρας που ταιριάζει με την αποστολή, τη φύση, τις δραστηριότητες και τη στρατηγική του.
- iv) **Μακροπρόθεσμη προοπτική.** Η αλλαγή κουλτούρας προκύπτει μέσα από μακροχρόνιες, συστηματικές και πολυεπίπεδες προσπάθειες.
- v) **Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης.** Η αλλαγή της κουλτούρας είναι δυνατή μόνο αν υπάρχει συνεχής υποστήριξη και παρότρυνση από την ανώτατη διοίκηση, ως προαπαιτούμενο.
- vi) **Προσέγγιση αιτίου-αιτιατού.** Η κουλτούρα αποκαλύπτει τις στρατηγικές, τις δομές, τα συστήματα, τις συμπεριφορές και την ίδια στιγμή προκύπτει ως αποτέλεσμα αυτών.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Cameron, 2007, Cumming et al, 2016), οι κύριες ενέργειες που είναι αναγκαίες για την αλλαγή της κουλτούρας, κατηγοριοποιούνται ως εξής :

1. **Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης.** Αποτύπωση της υφιστάμενης κουλτούρας με τη χρήση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, ανάλυσης, συμπεριφορών, κ.α.



2. **Διαμόρφωση επιθυμητής κουλτούρας.** Προσδιορισμός της επιθυμητής κουλτούρας σε σχέση με το επιχειρησιακό περιβάλλον, την εταιρική αποστολή, τη στρατηγική και μέγεθος του οργανισμού, τις εταιρικές αξίες, το όραμα, κ.α. καθώς και την ατομική κουλτούρα του κάθε εργαζόμενου.
3. **Προσδιορισμός της διαφοράς** μεταξύ της επικρατούσας και της μελλοντικής επιθυμητής κουλτούρας, η οποία αποτυπώνει τις αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ τους.
4. **Διαμόρφωση νέων στοιχείων.** Ο προσδιορισμός νέων ρόλων, αρμοδιοτήτων, δομών, οράματος, αξιών, ικανοτήτων και πρακτικών θα καλύψει το προαναφερθέν «χάσμα κουλτούρας».
5. **Σχέδιο αλλαγής.** Μέσω του σχεδίου αυτού, καθορίζονται και δρομολογούνται οι αλλαγές στις δομές και τα συστήματα του οργανισμού αλλά και οι δράσεις, οι πρακτικές και τα μέσα για τη διάχυση και ενσωμάτωση των νέων στοιχείων της κουλτούρας από το ανθρώπινο δυναμικό.
6. **Υλοποίηση σχεδίων αλλαγών.** Εφαρμογή του συμφωνημένου σχεδίου και των δράσεων που αυτό περιλαμβάνει σε όλα τα επίπεδα.
7. **Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.** Παρακολουθούνται τα στάδια υλοποίησης των σχεδίων αλλαγών, αξιολογούνται αποτελέσματα και, αν χρειάζεται, γίνονται τροποποιήσεις,

### **Διαδικασία αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας**

Η διαδικασία μετάβασης από την τρέχουσα κουλτούρα στην επιθυμητή, αποτυπώνεται σε επτά βήματα (Cameron, 2007):

1. **Εννοιολογικός προσδιορισμός.** Η ηγεσία του οργανισμού καθορίζει τον τύπο της επιθυμητής κουλτούρας που θέλει να υιοθετηθεί από τον οργανισμό.
2. **Αναγνώριση ιστοριών.** Περιγράφονται τα στοιχεία που είναι φορείς της αλλαγής (προτύπων, αρχών και αξιών) προς την επιθυμητή κουλτούρα.
3. **Καθορισμός στρατηγικών πρωτοβουλιών.** Οι ενέργειες για την ευτυχή κατάληξη του στόχου χρειάζεται να ελέγχονται και να αξιολογούνται συνεχώς.
4. **Αναγνωρίζονται μικρές νίκες.** Το κάθε βήμα χαρακτηρίζεται από μικρές επιτυχίες. Αυτές αναγνωρίζονται και διαφημίζονται στην κατεύθυνση ενίσχυσης του ηθικού των συμμετεχόντων για συνέχιση της προσπάθειας για αλλαγή.
5. **Μετρήσεις και επιτεύγματα.** Η διαδικασία του μετασχηματισμού προϋποθέτει τον καθορισμό των μετρήσιμων δεικτών που θα αποτυπώσουν την επιτυχή μετάβαση στη νέα κατάσταση, λειτουργίες και δομές.

6. **Επικοινωνία και σύμβολα.** Καθώς η διαδικασία της αλλαγής δρομολογείται και εξελίσσεται, το σταθερό επιχειρησιακό περιβάλλον διαταράσσεται και οι αντιστάσεις πολλαπλασιάζονται. Στη φάση αυτή, ο ειλικρινής διάλογος και η επικοινωνία με τους εργαζόμενους αλλά και η χρήση νέων συμβόλων (αντί των καθιερωμένων) που σηματοδοτούν την επιθυμητή κουλτούρα και βοηθούν στην ενσωμάτωσή της.
7. **Ανάπτυξη της ηγεσίας.** Ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός κατά τη διαδικασία μετάβασης στην επιθυμητή κουλτούρα, καθώς η ηγεσία μπορεί να εμπνεύσει, να καθοδηγήσει να υποκινήσει αλλά και να αξιολογήσει την όλη διαδικασία (Παπαγεωργίου, 2011).

### 3.4 Η οργανωσιακή κουλτούρα και η αντίσταση στην αλλαγή

Ως προς τη **σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας**, αναφέρουμε ότι ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού σαφώς επηρεάζει τη λειτουργία και την γενική ευημερία του. Το ζήτημα αυτό θεωρείται πολυδιάστατο και έχει μελετηθεί στο πλαίσιο αρκετών επιστημών (ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και της διοίκησης επιχειρήσεων, του μάρκετινγκ, της ανάπτυξης προϊόντων, της διαφήμισης, σύμφωνα με τους Blake κ.α., 1989). Οι Peters κ.α. (1982) αναφέρουν ότι τα επιμέρους στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας καθορίζουν τις πιθανότητες επιτυχίας ενός οργανισμού, ενώ οι Kotter κ.α. (1992), έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι όσο πιο ισχυρή είναι μια οργανωσιακή κουλτούρα, τόσο είναι πιθανό να μη μεταβληθεί, παρά την πιθανή αντικατάσταση των εργαζομένων.

Εντούτοις, σε κάθε προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής είναι δυνατόν αναπτυχθούν αντιστάσεις. Σύμφωνα με τον Ansoff, το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή (είτε από τον οργανισμό, είτε από μεμονωμένα άτομα) είναι πολύπλοκο και μπορεί να φέρει καθυστερήσεις στη διαδικασία τη αλλαγής (Polychroniou, 2009).

Σύμφωνα με τον Hayes (2018), οι κυριότερες εστίες ατομικής αντίστασης στη διαδικασία αλλαγής, είναι οι ακόλουθες (Παπαγεωργίου, 2011):

- i. **Επιλεκτική αντίληψη.** Κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη θέση και το ρόλο του αλλά και την λειτουργία του οργανισμού με μοναδικό και συγκεκριμένο τρόπο που σημαίνει ότι δημιουργούνται αντιστάσεις όταν επιχειρείται να αλλάξει αυτή η αντίληψη.
- ii. **Συνήθεια.** Οι συγκεκριμένες εργασιακές πρακτικές παρέχουν ένα ασφαλές περιβάλλον στον εργαζόμενο.
- iii. **Αποδοχές.** Οι μεταβολές που απειλούν τις υφιστάμενες οικονομικές απολαβές ή τα προνόμια των εργαζομένων είναι λογικό να επιφέρουν αντιστάσεις.
- iv. **Κύρος και υπόληψη.** Όταν η επερχόμενη αλλαγή πλήττει το κύρος και την σημαντικότητα της θέσης που κατέχει το στέλεχος στον οργανισμό, είναι πιθανό να υπάρξει ισχυρή ατομική αντίσταση.

Ο Kaufmann (2017), ανάλογα με την έκταση και το βαθμό της αντίστασης στη διαδικασία της αλλαγής (ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα), κατατάσσει τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε ενεργητική αποδοχή, επιλεκτικό επανασχεδιασμό, γενική αποδοχή, διαφωνία, γενική απόρριψη, επανερμηνεία, επιλεκτική επανερμηνεία, και τέλος ενεργητική απόρριψη.

Η ικανότητα μιας οργάνωσης να προβλέπει, να προλαμβάνει και να αντιμετωπίζει επιτυχώς τις όποιες αντιστάσεις, σύμφωνα με τους Gilgeous et al (1999) αποτελεί συνάρτηση τριών παραγόντων:

1. Της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία της αλλαγής.
2. Της επάρκειας του οργανισμού σε παράγοντες αλλαγής.
3. Της υποστήριξης της διοίκησης.

Επιπρόσθετα, η χαμηλή ετοιμότητα του οργανισμού έναντι των αντιστάσεων, συνδέεται με την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων αλλά και τα περιορισμένα αντανακλαστικά της ανώτατης διοίκησης. Ως εκ τούτου, ο βαθμός ευελιξίας και προσαρμοστικότητας παίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των αντιστάσεων. Ο Pollack (2017) θεώρησε την ευελιξία του οργανισμού ως τον συνδυασμό πέντε επιμέρους παραγόντων, ήτοι την *ετερογένεια των κυρίαρχων συμμαχιών*, το *συγκεντρωτισμό και επισημοποίηση στη λήψη των αποφάσεων*, τη *χαμηλή εμπέδωση μακρο-κουλτούρας*, την *ανίχνευση του περιβάλλοντος* και την *ισχυρή οργανωσιακή ταυτότητα*. Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών στο οργανωτικό και διοικητικό πλαίσιο ενός οργανισμού του επιτρέπουν να προσαρμόζεται στις ραγδαία μεταβαλλόμενες κοινωνικοπολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις και συνήθως να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημειώνεται ότι εκτός του παράγοντα ανίχνευσης του περιβάλλοντος, οι υπόλοιποι σχετίζονται στενά με την οργανωσιακή κουλτούρα, που αποτελεί πιθανότατα την πιο διεισδυτική δύναμη αντίστασης κάθε οργανισμού. Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2011), η εμπλοκή, η κυριότητα και η επικοινωνία συνθέτουν το τρίπτυχο επιτυχίας κάθε προγράμματος αλλαγής.

Συνοψίζοντας, θα τονίζαμε ότι οι **ιδιότητες** της κουλτούρας παίζουν κρίσιμο ρόλο στην αλλαγή αυτής, όπως και στον τρόπο επίδρασης σε μια ήδη σχηματισμένη, «λειτουργούσα» κουλτούρα. Οι ιδιότητες αυτές περιλαμβάνουν:

- Το **management** που αποτυπώνει το δρόμο που ακολουθεί ένας οργανισμός ο οποίος έχει διαμορφώσει μια συγκεκριμένη κουλτούρα και σκιαγραφεί τις δράσεις που λαμβάνουν χώρα λόγω αυτής.
- Την **έκταση**, ήτοι το πόσο διαδεδομένη είναι η κουλτούρα. Αν αυτή έχει αφομοιωθεί από όλα τα μέλη του οργανισμού, τότε έχουν σφυρηλατηθεί κοινές απόψεις, αρχές, αξίες και οράματα.
- Την **ένταση**, δηλαδή πόση είναι η πίεση που ακούν οι νόρμες, οι άγραφοι κανόνες, οι αξίες, οι συνήθειες, η παιδεία ενός οργανισμού πάνω στα μέλη του.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι τελικώς υπεύθυνη για την επίτευξη ή μη των στόχων ενός οικονομικού οργανισμού (Belias κ.α., 2016). Η επίτευξη των στόχων σχετίζεται με την υγεία του οργανισμού και των μελών του και είναι γεγονός ότι η προσκόλληση στην επίτευξη προσωπικών αυστηρώς στόχων, χωρίς διάθεση προσαρμογής και ευελιξίας, έρχεται σε αντίθεση με τη συνολική ευημερία και ανάπτυξη του οργανισμού.

### **3.5 Σύνοψη κεφαλαίου**

Στο **Κεφάλαιο 3** έγινε αναφορά στις έννοιες της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής συμπεριφοράς που περιλαμβάνει την Ηγεσία, την Παρακίνηση, τη Δυναμική των ομάδων και την Επικοινωνία. Παρουσιάστηκαν επιπλέον οι διαφορετικοί τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας, η διαχείριση και η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και η αντίσταση στην αλλαγή που σχετίζεται με την κουλτούρα ενός οργανισμού.

## Κεφάλαιο 4

### Η επιτακτική ανάγκη για αλλαγή στο σύγχρονο δημόσιο τομέα

*«Δεν υπάρχει πρόοδος χωρίς αλλαγή, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε αλλαγή είναι πρόοδος»*

J.Wooden

Η διαχείριση αλλαγής στο Δημόσιο τομέα έχει ως στόχο την οικοδόμηση ενός συστήματος που μπορεί να ικανοποιήσει τον πολίτη, προσφέροντας του υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μέσω της αποδοτικής διαχείρισης των κρατικών πόρων. Η αναβάθμιση του Δημοσίου τομέα προήλθε από την οικονομική ανάπτυξη και την κρισιμότητα των εξελίξεων γύρω από την οικονομία. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την επανίδρυση του Κράτους δηλαδή η παραδοσιακή γραφειοκρατική Δημόσια Διοίκηση μεταβαίνει στην αποτελεσματική λογική του ιδιωτικού τομέα.

#### 4.1 Η ανάγκη αλλαγής στη διοικητική διάρθρωση



Πηγή: <https://pixabay.com>

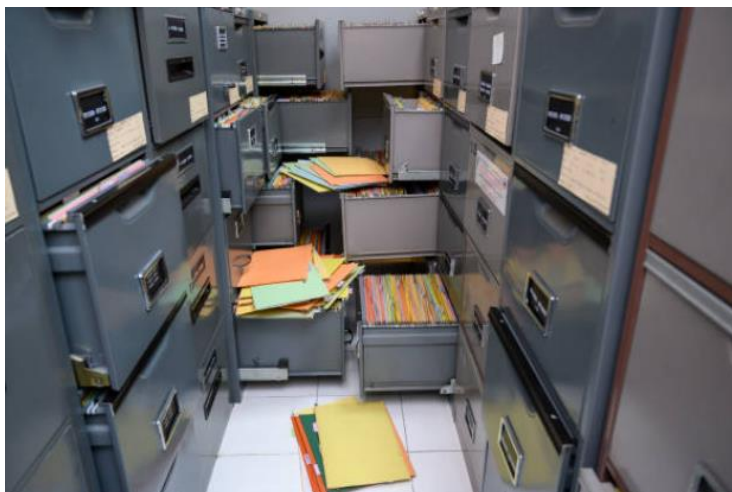
Η αναγκαιότητα για αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση είναι επιβεβλημένη κυρίως στα εξής πεδία: Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να είναι μικρότερη, πιο ευέλικτη και απλή στις διαδικασίες και πιο αποδοτική στη λειτουργία της. Χρειάζεται να παρέχει καλύτερες και πιο γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες και να είναι αξιοκρατική στη στελέχωση της.

Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου διοικητικού μοντέλου προήλθαν από το βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης μέσω μια παραλλαγής προς την διαχειριστική προσέγγιση. Έτσι, οι κρατικές διοικήσεις με το πέρασ των χρόνων χρησιμοποιούν όλο και περισσότερα επιχειρησιακά εργαλεία.

Μέσω της διοικητικής αυτής λειτουργίας που εν τέλει θα οδηγήσει στην καλύτερη δυνατή εκπλήρωση της Κρατικής αποστολής προσδιορίζονται τα αναγκαία διοικητικά μέτρα για να γίνει η μετάβαση από την υπάρχουσα κατάσταση στην επιθυμητή.

Για την υλοποίηση όμως αυτού του σχεδίου θα χρειαστεί μία πλήρης διοικητική τεχνική. Η αποτυχία όμως και η ελλιπής εφαρμογή πολλών διοικητικών μεταρρυθμίσεων, δηλώνει έμμεσα την έλλειψη τεχνογνωσίας για μια τέτοια αλλαγή.

Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητη η ανάγκη διασύνδεσης των οποίων διοικητικών μεταρρυθμίσεων με το σύγχρονο κλάδο των αλλαγών διαχείρισης ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή των διαφορετικών δημοσίων πολιτικών αλλαγών.



Πηγή:<https://pixabay.com>

#### **4.2 Οι σύγχρονες διοικητικές προσεγγίσεις στο δημόσιο τομέα. Η έννοια και τα χαρακτηριστικά τους.**

Η μεταβολή στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης σχετίζεται με τη διαρκή τάση που έχει ο δημόσιος τομέας να μεταβάλλεται, να «μεταρρυθμίζεται». Τα συστήματα της Δημόσιας διοίκησης έχουν ρυθμιστεί πάνω στη βάση των αρχών του βεμπεριανού γραφειοκρατικού μοντέλου, το οποίο έχει σαν αποστολή την εφαρμογή προκαθορισμένων διαδικασιών. Αυτό το μοντέλο τα πρώτα χρόνια της εφαρμογής του έδωσε σημαντικές λύσεις σε δυσεπίλυτα προβλήματα.



Πηγή:<https://pixabay.com>

Η αλλαγή αυτή της Δημοσίας διοίκησης σχηματίζει ένα οργανωμένο σύνολο από αυστηρούς κανόνες το οποίο διασφαλίζει τη νομιμότητα. Η γραφειοκρατία με την μορφή οργάνωσης που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, εξουσία, πειθαρχία, κανόνες, καριέρα και καταμερισμό εργασίας, στην πραγματικότητα ταυτίστηκε με τη δημόσια διοίκηση σύμφωνα με τον M. Weber (2009).

Η γραφειοκρατία αποτελεί μία ειδική μορφή οργάνωσης διοικητικού μηχανισμού που χαρακτηρίζεται από καινοτόμα εργασία και δίνει έμφαση στις διοικητικές διαδικασίες, ιεραρχική δομή, προκαθορισμένη ροή εργασίας και έντονη ενδοστρέφεια. Η γραφειοκρατία είναι αποτελεσματική σε σταθερές και απλές συνθήκες δράσης και επί της ουσίας εδραιώνει το καθεστώς της μέσα από την σχολαστική τήρηση των τύπων.



Πηγή:<https://pixabay.com>

Η υλοποίηση του γραφειοκρατικού μοντέλου επιτυγχάνεται καλύτερα σε μεγάλους και πολυπληθείς οργανισμούς συγκροτώντας ένα σύστημα διοίκησης το οποίο συναθροίζει τις εξουσίες στην κεντρική διοίκηση έχοντας έτσι τη δυνατότητα του ελέγχου και την εξουσία. Μετά το πέρας κάποιου χρονικού διαστήματος οι συνθήκες, οι στόχοι και οι λειτουργίες των κρατικών διοικήσεων άλλαξαν δραματικά με αποτέλεσμα τα γραφειοκρατικά διοικητικά συστήματα να τηρούν τις κατάλληλες οργανωτικές και διοικητικές συνθήκες. Οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί αυξήθηκαν σε τέτοιο βαθμό ώστε αδυνατούν να παρακολουθήσουν οπουδήποτε πολιτική, κοινωνική και οικονομική εξέλιξη, με αποτέλεσμα στην παρούσα χρονική στιγμή να απαιτούνται δραστικές μεταρρυθμίσεις και διοικητικές αλλαγές. Αυτό έχει σαν συνέπεια να χρειάζεται να βρεθεί ο κατάλληλος διοικητικός μηχανισμός για την ενσωμάτωση στην διοικητική λειτουργία των οργανισμών.

Η επικέντρωση στο λειτουργικό εκσυγχρονισμό και το νέο τρόπο δράσης των δημοσίων υπηρεσιών έχει σαν στόχο την επίτευξη υψηλών επιδόσεων σε σχέση με την παραδοσιακή γραφειοκρατία. Η εύρεση των βέλτιστων και καταλληλότερων λύσεων δίνει τη δυνατότητα διαμόρφωσης των πιο αποτελεσματικών πολιτικών.

Είναι αναγκαίο να βρεθεί ο κατάλληλος μηχανισμός για μια άριστη Δημοσία πολιτική ώστε να δημιουργηθεί η πρακτική ενσωμάτωσης στη διοικητική λειτουργία των οργανισμών.

#### **4.3 Η δημόσια γραφειοκρατία αντικαθίσταται από το Δημόσιο Management**



**Πηγή: <https://pixabay.com>**

Το βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης έχει αποδειχτεί ότι δεν είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης, οι δημόσιες υπηρεσίες είναι γραφειοκρατικά δομημένες και ενθαρρύνονται πλέον να λειτουργήσουν σε συνθήκες αβεβαιότητας με



απρόβλεπτη εξέλιξη των κοινωνικών αναγκών. Οι οικονομικές, διοικητικές και κοινωνικοπολιτικές ανακατατάξεις τα τελευταία χρόνια έχουν οδηγήσει στη μελέτη της λειτουργίας της δημόσιας γραφειοκρατίας στοχεύοντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, οι κρατικές διοικήσεις αναγκάστηκαν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο σύγχρονο περιβάλλον των οργανισμών, όπως είναι:

- Η λειτουργική αδυναμία τους να ανταποκριθούν στην απαιτούμενη διαχείριση των οικονομικών πόρων.
- Η πληροφορική και τεχνολογική έκρηξη ούτως ώστε να ανταποκριθούν στις δυνατότητες της τεχνολογίας.
- Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και οι συνεργασίες με αλλά κράτη που δυναμώνει τον διεθνή ανταγωνισμό.
- Οι αυξημένες απαιτήσεις των πελατών – πολιτών

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών/πολιτών για ποιοτικότερες υπηρεσίες, προκύπτει ότι η ανάγκη για διοικητικές μεταρρυθμίσεις στο Δημόσιο Τομέα είναι επιτακτική και έχει οδηγήσει στην εδραίωση του Δημόσιου Management.



**Πηγή:**<https://pixabay.com>

Σημειώνεται ότι το Δημόσιο Management ως σύστημα για την λειτουργία της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης καθώς και ως σύστημα ενσωμάτωσης τεχνικών διαχείρισης διαδικασιών και στελεχών, μπορεί να καλύψει ευρύτατο φάσμα δράσεων της δημόσιας διοίκησης με αποτέλεσμα την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσω από της εφαρμογής των επιτυχημένων εξειδικευμένων μεθόδων του (best practices). Τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν τόσο στο πεδίο αξιοποίησης των μεθόδων της διοίκησης και τις πρακτικές που εφαρμόζει ο ιδιωτικός τομέας, όσο και στην αναδιοργάνωση της δημοσίας διοίκησης μεσώ μεταρρυθμίσεων που θα έχουν σαν στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας.

Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα η διοίκηση του δημοσίου τομέα να ενσωματώσει στοιχεία διοικητικών πρακτικών που ευνοούν την αποδοτικότητα, την ικανότητα, την παραγωγικότητα, την ευελιξία και την ανταγωνιστικότητα.

#### 4.4 Εισαγωγή στο νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το νέο Δημόσιο Management ως ρεύμα εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και αποτέλεσε την αντιπρόταση σε σχέση με το σύστημα της Δημόσιας γραφειοκρατίας. Το νέο Δημόσιο Management έχει προσδιοριστεί ως η «επανάδρυση του Κράτους» και στοχεύει σε μια πιο ευέλικτη μορφή διακυβέρνησης αυτού. Αρχικά εμφανίστηκε ως μια φιλελεύθερη προσέγγιση ενώ στην συνέχεια ακολούθησε τον ατομικισμό.



Πηγή:<https://pixabay.com>

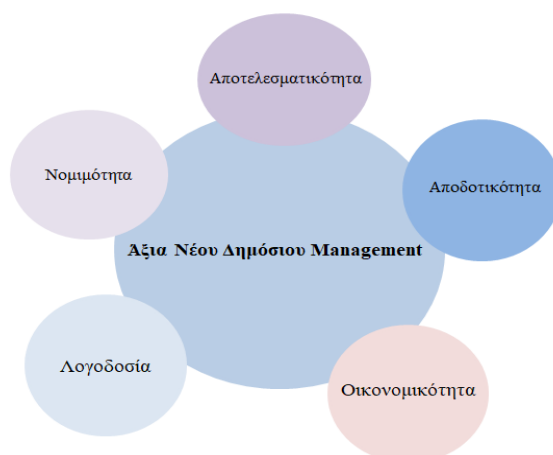
Η προσέγγιση για «λιγότερο» κράτος με την μεγαλύτερη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα σταδιακά έδωσε τη θέση του στη διαμόρφωση ενός διοικητικού μοντέλου το οποίο είχε σαν σκοπό την αποδοχή των ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων με απώτερο στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του Δημοσίου τομέα.



Πηγή:<https://pixabay.com>

Το νέο Δημόσιο Management έκανε την εμφάνιση του αρχικά στην Νέα Ζηλανδία και στην συνέχεια στην Αυστραλία, ενώ σταδιακά μεταφέρθηκε σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες. Το συγκεκριμένο διοικητικό σύστημα αναβαθμίστηκε και εξελίχθηκε στο πλαίσιο εφαρμογής του από αρκετές χώρες της Κεντρικής Ευρώπης αλλά και Σκανδιναβικές με την συμμετοχή των πολιτών και του ανθρωπινού δυναμικού που διαθέτει ο εκάστοτε οργανισμός. Το μοντέλο αυτό για τον Δημόσιο Τομέα εξελίχθηκε σε ένα ευέλικτο σύστημα που ανταποκρίθηκε θετικά στις σύγχρονες αλλαγές.

Το νέο Δημόσιο Management που βελτιώνει τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στηρίζεται σε αξίες όπως η οικονομικότητα, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η νομιμότητα και η λογοδοσία. Οι αξίες αυτές ενθαρρύνουν τις μεταρρυθμίσεις που προωθούνται μέσω του νέου Δημοσίου Management.



Πιο συγκεκριμένα:

- Η οικονομικότητα στην ουσία είναι η προσπάθεια του Κράτους να δαπανεί λιγότερο από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, δηλαδή γίνεται προσπάθεια για ένα πιο οικονομικό Κράτος με εξοικονόμηση πόρων.
- Η αποδοτικότητα χαρακτηρίζεται από την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού. Οι εισροές και οι εκροές της αποδοτικότητας ερμηνεύονται αντίστοιχα ως οι πόροι που διατίθενται στην παραγωγική διαδικασία και στο παραγωγικό αποτέλεσμα.
- Η αποτελεσματικότητα αποκαλύπτει το βαθμό στον οποίο μπορεί να επιτευχτεί ένας στόχος που έχει τεθεί από τον οργανισμό.
- Η νομιμότητα αναφέρεται στην υποχρέωση της τήρησης των νομίμων διαδικασιών και στην τήρηση τους.
- Η λογοδοσία ορίζει τον βαθμό ευθύνης των διοικητικών και κυβερνητικών οργάνων δίπλα στους πολίτες και στην κοινωνία.

Με την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Management διαμορφώθηκαν τα διοικητικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι σύμφωνα με τις παραπάνω αξίες.

Το νέο Δημόσιο Management προσδιορίζει το νέο στρατηγικό μοντέλο, σχεδιάζει τη νέα δομή, αξιολογεί τα διάφορα τμήματα, υπηρεσίες και λειτουργίες του Δημόσιου τομέα, το αποτέλεσμα της διοικητικής δράσης, κ.α.

Συμπερασματικά, το Νέο Δημόσιο Management διαμορφώνεται από δυο βασικά χαρακτηριστικά :

- Τον προσανατολισμό του Κράτους στους πολίτες με σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών, και
- Την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων.

#### **4.5 Η νέα πραγματικότητα στο δημόσιο και ο σωστός τρόπος εισαγωγής της αλλαγής**

Η αλλαγή της Δημοσίας Διοίκησης σε πιο αποτελεσματική οφείλεται στο γεγονός ότι οι σύγχρονες απαιτήσεις βαίνουν αυξανόμενες. Ο Δημόσιος τομέας για να μπορέσει να συμβαδίσει με τον εξελιγμένο ιδιωτικό τομέα χρειάζεται να αναπροσαρμόζει διαρκώς τις λειτουργίες του ούτως ώστε να μπορούν να είναι ικανές ολοκληρώνουν την εκάστοτε αποστολή τους. Η διαμόρφωση ενός νέου αποτελεσματικού διοικητικού συστήματος αναπροσαρμόζει τις επιμέρους δράσεις, ώστε σύμφωνα με τις εξελίξεις να εκπληρώνει τους μεταβαλλόμενους στόχους. Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις που επιχειρούνται χρειάζεται να μεταβάλλουν τις δημόσιες πολιτικές τους έτσι ώστε να μπορέσει το Κράτος να ανταποκριθεί στις οποίες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου.

Από τις προσπάθειες πραγματοποίησης των μεταρρυθμίσεων των προγραμμάτων, αποκαλύπτεται ένα από τα πιο διαχρονικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Δημόσιος

Τομέας: Η έλλειψη ικανότητας αποτελεσματικής υλοποίησης μιας μεταρρύθμισης, δηλαδή μιας ουσιαστικής διοικητικής αλλαγής.



*idea* → *plan* → *action*

Πηγή:<https://pixabay.com>

Εξετάζοντας λοιπόν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του Δημοσίου τομέα κάτω από το πρίσμα της γραφειοκρατικής Δημοσίας διοίκησης, θα διαπιστώσουμε ότι υπολείπεται της απαιτούμενης διοικητικής τεχνογνωσίας για την ολοκληρωμένη υλοποίηση ενός μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος.

Η διοικητική μεταρρύθμιση και αποτελεσματικότητα είναι μεγέθη που συσχετίζονται σύμφωνα με τους Christensen & Laegreid (2001). Αν σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές δράσεις δεν εφαρμοστεί η διοικητική μεταρρύθμιση για να υλοποιηθεί ένα αποτέλεσμα, τότε οι προσδοκίες που είχαν για αλλαγές δίνουν την θέση τους στην απογοήτευση, στην αδιαφορία και στον σκεπτικισμό. Ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις για την σωστή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης ήταν εμφανείς σε διάφορους τομείς όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η αξιοποίηση υλικών και ανθρωπίνων πόρων καθώς και στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.

Μετά από όλα αυτά λοιπόν αντιλαμβανόμαστε ότι για να ολοκληρωθεί μια διοικητική μεταρρύθμιση είναι αναγκαίο να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη διοικητική τεχνική. Το νέο Δημόσιο Management προτείνει τη χρήση πρακτικών οι οποίες θα μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική υλοποίηση μιας μεταρρύθμισης. Η εφαρμογή του νέου διοικητικού μοντέλου οδηγεί τη δημόσια διοίκηση στο να πρέπει να λειτουργεί και να σκέπτεται διαφορετικά ώστε να βρίσκει τρόπους για πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές αλλαγές.

#### **4.6 Σύνοψη Κεφαλαίου**

Στο κεφάλαιο αυτό ορίζεται με ακρίβεια η τάση εφαρμογής της διαχείρισης αλλαγής στο Δημόσιο τομέα. Χαρακτηρίζεται ως ένα χρήσιμο εργαλείο για τις μεταρρυθμιστικές διαδικασίες. Στην ουσία παρακολουθούμε την εξέλιξη από τη στατιστική γραφειοκρατική Δημόσια Διοίκηση στο Νέο Δημόσιο Management μέσα από την χρήση περισσότερων επιχειρησιακών εργαλείων που προέρχονται από τον εξελιγμένο ιδιωτικό τομέα. Τέλος, δίνεται η δυνατότητα να προσδιοριστεί η κατάλληλη διοικητική τεχνική για την ενσωμάτωση των αλλαγών στο Δημόσιο τομέα.

## Κεφάλαιο 5

### Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.)



#### 5.1 Ο φορέας της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας / Σύσταση, αναγκαιότητα ύπαρξης και βασικά χαρακτηριστικά της Αρχής

Σύμφωνα με το άρθρο 82 «Σύσταση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας – Σκοπός και Αρμοδιότητες» του Ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης», συνιστάται Ανεξάρτητη Αρχή χωρίς νομική προσωπικότητα με την επωνυμία «Εθνική Αρχή Διαφάνειας, (Ε.Α.Δ.)», με «σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας στη δράση των κυβερνητικών οργάνων, διοικητικών αρχών, κρατικών φορέων, και δημόσιων οργανισμών καθώς και την πρόληψη, αποτροπή, εντοπισμό και αντιμετώπιση των φαινομένων και των πράξεων απάτης και διαφθοράς στη δράση των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων και οργανισμών».

Με τη σύσταση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, πέντε φορείς ελέγχου και ένας φορέας συντονισμού συγχωνεύτηκαν σε μία ενιαία διοικητική ενότητα, ήτοι μία ανεξάρτητη αρχή με πολλές αρμοδιότητες που υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Κανονισμό της Βουλής, ενώ παρέχει εγγυήσεις ανεξαρτησίας και αμεροληψίας (π.χ., ασυμβίβαστα, με δήλωση περιουσιακών στοιχείων και υποχρέωση τήρησης εμπιστευτικότητας).

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας λειτουργεί ανεξάρτητα, με αυτοτελή διοίκηση και προϋπολογισμό, ενώ δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία από την Κυβέρνηση, το Κράτος ή τη Δημόσια Διοίκηση. Η έδρα της Ε.Α.Δ. βρίσκεται στην Αθήνα, ενώ

υφίστανται έξι περιφερειακές υπηρεσίες που λειτουργούν στη Θεσσαλονίκη, στη Λάρισα, στην Τρίπολη, στην Πάτρα, στις Σέρρες και στο Ρέθυμνο.

Η Ε.Α.Δ. έχει ως στόχο την ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών και ενισχύει τη νέα στρατηγική αντίληψη της πρόληψης και ευαισθητοποίησης κατά της διαφθοράς, αντί για τον εντοπισμό / καταστολή της.

Ο βασικός λόγος που οδήγησε στη διαβούλευση για τη σύσταση μιας νέας ελεγκτικής /εποπτικής Αρχής είχε να κάνει με την αναγκαιότητα της εκ βάθρων τροποποίησης του πλαισίου λογοδοσίας και ελέγχου, ενώ οι αιτίες που κατέστησαν επιτακτική τη μεταρρύθμιση στους ελεγκτικούς φορείς και οδήγησε στη σύσταση της Ε.Α.Δ. σχετίζονται με την έλλειψη συντονισμού των ελεγκτικών μηχανισμών, το παρωχημένο θεσμικό πλαίσιο ελέγχων, λογοδοσίας και διαφάνειας, τον κατακερματισμό των ελεγκτικών οργάνων και τις επικαλύψεις αρμοδιοτήτων που αυτός επιφέρει, καθώς και το γεγονός πως η στρατηγική κατά της απάτης είναι εστιασμένη στον εντοπισμό και στις ποινές και όχι στην πρόληψη.

Ως εκ τούτου, η συγχώνευση των έξι Υπηρεσιών/ Σωμάτων Επιθεωρητών/ Ελεγκτών έγινε με ουσιαστικό στόχο την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών, την άρση σύγκρουσης αρμοδιοτήτων και επικαλύψεων, την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ελέγχων, την τυποποίηση των μεθοδολογιών και διαδικασιών καθώς και την προώθηση της ακεραιότητας.

Σημειώνεται ότι το νέο θεσμικό πλαίσιο (Ν. 4622/2019) προβλέπει:

- Την επιβολή αυστηρών κυρώσεων στους ελεγχόμενους που δεν παρέχουν/αποκρύπτουν στοιχεία ή πληροφορίες.
- Την υποχρεωτικότητα συμμόρφωσης με τις συστάσεις των ελέγχων.
- Την υποχρέωση παρακολούθησης εφαρμογής των συστάσεων.
- Την πρόσβαση της ΕΑΔ στο Μητρώο Λογαριασμών Τραπεζών και Πληρωμών.
- Τη δυνατότητα αξιοποίησης ιδιωτικών εμπειρογνομώνων.
- Το προσωπικό της ΕΑΔ δεν διώκεται για ενέργειες που αφορούν στην άσκηση των καθηκόντων τους, ενώ τα δικαστικά έξοδα καλύπτονται από την ΕΑΔ σε περίπτωση ποινικής δίωξης.

Ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά της Αρχής, σημειώνεται ότι **οργανωτικά** η Ε.Α.Δ. έχει διευρυμένες αρμοδιότητες, γεωγραφική εμβέλεια σε εθνικό επίπεδο με έξι περιφερειακά παραρτήματα. Επίσης, περιλαμβάνει νέες Διευθύνσεις στρατηγικού σχεδιασμού και Εσωτερικού ελέγχου καθώς και Γραφείο GDPR ενώ διαθέτει προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης (ΠΕ σε ποσοστό περίπου 90% και το 65% περίπου είναι ελεγκτές). Από **επιχειρησιακή άποψη**, η Ε.Α.Δ. χαρακτηρίζεται από την εισαγωγή και εφαρμογή των διεθνών προτύπων ελέγχου, την πλήρη αξιοποίηση του ολοκληρωμένου μηχανισμού μέτρησης απόδοσης και αποτελεσμάτων, καθώς και τη



χρήση ενός καινοτόμου συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Επιπρόσθετα, η Ε.Α.Δ. ακολουθεί μια πολιτική προστασίας δεδομένων που είναι εναρμονισμένη με τα διεθνή πρότυπα και εφαρμόζει στοχευμένη στρατηγική εκπαίδευσης / κατάρτισης και ενδυνάμωσης ικανοτήτων των στελεχών της. Τέλος, τα **μεθοδολογικά εργαλεία** που χρησιμοποιεί η Ε.Α.Δ. περιλαμβάνουν το ΟΣΔΚ για τις καταγγελίες, επικαιροποιημένο Εγχειρίδιο για τον Εσωτερικό Έλεγχο, εργαλείο διαχείρισης κινδύνου για τον προσδιορισμό του δείγματος ελέγχων, αναλύσεις συμπεριφοράς ενώ ακολουθούνται τα σύγχρονα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα.

## 5.2 Βασικές Αρχές, Αποστολή και Αρμοδιότητές της Ε.Α.Δ.

Στον ιστότοπο της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας ([www.aead.gr](http://www.aead.gr)), περιγράφονται οι βασικές αρχές της Ε.Α.Δ. που αποτελούν και τους πυλώνες στους οποίους εδράζεται η λειτουργία της είναι η Διαφάνεια, η Ακεραιότητα, ο Έλεγχος και η Λογοδοσία. Πιο συγκεκριμένα:



Η Ε.Α.Δ. ιδρύθηκε με τον Νόμο 4622/2019. Στα άρθρα 82-103 και 118-119 του εν λόγω Νόμου ορίστηκε το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας της. Συστάθηκε ως ανεξάρτητη και αμερόληπτη αρχή, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς δικαίου και με βάση τις καλές διεθνείς πρακτικές. Η Ε.Α.Δ. ανέλαβε το σύνολο των αρμοδιοτήτων πέντε ελεγκτικών φορέων του Δημοσίου (Γραφείο Γεν. Επιθεωρητή Δημ. Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας, Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων, το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Μεταφορών), καθώς και τις σχετικές αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της Διαφθοράς.

Η Ε.Α.Δ. έχει ως **αποστολή** την εκπόνηση και εφαρμογή των απαραίτητων πολιτικών για την πρόληψη, εντοπισμό και καταστολή των φαινομένων διαφθοράς. Επίσης, είναι επιφορτισμένη με την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση όλων των πολιτών με ενίσχυση της διαφάνειας και των μηχανισμών λογοδοσίας με απώτερο στόχο την καθιέρωση αγνών προτύπων για την ακεραιότητα και τελικά την εκ νέου εμπέδωση της εμπιστοσύνης των πολιτών στις ελεγκτικές διαδικασίες και θεσμούς. Ως προς την ενίσχυση των μηχανισμών λογοδοσίας και διαφάνειας, η Εθνική Αρχή Διαφάνειας στοχεύει, πέραν του εντοπισμού των φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς, στην υιοθέτηση ενεργητικών πολιτικών πρόληψης καθώς και στην υλοποίηση δράσεων για την κινητοποίηση του συνόλου της κοινωνίας. Έτσι, με σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας διαρθρώνεται σε τρεις βασικούς πυλώνες/τομείς παρέμβασης:

1. **Καταστολής** (Διενέργεια Επιθεωρήσεων και Ελέγχων)
2. **Πρόληψης** (Εκπόνηση πολιτικών Πρόληψης και Ακεραιότητας με εργαλεία εσωτερικού ελέγχου και το Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας)
3. **Ευαισθητοποίησης** (Υλοποίηση δράσεων Ευαισθητοποίησης της Κοινωνίας με την ενσωμάτωση δράσεων ενημέρωσης και εκπαιδευτικών δράσεων για τη νεολαία)

Όπως προκύπτει από τα προαναφερθέντα και σε συνάρτηση με τις βασικές αρχές της Ε.Α.Δ., οι **στρατηγικοί στόχοι** της νέας Εθνικής Αρχής Διαφάνειας σχετίζονται με την ενδυνάμωση των ελεγκτικών μηχανισμών, τη διασφάλιση της διαφάνειας και την καθιέρωση της λογοδοσίας προς τους πολίτες.

Στο **άρθρο 83 του Ν. 4622/2019** αναφέρεται το σύνολο των **αρμοδιοτήτων** της Ε.Α.Δ.. Η Ε.Α.Δ. ασκεί τις **αρμοδιότητές** της στο σύνολο των φορέων και υπηρεσιών της Γενικής Κυβέρνησης καθώς και σε ιδιωτικούς φορείς που συναλλάσσονται με φορείς του δημοσίου τομέα και χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους σε οποιοδήποτε ποσοστό. Συνοπτικά, η Ε.Α.Δ. έχει την αρμοδιότητα του σχεδιασμού και συντονισμού όλων των αναγκαίων δράσεων και ενεργειών για την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στη δράση των κυβερνητικών και δημόσιων οργάνων και φορέων, ενώ στις αρμοδιότητές της περιλαμβάνονται ο σχεδιασμός και η ανάληψη ενεργειών για τον καλύτερο συντονισμό, την άρση επικαλύψεων αρμοδιοτήτων και την αξιοποίηση των συνεργειών μεταξύ όλων των δημοσίων φορέων και υπηρεσιών που εμπλέκονται στην καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του έργου και της δράσης των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου και των Μονάδων Εσωτερικών Υποθέσεων. Τέλος, μεταξύ άλλων στις αρμοδιότητες της Ε.Α.Δ. περιλαμβάνεται ο έλεγχος των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης (πόθεν έσχες) των υπόχρεων προσώπων που περιλαμβάνονται στην αρμοδιότητα της Αρχής, ενώ υπάρχει συνεργασία με τις αρμόδιες δικαστικές και εισαγγελικές αρχές και την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων για τον εντοπισμό περιπτώσεων διαφθοράς. Σημειώνεται ότι η Ε.Α.Δ. συντάσσει ετήσια έκθεση αναλυτικού απολογισμού και προγραμματισμού για τις

δραστηριότητές της αναφορικά με το επόμενο έτος, σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της.

Τα όργανα Διοίκησης της Αρχής αποτελούνται από το πενταμελές **Συμβούλιο Διοίκησης** που έχει πενταετή θητεία και το Διοικητή.

Οι κυριότερες **αρμοδιότητες του Συμβουλίου Διοίκησης** σχετίζονται με την έγκριση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού της Αρχής, του ετήσιου και του πολυετούς πλάνου για τους ελέγχους της Ε.Α.Δ. και της ανά έτος έκθεσης που αφορά στον απολογισμό των ενεργειών της. Επιπλέον, το Συμβούλιο Διοίκησης μπορεί να εκφέρει άποψη σχετικά με θέματα όπως ο σχεδιασμός της πολιτικής για το προσωπικό της Ε.Α.Δ., η ανάπτυξη μεθοδολογιών, ο καθορισμός προσόντων για διορισμό σε επιμέρους οργανικές θέσεις, η κατάρτιση του οργανισμού και του Κανονισμού Λειτουργίας του φορέα.

Ως προς το **πλαίσιο καθηκόντων του Διοικητή** που είναι ο επικεφαλής της Αρχής, τελεί σε καθεστώς πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης έχοντας πενταετή θητεία που μπορεί να ανανεωθεί μόνο μία φορά με απόφαση του Πρωθυπουργού, χρειάζεται να είναι αμερόληπτος, ακέραιος και αντικειμενικός και να επιτυγχάνει αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της Ε.Α.Δ.. Ως προς τις **αρμοδιότητες του Διοικητή**, συνοπτικά αναφέρεται πως μπορεί να διαμορφώνει και να επικαιροποιεί το στρατηγικό σχεδιασμό της Ε.Α.Δ. μακροπρόθεσμα καταρτίζοντας και αναθεωρώντας το επιχειρησιακό της σχέδιο ετησίως με τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων, ποσοτικών και ποιοτικών στόχων. Επίσης, μπορεί να εισηγηθεί τις απαραίτητες νομοθετικές ρυθμίσεις σχετικά με θέματα στα οποία έχει αρμοδιότητα η Ε.Α.Δ., ενώ μπορεί να λάβει μέτρα που διασφαλίζουν τη διαφάνεια στις Υπηρεσίες που εποπτεύει η Ε.Α.Δ. Επιπλέον, μπορεί να καθορίσει τα μέσα και τις δράσεις για την επίτευξη των στόχων που τίθενται καθώς και τη διαδικασία αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού του φορέα. Τέλος, ο Διοικητής ασκεί και κάθε άλλη αρμοδιότητα του Γ. Γρ. για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς, του Γ. Ε. Δ. Δ., και των λοιπών επικεφαλής των σωμάτων που συγχωνεύτηκαν.

### **5.3 Οι Συγχωνευμένες Υπηρεσίες**

Σύμφωνα με το άρθρο 82, παρ. 4 του Ν. 4622/2019, καταργήθηκαν οι παρακάτω φορείς, το σύνολο των αρμοδιοτήτων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των οποίων μεταφέρθηκαν στην Ε.Α.Δ., η οποία κατέστη καθολικός τους διάδοχος:

(α) Η Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (ΓΕ.Γ.ΚΑΔ.) του Υπουργείου Δικαιοσύνης και η θέση του Γενικού Γραμματέα που προΐσταται αυτής.

(β) Το Σώμα Ελεγκτών-Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.), που υπάγεται στη Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς του Υπουργείου Δικαιοσύνης και η θέση του Ειδικού Γραμματέα που προΐσταται αυτού.

(γ) Το Γραφείο του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Ε.Δ.Δ.) και η θέση του Γενικού Επιθεωρητή που προΐσταται αυτού.

(δ) Το Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.), που υπάγεται στο Υπουργείο Υγείας, και η θέση του Γενικού Επιθεωρητή που προΐσταται αυτού.

(ε) το Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων (Σ.Ε.Δ.Ε.) που υπάγεται στη Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς του Υπουργείου Δικαιοσύνης και το Εποπτικό Συμβούλιο διοίκησης αυτού.

(στ) το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Μεταφορών (Σ.Ε.Ε.ΜΕ.), που υπάγεται στο Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών και η θέση του Γενικού Επιθεωρητή που προΐσταται αυτού.

Η Αρχή ορίστηκε επίσης, σε συνεργασία με το Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος κατά το μέρος των αρμοδιοτήτων του, ως η Ελληνική Υπηρεσία Συντονισμού Καταπολέμησης της Απάτης (AFCOS).

#### **Λειτουργία Ελεγκτικών Υπηρεσιών πριν τη σύσταση της ΕΑΔ**

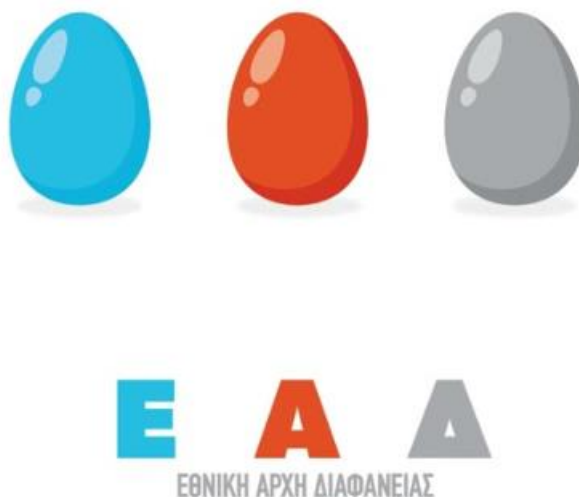
- i) Σύμφωνα με το άρθρο 9 του Ν. 4320/2015, στη **Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (ΓΕ.Γ.ΚΑΔ.) του Υπουργείου Δικαιοσύνης** λειτουργούσαν τα εξής Γραφεία: α) Γραφείο συντονισμού δράσης και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (Σ.Δ.Ο.Ε.). β) Γραφείο συντονισμού δράσης και επιχειρησιακού σχεδιασμού της Διεύθυνσης Οικονομικής Αστυνομίας. γ) Γραφείο συντονισμού δράσης και επιχειρησιακού σχεδιασμού των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου των Υπουργείων. δ) Γραφείο συντονισμού δράσης και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Σ.Ε.Υ.Υ.Π.. ε) Γραφείο Εθνικού Στρατηγικού Σχεδιασμού Καταπολέμησης της Διαφθοράς. στ) Γραφείο Συντονισμού Πολιτικών Καταπολέμησης της Απάτης. Σημειώνεται ότι το Γραφείο Καταγγελιών της **ΓΕ.Γ.ΚΑΔ.** λάμβανε καταγγελίες σχετικά με υποθέσεις διαφθοράς στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα καθώς και υποθέσεις απάτης στα συγχρηματοδοτούμενα, διακρατικά και λοιπά προγράμματα.
- ii) Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν. 3074/2002, «Αποστολή Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης», το **Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.)** που συστάθηκε με το Ν. 2477/1997 είχε την αρμοδιότητα διενέργειας ερευνών, επιθεωρήσεων και εκτάκτων ελέγχων, τη συγκέντρωση αποδεικτικού υλικού για την άσκηση σχετικής δίωξης και για τον έλεγχο των δηλώσεων της περιουσιακής κατάστασης των υπαλλήλων, με σκοπό τη διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της διοίκησης, με έμφαση στην αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς, κακής διαχείρισης, μη διαφανών

διαδικασιών, μη αποτελεσματικότητας, μη υψηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονταν.

- iii) Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 3074/2002, είχε συσταθεί η θέση **Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης** προκειμένου να διασφαλίζεται η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, η παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου των ελεγκτικών σωμάτων της δημόσιας διοίκησης και ο εντοπισμός των φαινομένων διαφθοράς και της κακής διοίκησης. Επίσης, στην αρμοδιότητα του Γ.Ε.Δ.Δ. ενέπιπτε ο έλεγχος των ετήσιων δηλώσεων οικονομικής κατάστασης (πόθεν έσχες) όλων των μελών των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου καθώς και η αξιολόγηση των καταγγελιών ή αναφορών για φαινόμενα απάτης, διαφθοράς ή κακοδιαχείρισης. Τέλος, η βασική αρμοδιότητα του Γ.Ε.Δ.Δ. σχετιζόταν με την ανά έτος σύνταξη έκθεσης στην οποία παρουσίαζε τις σημαντικότερες υποθέσεις οι οποίες είχαν αναδείξει φαινόμενα διαφθοράς, κακοδιοίκησης και αδιαφανών διαδικασιών στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Στην έκθεση αυτή περιλαμβανόταν αξιολόγηση του έργου όλων των Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης ενώ διατυπώνονταν σχετικές προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών τους.
- iv) Το **Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.)**, ιδρύθηκε με το Ν. 2920/2001 και άρχισε να λειτουργεί το 2002. Σύμφωνα με το Νόμο αυτό το Σώμα υπαγόταν απευθείας στον Υπουργό Υγείας και Πρόνοιας. Αποστολή του ΣΕΥΥΠ ήταν η διενέργεια συστηματικών επιθεωρήσεων, ελέγχων και ερευνών σε όλες τις υπηρεσίες και τους φορείς αρμοδιότητας ή εποπτείας του Υπουργού Υγείας και Πρόνοιας, καθώς και στις υπηρεσίες υγείας των ασφαλιστικών φορέων. Η εντολή μπορούσε να δοθεί από τον Υπουργό Υγείας και Πρόνοιας, το Συνήγορο του Πολίτη ή τον Γενικό Επιθεωρητή του ΣΕΥΥΠ για αυτεπάγγελτη δράση. Η αρμοδιότητα του ΣΕΥΥΠ εκτεινόταν σε όλη την ελληνική επικράτεια και σκοπό του ΣΕΥΥΠ αποτελούσε η βελτίωση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών και φορέων του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας, καθώς και των υπηρεσιών υγείας των ασφαλιστικών φορέων, η αποδοτικότητα των υπηρετούντων, η ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η εξάλειψη της κακοδιοίκησης και ιδίως των αιτίων κακής λειτουργίας, κακής διοίκησης και διαχείρισης και υψηλού κόστους λειτουργίας ή άλλων παραγόντων που μειώνουν την αποτελεσματικότητα αυτών. Επίσης κύριος και βασικός σκοπός ήταν η προστασία της υγείας και της περιουσίας των πολιτών από την παροχή υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας. Το ΣΕΥΥΠ ασκούσε προληπτικό αλλά και κατασταλακτικό έλεγχο σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας. Ο ρόλος του Σώματος σχετιζόταν με το να καταγράφει παθογόνα αίτια, να διατυπώνει τα προβλήματα και να εισηγείται πρόσφορες και κυρίως βιώσιμες λύσεις για την αντιμετώπισή τους. Ως εκ τούτου, ο εν λόγω ελεγκτικός μηχανισμός είχε ως ευρύτερο στόχο την αξιολόγηση της δραστηριότητας των υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας ως προς την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, αλλά και την αποτίμηση του παραγόμενου έργου.

- v) Σύμφωνα με το άρθρο 179 του Ν. 4412/2016 (Επιθεώρηση των Δημοσίων έργων), για τη διαρκή (περιοδική ή έκτακτη) επιθεώρηση των έργων που εκτελούνταν από τους φορείς του δημόσιου τομέα, συνεστήθη το **Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων (Σ.Ε.Δ.Ε.)** υπαγόμενο στη Γενική Γραμματεία Καταπολέμησης της Διαφθοράς του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Το έργο της επιθεώρησης κατευθυνόταν, παρακολουθείτο και γενικά εποπτευόταν από Εποπτικό Συμβούλιο που απαρτιζόταν από τον Γενικό Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (ως πρόεδρος) και τρία μέλη Επιθεωρητές Δημοσίων Έργων που ασκούσαν τα καθήκοντά τους αυτά παράλληλα με το έργο της επιθεώρησης, το οποίο αναλάμβαναν ως Επιθεωρητές Δημοσίων Έργων. Το Εποπτικό Συμβούλιο υπέβαλε στον Υπουργό Δικαιοσύνης Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων εξαμηνιαίες εκθέσεις για την πορεία και αποτελεσματικότητα της επιθεώρησης και πρότεινε μέτρα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιθεώρησης και γενικά του ελέγχου. Σημειώνεται ότι οι Επιθεωρητές Δημοσίων Έργων δεν διώκονταν για γνώμη που διατύπωσαν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, εκτός των περιπτώσεων δόλου και παραβίασης του απορρήτου των πληροφοριών.
- vi) Σύμφωνα με το άρθρο 17 (Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών) του Ν. 4599/2019, ο τίτλος του άρθρου 19 του ν. 2671/1998 (Α'289) αντικαταστάθηκε με τον τίτλο «**Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Μεταφορών του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών**» και στην παράγραφο 1 του ίδιου άρθρου η φράση «στο Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών συνιστάται Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών (Σ.Ε.Ε.) Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών υπαγόμενο απευθείας στον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών» αντικαθίσταται με τη φράση «στο Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών συνιστάται Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Μεταφορών (Σ.Ε.Ε.ΜΕ.) που υπάγεται απευθείας στον Υπουργό Υποδομών και Μεταφορών». Το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Μεταφορών είχε αρμοδιότητα να διενεργεί τακτικούς και έκτακτους ελέγχους, επιθεωρήσεις και έρευνες στις υπηρεσίες της Γενικής Γραμματείας Μεταφορών του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών, στους εποπτευόμενους φορείς που ασκούν αρμοδιότητες σε θέματα μεταφορών και στις υπηρεσίες των περιφερειών της Χώρας που παρείχαν υπηρεσίες ευθύνης της Γενικής Γραμματείας Μεταφορών, καθώς και σε οποιονδήποτε ιδιωτικό φορέα στον οποίο είχε ανατεθεί έργο που σχετιζόταν με το αντικείμενο της Γενικής Γραμματείας Μεταφορών. Σκοπό των επιθεωρήσεων, των τακτικών και έκτακτων ελέγχων και των ερευνών που διενεργούσε το Σ.Ε.Ε.ΜΕ. αποτελούσε η διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας των υπό έλεγχο υπηρεσιών, ο εντοπισμός φαινομένων αδιαφάνειας, διαφθοράς και αναποτελεσματικότητας, η πρόληψη της διαφθοράς και η καταστολή καταστάσεων που ήταν ενάντια στο δημόσιο συμφέρον. Μετά το τέλος της επιθεώρησης, του ελέγχου ή της έρευνας ο Επιθεωρητής-Ελεγκτής υπέβαλε στο Γενικό Επιθεωρητή τεκμηριωμένη έκθεση, στην οποία περιλαμβάνονταν οι διαπιστώσεις, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για ενδεχόμενες βελτιώσεις ή απλουστεύσεις.

#### 5.4 Οργανωτική διάρθρωση της Αρχής / Οργανόγραμμα



Σύμφωνα με το άρθρο 95 του Ν. 4622/2019, η Ε.Α.Δ. αποτελείται από το Γραφείο του Διοικητή, την Κεντρική Υπηρεσία και τις Περιφερειακές Υπηρεσίες. Το Γραφείο Διοικητή τον επικουρεί στην άσκηση των καθηκόντων του, επιμελείται την αλληλογραφία, τηρεί τα σχετικά αρχεία και στοιχεία, ενώ οργανώνει την επικοινωνία του Διοικητή με τις υπηρεσίες και τους πολίτες.

Στην Κεντρική Υπηρεσία έχουν συσταθεί: α) η Μονάδα Επιθεωρήσεων και Ελέγχων, β) η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, γ) η Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας και Λογοδοσίας, δ) η Γενική Διεύθυνση Ευαισθητοποίησης και Δράσεων με την Κοινωνία, ε) η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ερευνών, στ) η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Συμπεριφορικών Αναλύσεων, ζ) το Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων και η) το Γραφείο Υπευθύνου Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων.

Η Μονάδα Επιθεωρήσεων και Ελέγχων συγκροτείται σε Τομείς ανά θεματικό αντικείμενο, ως αυτοτελείς οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης, ενώ οι Περιφερειακές Υπηρεσίες αποτελούν αυτοτελείς οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης υπαγόμενες στη Μονάδα Επιθεωρήσεων και Ελέγχων. Σημειώνεται ότι έχει επίσης συσταθεί Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, αποτελούμενη από τρία μέλη κατ' ελάχιστον τα οποία διαθέτουν επαρκή γνώση στον τομέα δραστηριότητάς της και λειτουργεί ως ένα ανεξάρτητο και αντικειμενικό σώμα το οποίο είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμό των ελεγκτικών πρακτικών και της απόδοσης των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Βασική αποστολή της Επιτροπής Ελέγχου είναι να

επικουρεί το Συμβούλιο Διοίκησης στην εκτέλεση των καθηκόντων του, επιβλέποντας τις διαδικασίες οικονομικής διαχείρισης και πληροφόρησης, τις πολιτικές και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Σημειώνεται ότι στο άρθρο 96 του Ν. 4622/2019, σχετικά με το προσωπικό της Ε.Α.Δ., γίνεται αναφορά στο ότι συνιστώνται 503 θέσεις, και εκ των θέσεων εκπαιδευτικής κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ (συνολικά 463), οι 320 θέσεις καταλαμβάνονται κατ' ελάχιστον και υποχρεωτικά από Επιθεωρητές-Ελεγκτές, ενώ οι θέσεις των Επιθεωρητών-Ελεγκτών κατανέμονται αποκλειστικά στη Μονάδα Επιθεωρήσεων και Ελέγχων και στις Περιφερειακές Υπηρεσίες της Αρχής. Σημειώνεται ότι όλα τα στελέχη της ΕΑΔ υποχρεούνται να τηρούν το απόρρητο των πληροφοριών και της εχεμύθειας ενώ οι Επιθεωρητές-Ελεγκτές που υπηρετούν στην Αρχή υποχρεούνται στην υποβολή δήλωσης περιουσιακής κατάστασης.

### Οργανόγραμμα της Αρχής



Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, το **Συμβούλιο Διοίκησης** συνδέεται τόσο με το Διοικητή, όσο και με την **Επιτροπή Ελέγχου**.

Ο **Διοικητής της ΕΑΔ** προεδρεύει στο ΕΣΟΕΛ. Η ίδρυση του **Εθνικού Συντονιστικού Οργάνου Ελέγχου και Λογοδοσίας (ΕΣΟΕΛ)** με το άρθρο 103 του ν. 4622/2019 περί «Επιτελικού Κράτους» εισήγαγε έναν θεσμό που έχει ως αποστολή την ενίσχυση του συντονισμού και την ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των δημόσιων ελεγκτικών φορέων. Το εν λόγω όργανο αποτελείται από τους επικεφαλής **δεκατεσσάρων (14)** φορέων και υπηρεσιών επιθεώρησης-ελέγχου και καταπολέμησης της διαφθοράς, οι οποίοι είναι οι εξής: α) Εθνική Αρχή



Διαφάνειας, β) Οικονομική Αστυνομία, γ) Υπηρεσία Εσωτερικών Υποθέσεων των Σωμάτων Ασφαλείας, δ) Διεύθυνση Οικονομικής Επιθεώρησης του ΓΕΕΘΑ, ε) Υπηρεσία Εσωτερικών Υποθέσεων του ΥΠΕΘΑ, στ) Διεύθυνση Επιθεώρησης του Υπουργείου Εξωτερικών, ζ) οι Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου και η) Εσωτερικών Υποθέσεων της ΑΑΔΕ, θ) το ΣΔΟΕ, ι) η Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων του Υπουργείου Οικονομικών, ια) η Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομικών, ιβ) η Υπηρεσία Ελέγχου Δαπανών Υγείας Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης του ΕΟΠΥΥ, ιγ) η Γενική Διεύθυνση Σώματος Επιθεωρητών Περιβάλλοντος του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας και η ιδ) Διεύθυνση Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος (ΔΙ.Δ.Η.Ε.) της ΕΛ.ΑΣ..

Οι βασικοί στόχοι του ΕΣΟΕΛ σχετίζονται με την αξιοποίηση των συνεργειών μεταξύ των μελών του, τη δομημένη ανταλλαγή τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών, καθώς και την ανάληψη κοινών δράσεων και αποστολών. Τα μέλη του ΕΣΟΕΛ μπορούν, μέσω ενός ειδικά διαμορφωμένου ψηφιακού χώρου, να επικοινωνούν, να ενημερώνονται από τους συναδέλφους τους και να ανταλλάζουν απόψεις σχετικά με τις ελεγκτικές διαδικασίες και πρότυπα, τις διεθνείς εξελίξεις και να συντονίζουν τις δράσεις όλων των επιμέρους ομάδων εργασίας.

Στο Διοικητή της Ε.Α.Δ. υπάγονται το Γραφείο Νομικού Συμβούλου, το Γραφείο του Διοικητή, το Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων καθώς και το Γραφείο Υπευθύνου Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (DPO).

Υπό την **εποπτεία του Διοικητή** βρίσκονται :

Α) Η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Συμπεριφορικών Αναλύσεων με τρία τμήματα, το Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Διεθνών Σχέσεων, το Τμήμα Παρακολούθησης και Υλοποίησης Έργων και το Τμήμα Συμπεριφορικών Αναλύσεων.

Β) Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ερευνών.

Επιπλέον, στο Διοικητή της ΕΑΔ αναφέρονται οι κάτωθι **Γενικές Δ/νσεις**:

- Η **Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** που περιλαμβάνει τρεις Δ/νσεις:
  - 1) **Τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης** με έξι τμήματα.
  - 2) **Τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών** με τέσσερα Τμήματα, το Τμήμα Προϋπολογισμού και Δημοσιονομικών Αναφορών, το Τμήμα Εκκαθάρισης Αποδοχών, το Τμήμα Προμηθειών και Διαχείρισης Υποδομών και το Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης και Εκκαθάρισης Δαπανών.
  - 3) **Τη Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** με τρία Τμήματα, το Τμήμα Ανάπτυξης και Υλοποίησης Εφαρμογών, το Τμήμα Υποστήριξης Χρηστών και Εφαρμογών και το Αυτοτελές Γραφείο Ασφάλειας.

Στη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υπάγονται τα Αυτοτελή Τμήματα Υποστήριξης των έξι Περιφερειακών Υπηρεσιών καθώς και το Αυτοτελές Γραφείο Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΣΕΑ).

- Η Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας και Λογοδοσίας που περιλαμβάνει τις κάτωθι τρεις Δ/νσεις:
  - 1) Τη Διεύθυνση Πολιτικών και Προτύπων Ακεραιότητας με τρία Τμήματα.
  - 2) Τη Διεύθυνση Πολιτικών και Προτύπων Λογοδοσίας με τρία Τμήματα.
  - 3) Τη Διεύθυνση Αξιολόγησης Κινδύνων Διαφθοράς και Ειδικών Τομεακών Στρατηγικών καταπολέμησης της Διαφθοράς με δύο Τμήματα.

Στη Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας και Λογοδοσίας υπάγεται και το Αυτοτελές Τμήμα Συντονισμού για την Καταπολέμηση της Απάτης (AFCOS).

- Η Γενική Διεύθυνση Ευαισθητοποίησης και Δράσεων με την Κοινωνία που περιλαμβάνει δύο Δ/νσεις:
  - 1) Τη Διεύθυνση Δράσεων Ευαισθητοποίησης και Εκπαιδευτικών Πολιτικών με δύο Τμήματα, το Τμήμα Επικοινωνίας και Δράσεων Ευαισθητοποίησης και το Τμήμα Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.
  - 2) Τη Διεύθυνση Συμπράξεων με Ιδιωτικούς Φορείς με δύο Τμήματα, το Τμήμα Συμπράξεων και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και το Τμήμα Διαφάνειας και Στήριξης της Επιχειρηματικότητας

Τέλος, στο Διοικητή υπάγεται η Μονάδα Επιθεωρήσεων και Ελέγχου η οποία διαρθρώνεται στους παρακάτω Τομείς (Δ/νσεις):

1. Τομέας Διαχείρισης Καταγγελιών και Παρακολούθησης Έργου των Τομέων της Μονάδας Επιθεωρήσεων & Ελέγχων με τρεις υποτομείς.
2. Τομέας Οικονομίας, Ανάπτυξης με δύο Υποτομείς.
3. Τομέας Ασφάλισης Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Εργασιακών Σχέσεων με δύο Υποτομείς.
4. Τομέας ΟΤΑ (Α΄ και Β΄ Βαθμού), Αποκεντρωμένης Διοίκησης και Μετανάστευσης με τρεις Υποτομείς.
5. Τομέας Παιδείας Έρευνας - Τεχνολογίας, Πολιτισμού και Αθλητισμού με τρεις υποτομείς.
6. Τομέας Υγείας και Πρόνοιας με τέσσερις υποτομείς.
7. Τομέας Περιβάλλοντος Ενέργειας και Επικοινωνιών με δύο Υποτομείς.
8. Τομέας Δημοσίων Έργων και Μεταφορών με τρεις υποτομείς.
9. Τομέας Δομημένου Περιβάλλοντος και Χωροταξίας με δύο Υποτομείς.
10. Τομέας Ελέγχου Πειθαρχικών Διαδικασιών με δύο Υποτομείς.
11. Περιφερειακή Υπηρεσία Θεσσαλονίκης με τρεις υποτομείς.
12. Περιφερειακή Υπηρεσία Σερρών.
13. Περιφερειακή Υπηρεσία Λάρισας.
14. Περιφερειακή Υπηρεσία Πάτρας.

**15. Περιφερειακή Υπηρεσία Τρίπολης.**

**16. Περιφερειακή Υπηρεσία Ρεθύμνου.**

Σημειώνεται ότι οι **Δηλώσεις Ελέγχου Περιουσιακής κατάστασης** των υπόχρεων υποβολής τους διενεργούνται από την :

- Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.)
- Βουλή των Ελλήνων - Επιτροπή Ελέγχου Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης
- Γ' Μονάδα Ελέγχου των Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης - Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες
- Εποπτεύων την Υπηρεσία Εσωτερικών Υποθέσεων Σωμάτων Ασφαλείας, Εισαγγελικός Λειτουργός της Εισαγγελίας Εφετών Αθηνών.

Φορέας λειτουργίας της εφαρμογής υποβολής δηλώσεων Πόθεν Έσχες είναι η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης.

Στο άρθρο 100 του Ν. 4622/2019, καθορίζονται οι **ελεγκτικές διαδικασίες** που οφείλουν να ακολουθούν οι Επιθεωρητές-Ελεγκτές που υπηρετούν στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας. Πιο συγκεκριμένα, τα κυριότερα σημεία της διαδικασίας εντοπίζονται στα εξής:

- Οι Επιθεωρητές-Ελεγκτές μπορούν να ενεργούν αυτοψίες και να εξετάζουν πρόσωπα, να ζητούν πληροφορίες και στοιχεία από τους αρμόδιους υπαλλήλους των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων που εμπλέκονται με την εξεταζόμενη υπόθεση, ενώ έχουν δικαίωμα πρόσβασης στους φακέλους συμπεριλαμβανομένων και των απορρήτων, εκτός εάν πρόκειται για ζητήματα που ανάγονται στην άσκηση εξωτερικής πολιτικής, την εθνική άμυνα και την κρατική ασφάλεια. Μπορούν να ζητούν με έγγραφό τους πληροφορίες σχετικά με την υπό διερεύνηση υπόθεση και εκείνοι, στους οποίους απευθύνεται το έγγραφο υποχρεούνται σε άμεση, πλήρη και ακριβή παροχή των πληροφοριών που ζητούνται.
- Ο Διοικητής της Αρχής μπορεί να δίνει εντολή για επιθεώρηση, έλεγχο ή έρευνα στους Επιθεωρητές-Ελεγκτές σε εκτέλεση του ετήσιου σχεδίου ελεγκτικής δράσης ή αυτεπάγγελα ή συνεκτιμώντας σχετικά αιτήματα των Υπουργών και των επικεφαλής των φορέων και των υπηρεσιών που εμπíπτουν στην αρμοδιότητα της Αρχής.
- Με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Αρχής εξειδικεύονται τα πρότυπα, οι διαδικασίες και οι μεθοδολογίες σχεδιασμού, διεξαγωγής και σύνταξης των πορισμάτων επιθεώρησης και ελέγχου, η διαδικασία διαχείρισης καταγγελιών και αναφορών, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των Επιθεωρητών-Ελεγκτών που σχετίζονται με το ελεγκτικό έργο, καθώς και οι ειδικότερες υποχρεώσεις των ελεγχόμενων αρχών, φορέων και υπηρεσιών.

## 5.5 Ετήσια έκθεση απολογισμού Ε.Α.Δ. 2021 και Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.)

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση απολογισμού 2021 της Ε.Α.Δ., ολοκληρώθηκε η υλοποίηση του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.) της περιόδου 2018-2021 και διενεργήθηκε η πρώτη εξωτερική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του, με στόχο τον εντοπισμό των ευκαιριών για τη βελτίωση του σχεδιασμού της υλοποίησης και της παρακολούθησης των δράσεων που περιλαμβάνονται στην εθνική στρατηγική. Παράλληλα, εκπονήθηκε το Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. της περιόδου 2022-2025. Στην ετήσια έκθεση απολογισμού έτους 2021 προβάλλεται η παρουσία της Ε.Α.Δ. σε διεθνές επίπεδο, καθώς η Ελλάδα ανέλαβε την Προεδρία του διεθνούς Δικτύου Αρχών για την Πρόληψη της Διαφθοράς (NCPA) του Συμβουλίου της Ευρώπης. Η Ε.Α.Δ., σύμφωνα με την έκθεση, συμμετείχε επίσης σε διεθνή έργα και συναντήσεις που σχετίζονται με τον τομέα πρόληψης και αντιμετώπισης της διαφθοράς, ενώ έδωσε το παρόν στη Σύνοδο της Διάσκεψης των Κρατών Μελών στη Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (CoSP - UNCAC), στην Ομάδα Εργασίας Ανώτατων Αξιωματούχων για τη Δημόσια Ακεραιότητα (SPIO) και στο Παγκόσμιο Φόρουμ για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς και την Ακεραιότητα του Ο.Ο.Σ.Α..

Σχετικά με το έργο που έχει επιτελέσει η Εθνική Αρχή Διαφάνειας, στην ιστοσελίδα της Ε.Α.Δ. ([www.aead.gr](http://www.aead.gr)) σημειώνεται ότι έχουν γίνει 5128 Καταγγελίες, έχουν υποβληθεί 2479 Ολοκληρωμένες Εκθέσεις, έχουν δοθεί 2743 Εντολές Ελέγχου & Διερευνήσεων, έχουν γίνει 607 διερευνήσεις καταγγελιών με 362 ολοκληρωμένες διερευνήσεις, ενώ ποσό ύψους 1.878.488,00€ έχει καταλογισθεί σε υπολόγους και 91 εκθέσεις ελέγχου έχουν ενδείξεις για πειθαρχικές ή/και ποινικές ευθύνες.

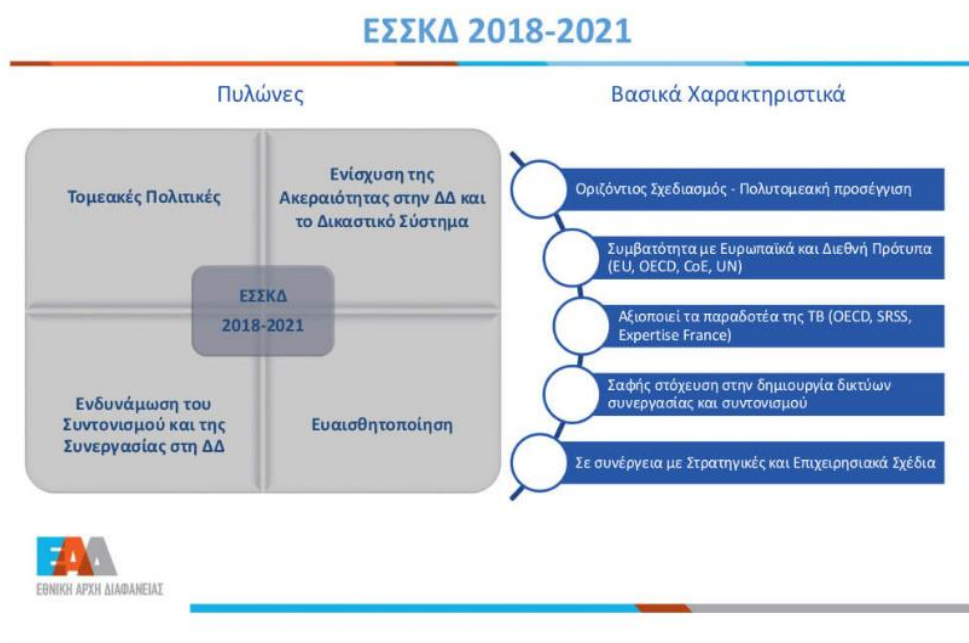
Επιπλέον, δίνονται πληροφορίες αναφορικά με:

- Τους **ελέγχους Περιουσιακής Κατάστασης** (διενεργήθηκε έλεγχος σε 13.745 φυσικά πρόσωπα).
- Την **υλοποίηση προτάσεων – συστάσεων που προέκυψαν από τους διενεργηθέντες ελέγχους** (87,14% των συστάσεων υλοποιήθηκαν από τους ελεγχόμενους φορείς).
- Τις **πειθαρχικές διαδικασίες** (εξετάστηκαν 1.742 πειθαρχικές υποθέσεις).
- Το **προανακριτικό έργο** (εκτελέστηκαν 37 παραγγελίες δικαστικών αρχών).
- Τον **εκσυγχρονισμό εργαλείων και προτύπων** (εκδόθηκε ο Κανονισμός Ελεγκτικής Λειτουργίας, επικαιροποιήθηκε το Εγχειρίδιο Κριτηρίων Ανάλυσης Κινδύνων για την εξαγωγή δείγματος ελέγχων περιουσιακής κατάστασης και το Εγχειρίδιο Διαδικασιών Ελέγχου του ΠΟΘΕΝ ΕΣΧΕΣ).

Τέλος, ως προς τον **Ψηφιακό μετασχηματισμό**, σημειώνεται ότι έγινε αναβάθμιση της ηλεκτρονικής εφαρμογής, αναπτύχθηκε εφαρμογή παρακολούθησης διερευνήσεων καταγγελιών, ενώ δίνεται δυνατότητα εξαγωγής στατιστικών στοιχείων. Επιπλέον, έγινε ανάπτυξη εφαρμογών με ίδια μέσα και αναπτύχθηκε επίσης εφαρμογή παρακολούθησης του ελεγκτικού έργου. Υλοποιήθηκαν ακόμα

δράσεις συμμόρφωσης με GDPR και υιοθετήθηκαν νέες πολιτικές και διαδικασίες ασφάλειας. Επιπρόσθετα, έγινε αξιοποίηση συγχρηματοδοτούμενων πόρων & υλοποίηση έργων τεχνικής βοήθειας, συνεχίστηκαν και ολοκληρώθηκαν τα Προγράμματα Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων II (SRSP II) και IV (SRSP IV), ενώ εγκρίθηκε η πρόταση για «Ενίσχυση του εθνικού πλαισίου για την καταπολέμηση της διαφθοράς» στο Ταμείο Ανάκαμψης ύψους 10.091.042,00 €.

### Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.)



Τα σημαντικότερα **αποτελέσματα Δράσεων του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021** σχετίζονται με:

1. Την εισαγωγή και εφαρμογή του Συστήματος Μητρώων Τραπεζικών Λογαριασμών και Λογαριασμών Πληρωμών.
2. Τη δημιουργία και αξιοποίηση του Κεντρικού Μητρώου Πραγματικών Δικαιούχων.
3. Τη χάραξη στοχευμένων στρατηγικών για την αντιμετώπιση της διαφθοράς σε συγκεκριμένα προβληματικά πεδία (π.χ., υγεία ή πολιτική).
4. Τη σύσταση του Εθνικού Συντονιστικού Οργάνου Επιθεωρήσεων και Ελέγχου - Ε.Σ.Ο.Ε.Λ. (με το άρθρο 103 του ν.4622/2019).
5. Την ενίσχυση της πλατφόρμας για την καταχώρηση των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης.
6. Τη εισαγωγή του Εθνικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ν.4795/2021).
7. Την αναβάθμιση της πλατφόρμας για τις καταγγελίες.

8. Τη θέσπιση του θεσμού των Συμβούλων Ακεραιότητας (με το ν.4795/2021).
9. Την ενσωμάτωση ελεγκτικών εργαλείων και προτύπων με σκοπό τη αναβάθμιση των ελέγχων.
10. Τη ρύθμιση των δραστηριοτήτων άσκησης επιρροής σε διάφορους πολιτειακούς φορείς (με το ν.4829/2021).
11. Την προώθηση ρυθμίσεων για την πολιτική δώρου (με το ν.4829/2021).
12. Την ενσωμάτωση νέων Κωδίκων Δεοντολογίας.

## Πορεία Υλοποίησης ΕΣΣΚΔ 2018-2021



Ως προς το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.) περιόδου 2022-2025, οι ενδεικτικές **Κατηγορίες Δράσεων** αυτού, περιλαμβάνουν:

- **Νομοθεσία.** Περιλαμβάνει κωδικοποίηση και απλούστευση, ενσωμάτωση Ευρωπαϊκών Οδηγιών, ενίσχυση του πλαισίου των πειθαρχικών κυρώσεων και την εισαγωγή ρυθμίσεων σε τομείς υψηλού κινδύνου.
- **Στρατηγική – Συντονισμός.** Οι δράσεις σχετίζονται με την αναβάθμιση των Ελεγκτικών Μηχανισμών, ενίσχυση του ρόλου του Ε.Σ.Ο.Ε.Λ. και τον προγραμματισμό ελέγχων βάσει της ανάλυσης διακινδύνευσης.
- **Επιχειρησιακή Ικανότητα.** Οι δράσεις περιλαμβάνουν επιμόρφωση, εκπόνηση οδηγών, μεθοδολογιών προτύπων και ανάπτυξη κωδίκων

δεοντολογίας, καθώς και ενίσχυση του συστήματος παρακολούθησης & αξιολόγησης.

- **Ψηφιακός Μετασχηματισμός.** Αναφέρεται σε δράσεις σχετικές με ψηφιακά εργαλεία ανάλυσης κινδύνου, την αξιοποίηση της ενιαίας πύλης υποδοχής καταγγελιών, την ενδυνάμωση των ψηφιακών υποδομών και τη χρήση των ψηφιακών αποθετηρίων.
- **Ενημέρωση – Ευαισθητοποίηση.** Περιλαμβάνει δράσεις ενίσχυσης της συμμετοχής των πολιτών, συμπράξεις φορέων, στοχευμένες παρεμβάσεις στην εκπαίδευση, καθώς και δημοσιότητα - προβολή των δράσεων ευαισθητοποίησης.

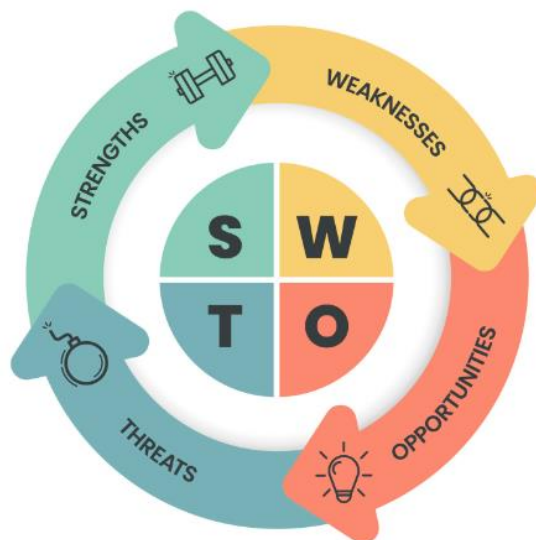
Επιπρόσθετα, οι **στρατηγικοί στόχοι του Ε.Σ.Σ.Κ.Α. 2022-2025** εστιάζουν:

- **Στην καταπολέμηση – έλεγχο.** Οι στρατηγικοί στόχοι σχετίζονται με την ενίσχυση του έργου των ελέγχων προκειμένου να αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά φαινόμενα διαφθοράς και κακοδιαχείρισης. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να επιτευχθούν με την εισαγωγή και αξιοποίηση εργαλείων κατά της διαφθοράς καθώς και την ενδυνάμωση των μηχανισμών επιβολής κυρώσεων (πειθαρχικά συμβούλια ή καθιέρωση πλαισίου ποινών για συγκεκριμένα παραπτώματα).
- **Στην πρόληψη – ακεραιότητα – λογοδοσία.** Οι στρατηγικοί στόχοι αφορούν στην καθιέρωση της ακεραιότητας και της λογοδοσίας για την πρόληψη και αντιμετώπιση φαινομένων απάτης, διαφθοράς και κακοδιαχείρισης. Στην επίτευξη των στόχων αυτών μπορούν να συμβάλουν η καθιέρωση του Εθνικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, η ενίσχυση του θεσμού του Συμβούλου Ακεραιότητας, η προστασία των whistleblowers, η εισαγωγή και εφαρμογή των όσων ορίζουν οι Κώδικες ηθικής, δεοντολογίας και συμπεριφοράς, καθώς και η διαχείριση κινδύνων ακεραιότητας.
- **Στην ενημέρωση - δημοσιότητα – ευαισθητοποίηση.** Οι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται στην ευαισθητοποίηση των πολιτών μέσω της συστηματικής ενημέρωσης περί των δράσεων που λαμβάνουν χώρα για την ενίσχυση της συμμετοχής τους στην εθνική προσπάθεια καταπολέμησης της διαφθοράς. Στην επίτευξη των στόχων αυτών είναι σημαντική η συνδρομή της διενέργειας ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών, η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καθώς και η ανάληψη εκπαιδευτικών δράσεων σε συνεργασία με Υ.ΠΑΙ.Θ. ή το Ι.Ε.Π..

Τέλος, οι **ειδικοί στόχοι του Ε.Σ.Σ.Κ.Α. 2022-2025** επικεντρώνονται:

- Στην αναβάθμιση του σχεδιασμού, του συντονισμού και της αξιολόγησης.
- Στην ενδυνάμωση του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου.
- Στην ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων και στην υλοποίηση δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Στην ενίσχυση της επιχειρησιακής ικανότητας.

## 5.6 SWOT Analysis για την Ε.Α.Δ.



Η ανάλυση των Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών που μπορεί να αντιμετωπίσει ο υπό εξέταση φορέας αποτελεί μια σημαντική βάση για να διαπιστωθεί κατά πόσο τα μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής που παρουσιάστηκαν στον Κεφάλαιο 2 θα μπορούσαν να βρουν εφαρμογή στην Ε.Α.Δ. Η εφαρμογή της SWOT Analysis στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας αποτυπώνεται παρακάτω.

### ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)

- Πολλές ελεγκτικές υπηρεσίες υπό ενιαία ηγεσία/ομπρέλα.
- Κοινή κατεύθυνση των ελεγκτικών υπηρεσιών για την επίτευξη των μετρήσιμων στόχων της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.
- Καινοτόμα εργαλεία ελέγχου.
- Εφαρμογή κοινών ελεγκτικών προτύπων.
- Προσανατολισμός στην υιοθέτηση απλουστευμένων διαδικασιών, διεθνών ελεγκτικών προτύπων με έμφαση στους ελέγχους επίδοσης με συγκεκριμένους μετρήσιμους αριθμοδείκτες.
- Ισχυρό Brand Name για συνεργασία με διεθνείς ελεγκτικούς οργανισμούς (ΟΟΣΑ, ΕΕ, OLAF).
- Επένδυση στην Έρευνα και Ανάπτυξη των ελεγκτών
- Ζήτηση από το εξωτερικό για ανταλλαγή τεχνογνωσίας σε διάφορα πεδία (π.χ. ΠΟΘΕΝ, έλεγχος ειδικών θεμάτων-καταγγελιών).



- Υπογραφή Μνημονίων συνεργασίας με διάφορους φορείς (π.χ. με την ΑΑΔΕ, με διάφορα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, με τη Γαλλική Αρχή κατά της Διαφθοράς, ΟΠΕΚΑ, ΝΑΤ, Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, Ευρωπαϊκή Εισαγγελία, e-ΕΦΚΑ, Υπερταμείου, ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ, κ.α.).
- Ισχυρή κατοχύρωση του brand name της ΕΑΔ ως ενιαία και ανεξάρτητη αρχή, η οποία έχει τα απαιτούμενα εχέγγυα ανεξαρτησίας και αμεροληψίας, σύμφωνα με τις καλές διεθνείς πρακτικές και τις απαιτήσεις του διεθνούς δικαίου, βάσει του Ιδρυτικού της Νόμου 4622/2019.
- Καθιέρωση διαδικασιών και αρμοδιοτήτων μέσω του Ιδρυτικού της Νόμου. Πιο συγκεκριμένα, η Αρχή αναλαμβάνει το σύνολο των αρμοδιοτήτων πέντε βασικών ελεγκτικών δημόσιων φορέων (Γραφείο Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας, Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων, το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Μεταφορών), καθώς και της Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της Διαφθοράς.
- Συνεχής επιμόρφωση των ελεγκτών μέσω στοχευμένου προγραμματισμού επιμόρφωσης και επικαιροποίησης των γνώσεων των στελεχών της Ε.Α.Δ..
- Προσφέρει αμοιβές τουλάχιστον 30% μεγαλύτερες από τα λοιπά ελεγκτικά σώματα του Δημοσίου.
- Κάποια τμήματα (π.χ. ΠΟΘΕΝ ΕΣΧΕΣ) έχουν στηθεί σε γερά θεμέλια και έχουν αποδώσει καρπούς για αρκετά χρόνια. Με το πέρασμα των ετών γίνεται επικαιροποίηση (τεχνολογική αναβάθμιση) της εφαρμογής rothen.gr, των διαδικασιών και εμπλουτισμός των κριτηρίων για την εξαγωγή του δείγματος των ελεγχόμενων.

## **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)**

- Εξάρτηση από τις παλιότερες δομές και ιδιαιτερότητες των «παλαιών» ελεγκτικών υπηρεσιών που προαναφέρθηκαν.
- Μη παρουσία σε αρκετές πόλεις της Περιφέρειας.
- Μεγάλο ποσοστό στον π/υ για έρευνα και Ανάπτυξη, επιμόρφωση και διεύρυνση / επαφές με το εξωτερικό και διεθνείς οργανισμούς.
- Αυξημένο κόστος ελεγκτικών αποστολών (έξοδα ταξιδιών και διαμονής) για διενέργεια ελέγχων εκτός έδρας.
- Συνήθως λαμβάνονται κατασταλτικά και όχι προληπτικά μέτρα κατά τη διενέργεια των ελέγχων.
- Παρουσία προσωπικού προχωρημένης ηλικίας (κοντά στη συνταξιοδότηση) που αναγκαστικά ενσωματώθηκε στο νέο οργανόγραμμα της ΕΑΔ με αποτέλεσμα να μην μπορεί να γίνει ουσιαστική «επένδυση» στην επιμόρφωση του προσωπικού.
- Έλλειμμα εμπειρίας ελεγκτών σε συγκεκριμένα πεδία / ειδικότητες με αποτέλεσμα να μην δρομολογούνται άμεσα έλεγχοι.

- Αντίδραση στην αλλαγή και υιοθέτηση νέων ελεγκτικών προτύπων / Δυσκολία στην προσαρμογή των παλαιότερων συναδέλφων στην «υποχρεωτική» εφαρμογή υπολογιστών, νέων εφαρμογών και νέων τεχνικών ελέγχου για την διασταύρωση των στοιχείων.

## **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)**

- Η πανδημία της COVID-19 έδωσε την ευκαιρία στην ΕΑΔ να ενδυναμώσει την παρουσία και το ρόλο της, καθώς διενήργησε ελέγχους εφαρμογής του Νόμου (μάσκες, πιστοποιητικά εμβολιασμού) στους χώρους υποχρεωτικής εφαρμογής του (σχεδόν παντού, δημόσιες υπηρεσίες, νοσοκομεία, φαρμακεία, super market, κα.).
- Αύξηση της ανάγκης για διαφάνεια και σαφείς ελεγκτικές διαδικασίες.
- Τα Μνημόνια Συνεργασίας που υπεγράφησαν αποτελούν ευκαιρίες για ανάπτυξη της ΕΑΔ στα αντίστοιχα πεδία (π.χ, στο Μνημόνιο με την ΑΑΔΕ μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι βάσεις δεδομένων της ΑΑΔΕ για διασταύρωση στοιχείων για τους ελέγχους της Ε.Α.Δ.).
- Επίσης, ευκαιρία αποτελεί για την ΕΑΔ η συνεργασία με φορείς όπως η Γενική Δ/ση Δημοσιονομικών Ελέγχων (ΓΓΔΕ), η Επιτροπή Δημοσιονομικών Ελέγχων (ΕΔΕΛ), η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), το Ελεγκτικό Συνέδριο (ΕΛΣ) σε επίπεδο τεχνογνωσίας και ανταλλαγής εμπειριών αλλά και συγκρότησης μικτών κλιμακίων ελέγχου για διενέργεια εξειδικευμένων/στοχευμένων ελέγχων.
- Προσανατολισμός και εξοικείωση των πολιτών με τη νέα ελεγκτική προσέγγιση μέσω της διάχυσης των δράσεων της Ε.Α.Δ..
- Με την ανανέωση και συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού δίνεται η δυνατότητα να διευρυνθούν οι έλεγχοι και σε νέα πεδία με την αξιοποίηση νέων ειδικοτήτων (π.χ. μηχανικοί ή νομικοί).
- Επικοινωνία / διάχυση των δράσεων της Ε.Α.Δ..
- Στήριξη ευάλωτων ομάδων.
- Νέες συνεργασίες με φορείς / νέοι ορίζοντες δράσεων.
- Παρουσία και ανταλλαγή τεχνογνωσίας/ καλών πρακτικών με εγχώριους αλλά και διεθνείς ελεγκτικούς φορείς. Διευκόλυνση στους ελέγχους μέσω παροχής στοιχείων για ελεγχόμενους από διάφορες πηγές για διασταύρωσή τους.

## **ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)**

- Πιθανή αλλαγή κυβερνητικού σχήματος που θα ήθελε να επιβάλει διαφορετικό μοντέλο λειτουργίας της Ε.Α.Δ. ή κατάργησή της. Πιθανός διαχωρισμός των ελεγκτικών αρχών και επιστροφή στο παλιό μοντέλο των 6 ανεξάρτητων αρχών.

- Η μη ορθή διάχυση των δράσεων και επικοινωνία του ρόλου της Ε.Α.Δ. ίσως προκαλέσει φόβο ή διστακτικότητα στους πολίτες.
- Πιθανό είναι να μη δημιουργηθεί σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του οργανισμού και των πολιτών καθώς η Ε.Α.Δ. δεν έχει αποδείξει διαχρονικά την αξία και την παρουσία της σε διάφορα πεδία της Δημόσιας ζωής και του ελέγχου αυτών.
- Το γεγονός ότι η Ε.Α.Δ. προσφέρει υψηλές αμοιβές στα στελέχη της, ίσως προκαλεί ερωτηματικά σχετικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού για την ένταξή του σε αυτή αλλά και την αξιολόγηση του υφιστάμενου ανθρωπίνου δυναμικού για την παραμονή του σε αυτή.
- Η ενσωμάτωση προσωπικού στην Ε.Α.Δ. που προέρχεται αποκλειστικά από «άνωθεν» εντολές μόνο κακό μπορεί να κάνει στο brand name της Αρχής, καθώς ο οργανισμός θα είναι συνυφασμένος όχι με τη διαφάνεια αλλά με τις αδιαφανείς διαδικασίες επιλογής προσωπικού και τη διαίωνηση του πελατειακού κράτους.
- Ανταγωνισμός στο χώρο των ελεγκτικών υπηρεσιών λόγω διαφοράς στις αμοιβές / σύγχυση αρμοδιοτήτων.
- Πιθανότητα άκριτης υιοθέτησης «καλών πρακτικών» αντίστοιχων ελεγκτικών φορέων του εξωτερικού οι οποίες όμως δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην Ελλάδα λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν στη χώρα.
- Έλλειψη βούλησης των διοικούντων της Ε.Α.Δ. να διενεργήσουν καθολικούς ελέγχους σε προβληματικά πεδία λόγω πιέσεων από την πολιτική ή υπηρεσιακή ηγεσία.
- Ελεγκτικοί κίνδυνοι που καθιστούν δυσχερή την οικονομικότερη και αποδοτικότερη διενέργεια των ελέγχων. Λόγου χάριν, στις δημόσιες συμβάσεις υπάρχουν κίνδυνοι για απευθείας αναθέσεις, κατατμήσεις, έλλειψη/ανεπάρκεια πληροφόρησης στοχευμένα κριτήρια ανάθεσης ποιοτικής επιλογής και τεχνικές προδιαγραφές, αοριστία στους όρους των διακηρύξεων, χρονοδιάγραμμα πληρωμών και εξοφλήσεων, κ.α.

## **5.7 Εφαρμογή της Balanced Scorecard στην Ε.Α.Δ. / Συνδέσεις Στρατηγικού Χάρτη στην Ε.Α.Δ.**

**Η Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων)** αποτελεί εργαλείο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που αναπτύχθηκε το 1992 από τον R. Kaplan, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ και από τον D. Norton, σύμβουλο επιχειρήσεων. Η μέθοδος αυτή μπορεί να καταστήσει ρεαλιστικό το όραμα ενός οργανισμού με την εκπόνηση της αντίστοιχης στρατηγικής που στηρίζεται σε μετρήσιμους στόχους και πλάνα δράσης. Εξισορροπεί τα οικονομικά και τα μη οικονομικά αποτελέσματα καθώς εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα 4 διαστάσεων: 1. **Χρηματοοικονομική Διάσταση**, δηλαδή τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να ικανοποιεί τους μετόχους της. 2. **Διάσταση Πελατών**, δηλαδή τι απαιτήσεις έχουν οι πελάτες και τι κάνει η

επιχείρηση για να ανταποκριθεί σε αυτές. 3. **Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών**, ήτοι ποιες διαδικασίες χρειάζεται να ακολουθήσει ο οργανισμός προκειμένου να ικανοποιήσει τους μέτοχους και τους πελάτες του. 4. **Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης**, δηλαδή τι είναι αναγκαίο να πράξει η επιχείρηση για να διατηρήσει την ικανότητα της για αλλαγή και βελτίωση.



#### Απεικόνιση των 4 διαστάσεων της Balanced Scorecard

Η μεθοδολογία ανάπτυξης της Balanced Scorecard (BSC) περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις (**διάσταση Πελατών, διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, Χρηματοοικονομική διάσταση και διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών**), η κάθε μία από τις οποίες παρουσιάζει τους *αντικειμενικούς σκοπούς*, τους *δείκτες*, τους *στόχους* και τις αντίστοιχες *δράσεις*:

1. Αυτοαξιολόγηση και επιλογή ομάδας για την ανάπτυξη της BSC.
2. Ανάπτυξη επιχειρησιακής στρατηγικής που περιλαμβάνει πλάνο επικοινωνίας στρατηγικής και προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων, 4 ή 5 ανά διάσταση.
3. Διαμόρφωση στρατηγικού χάρτη με τη σύνδεση των στρατηγικών στόχων και τη διαμόρφωση σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος.
4. Ανάπτυξη μετρήσεων επίδοσης με καθορισμό των στόχων και επιλογή των κατάλληλων δράσεων

Τα **πλεονεκτήματα της Balanced Scorecard** σχετίζονται με το γεγονός ότι αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας καθώς έχει τη δυνατότητα να ευθυγραμμίζει τη στρατηγική της επιχείρησης με τις καθημερινές της λειτουργίες και να επικοινωνεί το

όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης από την κορυφή προς τη βάση. Επιπλέον, δίνει έμφαση στους κρίσιμους μετρήσιμους δείκτες για τη μελλοντική απόδοση της επιχείρησης (lead indicators) και αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης που αξιολογεί όσα έχουν σημασία για την επιχείρηση με αποτέλεσμα να δίνει προτεραιότητα στα πεδία που χρήζουν προσοχής και στα project που πρόκειται να εφαρμοστούν.

### **Εφαρμογή της Balanced Scorecard στην ΕΑΔ**

Η **Balanced Scorecard** αποκαλύπτει τις επιχειρησιακές και οργανωτικές λειτουργίες, δραστηριότητες και στόχους που κρύβονται πίσω από τη χρηματοοικονομική απόδοση του κάθε οργανισμού.

### **Συνδέσεις Στρατηγικού Χάρτη στην Ε.Α.Δ.**

#### **1<sup>ος</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ : ΠΕΛΑΤΕΣ**

**ΠΕΛΑΤΕΣ είναι οι ΠΟΛΙΤΕΣ**

#### **Ικανοποίηση Πελάτη**

Αυτή θα επιτευχθεί με τη **Μεγιστοποίηση της Παραγωγικότητας (ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ)**. Η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας στην ΕΑΔ σημαίνει ότι η Αρχή θα εφαρμόζει τις κατάλληλες διαδικασίες και θα αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της (ανθρώπινους πόρους) με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, χωρίς περιττή σπατάλη χρημάτων.

Επιπλέον, οι **εσωτερικές διαδικασίες της ΕΑΔ** συνδέονται με τη Μεγιστοποίηση Παραγωγικότητας μέσω της **Ανάπτυξης ή του Σχεδιασμού αυτών των διαδικασιών** που θα καταστήσουν τα πορίσματα των ελέγχων της ΕΑΔ προστιθέμενης αξίας για τους πολίτες. Ως αποτέλεσμα, οι Πελάτες – Πολίτες θα εμπιστεύονται τις διαδικασίες που ακολουθεί ο φορέας προκειμένου να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, έννοια που στην περίπτωση της ΕΑΔ μπορεί να εκληφθεί ως άυλη, αλλά είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα του φορέα «στη συνείδηση» των πολιτών. Ως εκ τούτου, η εμπέδωση της εμπιστοσύνης των πολιτών στην ΕΑΔ ισοδυναμεί με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας που περιλαμβάνεται στις **Συνδέσεις του Στρατηγικού Χάρτη**.

#### **Διατήρηση πελατών**

Η διατήρηση πελατών θα πραγματοποιηθεί μέσω της **αύξησης της κερδοφορίας (χρηματοοικονομικά)** καθώς και μέσω της **ικανοποίησης του πελάτη-πολίτη**. Η «κερδοφορία» στη συγκεκριμένη περίπτωση θα σηματοδοτεί την ολιστική σχέση εμπιστοσύνης με τον πολίτη ο οποίος θα έχει αξιολογήσει διαχρονικά θετικά τη λειτουργία και το ρόλο της ΕΑΔ στη διαφάνεια των ελεγκτικών διαδικασιών και

πορισμάτων, ούτως ώστε να του έχει εμπεδωθεί η εμπιστοσύνη στους μηχανισμούς της Αρχής. Επιπρόσθετα, η διατήρηση της ικανοποίησης των πολιτών είναι αρκετά πιθανό να συνδέεται με το σχεδιασμό συγκεκριμένων στρατηγικών ελέγχου για τα διάφορα προβληματικά πεδία που χρήζουν διερεύνησης (π.χ. απευθείας αναθέσεις από φορείς του δημοσίου σε συγκεκριμένους προμηθευτές ή καταγγελίες για διασπάθιση δημοσίου χρήματος).

### **Βελτίωση Εμπιστοσύνης & Εξυπηρέτησης Πελατών**

Ως προς τη **Βελτίωση της Εμπιστοσύνης & Εξυπηρέτησης Πελατών**, οι **εσωτερικές διαδικασίες της ΕΑΔ** συνδέονται με την Ανάπτυξη Στοχευμένων αγορών, ήτοι ελεγκτικών πεδίων που θα μπορούσαν να εμπεδώσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών από τις δράσεις της ΕΑΔ. Για παράδειγμα, οι έλεγχοι εφαρμογής των μέτρων κατά της COVID-19 και η ενημέρωση του κοινού για τα αποτελέσματα αυτών ενίσχυσαν το αίσθημα ασφάλειας των πολιτών και βελτίωσαν την εικόνα της ΕΑΔ. Επιπλέον, η διενέργεια ελέγχων από την ΕΑΔ σε «προβληματικά» πεδία (π.χ. σε καταγγελίες για παραβάσεις ή υπεξαίρεσεις χρημάτων σε διάφορους φορείς) και σε συνεργασία με φορείς που διαθέτουν το αντίστοιχο ελεγκτικό προσωπικό (ΓΓΔΕ, ΕΔΕΛ, ΑΑΔΕ). Βέβαια για να έχουν προστιθέμενη αξία οι παραπάνω δράσεις της ΕΑΔ είναι επιβεβλημένη η διάχυσή τους στο κοινό μέσω των υφιστάμενων καναλιών επικοινωνίας (ανάδειξη του ρόλου της ΕΑΔ με παρουσία στην TV, στο ραδιόφωνο, internet, μέσω δελτίων τύπου, κ.α.).

Επιπρόσθετα, η **Βελτίωση της Εμπιστοσύνης & Εξυπηρέτησης Πελατών**, θα μπορούσε να αναδειχθεί μέσω της **εκπαίδευσης και ανάπτυξης που συμβάλει στην** ενίσχυση του Εταιρικού Οράματος, ήτοι στην προώθηση της Διαφάνειας, της ακεραιότητας, του ελέγχου και της λογοδοσίας χρησιμοποιώντας τα ανάλογα μεθοδολογικά εργαλεία (ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης καταγγελιών, εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου, εργαλείο διαχείρισης κινδύνου, σύγχρονα ελεγκτικά πρότυπα και συμπεριφορικές αναλύσεις). Τα στελέχη της ΕΑΔ μέσω στοχευμένων διαδικασιών και εκπαίδευσης «μπολιάζονται» με αυτές τις αρχές και τις εφαρμόζουν στην πράξη αναδεικνύοντας τις καλές πρακτικές του φορέα.

### **«Customized» έλεγχοι (κατόπιν καταγγελιών...)**

Τέλος, θα μπορούσαμε να συνδέσουμε τους πελάτες – πολίτες με **customized ελέγχους** που θα μπορούν να διενεργηθούν ή να δρομολογηθούν μέσω των καταγγελιών που δέχεται το ειδικό τμήμα της ΕΑΔ. Σημειώνεται ότι στον ιστότοπο [www.aead.gr](http://www.aead.gr) υπάρχει ειδικό κουτάκι «καταγγελία» στο οποίο κλικάρει ο κάθε πολίτης που θέλει να προβεί σε κάποια καταχώρηση καταγγελίας για υπόθεση που αφορά σε Δημόσιο λειτουργό ή Δημόσια Υπηρεσία, καθώς η ΕΑΔ έχει αρμοδιότητα ελέγχου πράξεων και παραλείψεων κάθε υπαλλήλου του Δημοσίου που συνδέεται με αυτό με οποιαδήποτε εργασιακή σχέση καθώς και των αιρετών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επιπλέον, οι ελεγκτικές αρμοδιότητες της ΕΑΔ, σύμφωνα με το άρθρο 83 του ιδρυτικού της νόμου (ν. 4622/2019) εκτείνονται και σε ιδιωτικές

εταιρείες, οι οποίες έχουν οποιαδήποτε συμβατική σχέση με δημόσιο φορέα, αλλά μόνο σε σχέση με αυτή τη συμβατική τους υποχρέωση. Η αξιολόγηση των καταγγελιών από την Ε.Α.Δ. γίνεται με βάση την τεκμηρίωση που καταθέτει ο καταγγέλλων και την σημαντικότητα του καταγγελλόμενου γεγονότος (οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες), ενώ για να υπάρχουν πιθανότητες η καταγγελία να πυροδοτήσει έναν έλεγχο από την Ε.Α.Δ. ή να διαβιβαστεί στις αρμόδιες ελεγκτικές αρχές (π.χ. ΓΓΔΕ, ΕΔΕΛ ή OLAF), αυτή πρέπει να είναι σαφής και να συνοδεύεται από τη μεγαλύτερη δυνατή τεκμηρίωση.

## **2<sup>ος</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Η **εκπαίδευση και ανάπτυξη** σχετίζεται τόσο με την ίδια την ΕΑΔ και το προσωπικό της, όσο και με τους πολίτες στους οποίους χρειάζεται να εμπεδωθεί η κουλτούρα και οι αρχές της ΕΑΔ (Διαφάνεια, Ακεραιότητα, Έλεγχος και Λογοδοσία). Η κοινή εξέλιξη μπορεί να επιτευχθεί με την αλληλεπίδραση της ΕΑΔ και των πολιτών που θα γίνονται κοινωνοί των δράσεων του φορέα, των ελέγχων που διενεργεί, των συνεργασιών που συνάπτει και των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνει με σκοπό την εμπέδωση της εμπιστοσύνης του κοινού αρχικά στους ελεγκτικούς μηχανισμούς και τελικά στο φορέα που συντονίζει αρκετές από τις δράσεις τους.

### **Ενίσχυση Εταιρικού Οράματος**

Η **ενίσχυση του εταιρικού οράματος** σχετίζεται με τη **Διεύρυνση του Μεριδίου Αγοράς από την άποψη των ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, η ενίσχυση του εταιρικού οράματος συνδέεται με την εκπλήρωση της αποστολής της ΕΑΔ (που ενσωματώνει τα στοιχεία της Διαφάνειας, της Ακεραιότητας, του Ελέγχου και της Λογοδοσίας) η οποία θα διευρύνει το μερίδιο αγοράς, τόσο κυριολεκτικά όσο και μεταφορικά. Κυριολεκτικά η ΕΑΔ έχει διευρύνει το μερίδιο αγοράς της καθώς έχει αναλάβει το σύνολο των αρμοδιοτήτων πέντε βασικών ελεγκτικών δημόσιων φορέων (Γραφείο Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας, Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων και το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Μεταφορών), καθώς και της Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της Διαφθοράς. Ως εκ τούτου, η αρμοδιότητά της έχει διευρυνθεί και στα πεδία που κατείχαν προηγουμένως οι 6 αυτοί σημαντικοί ελεγκτικοί φορείς. Από την άλλη πλευρά, μεταφορικά η ΕΑΔ μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της «κερδίζοντας πόντους» στους πολίτες, δηλαδή στη συνείδηση του κοινού, αν καταφέρει να καθιερωθεί ως μία ανεξάρτητη αρχή, που διαθέτει την απαιτούμενη ακεραιότητα και αμεροληψία, σύμφωνα με τις καλές διεθνείς πρακτικές και το διεθνές δίκαιο. Η ΕΑΔ σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στον ιστότοπο [www.aead.gr](http://www.aead.gr) «έχει ως αποστολή το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός πλαισίου συνεκτικών

πολιτικών τόσο για τον εντοπισμό και την καταστολή πράξεων διαφθοράς όσο και για την πρόληψη κι αποτροπή αυτών καθώς και την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του συνόλου της κοινωνίας». Έτσι, η «μηδενική ανοχή στη διαφθορά και η ενίσχυση της διαφάνειας και των μηχανισμών λογοδοσίας είναι προτεραιότητα για το σύνολο της ελληνικής κοινωνίας. Η αποστολή της Αρχής αφορά στο δημόσιο ήθος, τις κοινωνικές αξίες και την ποιότητα της δημοκρατίας. Για αυτούς τους λόγους, ο πυρήνας των αρμοδιοτήτων βασίζεται στην ανάγκη αποκατάστασης της εμπιστοσύνης των πολιτών στους θεσμούς».

Ως μέσα για την ενίσχυση του εταιρικού οράματος και συνεπώς του μεριδίου αγοράς της ΕΑΔ με την έννοια που αναλύθηκε ανωτέρω, χρειάζεται να ενισχυθούν οι μηχανισμοί λογοδοσίας και διαφάνειας στη Δημόσια Διοίκηση με την εισαγωγή σημαντικών διαρθρωτικών και επιχειρησιακών καινοτομιών. Στην προσπάθεια αυτή είναι αναγκαία η αξιοποίηση ενεργητικών πολιτικών πρόληψης και η υλοποίηση δράσεων για την κινητοποίηση του συνόλου της κοινωνίας προκειμένου να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά τα φαινόμενα κακοδιαχείρισης και διαφθοράς. Τα στελέχη της ΕΑΔ προσπαθώντας να ενισχύσουν το εταιρικό της όραμα, κατά το σχεδιασμό της Αρχής κατέληξαν στην εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου οργανωτικού και επιχειρησιακού μοντέλου καινοτόμων για την Ελλάδα δράσεων και πρακτικών που στηρίζεται στους πυλώνες της Διενέργειας Επιθεωρήσεων και Ελέγχων, της Εκπόνησης πολιτικών Πρόληψης και Ακεραιότητας και της Υλοποίησης δράσεων Ευαισθητοποίησης της Κοινωνίας.

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στον ιστότοπο [www.aead.gr](http://www.aead.gr) «η Εθνική Αρχή Διαφάνειας φιλοδοξεί να κινητοποιήσει το σύνολο των υγιών δυνάμεων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα συμπεριλαμβανομένης της κοινωνίας των πολιτών, προκειμένου να σχηματιστεί μία κοινωνική πλειοψηφία που θα απαιτεί αλλά και θα συμμετέχει ενεργά στη δημιουργία προτύπων και μηχανισμών που θα προάγουν τη διαφάνεια, την ακεραιότητα και τη λογοδοσία στο σύνολο της κοινωνίας δημιουργώντας ένα περιβάλλον που δεν θα ευνοεί την ανάπτυξη φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς». Το αποτέλεσμα θα ενισχύσει το εταιρικό όραμα της ΕΑΔ και θα διευρύνει το μερίδιο αγοράς της στη συνείδηση των πολιτών ως αξιόπιστη Αρχή που διασφαλίζει τη Διαφάνεια, την Ακεραιότητα, τον Έλεγχο και τη Λογοδοσία.

## **Εκπαίδευση Προσωπικού**

Η Εκπαίδευση του προσωπικού της ΕΑΔ ως προς τους πελάτες-πολίτες σχετίζεται με την ανάπτυξη και σχεδιασμό καινοτόμων ελεγκτικών προσεγγίσεων που θα δίνουν τη δυνατότητα στην καλύτερη διαχείριση των καταγγελιών των πολιτών και διεκπεραίωσή τους με τον πλέον αποδοτικό τρόπο για το δημόσιο συμφέρον. Η ενσωμάτωση στη φαρέτρα της επιμόρφωσης των στελεχών (επιθεωρητών) της ΕΑΔ των ανάλογων μεθοδολογικών εργαλείων (ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης



καταγγελιών, εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου, εργαλείο διαχείρισης κινδύνου, σύγχρονα ελεγκτικά πρότυπα και συμπεριφορικές αναλύσεις) θα τους παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης των εργαλείων αυτών προς το συμφέρον των πολιτών με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εμπιστοσύνης τους προς την ΕΑΔ.

Ως προς τις **εσωτερικές διαδικασίες**, η εκπαίδευση του προσωπικού της ΕΑΔ σχετίζεται με την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και της αποδοτικότητας εν γένει. Η αξιοποίηση των προσόντων και των ειδικών γνώσεων/εμπειρίας του προσωπικού ευνοούν και την καλλιέργεια ευχάριστου κλίματος συνεργασίας μεταξύ των ελεγκτών.

Η **αύξηση ικανοποίησης του προσωπικού της ΕΑΔ** ως προς τους πελάτες-πολίτες σχετίζεται με τη βελτίωση της εμπιστοσύνης που οι τελευταίοι έχουν στην ΕΑΔ. Όπως προαναφέρθηκε, η ομαδική συνεργασία των ελεγκτών με την καλύτερη δυνατή σύνθεση των ελεγκτικών ομάδων (με ελεγκτές ανάλογων προσόντων και ειδικοτήτων), έχει ως στόχο την βέλτιστη εξυπηρέτηση των πολιτών που σημαίνει την καλύτερη διαχείριση των καταγγελιών τους.

Επιπρόσθετα, το ευχάριστο κλίμα συνεργασίας (ή τουλάχιστον η πρόθεση για την οικοδόμηση συνεργατικού κλίματος) ευνοείται από τη **Σύνδεση Ανταμοιβών & Απόδοσης** του προσωπικού. Ήδη, οι αυξημένες αποδοχές των στελεχών της ΕΑΔ σε σχέση με αντίστοιχων προσόντων προσωπικό στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης καθιστά δελεαστική την προοπτική απασχόλησης στην ΕΑΔ. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στην ΕΑΔ μπορεί να επέλθει μέσω χρηματικών και μη παροχών. Οι μη χρηματικές ανταμοιβές των στελεχών της ΕΑΔ μπορεί να συνδέονται με την ποιοτική συνεργασία μεταξύ των μελών των ελεγκτικών ομάδων, την πλήρη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων καθώς και την προστιθέμενη αξία που προκύπτει για τους ελεγχόμενους φορείς από τα πορίσματα/ευρήματα των ελέγχων τους. Αυτή η διασύνδεση **Ανταμοιβών & Απόδοσης** (εκπαίδευση και ανάπτυξη) τελικά προωθεί την ενίσχυση του Εταιρικού Οράματος της ΕΑΔ με όλα τα θετικά παρεπόμενα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Ως συνολικό αποτέλεσμα, πιο αποδοτικοί υπάλληλοι σημαίνει καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και ενίσχυση του εταιρικού οράματος.

### **3<sup>ος</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ : ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

**Στον Πυλώνα «Εσωτερικές Διαδικασίες», οι αντικειμενικοί σκοποί μπορεί να σχετίζονται με:**

**α) Αύξηση Παραγωγικότητας.** Στην περίπτωση της ΕΑΔ η αύξηση παραγωγικότητας συνδέεται με το βαθμό ικανοποίησης των στελεχών της με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την οικοδόμηση ευχάριστου κλίματος συνεργασίας, με την προσθήκη παροχών στους

εργαζόμενους (π.χ. ομαδικό νοσοκομειακό πρόγραμμα ασφάλισης) και την υιοθέτηση συστήματος ομαδικής και ατομικής ανταμοιβής (π.χ., με ελεγκτική αποζημίωση ή bonus επίτευξης στόχων).

**β) Ανάπτυξη στοχευμένων αγορών.** Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η ανάπτυξη στοχευμένων αγορών σχετίζεται με τη διενέργεια στοχευμένων ελέγχων που βασίζονται στις στοιχειοθετημένες καταγγελίες από τους πολίτες. Σημειώνεται ότι οι εσωτερικές διαδικασίες της ΕΑΔ προσδιορίζουν την αξιολόγηση των καταγγελιών βάσει κριτηρίων βαρύτητας. Αν οι καταγγελίες δεν προβλέπεται από το νομοθετικό πλαίσιο να διερευνηθούν από την ΕΑΔ, τότε αυτές διαβιβάζονται αρμοδίως στα αντίστοιχα ελεγκτικά όργανα.

**γ) Διαχείριση Ποιότητας.** Στην περίπτωση της ΕΑΔ η διαχείριση ποιότητας σχετίζεται με την ποιότητα του ελεγκτικού αποτελέσματος και την επίτευξη απτών αποτελεσμάτων από τους διενεργηθέντες ελέγχους. Για παράδειγμα, η διενέργεια ελέγχων από τα στελέχη της ΕΑΔ για την τήρηση εφαρμογής των μέτρων κατά της COVID-19 και η γνωστοποίηση στους πολίτες τόσο της διενέργειας όσο και των αποτελεσμάτων των ελέγχων αυτών, κινούνται προς την κατεύθυνση της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και αφήνουν την αίσθηση της ικανοποίησης σε αυτούς.

**δ) Ανάπτυξη – Σχεδιασμός νέων καινοτόμων ελέγχων προστιθέμενης αξίας.** Στην περίπτωση της ΕΑΔ, τα στελέχη της Αρχής εφαρμόζουν καινοτόμα για τα ελληνικά δεδομένα μεθοδολογικά εργαλεία όπως το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης καταγγελιών, το βασισμένο σε διεθνή πρότυπα εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου, το εργαλείο διαχείρισης κινδύνου, σύγχρονα ελεγκτικά πρότυπα βασισμένα στα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα καθώς και συμπεριφορικές αναλύσεις που στηρίζονται σε διεθνώς καθιερωμένα μοντέλα. Πιθανή εξέλιξη στους ελέγχους της ΕΑΔ που είναι δυνατό να προσδώσει προστιθέμενη αξία σε αυτούς, θα μπορούσε να αποτελέσει η ενσωμάτωση στοιχείων απόδοσης των φορέων που ελέγχονται προκειμένου να εντοπίζονται πεδία αδυναμιών των φορέων προς βελτίωση. Στην περίπτωση αυτή οι αριθμοδείκτες θα ήταν σημαντική βάση για τη διενέργεια των ελέγχων αυτών. Οι αριθμοδείκτες είναι σχέσεις μεταξύ μεγεθών, λογιστικής ή στατιστικής προέλευσης, που καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσης ή της αποδοτικότητας των διάφορων τμημάτων ή ολόκληρων τομέων της οικονομικής μονάδας και, σε τελική ανάλυση, της πραγματικής κατάστασης ολόκληρης της οικονομικής μονάδας ή και γενικότερα του κλάδου στον οποίο ανήκει η μονάδα αυτή. Οι αριθμοδείκτες ταξινομούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες, της Αποδοτικότητας, της Φερεγγυότητας και της Διοικητικής Επίδοσης. Τα πλεονεκτήματα της ανάλυσης με Αριθμοδείκτες σχετίζονται κυρίως με την απλούστευση της κατανόησης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Επίσης, διευκολύνουν τη σύγκριση ή τη συνέργεια μεταξύ φορέων και μπορούν να τονίσουν τους παράγοντες που συνδέονται με την επιτυχή ή ανεπιτυχή σχέση των φορέων. Επιπλέον, η ανάλυση με αριθμοδείκτες βοηθά στο σχεδιασμό στρατηγικής του ελεγχόμενου οργανισμού, ενώ οι αριθμοδείκτες διαχείρισης

συμβάλλουν, με την πρόβλεψη των βασικών λειτουργιών του σχεδιασμού, στο συντονισμό, στον έλεγχο και στην επικοινωνία συνέργειας μεταξύ τμημάτων του εκάστοτε φορέα.

#### **4<sup>ος</sup> ΠΥΛΩΝΑΣ : ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ**

**Στον εν λόγω Πυλώνα, οι αντικειμενικοί σκοποί μπορεί να σχετίζονται με:**

**α) Διεύρυνση μεριδίου αγοράς.** Στην περίπτωση της ΕΑΔ η διεύρυνση του μεριδίου αγοράς, όπως προαναφέρθηκε μπορεί να συνδεθεί με την εκπλήρωση της αποστολής της ΕΑΔ που περιλαμβάνει και αναδεικνύει τις αρχές της Διαφάνειας, της Ακεραιότητας, του Ελέγχου και της Λογοδοσίας.

**β) Μεγιστοποίηση παραγωγικότητας.** Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας της ΕΑΔ σχετίζεται με τη διενέργεια αρκετών ελέγχων που καλύπτουν τις ανάγκες διερεύνησης υποθέσεων σε τομείς αρμοδιότητας της ΕΑΔ, ήτοι υποθέσεις που στο παρελθόν ήταν αρμοδιότητα των έξι Υπηρεσιών που συγχωνεύτηκαν. Η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας επιτυγχάνεται με στοχευμένη επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και πρόγραμμα ελέγχων που μπορεί να υλοποιηθεί από το υφιστάμενο προσωπικό. Ο σχεδιασμός του ελεγκτικού προγράμματος δέον είναι να αξιοποιεί συγκεκριμένα ελεγκτικά κριτήρια και να λαμβάνει υπόψη τους πιθανούς ελεγκτικούς κινδύνους (π.χ. στη σύναψη συμβάσεων, οι απευθείας αναθέσεις, οι κατατιμήσεις, στον έλεγχο μισθοδοσίας η υπέρβαση των ανώτατων ορίων αμοιβών της κάθε κατηγορία, στον έλεγχο δαπανών το αν ακολουθείται η προβλεπόμενη διαδικασία, κ.ο.κ.) προκειμένου εν τέλει να διασφαλίζεται η χρηστή δημοσιονομική διαχείριση.

**γ) Αύξηση κερδοφορίας.** Στην περίπτωση της ΕΑΔ η αύξηση της κερδοφορίας μπορεί έμμεσα να σχετίζεται με την εμπέδωση της «καλής φήμης» της ΕΑΔ στους πολίτες και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους στην Αρχή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη γνωστοποίηση των δράσεων και των συμπερασμάτων από τους ελέγχους της ΕΑΔ στο ευρύ κοινό. Ως εκ τούτου, η ΕΑΔ, συμμετέχοντας ενεργά στη δημιουργία προτύπων, δομημένων διαδικασιών και μηχανισμών που θα προάγουν τη διαφάνεια, το στοχευμένο έλεγχο, την ακεραιότητα και τη λογοδοσία στο σύνολο των κοινωνικών δραστηριοτήτων, θα καλλιεργηθεί ένα κλίμα που δεν θα ευνοεί την ανάπτυξη φαινομένων κακοδιοίκησης, κακοδιαχείρισης και διαφθοράς.

**δ) Ταμειακές ροές.** Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι ταμειακές ροές της ΕΑΔ μπορούν να συνδεθούν την υπογραφή Μνημονίων Συνεργασίας με διάφορους φορείς (π.χ. με την ΑΑΔΕ, με διάφορα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, με τη Γαλλική Αρχή κατά της Διαφθοράς, ΟΠΕΚΑ, ΝΑΤ, Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, Ευρωπαϊκή Εισαγγελία, e-ΕΦΚΑ, Υπερταμείου, ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ κ.α.) και στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας με διάφορους ελεγκτικούς φορείς (ΑΑΔΕ, ΓΓΔΕ, ΕΔΕΛ, κλπ.) με σκοπό την ενίσχυση της συνεργασίας τους με την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, καλών πρακτικών

και σύγχρονων μεθοδολογιών σχετικά με την πρόληψη και αντιμετώπιση της διαφθοράς με τελικό στόχο την προώθηση της διαφάνειας και ακεραιότητας. Η ανάληψη κοινών δράσεων σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και ανάπτυξης καθώς και ενημερωτικές δραστηριότητες ή/και δράσεις ευαισθητοποίησης συμβάλουν στην ενίσχυση των ταμειακών ροών της Ε.Α.Δ. που στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφέρονται στην ενσωμάτωση χρήσιμης εμπειρίας και τεχνογνωσίας άλλων φορέων με τους οποίους συνεργάζεται η Ε.Α.Δ..

## **5.8 Σύνοψη Κεφαλαίου**

Στο **Κεφάλαιο 5** έγινε παρουσίαση του υπό εξέταση φορέα, της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας. Πιο συγκεκριμένα, έγινε αναφορά στη σύσταση, την αναγκαιότητα ύπαρξης και τα βασικά χαρακτηριστικά της Αρχής, τις βασικές αρχές, την αποστολή και την οργανωτική της διάρθρωση και τις αρμοδιότητές της. Στη συνέχεια έγινε συνοπτική παρουσίαση των έξι υπηρεσιών που συγχωνεύτηκαν για τη δημιουργία της Ε.Α.Δ., ενώ έμφαση δόθηκε στην Ετήσια έκθεση απολογισμού για το 2021 και το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.). Τέλος, αποτυπώθηκαν τα αποτελέσματα τόσο της εφαρμογής της SWOT Analysis όσο και τη Balanced Scorecard με τις συνδέσεις του Στρατηγικού Χάρτη για την Ε.Α.Δ. προκειμένου να αναδειχθούν τα πεδία που αξίζουν περαιτέρω ανάλυσης και προσοχής κατά την εφαρμογή των μοντέλων διαχείρισης αλλαγής στον υπό μελέτη φορέα.

## Κεφάλαιο 6

### Η εφαρμογή των θεωρητικών προσεγγίσεων στον υπό μελέτη φορέα

#### 6.1 Η εφαρμογή των διαφορετικών μοντέλων αλλαγής στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας

##### 6.1.1 Το μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin (1951) στην Ε.Α.Δ.

Το μοντέλο των τριών βημάτων του **Lewin (1951)** όπως προαναφέρθηκε περιλαμβάνει:

1. Το «ξεπάγωμα» ή διαφορετικά την αποδέσμευση από την καθεστηκιά τάξη πραγμάτων. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, η φάση αυτή περιλαμβάνει τη αναγνώριση της κατάστασης που επικρατούσε πριν το 2019 και την αναγνώριση του χάσματος μεταξύ της κατάστασης αυτής και της επιθυμητής. Ο ρόλος της νέας διοίκησης της ΕΑΔ υπήρξε καταλυτικός στη συγχώνευση των 6 προϋπαρχουσών υπηρεσιών και στη μετάδοση του οράματος της νέας Αρχής με τη σταδιακή μετάβασή τους στη νέα πραγματικότητα ακολουθώντας το πλάνο επιμόρφωσης των στελεχών της.
2. Το στάδιο της «μετάβασης» στην περίπτωση της ΕΑΔ περιλαμβάνει όλες τις δράσεις που υλοποιήθηκαν (ή υλοποιούνται ακόμα) για τη μετακίνηση από την παλαιά κατάσταση στη νέα με την εξειδίκευση των νέων στάσεων, αξιών και συμπεριφορών. Για παράδειγμα, οι αξίες της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της ακεραιότητας και του ελέγχου σταδιακά αφομοιώνονται από το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΑΔ μέσω των κατάλληλων «εργαλείων» επιμόρφωσης και της ενσωμάτωσης απλουστευμένων διαδικασιών, διεθνών ελεγκτικών προτύπων με έμφαση στους ελέγχους επίδοσης με συγκεκριμένους μετρήσιμους αριθμοδείκτες.
3. Το τρίτο στάδιο του «ξαναπαγώματος» ή επαναδέσμευσης περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την παγίωση-κλείδωμα της νέας κατάστασης και τη διαφύλαξη της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, οι δράσεις αυτές σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της και την παροχή υψηλών αμοιβών, τη συνεχή ανταλλαγή τεχνογνωσίας σε διάφορα πεδία με άλλους ελεγκτικούς φορείς μέσω των Μνημονίων συνεργασίας που έχουν υπογραφεί και την καθιέρωση συγκεκριμένων διαδικασιών και αρμοδιοτήτων μέσω του Ιδρυτικού της Νόμου.

Στα στάδια που προαναφέρθηκαν, σημαντικό ρόλο παίζει η εμπλοκή της νέας Διοίκησης της ΕΑΔ καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η προσήλωσή της στην υιοθέτηση των αλλαγών από το ανθρώπινο δυναμικό τόσο πιο σύντομα και βαθιά θα ενσωματωθούν αυτές στις διαδικασίες και στρατηγικές της Αρχής.

### 6.1.2 Το μοντέλο αλλαγής του Kotter (1995) στην Ε.Α.Δ.

Προσαρμόζουμε το μοντέλο που έχει καθιερώσει ο **Kotter (1995)** στο περιβάλλον που λειτουργεί η ΕΑΔ:

1. Αρχικά, η **πρώτη φάση** αναφέρεται στην Ανάπτυξη της «αίσθησης του επείγοντος». Πραγματικά, όπως αναφέρεται στον ιστότοπο της ΕΑΔ ([www.aead.gr](http://www.aead.gr)) «Οι αιτίες της μεταρρύθμισης», ήταν αδήριτη η ανάγκη ριζικής αλλαγής του πλαισίου λογοδοσίας και ελέγχου λόγω έλλειψης συντονισμού των ελεγκτικών υπηρεσιών, του παρωχημένου θεσμικού πλαισίου, του κατακερματισμού των ελεγκτικών οργάνων, των επικαλύψεων αρμοδιοτήτων, καθώς και του γεγονότος ότι η στρατηγική κατά της απάτης ήταν εστιασμένη στον εντοπισμό και στις ποινές και όχι στην πρόληψη και τη διαμόρφωση κουλτούρας ελέγχου, ακεραιότητας και διαφανών ελεγκτικών διαδικασιών.
2. Η **δεύτερη φάση** αναφέρεται στη Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης. Αυτή η ομάδα (που αργότερα, με τον Ιδρυτικό Νόμο της ΕΑΔ, αποτέλεσε τον πυρήνα των βασικών στελεχών της ΕΑΔ) εργαζόταν τουλάχιστον 2 χρόνια πριν την ίδρυση της ΕΑΔ για τη διαμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας της Αρχής.
3. Η **τρίτη φάση** σχετίζεται με τη Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής. Το όραμα αυτό διαμορφώθηκε με το πέρασμα των ετών στα οποία εδραιώθηκε η αντίληψη πως οι ελεγκτικές υπηρεσίες επιθεωρητών θα ήταν καλύτερο να λειτουργούσαν υπό την κοινή «ομπρέλα» μιας ενιαίας αρχής και για λόγους άμεσης λήψης αποφάσεων και δράσης. Η στρατηγική είχε διαμορφωθεί πριν την καθιέρωση του μοντέλου και επικαιροποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με την προσαρμογή των ελεγκτικών μηχανισμών στις τρέχουσες ανάγκες της κοινωνίας (π.χ. πανδημία COVID-19).
4. Η **τέταρτη φάση** σχετίζεται με την Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής. Στην περίπτωση της ΕΑΔ η διαρκής διάχυση των δράσεων της Αρχής σχετίζεται με την επικοινωνία του οράματος της αλλαγής. Βεβαίως η εμπέδωση του οράματος του μετασχηματισμού ενσωματώνεται σταδιακά στους πολίτες με την παρουσίαση των «επιτυχιών» της ενιαίας Αρχής με την ολοκλήρωση ελέγχων και εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων από αυτούς αλλά και από τη διόρθωση χρόνιων παθογενειών που προέκυψαν ως αποτέλεσμα δράσεων της ΕΑΔ.
5. Η **πέμπτη φάση** αναφέρεται στην Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή. Με το πέρασμα των ετών η ενδυνάμωση της ΕΑΔ αναδεικνύεται ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης των στελεχών της και της ζύμωσης που επέρχεται με άλλους ελεγκτικούς μηχανισμούς (π.χ. ΕΔΕΛ, ΕΣΕΛ, ΑΑΔΕ). Επιπλέον, η συμμετοχή των ελεγκτών της ΕΑΔ (διαφορετικών ειδικοτήσεων) σε διάφορες ελεγκτικές αποστολές καθιστά την παρουσία της Αρχής αναπόσπαστο κομμάτι της διασφάλισης της Διαφάνειας και της Ακεραιότητας στις οικονομικές δραστηριότητες.

6. Η **έκτη φάση** συνδέεται με τη Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες (λόγου χάριν, η επιτυχής συμμετοχή των ελεγκτικών μηχανισμών της ΕΑΔ στην διασφάλιση της Δημόσιας Υγείας λόγω της Πανδημίας COVID-19) εδραιώνουν την Αρχή στη συνείδηση των πολιτών ως ένας φορέας που μπορούν να εμπιστευθούν. Ως εκ τούτου, οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες διαμορφώνουν το πλαίσιο γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών για ακόμα μεγαλύτερες μελλοντικές επιτυχίες της Αρχής που θα αφήσουν ανεξίτηλο το στίγμα της.
7. Η **έβδομη φάση** εστιάζει στην παγιοποίηση αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών. Η φάση αυτή στην ΕΑΔ είναι συνέχεια της προηγούμενης καθώς η στρατηγική και η επιτυχής ολοκλήρωση των προγραμματισμένων ή και έκτακτων ελέγχων που αναλαμβάνει η Αρχή αρχικά οδηγούν στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών και εν συνεχεία, αφού οι πολίτες εμπιστεύονται την Αρχή, μπορούν σταδιακά να προωθηθούν αλλαγές που θα διαμορφώσουν μια νέα κουλτούρα στον οργανισμό αλλά και στους πολίτες.
8. Η **όγδοη και τελευταία φάση** περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού. Στην ΕΑΔ, μετά την άρση των συγκρούσεων αρμοδιοτήτων και επικαλύψεων που υπήρχε με την παράλληλη λειτουργία έξι Υπηρεσιών/ Σωμάτων Επιθεωρητών/ Ελεγκτών, οι αλλαγές που ενσωματώνονται σταδιακά θα οδηγήσουν στην ορθολογική διαχείριση του κατάλληλα εκπαιδευμένου και επιμορφωμένου ανθρώπινου δυναμικού, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ελέγχων, στην τυποποίηση των μεθοδολογιών και διαδικασιών και τελικά στην προώθηση αξιών που πρεσβεύσει η ΕΑΔ, όπως αυτή της διαφάνειας, της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και του ελέγχου.

### **6.1.3 Το μοντέλο καλύτερων πρακτικών των Clarke & Garside (1997) στην Ε.Α.Δ.**

Εφαρμόζοντας το μοντέλο των **Clarke & Garside (1997)** στην Ε.Α.Δ., διαπιστώνουμε ότι το μοντέλο αυτό βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση στην ΕΑΔ, καθώς κατά τη διαδικασία αλλαγής που είναι τα διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός για την υλοποίηση του μετασχηματισμού, λήφθηκαν υπόψη πολύ σημαντικοί παράγοντες που περιλαμβάνονται στο εν λόγω μοντέλο.

Πιο συγκεκριμένα, η ΕΑΔ ανέλαβε το σύνολο των αρμοδιοτήτων πέντε βασικών ελεγκτικών δημόσιων φορέων (Γραφείο Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας, Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων, το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Μεταφορών), καθώς και της Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της Διαφθοράς. Για να αναληφθεί το σύνολο των αρμοδιοτήτων των προϋφιστάμενων ελεγκτικών φορέων υπό τη νέα ενιαία Αρχή ήταν ζωτικής σημασίας να υπάρξει αφοσίωση/προσήλωση στο στόχο από τα στελέχη για να γίνει αποδεκτή η μετάβαση

στο νέο σχήμα ως μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής. Σημαντική ήταν η εμπλοκή όλων των στελεχών της ΕΑΔ (από το Διοικητή, τους Γεν. Δ/ντες, Δ/ντες, τμηματάρχες και λοιπά στελέχη) για την ομαλή μετάβαση στο νέο σχήμα και την ενσωμάτωση όλων των ελεγκτικών υπηρεσιών. Επιπλέον, για την απρόσκοπτη υλοποίηση της μετάβασης στο νέο σχήμα, από την ομάδα που προετοίμασε το νέο οργανόγραμμα της ΕΑΔ, λήφθηκαν υπόψη κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία που σχετίζονται με την ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής και συγκεκριμένα με θέματα συμπεριφορών, στάσεων και αντιλήψεων απέναντι στην αλλαγή. Ως εκ τούτου, ο στόχος των τακτικών συναντήσεων, η επικοινωνία με στελέχη από όλη την ιεραρχία και διαφόρων ειδικοτήτων ήταν η προετοιμασία των συναδέλφων για την ομαλή μετάβαση στη νέα Αρχή καθώς και η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για λειτουργία ομάδων εργασίας, την ανάπτυξη κλίματος συναδελφικότητας, εργονομία χώρου κ.α. Επιπρόσθετα, προκειμένου να εμπεδωθεί η στρατηγική, οι αξίες και το όραμα της νέας Αρχής, αξιοποιήθηκαν εργαλεία και μεθοδολογία που περιλαμβάνουν καλύτερες πρακτικές, ανταλλαγή τεχνογνωσίας, μέτρηση απόδοσης και διαδικασιών καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης για την απόκτηση νέων γνώσεων. Τα στελέχη της ΕΑΔ χρησιμοποιούν, κατόπιν παρακολούθησης εκπαιδευτικών σεμιναρίων, το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης καταγγελιών, εφαρμόζουν το εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου, ακολουθούν τα σύγχρονα ελεγκτικά πρότυπα, το εργαλείο διαχείρισης κινδύνου, συμπεριφορικές αναλύσεις, κ.α. Τέλος, σημαντικό παράγοντα για την αφομοίωση της αλλαγής καθίσταται η αλληλεπίδραση που σχετίζεται με τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε οι διάφορες κινήσεις που πραγματοποιούνται να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και έτσι να διατηρείται η ισορροπία του οργανισμού. Ο παράγοντας αλληλεπίδραση σχετίζεται άμεσα με την αξιολόγηση και ανάλυση που πρέπει να ακολουθεί τους μετρήσιμους στόχους που τίθενται για κάθε υπηρεσιακή Μονάδα πριν την έναρξη της ελεγκτικής περιόδου. Εφόσον οι στόχοι επιτυγχάνονται θα πρέπει να επιβραβεύονται όσοι εργαζόμενοι έχουν συμβάλει σε αυτό, ενώ στην αντίθετη περίπτωση το στελεχιακό δυναμικό που υστέρησε στον τομέα αυτό θα πρέπει να γνωρίζει τους λόγους αποτυχίας και να συμμετέχει στη βελτίωση της απόδοσης της Μονάδας.

#### **6.1.4 Το μοντέλο των Balogan & Hope (1999) στην Ε.Α.Δ.**

Εφαρμόζοντας το μοντέλο **Balogan & Hope (1999)** στην ΕΑΔ, εξάγεται το συμπέρασμα ότι εφαρμόζονται συνδυαστικά η στρατηγική της αναδόμησης και η στρατηγική της εξέλιξης και όχι απλά η στρατηγική της προσαρμογής.

Αρχικά, σε σχέση με τη **στρατηγική της αναδόμησης**, αυτή εφαρμόστηκε καθώς η αλλαγή ήταν σχετικά γρήγορη και προκάλεσε αναστάτωση στους οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν υπό τη νέα ενιαία Αρχή. Ωστόσο, οι προϋφιστάμενες ελεγκτικές αρχές δεν στεγάστηκαν σε άλλους χώρους και το οργανωσιακό τους πλαίσιο ουσιαστικά δεν μεταβλήθηκε άμεσα. Στο σημείο αυτό εισέρχεται η **στρατηγική της**



**εξέλιξης** η οποία χρησιμοποιήθηκε για τη σταδιακή αλλαγή του οργανωτικού πλαισίου των προϋφιστάμενων 6 ελεγκτικών αρχών. Η νέα ΕΑΔ αντιμετώπισε τις υπό συγχώνευση υπηρεσίες ως «συστήματα μάθησης» που συνεχώς προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει. Και το στοίχημα για την ΕΑΔ μέσω της εφαρμογής του υβριδικού μοντέλου των στρατηγικών της αναδόμησης και της εξέλιξης ήταν και συνεχίζει να είναι η ενσωμάτωση των υπηρεσιών που συγχωνευτήκαν στο κοινό όραμα με υιοθέτηση αξιών όπως η διαφάνεια, η ακεραιότητα, η λογοδοσία και ο έλεγχος.

### **6.1.5 Το μοντέλο του Robbins (2005) στην Ε.Α.Δ.**

Η εφαρμογή του μοντέλου **Robbins (2005)** δεν μπορεί να βρει απόλυτη εφαρμογή στην ΕΑΔ καθώς τα τρία πρώτα βήματα (**διάγνωση** για τα αίτια του προβλήματος, **ανάλυση** και προβληματισμός με πρόκληση δυναμικών διαδικασιών αναζήτησης λύσεων και τέλος **ανάδραση** με την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των δύο πρώτων βημάτων στους εργαζόμενους και διάχυσή τους σε όλο τον οργανισμό) έγιναν άτυπα σε επίπεδο προετοιμασίας του νέου οργανογράμματος της ΕΑΔ. Τα δύο τελευταία βήματα του μοντέλου του Robbins μπορούν να βρουν πλήρη εφαρμογή στην περίπτωση της ΕΑΔ.

Πιο συγκεκριμένα, στο **τέταρτο βήμα**, η ομάδα που είχε αναλάβει τόσο την εκπόνηση του σχεδίου για το νέο οργανόγραμμα της ΕΑΔ όσο και τη στρατηγική μετάβασης στη νέα ενιαία Αρχή με συγκεκριμένες **ενέργειες και παρεμβάσεις**, ουσιαστικά εφαρμόζει λύσεις στα προβλήματα που άτυπα είχαν προσδιοριστεί και συζητηθεί στα προηγούμενα τρία βήματα του μοντέλου. Τα προβλήματα που υπήρχαν με τον κατακερματισμό των ελεγκτικών Υπηρεσιών με επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες, την έλλειψη συντονισμού, το παρωχημένο θεσμικό πλαίσιο καθώς και την προσέγγιση των ίδιων υποθέσεων με διαφορετικά κριτήρια (στρατηγική της απάτης εστιασμένη στον εντοπισμό και τις ποινές και όχι στην πρόληψη) έχουν αναλυθεί και σχετίζονται με τη διάγνωση της ανάγκης για αλλαγή. Η ίδρυση της νέας Αρχής θα οδηγήσει αρχικά στη λύση των δομικών αυτών προβλημάτων που έχουν εντοπισθεί, ενώ στο **πέμπτο βήμα** της **αξιολόγησης** κρίνεται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου που εφαρμόζεται μέσω της ανάδρασης. Το βήμα αυτό της αξιολόγησης στην ΕΑΔ γίνεται μέσω των μετρήσιμων στόχων που τίθενται πριν την έναρξη της ελεγκτικής περιόδου και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται. Με τον τρόπο αυτό, αν υπάρχουν αστοχίες σε συγκεκριμένα πεδία, λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα ή εκπονείται ειδικό σχέδιο δράσης.

### **6.1.6 Η Θεωρία Αλλαγής του Lippitt (1958) στην Ε.Α.Δ.**

Εφαρμόζοντας τις επτά φάσεις της αλλαγής, όπως τις περιέγραψε ο Lippitt (1958), προκύπτουν τα εξής:

#### **1. Ανάπτυξη της ανάγκης για αλλαγή- Διάγνωση του προβλήματος**

Τα στελέχη που είτε εργάζονταν στις ελεγκτικές υπηρεσίες που τελικά συγχωνευτήκαν, είτε εκτός αυτών, συμμετείχαν σε διαβουλεύσεις κατά τις οποίες διαγνώσθηκε το πρόβλημα του κατακερματισμού των ελεγκτικών μηχανισμών και της επικάλυψης των αρμοδιοτήτων από τις υπηρεσίες αυτές. Αυτή η διάγνωση και κατανόηση του προβλήματος δημιούργησε το ισχυρό αίσθημα για αλλαγή και τη μετάβαση του οργανισμού σε μια πιο επιθυμητή, καλύτερη κατάσταση.

#### **2. Εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή**

Κατά την εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και των φορέων της αλλαγής είναι κρίσιμος παράγοντας. Τα στελέχη που εκπόνησαν το σχέδιο του ιδρυτικού νόμου της ΕΑΔ διέβλεψαν ότι υπήρχε γόνιμο έδαφος για αλλαγές και κυρίως ενοποίησης των ελεγκτικών μηχανισμών υπό μια κοινή εποπτική αρχή. Επίσης, οι πολίτες δεν θα ήταν αρνητικοί στην εγκαθίδρυση ενός καθεστώτος ενίσχυσης της διαφάνειας, της ακεραιότητας του ελέγχου και της λογοδοσίας.

#### **3. Εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής**

Κατά τη φάση αυτή, οι πολίτες, μη έχοντας τίποτα να χάσουν και όντες εν γένει απογοητευμένοι από τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και τη γρήγορη απονομή δικαιοσύνης, ουσιαστικά συνηγορούν στη δημιουργία της νέας Αρχής που πρεσβεύει θετικές αξίες που προωθούν το κοινό συμφέρον. Ως εκ τούτου, αρχικά τουλάχιστον δεν είναι αρνητικοί στην εισαγωγή της αλλαγής.

#### **4. Επιλογή στόχων και στρατηγικών αλλαγής**

Οι πελάτες αρχίζουν να μεταφράζουν θετικά τη «διάγνωση» για αλλαγή. Δίνουν πίστωση χρόνου και τηρούν στάση αναμονής για την εφαρμογή της καταλληλότερης στρατηγικής της αλλαγής στον οργανισμό. Υπάρχει η συνειδητοποίηση ότι οι παλιές συνήθειες και πρακτικές θα πρέπει να εγκαταλειφθούν, και αυτό φέρνει μεν ελπίδα αλλά και φόβο αποτυχίας της στρατηγικής αλλαγής που θα εφαρμοσθεί.

#### **5. Οριοθέτηση της αρμοδιότητας και του ρόλου του φορέα της αλλαγής**

Οι φορείς της αλλαγής, ήτοι τα στελέχη που κλήθηκαν να εφαρμόσουν τη στρατηγική μετεξέλιξης των υπηρεσιών που συγχωνεύτηκαν σε μία ενιαία αρχή, αρχικά δεν μπορούν να διαπιστώσουν το βαθμό επίτευξης των στόχων τους σε αυτό το πλαίσιο. Ως εκ τούτου, χρειάζεται να έχουν «ανοικτά τα αυτιά» τους και σε ετοιμότητα τα αντανακλαστικά τους (τόσο στην κοινωνία όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό που

εμπλέκεται στην αλλαγή) προκειμένου να μπορούν να αφογκραστούν τις όποιες αντιδράσεις από την εφαρμογή των αλλαγών.

## **6. Διατήρηση της αλλαγής (επικοινωνία, συντονισμός, κλπ)**

Ένας κρίσιμος παράγοντας για τη σταθεροποίηση της αλλαγής είναι αυτός της εξάπλωσης ή της «μη εξάπλωσης» των αλλαγών σε «γειτονικά συστήματα ή υποσυστήματα», γεγονός που μπορεί να εκληφθεί στο αν οι αλλαγές (λόγου χάριν, η λειτουργία της νέας αρχής με νέα ελεγκτικά πρότυπα ή σύγχρονα εργαλεία ελέγχου και μεθοδολογίας) ενσωματώνονται στο πλαίσιο των συνηθειών τόσο των εργαζομένων, όσο και των πολιτών.

## **7. Τερματισμός της υποβοηθητικής συνεργασίας με τον φορέα της αλλαγής**

Στο στάδιο αυτό τίθεται το ερώτημα αν ο οργανισμός έχει ενσωματώσει τις τεχνικές και τις συμπεριφορές για να εφαρμόσει και να διατηρήσει την αλλαγή αρκετά ώστε να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, αυτό που μπορεί να ειπωθεί είναι πως στα 4 περίπου χρόνια λειτουργίας της ο οργανισμός είναι σε διαδικασία διαρκούς εξέλιξης και τυποποίησης των λειτουργιών του.

### **6.1.7 Το Μοντέλο 7-S της McKinsey (1980) στην Ε.Α.Δ.**

Εφαρμόζοντας το μοντέλο αυτό στην ΕΑΔ, διαπιστώνεται ότι τα επτά στοιχεία αλλά και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, η ΕΑΔ έχει διαμορφώσει τη **Στρατηγική** βάσει της νέας **Δομής** της που περιλαμβάνεται στον Ιδρυτικό της Νόμο. Η εφαρμογή της στρατηγικής, του **Στυλ** και των **Συστημάτων** και η αλληλεπίδραση αυτών συμβάλουν στο να επιτύχει την αποστολή της που σχετίζεται με τις αρχές της διαφάνειας, της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και του ελέγχου. Επιπλέον, οι **δεξιότητες** του **προσωπικού** της ΕΑΔ και ο τρόπος που αυτές καλλιεργούνται (μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων και επικαιροποίησης των γνώσεων) συνδέονται με την επίτευξη των μετρήσιμων **στόχων** που θέτει κάθε Οργανική Μονάδα (Δ/σης Στρατηγικού σχεδιασμού και συμπεριφορικών αναλύσεων, Μονάδα Επιθεωρήσεων και Ελέγχου, Γενική Δ/ση Ακεραιότητας και Λογοδοσίας, Γενική Δ/ση Ευαισθητοποίησης και δράσεων με την κοινωνία, Γενική Δ/ση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης). Οι **κοινές αξίες** που έχουν καλλιεργηθεί στην ΕΑΔ αποτυπώνουν το όραμα που υπηρετούν τα στελέχη και η Διοίκησή της και αποτελούν το συνδυασμό όλων των παραπάνω επιπέδων. Το όραμα ενσωματώνει τις βασικές αρχές και αξίες που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό και τον κάνουν ξεχωριστό (διαφάνεια, ακεραιότητα, λογοδοσία και έλεγχος).

### **6.1.8 Το Μοντέλο διακοπτόμενης ισορροπίας των Tushman & Romanelli (1985) στην Ε.Α.Δ.**

**Το Μοντέλο της διακοπτόμενης Ισορροπίας των TUSHMAN & ROMANELLI (1985)** μπορεί να βρει **πλήρη εφαρμογή** στην περίπτωση της ΕΑΔ, καθώς οι έξι υπό συγχώνευση οργανισμοί λειτουργούσαν σε καταστάσεις ισορροπίας και διεκόπησαν σχετικά απότομα για «αναγκαστικό» επαναπροσανατολισμό, που όμως έθεσε τα θεμέλια για την επόμενη περίοδο ισορροπίας, υπό το νέο καθεστώς της ΕΑΔ. Στη νέα αυτή περίοδο, οι ελεγκτικές υπηρεσίες που συγχωνεύθηκαν υπό τη νέα Αρχή έχουν υποστεί μεταβολές σε καθοριστικά πεδία που αφορούν αλληλεπιδράσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα, τη στρατηγική, τη δομή, την κατανομή δυνάμεων και τα συστήματα ελέγχου που διαμορφώνονται από τη νέα Αρχή. Οι εν λόγω μεταβολές απαντώνται σε όλες τις υπηρεσίες που έχουν ενταχθεί στην ΕΑΔ και όπως αποκαλύπτει το μοντέλο ισορροπίας, η μέγιστη απόδοση του στελεχιακού δυναμικού επιτυγχάνεται όταν υπάρχει συμφωνία και κοινή πορεία των προαναφερθέντων πεδίων (κουλτούρα, στρατηγική, δομή, κατανομή δυνάμεων και συστημάτων ελέγχου). Ως εκ τούτου, στις περιόδους ισορροπίας μετά την εγκαθίδρυση της ΕΑΔ και την ενσωμάτωση των προϋφιστάμενων ελεγκτικών αρχών, πραγματοποιούνται εξελικτικές και ρυθμιστικές αλλαγές, οι οποίες έχουν ως στόχο την ανάπτυξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς για τη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες και τα συστήματα. Σημειώνεται ότι ριζικές αλλαγές λαμβάνουν χώρα σε περιόδους επαναπροσανατολισμού και αφορούν την αναδιατύπωση της εταιρικής αποστολής και του συστήματος αξιών, την αλλαγή του status και της ιεραρχίας, την ανανέωση των διαδικασιών και συστημάτων επικοινωνίας και την συνολική αναδιοργάνωση των δομικών στοιχείων του οργανισμού (Tushman et al, 1988, όπως αναφέρει ο Wendy, 2005), όπως ακριβώς συμβαίνει με την περίπτωση της ΕΑΔ.

### **6.1.9 Το Αιτιώδες Μοντέλο των Burke & Litwin (1992) στην Ε.Α.Δ.**

Εφαρμόζοντας το μοντέλο των **Burke & Litwin (1992)** στην περίπτωση της ΕΑΔ, διαπιστώνουμε ότι το μοντέλο εστιάζει στην οργανωσιακή απόδοση καθώς και σε δυο όψεις της οργανωσιακής αλλαγής που σχετίζονται με τους μετασχηματιστικούς και συναλλακτικούς παράγοντες. Οι **μετασχηματιστικοί παράγοντες** της οργανωσιακής αλλαγής που απαντώνται στην ΕΑΔ αφορούν στην εταιρική αποστολή και τη στρατηγική, την ηγεσία, τη νέα κουλτούρα, την ατομική και οργανωσιακή απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, ο συστατικός Νόμος της ΕΑΔ (Ν. 4622/2019) αναδεικνύει την αποστολή της Αρχής που στηριζόμενη σε ενεργητικές πολιτικές πρόληψης και στην υλοποίηση δράσεων για την κινητοποίηση του συνόλου της κοινωνίας, εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο οργανωτικό και επιχειρησιακό μοντέλο καινοτόμων δράσεων και πρακτικών για την ενίσχυση της διαφάνειας. Στο Ν. 4622/2019 περιγράφεται η νέα δομή της ΕΑΔ, με τους βασικούς πυλώνες που

καλύπτουν τους τομείς της Διενέργειας Επιθεωρήσεων και Ελέγχων, της Εκπόνησης πολιτικών Πρόληψης και Ακεραιότητας και της Υλοποίησης δράσεων Ευαισθητοποίησης της Κοινωνίας. Από την άλλη πλευρά, οι **συναλλακτικοί παράγοντες** της οργανωσιακής αλλαγής που συναντούμε στην ΕΑΔ περιλαμβάνουν τις πρακτικές της νέας διοίκησης, τα συστήματα, το οργανωσιακό κλίμα, τα κίνητρα, τα απαιτούμενα προσόντα και τις δεξιότητες. Με τις αυξημένες αμοιβές δίνεται επιπλέον κίνητρο στους εργαζόμενους να ταυτιστούν με το όραμα της νέας Αρχής, να επιμορφωθούν/ επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους για να μπορέσουν να εφαρμόσουν καινοτόμα εργαλεία ελέγχου. Με τον τρόπο αυτό θα έχουν καλύτερη απόδοση και θα πετύχουν τη μεγιστοποίηση των μετρήσιμων αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους που τίθενται.

#### **6.1.10 Το μοντέλο ADKAR του Prosci (1998) στην Ε.Α.Δ.**

Η εφαρμογή του μοντέλου **ADKAR του Prosci (1998)** στην ΕΑΔ αναφέρεται κυρίως στα άτομα που πρέπει να έχουν τα απαραίτητα συστατικά για την επιτυχημένη αλλαγή, ήτοι **επίγνωση** των δυνατοτήτων και προσαρμογής, την **επιθυμία** για ενεργή εμπλοκή και συμμετοχή στη νέα Αρχή, τη **γνώση** του αντικειμένου, των καινοτόμων εργαλείων και των σύγχρονων ελεγκτικών προτύπων, την **ικανότητα** να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των νέων καθηκόντων, καθώς και **ενίσχυση** των γνώσεων και της προσωπικότητάς τους μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης και ανταλλαγής τεχνογνωσίας. Στην περίπτωση της ΕΑΔ όπου η αλλαγή δεν ήταν «bottom-up» προσέγγισης, το μοντέλο δεν φαίνεται να είναι τόσο χρήσιμο.

#### **6.1.11 Το μοντέλο των Cook & Hunsaker (2001) στην Ε.Α.Δ.**

Το εν λόγω μοντέλο των **Cook & Hunsaker (2001)** μπορεί να βρει εφαρμογή στην ΕΑΔ, καθώς τα 4 βήματα που ακολουθούνται περιγράφονται ως ακολούθως:

**Βήμα 1<sup>ο</sup>** : Αρχικά έγινε το βασικό βήμα που ήταν η **αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή**. Μπορεί οι έξι ελεγκτικές αρχές να λειτουργούσαν και οι έλεγχοι που διενεργούσαν να είχαν αποτελέσματα αλλά πολλές από τις αρμοδιότητές του να επικαλύπτονταν με συνέπεια να γίνονται αλληπάλληλοι έλεγχοι από διαφορετικούς ελεγκτικούς φορείς (ακόμα και μετά από καταγγελίες) που να καταλήγουν σε διαφορετικά πορίσματα. Επιπλέον, λόγω του κατακερματισμού των «αρμόδιων» υπηρεσιών, δεν υπήρχε μία συγκεκριμένη διαδικασία βάσει της οποίας να κατανέμονται και να διαβιβάζονται στους αρμόδιους ελεγκτικούς φορείς οι καταγγελίες των πολιτών προς διερεύνηση, με αποτέλεσμα αυτές να χρονίζονται, ακολουθώντας και τους χρόνους των δικαστικών Αρχών. Επίσης, βασικό ρόλο στη σχετικά δυσδιάκριτη ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή έπαιξε και η αναγκαιότητα επικαιροποίησης των γνώσεων των ελεγκτών σε νέα πεδία όπως επίσης και η ανάγκη

για ανανέωση του στελεχιακού δυναμικού των ελεγκτικών υπηρεσιών και των εργαλείων που αυτό εφαρμόζει για καλύτερα και πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

**Βήμα 2<sup>ο</sup>** : Το δεύτερο βήμα αφορά στη **διάγνωση και το σχεδιασμό της αλλαγής**. Από την ομάδα που ανέλαβε το σχεδιασμό της στρατηγικής της αλλαγής διαχωρίστηκαν οι άμεσοι από τους μακροπρόθεσμους στόχους και προσδιορίστηκαν ποια συγκεκριμένα πράγματα πρέπει να αλλάξουν, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα, κατά την διάρκεια του σχεδιασμού λήφθηκαν υπόψη οι υπηρεσίες και τα στελέχη που θα επηρεάζονταν από τη αλλαγή και εκπονήθηκε σχέδιο για την ομαλή μετάβαση από τη μία κατάσταση στην άλλη (νέο οργανόγραμμα της ΕΑΔ που ενσωμάτωσε τις προϋφιστάμενες ελεγκτικές υπηρεσίες). Δόθηκε βάση στις ικανότητες, τη γνώση και την εμπειρία του στελεχιακού δυναμικού των 6 υπό συγχώνευση υπηρεσιών προκειμένου αυτό να αξιοποιηθεί από τη νέα ενιαία Αρχή και να βοηθήσει στην ενσωμάτωση των παρεμβάσεων έτσι ώστε να επιτευχθεί η μετάβαση στην ομαλή λειτουργία του νέου οργανισμού. Θα πρέπει να τονιστεί ότι στην ΕΑΔ τίθενται ετησίως στόχοι και κριτήρια τα οποία μετρούν τα αποτελέσματα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων και καθορίζουν το βαθμό επιτυχίας των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν όπως και των παρεμβάσεων που έλαβαν χώρα. Ως εκ τούτου, ο βαθμός επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων λειτουργεί ως monitoring και καθορίζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα αν χρειάζεται να εκπονηθεί ένα σχέδιο δράσης ή έκτακτης ανάγκης.

**Βήμα 3<sup>ο</sup>** : Το τρίτο βήμα σχετίζεται με τη **διοίκηση της αλλαγής**. Τα στελέχη της ΕΑΔ που είχαν αναλάβει την εκπόνηση της στρατηγικής μετάβασης στην ενιαία Αρχή αλλά και οι νέοι Γενικοί Δ/ντες, Δ/ντες, τμηματάρχες που τοποθετήθηκαν ή αξιολογήθηκαν για τοποθέτηση βάσει του νέου οργανογράμματος της ΕΑΔ, βοήθησαν και υποστήριξαν τα στελέχη που προέρχονταν από τις υπό συγχώνευση υπηρεσίες να ξεπεράσουν τις όποιες αμφιβολίες, ανησυχίες ή τους φόβους τους και να ενσωματωθούν ομαλά στη νέα Υπηρεσία. Διοργανώθηκαν εσωτερικά σεμινάρια επιμόρφωσης των στελεχών ενώ τους δόθηκε και η δυνατότητα παρακολούθησης εξειδικευμένων προγραμμάτων για επικαιροποίηση των γνώσεών τους, έτσι ώστε να μαθαίνουν να αποδίδουν στις νέες συνθήκες, να αντιλαμβάνονται τα πρώτα θετικά αποτελέσματα και να αρχίζουν να ενσωματώνουν τις νέες συμπεριφορές βάσει των αρχών της ΕΑΔ.

**Βήμα 4<sup>ο</sup>** : Το τέταρτο και τελευταίο βήμα αφορά στη **μέτρηση αποτελεσμάτων και τη διατήρηση της αλλαγής**. Στο στάδιο αυτό, όπως τονίστηκε στο 2<sup>ο</sup> βήμα, χρειάζεται να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα για να μπορεί να γίνει αξιολόγηση της επιτυχίας ενσωμάτωσης των αλλαγών στο νέο οργανισμό. Και αυτό γιατί ο βαθμός επίτευξης των μετρήσιμων στόχων καθορίζει την αναγκαιότητα λήψης διορθωτικών μέτρων ή τη διατήρηση της υφιστάμενης στρατηγικής. Στην ΕΑΔ λαμβάνουν χώρα σε τακτά χρονικά διαστήματα ειδικές συναντήσεις μεταξύ Γεν. Δ/ντων, Δ/ντων και στελεχών στις οποίες τίθενται και αναπροσαρμόζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροχρόνιοι στόχοι κάθε τμήματος (π.χ. προβλεπόμενοι

έλεγχοι ΠΟΘΕΝ ΕΣΧΕΣ για την εκάστοτε ελεγκτική περίοδο), που βασίζονται σε μετρήσιμους δείκτες.

#### **6.1.12 Το μοντέλο του Schein (1987) στην Ε.Α.Δ.**

**Ο Schein (1987)**, εξειδικεύοντας το μοντέλο του Lewin (1951), ανέφερε ότι στη φάση της κινητοποίησης – αποδέσμευσης υπάρχει μια δέσμη τριών ενεργειών που οδηγούν στην αποδοχή της αναγκαιότητας της αλλαγής. Κατά πρώτον, οι συμπεριφορές των εργαζομένων θα πρέπει να αμφισβητούνται ή να απορρίπτονται προκειμένου να αντιλαμβάνονται τη λάθος κατεύθυνση που υπήρχε με την προηγούμενη κατάσταση και να διερευνούν τη νέα κατάσταση με διαφορετική προσέγγιση και αποδοχή της αλλαγής. Κατά δεύτερον, η αμφισβήτηση θα πρέπει να είναι τόσο έντονη ώστε ο εργαζόμενος να μην μπορεί να συνεχίσει αυτή τη στάση. Κατά τρίτον, ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει ψυχολογική ασφάλεια στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να ξεπεράσουν τα εμπόδια και τους όποιους φόβους, να αποδεχτούν τις καινοτομίες και να ενστερνιστούν νέες προσεγγίσεις και συμπεριφορές. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, η προσέγγιση του Schein είναι αντίστοιχη με αυτή του Lewin καθώς θεωρεί ότι η γνωστική ανακατασκευή είναι η φάση της μετάβασης κατά την οποία το στέλεχος της ΕΑΔ διευρύνει τους ορίζοντές του (είτε με επιμόρφωση είτε με ανταλλαγή τεχνογνωσίας) προκειμένου να προσεγγίζει διαφορετικά τις νέες μεθόδους και εργαλεία που χρησιμοποιεί η Αρχή. Η ομαδική αποδοχή των αλλαγών από το σύνολο των στελεχών της ΕΑΔ θα διευκολύνει περισσότερο την υιοθέτηση της νέας κουλτούρας και αρχών όπως διαφάνειας, λογοδοσίας και ακεραιότητας.

#### **6.1.13 Το μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010) στην Ε.Α.Δ.**

Το μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010) σχετίζεται με λογικά προγραμματισμένες και σχεδιασμένες ενέργειες στις οποίες προβαίνει ένας οργανισμός. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τα εξής στάδια που ακολουθήθηκαν:

- i. **Εντοπισμός αναγκών / ευκαιρίας αλλαγής.** Η ανάγκη για αλλαγές εντοπίστηκε καθώς οι ελεγκτικοί μηχανισμοί στη χώρα μας είναι κατακερματισμένοι και έχουν επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες. Αναμφίβολα, η ευκαιρία για αλλαγή δόθηκε με την αλλαγή της κυβέρνησης τον Ιούλιο του 2019, καθώς ο νόμος περί «Επιτελικού Κράτους» είχε μεν προετοιμαστεί αλλά έπρεπε να ψηφιστεί από την πλειοψηφία της Βουλής για να εφαρμοστεί.
- ii. **Ανάπτυξη κοινών επιδιώξεων.** Έγινε προσπάθεια για την ανάπτυξη κοινών επιδιώξεων μέσω της διαμόρφωσης μιας ενιαίας στρατηγικής με της θεμελίωση της σε αρχές όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία, ο έλεγχος και η ακεραιότητα.

- iii. **Διαμόρφωση στόχων βελτίωσης.** Διαμορφώθηκαν οι γενικοί στόχοι βελτίωσης, που όπως προβλέπονται στο Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.) 2022-2025, αφορούν στην *καταπολέμηση και έλεγχο*, στην *πρόληψη-ακεραιότητα-λογοδοσία* και στην *ενημέρωση-δημοσιότητα-ευαισθητοποίηση*.
- iv. **Διαμόρφωση σχεδίου δράσης και τρόπων άρσης των αντιστάσεων.** Διαμορφώθηκε το σχέδιο δράσης και οι τρόποι άρσης των αντιστάσεων που επελέγησαν από τη Διοίκηση της ΕΑΔ ήταν η δέσμευση των εμπλεκόμενων υπηρεσιών με συγκεκριμένους, μετρήσιμους στόχους. Οι ειδικοί στόχοι που τέθηκαν σχετίζονται με την αναβάθμιση του σχεδιασμού, του συντονισμού και της αξιολόγησης. Σχετίζονται επιπλέον με την ενδυνάμωση του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου, την ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων και την υλοποίηση δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού. Τέλος, οι ειδικοί στόχοι περιλαμβάνουν και ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στις δράσεις της ΕΑΔ.
- v. **Εφαρμογή σχεδίου δράσης.** Το σχέδιο δράσης που έχει εκπονηθεί και περιλαμβάνει τους γενικούς και ειδικούς στόχους που αναλύθηκαν παραπάνω εφαρμόζεται και στα σημεία που διαπιστώνονται αστοχίες γίνονται παρεμβάσεις. Για παράδειγμα, όταν το ελεγκτικό πρόγραμμα μιας Δ/σης φαίνεται να καθυστερεί για διάφορους λόγους, αρχικά καλούνται για εξηγήσεις οι αρμόδιοι Δ/ντες και Τμηματάρχες και κατόπιν εκπονείται έκτακτο σχέδιο δράσης προκειμένου να υλοποιηθεί εμπρόθεσμα το πρόγραμμα και να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι.
- vi. **Αξιολόγηση κατάστασης και σταθεροποίηση.** Για παράδειγμα, κατόπιν της υλοποίησης του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021, προέκυψαν τα σημαντικότερα Αποτελέσματα Δράσεων που θα αποτελέσουν παραδείγματα καλών πρακτικών για το Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2022-2025. Τα αποτελέσματα σχετίζονται με τη δημιουργία και αξιοποίηση ελεγκτικά του Συστήματος Μητρώων Τραπεζικών Λογαριασμών και Λογαριασμών Πληρωμών, του Κεντρικού Μητρώου Πραγματικών Δικαιούχων, κ.α. (βλέπε ενότητα 5.5).
- vii. **Τερματισμός του συστήματος αλλαγής.** Εφόσον οι ανωτέρω καλές πρακτικές εφαρμόζονται και επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα που τίθενται σε επίπεδο γενικών και ειδικών στόχων από τα Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. για κάθε Γενική Δ/ση της ΕΑΔ, τότε είναι πολύ πιθανόν να έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού η επιτυχής υιοθέτηση των αλλαγών.

#### **6.1.14 Το μοντέλο Hellriegel και Slocum (1992) στην Ε.Α.Δ.**

Στο μοντέλο **Hellriegel & Slocum (1992)** αναλύεται ο τρόπος εισαγωγής μιας προγραμματισμένης αλλαγής σε τέσσερα στάδια. Πιο συγκεκριμένα, τα τέσσερα στάδια είναι : α) το Διαγνωστικό, β) ο Προγραμματισμός, γ) η Υλοποίηση, και δ) η Αξιολόγηση της αλλαγής και ανατροφοδότηση.



Στην περίπτωση της ΕΑΔ, βρίσκει εφαρμογή το υπόδειγμα των Hellriegel & Slocum (1992), καθώς **αρχικά**, πριν το 2019, αποτυπώθηκε η τότε κατάσταση με τον κατακερματισμό των ελεγκτικών αρχών (Γραφείο Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας, Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων, το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Μεταφορών καθώς και της Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της Διαφθοράς). Σε δεύτερο στάδιο έγινε ο προγραμματισμός της αλλαγής και ουσιαστικής δημιουργίας της ΕΑΔ, ήτοι έγινε ανάλυση των δυσχερειών που προκαλεί η ύπαρξη διαφορετικών ελεγκτικών αρχών που είχαν σε αρκετά σημεία επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες. Έγινε επίσης προγραμματισμός ενεργειών για την υπερπήδηση των αντιδράσεων όπως και συγκεκριμένη επιλογή στόχων της νέας Αρχής με συγκρότηση των ομάδων αλλαγής που προετοίμασαν το συστατικό Νόμο της ΕΑΔ πριν τη ψήφισή του αναλύοντας τις αρμοδιότητες της νέας Αρχής, τις θεμελιώδεις επιδιώξεις της και τις πιθανές στρατηγικές που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν. Επίσης, προσδιορίστηκαν και τα σχετικά εργαλεία με τα οποία θα υλοποιηθεί η διαδικασία της αλλαγής, δηλαδή μέσω του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης καταγγελιών, του εγχειριδίου εσωτερικού ελέγχου, του εργαλείου διαχείρισης κινδύνου, των σύγχρονων ελεγκτικών προτύπων, καθώς και μέσω συμπεριφορικών αναλύσεων. Σε **τρίτο στάδιο**, τον 7<sup>ο</sup> του 2019 έλαβε χώρα η υλοποίηση των ενεργειών που είχαν προγραμματιστεί και η παρακολούθησή τους. Επί της ουσίας υποστηρίχθηκε με σθένος το πλάνο συγχώνευσης των 6 ελεγκτικών φορέων υπό την ομπρέλα μιας ενιαίας Αρχής με Δ/νσεις που βάσει του Ιδρυτικού της Νόμου υποστηρίζουν το πολυεπίπεδο ελεγκτικό έργο καθώς και ενσωματώνουν τις θεμελιώδεις της αξίες (διαφάνεια, ακεραιότητα, λογοδοσία και έλεγχος). Αυτή την περίοδο έχει υπάρξει μετάβαση στο 4<sup>ο</sup> στάδιο, καθώς γίνεται αξιολόγηση της αλλαγής και ανατροφοδότηση, ήτοι επανεξετάζονται διάφορες πτυχές της αλλαγής, υιοθετούνται οι καλές πρακτικές και αντικαθίστανται οι μη αποδοτικές προσεγγίσεις ή λαμβάνονται τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.

#### **6.1.15 Το μοντέλο του Jick (1991) στην Ε.Α.Δ.**

Το μοντέλο του Jick (1991) περιγράφει δέκα (10) στάδια μέσω των οποίων αναλύεται η τακτική που απαιτείται για την επιτυχή εισαγωγή της οργανωσιακής αλλαγής και την υιοθέτησή της από το σύνολο του οργανισμού. Εφαρμόζοντας στην ΕΑΔ το εν λόγω μοντέλο, παρατηρούμε τα εξής:

1. **Ανάλυση του οργανισμού και της ανάγκης του για αλλαγή.** Πριν την ψήφιση του Ιδρυτικού Νόμου της ΕΑΔ, είχε γίνει ανάλυση των διαδικασιών που ακολουθούνται στους ελεγκτικούς φορείς, τον κατακερματισμό τους, τις επικαλυπτόμενες αρμοδιότητές τους και τα χαώδες και συχνά αντιφατικό νομοθετικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, είχε διαπιστωθεί η αδήριτη ανάγκη για μετασχηματισμό των μέχρι τότε σχημάτων και προέκυψε το σχέδιο για την ενοποίησή τους.

2. **Δημιουργία ενός κοινού οράματος και μιας κοινής απόφασης.** Κατόπιν, δημιουργήθηκε ένα κοινό όραμα και ελήφθη μία κοινή απόφαση να δημιουργηθεί μια ενιαία αρχή που θα αναλάβει τις αρμοδιότητες των έξι υπό συγχώνευση υπηρεσιών.
3. **Διαχωρισμός από το παρελθόν.** Για τη δημιουργία του κοινού αυτού οράματος, έπρεπε αναμφίβολα να αποκοπούν οι δεσμοί με το παρελθόν των έξι υπό συγχώνευση υπηρεσιών, των διαδικασιών και της κουλτούρας τους. Μόνο με αυτή την προϋπόθεση θα μπορούσαν οι υπηρεσίες αυτές να γίνουν βιώσιμες και επωφελείς για τους πολίτες.
4. **Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος.** Φυσικά, για να επέλθει η αλλαγή αυτή αναγκαίο ήταν να δημιουργηθεί η αίσθηση του επείγοντος. Ήταν όντως επείγουσα η ανάγκη να επικαιροποιηθεί το ελεγκτικό θεσμικό πλαίσιο, να χρησιμοποιούνται σύγχρονα ελεγκτικά εργαλεία και μεθοδολογία και να υπάρχουν εξειδικευμένοι και εκπαιδευμένοι ελεγκτές.
5. **Υποστήριξη δυνατού ηγετικού ρόλου.** Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ο ρόλος του Διοικητή ως ηγέτη υποστηρίχθηκε σθεναρά τόσο σε πολιτικό όσο σε επιχειρησιακό επίπεδο. Άλλωστε ο ενδυναμωμένος του ρόλος αποτυπώνεται στο Ιδρυτικό Νόμο της ΕΑΔ (ν. 4622/2019).
6. **Σύμπραξη πολιτικών συνθηκών.** Οι πολιτικές συνθήκες ήταν κατάλληλες για την αλλαγή του τοπίου των ελεγκτικών υπηρεσιών καθώς μόλις είχαν διεξαχθεί εκλογές και είχε αναδειχθεί νέα κυβέρνηση η οποία προώθησε προς ψήφιση σχεδόν άμεσα το Νόμο περί Επιτελικού Κράτους. Στο Νόμο αυτό περιλαμβάνεται η σύσταση της ΕΑΔ.
7. **Σχεδιασμός σχεδίου εφαρμογής.** Επί της ουσίας, το σχέδιο εφαρμογής ήταν ο ιδρυτικός Νόμος της ΕΑΔ ο οποίος αφού ψηφίστηκε άρχισε να εφαρμόζεται άμεσα. Μετά την καθιέρωση της ΕΑΔ τα ανά τετραετία Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.) αποτελούν τα σχέδια εφαρμογής της Αρχής που εφαρμόζονται στη βάση επίτευξης μετρήσιμων στόχων.
8. **Ανάπτυξη δομών διευκόλυνσης.** Οι δομές διευκόλυνσης διαμορφώθηκαν μέσω του οργανογράμματος της ΕΑΔ και των αρμοδιοτήτων που ορίζει ο ιδρυτικός της Νόμος τόσο για το Διοικητή, όσο και για το Συμβούλιο Διοίκησης, τους Γενικούς Δ/ντες και τους Δ/ντες.
9. **Επικοινωνία, εμπλοκή εργαζομένων και ειλικρίνεια.** Προαπαιτούμενο για την επιτυχημένη λειτουργία των ανωτέρω δομών αποτελεί η εμπλοκή όλου του ανθρώπινου δυναμικού και της Διοίκησης στη βάση ειλικρινούς επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ τους κατά τη διάρκεια καθορισμού των στόχων του οργανισμού.
10. **Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής.** Μέσω των γενικών και ειδικών στόχων που τίθενται στα Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.) και στο βαθμό που αυτοί επιτυγχάνονται, τότε επί της ουσίας ενισχύεται και θεσμοθετείται η επιτυχημένη στρατηγική της

αλλαγής που ενσωματώνει τη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής του οργανισμού στις ευμετάβλητες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες.

#### **6.1.16 Το μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric στην Ε.Α.Δ.**

Όπως έχει ειπωθεί, το μοντέλο του **Garvin (2000)** αναλύει επτά επιμέρους στάδια για την επιτυχή ενσωμάτωση της αλλαγής. Η εφαρμογή τους στην ΕΑΔ αποτυπώνεται ως εξής: Η παρουσία και η **ενδυνάμωση του ρόλου του Διοικητή-ηγέτη (1)** του δίνει τη δυνατότητα χάραξης πορείας και στρατηγικής του νέου οργανισμού. Κατόπιν διαπίστωσης των προβληματικών ελεγκτικών διαδικασιών και του κατακερματισμού των ελεγκτικών οργάνων, δημιουργήθηκε η **κοινή ανάγκη για αλλαγή (2)** η οποία εκφράστηκε με τη **διαμόρφωση του κοινού οράματος (3)** δημιουργίας της ενιαίας Αρχής. Με τον Ιδρυτικό Νόμο της ΕΑΔ επί της ουσίας έλαβε χώρα η **δέσμευση (4)** για την υλοποίηση του οράματος και την ολοκλήρωση της αποστολής της. Κινητοποιήθηκαν οι δυνάμεις **μετατροπής της αλλαγής σε αλλαγή διάρκειας (5)**, μέσω της υλοποίησης στρατηγικών που στηρίζονται στις θεμελιώδεις αρχές της διαφάνειας, της ακεραιότητας, του ελέγχου και της λογοδοσίας. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνονται στα Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς τα οποία αποτελούν **έλεγχο προόδου (6)** του οργανισμού αλλά και επισφράγιση της **αλλαγής συστημάτων, δομών και λειτουργιών της Αρχής (7)**.

#### **6.1.17 Το Μοντέλο του Bennis (Huczynski κ.α., 2001) στην Ε.Α.Δ.**

Το **Μοντέλο Bennis** (Huczynski et al, 2001) όπως αναφέρθηκε διακρίνει δύο λόγους που εκφράζουν την ανάγκη υλοποίησης αλλαγών εντός του οργανισμού. Αυτοί σηματοδοτούν την έναρξη της διαδικασίας της αλλαγής και σχετίζονται κατά πρώτο με τις μεταβολές που διαδραματίζονται εντός του κοινωνικού πλαισίου (αλλαγή κυβέρνησης στην περίπτωση της ΕΑΔ) και κατά δεύτερον, με την οργανωτική ανανέωση για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Υπάρχουν πέντε ανθρώπινα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, ήτοι η **ολοκλήρωση ή ενοποίηση** (ενοποίηση αναγκών των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού), **κοινωνική επίδραση** (κατανομή ισχύος και εξουσίας), **συνεργασία** (εξειδίκευση και επαγγελματισμού, αλληλεξάρτηση), **προσαρμογή** (γρήγορη και σωστή αντίδραση στις εσωτερικές αλλαγές του οργανισμού), **ανανέωση** (ανάπτυξη και παρακμή, ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία, εργασία και ανθρώπινο δυναμικό, αξίες και σκοπούς της κοινωνίας και οργανισμού, καθιστούν τις αλλαγές επιτακτικές). Στην περίπτωση της ΕΑΔ, αυτά τα πέντε προβλήματα αντιμετωπίστηκαν αποτελεσματικά. Πιο συγκεκριμένα, η διάχυση του οράματος της νέας Αρχής μέσω της εφαρμογής μιας στοχευμένης στρατηγικής στους εργαζόμενους λειτούργησε βοηθητικά στην **ενοποίηση** αναγκών των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, η

**κατανομή** ισχύος και εξουσίας (κοινωνική επίδραση) που προήλθε από την υλοποίηση των προβλέψεων του ιδρυτικού νόμου της ΕΑΔ τοποθέτησε τα κατάλληλα στελέχη σε θέσεις στις οποίες μπορούν να μετουσιώσουν το όραμα του νέου οργανισμού σε δράσεις υλοποίησής του. Το όραμα αυτό αρχικά επικοινωνείται και στη συνέχεια ουσιαστικά υλοποιείται μέσω της αγωγής **συνεργασίας** μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων. Επίσης, η άμεση **προσαρμογή** των στελεχών στις νέες συνθήκες μετάβασης συντέειναν στην εξίσου γρήγορη και σωστή αντίδραση στις εσωτερικές αλλαγές του οργανισμού που επήλθαν με τη σύσταση της νέας Αρχής. Την ίδια στιγμή, η αλλαγή στις δομές των παλιών υπηρεσιών ήταν επιτακτική καθώς πολλές από τις αρμοδιότητές τους ήταν επικαλυπτόμενες αλλά κυρίως γιατί η ελεγκτική προσέγγισή τους ήταν «τιμωρητική» και όχι προληπτική. Αναμφίβολα και το ανθρώπινο δυναμικό τους χρειαζόταν την ανανέωση αλλά την αναγκαία εκπαίδευση σε σύγχρονα ελεγκτικά μέσα, μεθόδους, εργαλεία και πρότυπα.

## 6.2 Η σύγκριση των μοντέλων

Συγκρίνοντας τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν, θα λέγαμε ότι το μοντέλο του Lewin (1952) αποτέλεσε ένα νεωτερισμό για την εποχή του και εξελίχθηκε περαιτέρω από τον Kotter (1995) και τους Cook & Hunsaker (2001). Επιπρόσθετα, το μοντέλο των Balogan & Hope (1999) που εξέτασε τη διοίκηση της αλλαγής με βάση τη φύση της είναι πιο δυναμικό. Μπορεί κάλλιστα να συνδυαστεί με το μοντέλο διοίκησης αλλαγής και έρευνας δράσης του Robbins (2005), για την ανάλυση της αλλαγής σε περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται και διαθέτει νέες προκλήσεις, όπως το σύγχρονο. Τονίζουμε ότι οι περισσότερες από τις αναλύσεις των μοντέλων που παρουσιάστηκαν σε σχέση με τη διοίκηση αλλαγής, δίνουν έμφαση στην ανθρώπινη διάσταση και τονίζουν ότι η αποτελεσματικότητά τους βασίζεται σε οργανωσιακή κουλτούρα που είναι εστιασμένη στον άνθρωπο, την εκπαίδευση, τη μάθηση, την ευελιξία και προσαρμογή στις σύγχρονες πολυεπίπεδες απαιτήσεις.

Από την επισκόπηση των ανωτέρω μοντέλων αλλαγής και την εφαρμογή τους στην ΕΑΔ, διαπιστώθηκε ότι στην περίπτωση αυτή μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα με την :

- SWOT Analysis, πλήρης εφαρμογή
- Απεικόνιση των 4 διαστάσεων της Balanced Scorecard, πλήρης εφαρμογή
- Εφαρμογή μοντέλου Kotter (1995), πλήρης εφαρμογή
- Μοντέλο τριών βημάτων του Lewin (1951), πλήρης εφαρμογή
- Μοντέλο του Lippit (1958), πλήρης εφαρμογή
- Μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010), πλήρης εφαρμογή
- Μοντέλο του Jick (1991), πλήρης εφαρμογή
- Hellriegel & Slocum (1992), πλήρης εφαρμογή
- Cook & Hunsaker (2001), πλήρης εφαρμογή
- Μοντέλο διακοπτόμενης ισορροπίας (Tushman & Romanelli, 1985), πλήρης εφαρμογή

Επιπρόσθετα, κάποια στοιχεία ή επιμέρους στάδια ή χαρακτηριστικά που περιγράφονται στα παρακάτω μοντέλα θα μπορούσαν να ήταν χρήσιμα:

- Μοντελο Burke & Litwin (1992), εν μέρει εφαρμογή
- Μοντέλο των Clarke & Garside (1997), εν μέρει εφαρμογή
- Μοντέλο Robbins (2005), εν μέρει εφαρμογή
- Balogan & Hope (1999), εν μέρει εφαρμογή
- Μοντέλο 7-S της McKinsey (1980), εν μέρει εφαρμογή
- Μοντέλο ADKAR του Prosci (1998), εν μέρει εφαρμογή
- Μοντέλο του Schein (1987), εν μέρει εφαρμογή
- Μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric, εν μέρει εφαρμογή
- Μοντέλο του Bennis (Huczynski κ.α., 2001), εν μέρει εφαρμογή

### **6.3 Η ανάδειξη του καταλληλότερου μοντέλου**

#### **6.3.1 Μοντέλα με πλήρη εφαρμογή στην περίπτωση της Ε.Α.Δ.**

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, τα εξής μοντέλα μπορούν να βρουν πλήρη εφαρμογή στην περίπτωση της ΕΑΔ. Πιο συγκεκριμένα:

Αρχικά, το **μοντέλο τριών βημάτων του Lewin (1951)**, βρίσκει πλήρη εφαρμογή, καθώς εφαρμόζοντας το μοντέλο αυτό στην ΕΑΔ, στη φάση του «ξεπαγώματος» ή διαφορετικά κατά την αποδέσμευση από την καθεστηκία τάξη πραγμάτων, στην περίπτωση της ΕΑΔ, η φάση αυτή περιλάμβανε την περιγραφή και αποτύπωση της κατάστασης που επικρατούσε πριν το 7<sup>ο</sup> του 2019 (που ψηφίστηκε ο συστατικός Νόμος της ΕΑΔ, Ν. 4622/2019) και την αναγνώριση του χάσματος μεταξύ της τότε υφιστάμενης κατάστασης και της επιθυμητής. Ο ρόλος της νέας διοίκησης της ΕΑΔ υπήρξε κομβικός στη συγχώνευση των 6 προϋφιστάμενων ελεγκτικών υπηρεσιών και στη μετάδοση του οράματος της νέας Αρχής με την ενσωμάτωση των αλλαγών και το σταδιακό μετασχηματισμό τους σε μια νέα ενιαία Αρχή, ακολουθώντας τη στρατηγική που είχε εκπονηθεί. Το στάδιο της «μετάβασης» στην νέα πραγματικότητα στην περίπτωση της ΕΑΔ περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και δράσεις που δρομολογήθηκαν και υλοποιήθηκαν (ή υλοποιούνται ακόμα) για τη μετακίνηση/μετάβαση από την παλαιά κατάσταση στη νέα, με την εξειδίκευση των νέων στάσεων, αξιών και συμπεριφορών. Η μετάβαση αυτή επιτυγχάνεται στην ΕΑΔ μέσω της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων Γενικών Δ/σεων και διάχυσης της γνώσης, μέσω ενσωμάτωσης απλουστευμένων διαδικασιών, της χρήσης διεθνών ελεγκτικών προτύπων καθώς και των κατάλληλων εργαλείων επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, το τρίτο στάδιο του «ξεναπαγώματος» ή επαναδέσμευσης στην ΕΑΔ περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δράσεις για την παγίωση-κλείδωμα της νέας κατάστασης και τη διαφύλαξη της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητάς της και μπορεί να σχετίζονται με τη συνεχή επιμόρφωση και αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της, τις υψηλές αμοιβές καθώς και της

ανταλλαγής τεχνογνωσίας με άλλους ελεγκτικούς φορείς μέσω των Μνημονίων συνεργασίας που έχει υπογράψει η Αρχή. Σε όλα τα στάδια τονίζεται ο καταλυτικός ρόλος που παίζει η προσήλωση της νέας Διοίκησης της ΕΑΔ στην υιοθέτηση των αλλαγών από το ανθρώπινο δυναμικό για να ενσωματωθούν αυτές στις διαδικασίες, λειτουργίες και στρατηγικές της Αρχής.

Ο Lippitt (1958), συμπληρώνοντας το μοντέλο του Lewin (1951), περιέγραψε επτά φάσεις της αλλαγής. Ο συνδυασμός των δύο μοντέλων, Lewin (1951) και Lippitt (1958), αποτυπώνεται ως εξής:

Το πρώτο στάδιο του Lewin («ξεπάγωμα») περιλαμβάνει τις τρεις πρώτες φάσεις (1-3) του Lippitt (διάγνωση προβλήματος, εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή καθώς και εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής).

Το δεύτερο στάδιο του Lewin («μετάβαση») περιλαμβάνει τις φάσεις 4 & 5 του Lippitt (επιλογή στόχων και στρατηγικών αλλαγής καθώς και οριοθέτηση της αρμοδιότητας και του ρόλου του φορέα της αλλαγής).

Το τρίτο στάδιο του Lewin («ξεαναπάγωμα») περιλαμβάνει τις φάσεις 6 & 7 του Lippitt (διατήρηση της αλλαγής με επικοινωνία, συντονισμό, και τερματισμός της υποβοηθητικής συνεργασίας με τον φορέα της αλλαγής).

Εφαρμόζοντας τις επτά φάσεις της αλλαγής του **μοντέλου του Lippitt (1958)**, στην ΕΑΔ, παρατηρούμε τα εξής:

1. Ανάπτυξη της ανάγκης για αλλαγή-Διάγνωση του προβλήματος. Η διάγνωση και κατανόηση του προβλήματος (κατακερματισμός ελεγκτικών υπηρεσιών, έλλειψη συντονισμού) δημιούργησε το ισχυρό αίσθημα για αλλαγή και τη μετάβαση/μετασχηματισμό του οργανισμού σε μια πιο επιθυμητή, καλύτερη κατάσταση.
2. Εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή. Κατά την εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή, καθοριστικό παράγοντα αποτελεί η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και των φορέων της αλλαγής.
3. Εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής. Κατά τη φάση αυτή τόσο η νέα κυβέρνηση, όσο και οι πολίτες ήταν θετικοί στη δημιουργία της νέας Αρχής που πρεσβεύει θετικές αξίες που προωθούν το κοινό συμφέρον. Ως εκ τούτου, παρασχέθηκαν οι αναγκαίοι πόροι για το μετασχηματισμό αυτό, ήτοι τη σύσταση και λειτουργία της νέας Αρχής.
4. Επιλογή στόχων και στρατηγικών αλλαγής. Οι πολίτες αρχίζουν να μεταφράζουν θετικά τη «διάγνωση» για αλλαγή. Δίνουν πίστωση χρόνου και τηρούν στάση αναμονής για την εφαρμογή της καταλληλότερης στρατηγικής της αλλαγής στον οργανισμό.

5. Οριοθέτηση της αρμοδιότητας και του ρόλου του φορέα της αλλαγής. Οι φορείς της αλλαγής, ήτοι τα στελέχη και η διοίκηση της ΕΑΔ που κλήθηκαν να εφαρμόσουν τη στρατηγική μετεξέλιξης των υπηρεσιών που συγχωνεύτηκαν σε μία ενιαία αρχή, χρειάζεται να έχουν σε ετοιμότητα τα αντανακλαστικά τους έτσι ώστε να μπορούν να αφουγκραστούν τις όποιες αντιδράσεις από την εφαρμογή των αλλαγών.
6. Διατήρηση της αλλαγής (επικοινωνία, συντονισμός, κλπ). Ένας σημαντικός παράγοντας για την παγιοποίηση της αλλαγής είναι αυτός της εξάπλωσης ή της «μη εξάπλωσης» των αλλαγών σε «γειτονικά συστήματα ή υποσυστήματα», γεγονός που μπορεί να εκληφθεί στο αν οι αλλαγές αφομοιώνονται στις συνήθειες τόσο των εργαζομένων, όσο και των πολιτών.
7. Τερματισμός της υποβοηθητικής συνεργασίας με τον φορέα της αλλαγής. Στο στάδιο αυτό τίθεται το ερώτημα αν ο νέος οργανισμός έχει ενσωματώσει τις τεχνικές και τις συμπεριφορές για να εφαρμόσει και να διατηρήσει την αλλαγή αρκετά ώστε να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, αυτό που μπορεί να ειπωθεί είναι πως στα 4 περίπου χρόνια λειτουργίας της ο οργανισμός είναι σε διαδικασία διαρκούς εξέλιξης και τυποποίησης των λειτουργιών του.

Επιπλέον, εξελικτικά του μοντέλου του Lewin (1951), το **μοντέλο του Kotter (1995)**, επίσης βρίσκει πλήρη εφαρμογή στην ΕΑΔ, αφού:

- Η πρώτη φάση του μοντέλου αναφέρεται στην ανάπτυξη της «αίσθησης του επείγοντος». Στην περίπτωση της σύστασης της ΕΑΔ, ήταν εμφανής η αίσθηση του επείγοντος, καθώς ήταν επιτακτική η ανάγκη ριζικής αλλαγής του πλαισίου λογοδοσίας και ελέγχου λόγω έλλειψης συντονισμού των ελεγκτικών υπηρεσιών, του παρωχημένου θεσμικού πλαισίου, του κατακερματισμού των ελεγκτικών οργάνων καθώς και των επικαλύψεων αρμοδιοτήτων μεταξύ τους.
- Η δεύτερη φάση αναφέρεται στη δημιουργία ομάδας καθοδήγησης. Αυτή η ομάδα (που αργότερα, με τον Ιδρυτικό Νόμο της ΕΑΔ, αποτέλεσε τον πυρήνα των βασικών στελεχών της ΕΑΔ) εργαζόταν τουλάχιστον 2 χρόνια πριν την ίδρυση της ΕΑΔ για τη διαμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας της Αρχής που σχετίζεται με τη διαμόρφωση κουλτούρας ελέγχου, πρόληψης, ακεραιότητας και διαφανών ελεγκτικών διαδικασιών.
- Η τρίτη φάση σχετίζεται με τη διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής. Το όραμα αυτό διαμορφώθηκε καθώς εδραιωνόταν η αντίληψη πως οι ελεγκτικές υπηρεσίες θα ήταν καλύτερο να ενοποιηθούν και να λειτουργήσουν υπό την κοινή «ομπρέλα» μιας ενιαίας αρχής με κοινή στρατηγική.

- Η τέταρτη φάση συνδέεται με την επικοινωνία του οράματος της αλλαγής. Στην περίπτωση της ΕΑΔ η εμπέδωση του οράματος του μετασχηματισμού ενσωματώνεται σταδιακά στους πολίτες με την παρουσίαση των «επιτυχιών» της ενιαίας Αρχής και μέσα από τη διόρθωση χρόνιων παθογενειών που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της στρατηγικής που ακολουθεί η ΕΑΔ.
- Η πέμπτη φάση αναφέρεται στην ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή. Η ενδυνάμωση της ΕΑΔ αποτυπώνεται ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης των στελεχών της, της ανταλλαγής τεχνογνωσίας και της ζύμωσης που επέρχεται με άλλους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Επιπρόσθετα, η ευρεία συμμετοχή των ελεγκτών της ΕΑΔ σε διάφορες ελεγκτικές αποστολές διασφαλίζει την ύπαρξη διαφάνειας, λογοδοσίας και ακεραιότητας στους ελέγχους που διενεργούνται.
- Η έκτη φάση σχετίζεται με τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες εδραιώνουν την Αρχή στη συνείδηση των πολιτών και προετοιμάζουν το έδαφος για μεγαλύτερες μελλοντικές επιτυχίες της.
- Η έβδομη φάση εστιάζει στην παγιοποίηση αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών. Σε συνέχεια της προηγούμενης φάσης, η επιτυχής ολοκλήρωση των ελέγχων της ΕΑΔ οδηγεί στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών και στη συνέχεια στη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρα στον οργανισμό αλλά και στους πολίτες.
- Η όγδοη φάση περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού. Στην ΕΑΔ, μετά την άρση των συγκρούσεων αρμοδιοτήτων και επικαλύψεων που υπήρχε με τη λειτουργία των προϋφιστάμενων υπηρεσιών, οι αλλαγές που ενσωματώνονται σταδιακά θα οδηγήσουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ελέγχων, στην αξιοποίηση των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων ελέγχου, στην τυποποίηση των μεθοδολογιών και διαδικασιών και τελικά στην προώθηση αξιών που πρεσβεύσει η ΕΑΔ, όπως αυτή της διαφάνειας, της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και του ελέγχου.

Επιπρόσθετα, το **μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010)** που σχετίζεται με λογικά προγραμματισμένες και σχεδιασμένες ενέργειες στις οποίες προβαίνει ένας οργανισμός, παρατηρούμε ότι βρίσκει πλήρης εφαρμογή στην περίπτωση της ΕΑΔ. Το μοντέλο περιλαμβάνει στοιχεία από τα προαναφερθέντα μοντέλα του Lewin (1951), του Lippitt (1958) και του Kotter (1995). Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Εντοπισμός αναγκών / ευκαιρίας αλλαγής. Η ανάγκη για αλλαγές εντοπίστηκε καθώς οι ελεγκτικοί μηχανισμοί στη χώρα μας είναι κατακερματισμένοι και έχουν επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες. Η ευκαιρία για παρουσιάστηκε με την αλλαγή της κυβέρνησης τον Ιούλιο του 2019, καθώς ο νόμος περί «Επιτελικού



Κράτους» είχε μεν προετοιμαστεί αλλά έπρεπε να ψηφιστεί από την πλειοψηφία της Βουλής για να εφαρμοστεί.

- Ανάπτυξη κοινών επιδιώξεων. Έγινε προσπάθεια για την ανάπτυξη κοινών επιδιώξεων μέσω της διαμόρφωσης μιας ενιαίας στρατηγικής με της θεμελίωση της σε αρχές όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία, ο έλεγχος και η ακεραιότητα.
- Διαμόρφωση στόχων βελτίωσης. Διαμορφώθηκαν οι γενικοί στόχοι βελτίωσης, που όπως αποτυπώνονται στα Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς και αφορούν στην *καταπολέμηση και έλεγχο* με την αναβάθμιση του ελεγκτικού έργου για την καταπολέμηση φαινομένων απάτης και διαφθοράς, στην *πρόληψη-ακεραιότητα-λογοδοσία* με την ενίσχυση της ακεραιότητας και της λογοδοσίας για την πρόληψη και αποτροπή φαινομένων απάτης και διαφθοράς και στην *ενημέρωση-δημοσιότητα-ευαισθητοποίηση* με τη συστηματική ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των πολιτών για την ενίσχυση της συμμετοχής τους στην εθνική προσπάθεια καταπολέμησης της διαφθοράς.
- Διαμόρφωση σχεδίου δράσης και τρόπων άρσης των αντιστάσεων. Διαμορφώθηκε το σχέδιο δράσης και οι τρόποι άρσης των αντιστάσεων που επελέγησαν από τη Διοίκηση της ΕΑΔ ήταν η δέσμευση των εμπλεκόμενων υπηρεσιών με συγκεκριμένους, μετρήσιμους στόχους. Οι ειδικοί στόχοι που τέθηκαν περιλαμβάνουν την αναβάθμιση του σχεδιασμού, του συντονισμού και της αξιολόγησης, καθώς και την ενδυνάμωση του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου, την ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων και την υλοποίηση δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως και την ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στις δράσεις της ΕΑΔ.
- Εφαρμογή σχεδίου δράσης. Το σχέδιο δράσης που έχει εκπονηθεί και περιλαμβάνει τους γενικούς και ειδικούς στόχους εφαρμόζεται και στα σημεία που διαπιστώνονται αστοχίες γίνονται παρεμβάσεις.
- Αξιολόγηση κατάστασης και σταθεροποίηση. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, κατόπιν της υλοποίησης του Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2018-2021, προέκυψαν τα σημαντικότερα Αποτελέσματα Δράσεων, αξιολογήθηκαν και που θα αποτελέσουν παραδείγματα καλών πρακτικών για το Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. 2022-2025.
- Τερματισμός του συστήματος αλλαγής. Εφόσον οι ανωτέρω καλές πρακτικές εφαρμόζονται και επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα που τίθενται σε επίπεδο γενικών και ειδικών στόχων από τα Ε.Σ.Σ.Κ.Δ. για κάθε Γενική Δ/νση της ΕΑΔ, τότε είναι πολύ πιθανόν να έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού η επιτυχής υιοθέτηση των αλλαγών.

Επιπλέον, το **μοντέλο του Jick (1991)** που ενσωματώνει αρκετά από τα στοιχεία των παραπάνω τριών μοντέλων και περιγράφει δέκα (10) στάδια μέσω των οποίων αναλύεται η τακτική που απαιτείται για την επιτυχή εισαγωγή της οργανωσιακής αλλαγής και την υιοθέτησή της από το σύνολο του οργανισμού, μπορεί να βρει πλήρη εφαρμογή στην ΕΑΔ. Πιο συγκεκριμένα, τα επιμέρους στάδια είναι τα εξής:

- Ανάλυση του οργανισμού και της ανάγκης του για αλλαγή. Πριν την ψήφιση του Ιδρυτικού Νόμου της ΕΑΔ, είχε γίνει ανάλυση των διαδικασιών που ακολουθούνται στους ελεγκτικούς φορείς, τον κατακερματισμό τους, τις επικαλυπτόμενες αρμοδιότητές τους και το αντιφατικό νομοθετικό πλαίσιο. Έτσι, είχε γίνει σαφής η αναγκαιότητα του μετασχηματισμού των ελεγκτικών δομών.
- Δημιουργία ενός κοινού οράματος και μιας κοινής απόφασης. Από την ανάγκη για αλλαγή προέκυψε η σφυρηλάτηση ενός κοινού οράματος για τη δημιουργία μιας ενιαίας αρχής που θα αναλάβει τις αρμοδιότητες των έξι υπό συγχώνευση υπηρεσιών.
- Διαχωρισμός από το παρελθόν. Η ανάπτυξη του κοινού αυτού οράματος, προϋπέθετε τη διακοπή με τους δεσμούς του παρελθόντος, ήτοι την κουλτούρα, τις διαδικασίες και τις δομές των έξι υπό συγχώνευση υπηρεσιών.
- Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος. Ήταν πραγματικά επείγουσα η ανάγκη να συντονιστούν οι ελεγκτικοί θεσμοί, να επικαιροποιηθεί το ελεγκτικό θεσμικό πλαίσιο, να χρησιμοποιούνται σύγχρονα ελεγκτικά εργαλεία και μεθοδολογία και να υπάρχουν εξειδικευμένοι και εκπαιδευμένοι ελεγκτές.
- Υποστήριξη δυνατού ηγετικού ρόλου. Όπως αποτυπώνεται στον Ιδρυτικό Νόμο της ΕΑΔ (ν. 4622/2019), ο ρόλος του Διοικητή ως ηγέτη υποστηρίχθηκε σθεναρά τόσο σε πολιτικό όσο σε επιχειρησιακό επίπεδο.
- Σύμπραξη πολιτικών συνθηκών. Οι πολιτικές συνθήκες ήταν ώριμες για τη σύσταση μιας ενιαίας ελεγκτικής Αρχής. Είχαν μόλις διεξαχθεί εκλογές και είχε αναδειχθεί νέα κυβέρνηση η οποία προώθησε προς ψήφιση σχεδόν άμεσα το Νόμο περί Επιτελικού Κράτους στον οποίο περιλαμβάνεται η σύσταση της ΕΑΔ.
- Σχεδιασμός σχεδίου εφαρμογής. Ο ιδρυτικός Νόμος της ΕΑΔ που ψηφίστηκε και άρχισε να εφαρμόζεται άμεσα αποτέλεσε το σχέδιο εφαρμογής που είχε σχεδιαστεί. Μετά την καθιέρωση της ΕΑΔ τα ανά τετραετία Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.) αποτελούν τα σχέδια εφαρμογής της Αρχής που εφαρμόζονται στη βάση επίτευξης μετρήσιμων στόχων.

- Ανάπτυξη δομών διευκόλυνσης. Οι δομές διευκόλυνσης διαμορφώθηκαν μέσω του οργανογράμματος της ΕΑΔ και των αρμοδιοτήτων που ορίζει ο ιδρυτικός της Νόμος τόσο για το Διοικητή, όσο και για το Συμβούλιο Διοίκησης και τις επιμέρους Γενικές Δ/νσεις.
- Επικοινωνία, εμπλοκή εργαζομένων και ειλικρίνεια. Προσ απαιτούμενο για την επιτυχημένη λειτουργία των ανωτέρω δομών αποτελεί η συμμετοχή όλων των στελεχών και της Διοίκησης στη βάση ειλικρινούς επικοινωνίας μεταξύ τους κατά τη διαδικασία καθορισμού των επιμέρους στόχων της Αρχής.
- Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής. Μέσω των γενικών και ειδικών στόχων που τίθενται στα Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.) και στο βαθμό που αυτοί επιτυγχάνονται, τότε επί της ουσίας ενισχύεται και θεσμοθετείται η επιτυχημένη στρατηγική της αλλαγής.

Επιπρόσθετα, το **μοντέλο των Cook & Hunsaker (2001)** μπορεί να βρει πλήρη εφαρμογή στην ΕΑΔ, καθώς τα 4 βήματα του μοντέλου εφαρμόζονται στην ΕΑΔ ως εξής:

- Βήμα 1<sup>ο</sup>: Το βασικό βήμα ήταν η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή. Λόγω του κατακερματισμού των ελεγκτικών υπηρεσιών, της αναγκαιότητας ανανέωσής τους και επικαιροποίησης των ελεγκτικών εργαλείων και των γνώσεων των ελεγκτών, έγινε επιτακτική η ανάγκη για αλλαγή.
- Βήμα 2<sup>ο</sup>: Το δεύτερο βήμα αφορά στη διάγνωση και το σχεδιασμό της αλλαγής. Κατά την διάρκεια του σχεδιασμού λήφθηκαν υπόψη οι υπηρεσίες και τα στελέχη που θα επηρεάζονταν από τη συγχώνευση των υπηρεσιών και εκπονήθηκε σχέδιο για την ομαλή μετάβαση από τη μία κατάσταση στην άλλη. Δόθηκε βάση στις ικανότητες, τη γνώση και τις εμπειρίες των στελεχών των έξι υπό συγχώνευση υπηρεσιών προκειμένου να αξιοποιηθούν από τη νέα ενιαία Αρχή.
- Βήμα 3<sup>ο</sup>: Το τρίτο βήμα σχετίζεται με τη διοίκηση της αλλαγής. Τα στελέχη της ΕΑΔ που είχαν αναλάβει την εκπόνηση της στρατηγικής μετάβασης στην ενιαία Αρχή υποστήριξαν τα στελέχη που προέρχονταν από τις υπό συγχώνευση υπηρεσίες να ξεπεράσουν τις όποιες ανησυχίες ή τους φόβους τους και να ενσωματωθούν ομαλά στη νέα Υπηρεσία.
- Βήμα 4<sup>ο</sup>: Το τέταρτο βήμα αφορά στη μέτρηση αποτελεσμάτων και τη διατήρηση της αλλαγής. Στο στάδιο αυτό, χρειάζεται να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα για να μπορεί να γίνει αξιολόγηση της επιτυχίας ενσωμάτωσης των αλλαγών στο νέο οργανισμό. Στην ΕΑΔ η επίτευξη των στόχων που τίθενται βασίζεται σε μετρήσιμους δείκτες.

Ακόμα, στο **μοντέλο Hellriegel & Slocum (1992)** στο οποίο αναλύεται ο τρόπος εισαγωγής μιας προγραμματισμένης αλλαγής σε τέσσερα στάδια βρίσκει πλήρη εφαρμογή στην ΕΑΔ. Πιο συγκεκριμένα, στο Στάδιο 1 (Διαγνωστικό), πριν το 2019, αποτυπώθηκε η τότε υφιστάμενη κατάσταση με τον κατακερματισμό των ελεγκτικών αρχών και την ανάγκη συντονισμού τους για καλύτερα αποτελέσματα. Σε δεύτερο στάδιο (Προγραμματισμός) έγινε ο προγραμματισμός της αλλαγής και ουσιαστικής δημιουργίας της ΕΑΔ, ήτοι η ανάλυση των αιτιών (δυσχερειών που προκαλεί η ύπαρξη διαφορετικών ελεγκτικών αρχών με επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες), υπερπήδηση αντιδράσεων (κάμψη αντίστασης στην αλλαγή με σταδιακή αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας), επιλογή μετρήσιμων στόχων, καθώς και συγκρότηση ομάδων αλλαγής για την εκπόνηση της στρατηγικής της νέας Αρχής με αξιοποίηση σύγχρονων ελεγκτικών εργαλείων. Σε τρίτο στάδιο (Υλοποίηση), από τον 7<sup>ο</sup> του 2019 λαμβάνει χώρα η πραγματοποίηση των δράσεων που ορίζει ο συστατικός Νόμος της ΕΑΔ και η παρακολούθησή τους. Ξεκίνησε να υλοποιείται το πλάνο μετασχηματισμού των έξι ελεγκτικών φορέων υπό την ομπρέλα μιας ενιαίας Αρχής με θεμελιώδεις αξίες τη διαφάνεια, την ακεραιότητα, τη λογοδοσία και τον έλεγχο. Την περίοδο αυτή διανύουμε το 4<sup>ο</sup> στάδιο (Αξιολόγηση της αλλαγής και ανατροφοδότηση), καθώς γίνεται αξιολόγηση της αλλαγής και ανατροφοδότηση, ήτοι επανεξετάζονται διάφορες πτυχές της αλλαγής και υιοθετούνται οι καλές πρακτικές εφόσον οι μετρήσιμοι στόχοι που είχαν τεθεί αρχικά έχουν επιτευχθεί.

Τέλος, το **μοντέλο της διακοπόμενης Ισορροπίας των Tushman & Romanelli (1985)** μπορεί να βρει πλήρη εφαρμογή στην περίπτωση της ΕΑΔ, καθώς οι έξι υπό συγχώνευση οργανισμοί λειτουργούσαν σε καταστάσεις ισορροπίας και διεκόπησαν σχετικά απότομα για «αναγκαστικό» επαναπροσανατολισμό, που όμως έθεσε τα θεμέλια για την επόμενη περίοδο ισορροπίας, υπό το νέο καθεστώς της ΕΑΔ. Στη νέα αυτή περίοδο, οι ελεγκτικές υπηρεσίες που συγχωνεύθηκαν υπό τη νέα Αρχή έχουν υποστεί μεταβολές σε κρίσιμα πεδία και λειτουργίες τους που σχετίζονται με τη δομή, τη στρατηγική, την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και τα συστήματα ελέγχου που διαμορφώνονται από την ΕΑΔ. Όλες ανεξαιρέτως οι υπηρεσίες που έχουν ενταχθεί στην ΕΑΔ έχουν υποστεί τις ανωτέρω μεταβολές και όπως περιγράφει το μοντέλο διακοπόμενης ισορροπίας των Tushman & Romanelli (1985), η μέγιστη απόδοση του στελεχιακού δυναμικού επιτυγχάνεται όταν υπάρχει συμφωνία και κοινή πορεία των προαναφερθέντων πεδίων (κουλτούρα, στρατηγική, δομή, κατανομή δυνάμεων και συστημάτων ελέγχου). Έτσι, στις περιόδους ισορροπίας μετά την εγκαθίδρυση της ΕΑΔ και την ενσωμάτωση των προϋφιστάμενων ελεγκτικών αρχών, πραγματοποιούνται εξελικτικές και ρυθμιστικές αλλαγές, οι οποίες έχουν ως στόχο την ανάπτυξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς για τη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες και τα συστήματα. Σημειώνεται ότι ριζικές αλλαγές λαμβάνουν χώρα σε περιόδους επαναπροσανατολισμού και αφορούν στην αναδιάρθρωση της εταιρικής αποστολής και του συστήματος αξιών, την αλλαγή του status και της ιεραρχίας, την ανανέωση των διαδικασιών και συστημάτων επικοινωνίας και την συνολική αναδιοργάνωση

των δομικών στοιχείων του οργανισμού (Tushman et al, 1988, όπως αναφέρει ο Wendy, 2005), όπως ακριβώς συμβαίνει με την περίπτωση της ΕΑΔ.

### 6.3.2 Μοντέλα με μερική ή σχετική εφαρμογή στην περίπτωση της Ε.Α.Δ.

Εκτός των παραπάνω μοντέλων, στην περίπτωση της ΕΑΔ χρήσιμη θα μπορούσε να είναι η εφαρμογή φάσεων, σταδίων ή στοιχείων από διάφορα άλλα μοντέλα που εξετάστηκαν.

Πιο συγκεκριμένα, από το **μοντέλο Balogan & Hope (1999)**, στην περίπτωση της ΕΑΔ φαίνεται ότι εφαρμόζονται συνδυαστικά η στρατηγική της αναδόμησης και η στρατηγική της εξέλιξης και όχι απλά η στρατηγική της προσαρμογής. Σε σχέση με τη στρατηγική της αναδόμησης, αυτή εφαρμόστηκε στην ΕΑΔ καθώς η αλλαγή ήταν σχετικά γρήγορη και προκάλεσε αναστάτωση στους έξι οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν υπό τη νέα ενιαία Αρχή. Ωστόσο, οι προϋφιστάμενες ελεγκτικές αρχές δεν στεγάστηκαν σε άλλους χώρους και το οργανωσιακό τους πλαίσιο ουσιαστικά δεν μεταβλήθηκε άμεσα. Στο σημείο αυτό εισέρχεται η στρατηγική της εξέλιξης η οποία χρησιμοποιήθηκε για τη σταδιακή αλλαγή του οργανωτικού πλαισίου και κουλτούρας των προϋφιστάμενων 6 ελεγκτικών αρχών. Η νέα ΕΑΔ αντιμετώπισε τις υπό συγχώνευση υπηρεσίες ως «συστήματα μάθησης» που συνεχώς προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους καθώς το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον αλλάζει. Στην ΕΑΔ η εφαρμογή του υβριδικού μοντέλου των στρατηγικών της αναδόμησης και της εξέλιξης στοχεύει στην ενσωμάτωση των υπηρεσιών που συγχωνεύτηκαν και στην εμπέδωση του κοινού οράματος με την υιοθέτηση αξιών όπως η διαφάνεια, η ακεραιότητα, η λογοδοσία και ο έλεγχος.

Από το **μοντέλο Robbins (2005)**, στην ΕΑΔ μπορούν να εφαρμοστούν τα δύο τελευταία βήματα, καθώς τα τρία πρώτα βήματα (διάγνωση για τα αίτια του προβλήματος, ανάλυση και προβληματισμός με πρόκληση δυναμικών διαδικασιών αναζήτησης λύσεων και τέλος ανάδραση με την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των δύο πρώτων βημάτων στους εργαζόμενους και διάχυσή τους σε όλο τον οργανισμό) έγιναν άτυπα σε επίπεδο προετοιμασίας του νέου οργανογράμματος της ΕΑΔ. Πιο συγκεκριμένα, στο τέταρτο βήμα, η ομάδα που είχε αναλάβει τόσο την εκπόνηση του σχεδίου για το νέο οργανόγραμμα της ΕΑΔ όσο και τη στρατηγική μετάβασης στη νέα ενιαία Αρχή με συγκεκριμένες ενέργειες και παρεμβάσεις, ουσιαστικά εφαρμόζει λύσεις στα προβλήματα που άτυπα είχαν προσδιοριστεί και συζητηθεί στα προηγούμενα τρία βήματα του μοντέλου. Τα προβλήματα που υπήρχαν με τον κατακερματισμό των ελεγκτικών Υπηρεσιών με επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες, την έλλειψη συντονισμού, το παρωχημένο θεσμικό πλαίσιο καθώς και την προσέγγιση των ίδιων υποθέσεων με διαφορετικά κριτήρια έχουν αναλυθεί και σχετίζονται με τη διάγνωση της ανάγκης για αλλαγή. Στο πέμπτο βήμα της αξιολόγησης κρίνεται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου που εφαρμόζεται μέσω της ανάδρασης. Το βήμα αυτό της αξιολόγησης στην ΕΑΔ γίνεται μέσω των μετρήσιμων στόχων που τίθενται

πριν την έναρξη της ελεγκτικής περιόδου και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται. Με τον τρόπο αυτό, αν υπάρχουν αστοχίες σε συγκεκριμένα πεδία, λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα ή εκπονείται ειδικό σχέδιο δράσης.

Από την εφαρμογή του **μοντέλου Burke & Litwin (1992)** στην περίπτωση της ΕΑΔ, διαπιστώνεται ότι το μοντέλο εστιάζει στην οργανωσιακή απόδοση καθώς και σε δυο οπτικές της οργανωσιακής αλλαγής που σχετίζονται τόσο με τους μετασχηματιστικούς όσο με τους συναλλακτικούς παράγοντες. Οι μετασχηματιστικοί παράγοντες της οργανωσιακής αλλαγής που απαντώνται στην ΕΑΔ αφορούν στην εταιρική αποστολή και τη στρατηγική, την ηγεσία, τη νέα κουλτούρα, την ατομική και οργανωσιακή απόδοση, όπως αποτυπώνονται στο συστατικό της Νόμο (Ν. 4622/2019). Από την άλλη πλευρά, οι συναλλακτικοί παράγοντες της οργανωσιακής αλλαγής που συναντούμε στην ΕΑΔ περιλαμβάνουν τις πρακτικές της νέας διοίκησης, τα συστήματα, το οργανωσιακό κλίμα, τα κίνητρα, τα απαιτούμενα προσόντα και τις δεξιότητες. Με τις αυξημένες αμοιβές δίνεται επιπλέον κίνητρο στους εργαζόμενους να ταυτιστούν με το όραμα της νέας Αρχής, να επιμορφωθούν/ επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους για να μπορέσουν να εφαρμόσουν καινοτόμα εργαλεία ελέγχου. Με τον τρόπο αυτό θα έχουν καλύτερη απόδοση και θα πετύχουν τη μεγιστοποίηση των μετρήσιμων αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους που τίθενται.

Από την εφαρμογή του **μοντέλου των Clarke & Garside (1997)** στην Ε.Α.Δ., διαπιστώθηκε ότι σημαντικοί παράγοντες που περιλαμβάνονται στο εν λόγω μοντέλο λήφθηκαν υπόψη κατά την υλοποίηση του μετασχηματισμού. Καθώς η ΕΑΔ ανέλαβε το σύνολο των αρμοδιοτήτων έξι ελεγκτικών φορέων υπάρξει ήταν αναγκαίο να υπάρξει αφοσίωση/προσήλωση στο στόχο αλλά και συμμετοχή από τα στελέχη για να γίνει αποδεκτή η μετάβαση στο νέο σχήμα ως μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής. Λήφθηκαν επίσης υπόψη κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία που σχετίζονται με την ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής και συγκεκριμένα με θέματα συμπεριφορών, στάσεων και αντιλήψεων απέναντι στην αλλαγή, με την εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών για τη λειτουργία ομάδων εργασίας και την ανάπτυξη κλίματος συναδελφικότητας. Επιπρόσθετα, προκειμένου να εμπεδωθεί η στρατηγική, οι αξίες και το όραμα της νέας Αρχής, αξιοποιήθηκαν συγκεκριμένα εργαλεία και μεθοδολογία που περιλαμβάνουν καλύτερες πρακτικές, ανταλλαγή τεχνογνωσίας, μέτρηση απόδοσης και διαδικασιών καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης για την απόκτηση νέων γνώσεων. Τέλος, κρίσιμο παράγοντα για την αφομοίωση της αλλαγής καθίσταται η αλληλεπίδραση που σχετίζεται με την αξιολόγηση και ανάλυση που πρέπει να ακολουθεί τους μετρήσιμους στόχους που τίθενται για κάθε υπηρεσιακή Μονάδα πριν την έναρξη της ελεγκτικής περιόδου.

Εφαρμόζοντας το **μοντέλο 7-S της McKinsey (1980)** στην ΕΑΔ, διαπιστώνεται ότι τα επτά στοιχεία αλλά και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ΕΑΔ έχει διαμορφώσει τη στρατηγική βάσει της νέας δομής και του

οργανογράμματος που περιλαμβάνεται στον Ιδρυτικό της Νόμο. Η εφαρμογή της στρατηγικής, του στυλ και των συστημάτων και η αλληλεπίδραση αυτών συμβάλουν στο να επιτύχει την αποστολή της που σχετίζεται με τις αρχές της διαφάνειας, της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και του ελέγχου. Επιπλέον, οι δεξιότητες του προσωπικού της ΕΑΔ και ο τρόπος που αυτές αναπτύσσονται μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων και επικαιροποίησης των γνώσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη διαμόρφωση και επίτευξη των μετρήσιμων στόχων που θέτει κάθε Οργανική Μονάδα της ΕΑΔ. Οι κοινές αξίες που έχουν καλλιεργηθεί στην ΕΑΔ αποτυπώνουν το όραμα και διαμορφώνουν την στρατηγική που υπηρετούν τα στελέχη και η Διοίκηση της Αρχής.

Από την εφαρμογή του **μοντέλου του Schein (1987)** στην ΕΑΔ, προκύπτει ότι η προσέγγιση του Schein είναι αντίστοιχη με αυτή του Lewin (1951) καθώς θεωρεί ότι η γνωστική ανακατασκευή είναι η φάση της μετάβασης κατά την οποία το στέλεχος της ΕΑΔ διευρύνει τους ορίζοντές του (είτε με επιμόρφωση είτε με ανταλλαγή τεχνογνωσίας) προκειμένου να προσεγγίζει διαφορετικά τις νέες μεθόδους και εργαλεία που χρησιμοποιεί η Αρχή. Η ομαδική αποδοχή των αλλαγών από το σύνολο των στελεχών της ΕΑΔ με τη στήριξη της διοίκησης της Αρχής θα διευκολύνει περισσότερο στην υιοθέτηση της νέας ελεγκτικής κουλτούρας και αρχών όπως η πρόληψη, η διαφάνεια, η λογοδοσία και η ακεραιότητα.

Η εφαρμογή του **μοντέλου του Garvin (2000) / General Electric** στην Ε.Α.Δ. συνοψίζει τα επτά επιμέρους στάδια για την επιτυχή ενσωμάτωση της αλλαγής. Η παρουσία και η ενδυνάμωση του ρόλου του Διοικητή-ηγέτη του δίνει τη δυνατότητα χάραξης πορείας και στρατηγικής του νέου οργανισμού. Κατόπιν διαπίστωσης των προβληματικών ελεγκτικών διαδικασιών και του κατακερματισμού των ελεγκτικών οργάνων, δημιουργήθηκε η κοινή ανάγκη για αλλαγή η οποία εκφράστηκε με τη διαμόρφωση του κοινού οράματος δημιουργίας της ενιαίας Αρχής. Με τον Ιδρυτικό Νόμο της ΕΑΔ επί της ουσίας έλαβε χώρα η δέσμευση για την υλοποίηση του οράματος και την ολοκλήρωση της αποστολής της. Κινητοποιήθηκαν οι δυνάμεις μετατροπής της αλλαγής σε αλλαγή διαρκείας, μέσω της υλοποίησης στρατηγικών που στηρίζονται στις θεμελιώδεις αρχές της διαφάνειας, της ακεραιότητας, του ελέγχου και της λογοδοσίας. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνονται στα Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς τα οποία αποτελούν έλεγχο προόδου του οργανισμού αλλά και επισφράγιση της αλλαγής συστημάτων, δομών και λειτουργιών της Αρχής.

Το **μοντέλο του Bennis (Huczynski et al, 2001)** εντοπίζει πέντε ανθρώπινα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίζονται κατά τη διαδικασία ενσωμάτωσης της αλλαγής. Από την εφαρμογή του μοντέλου στην περίπτωση της ΕΑΔ, αυτά τα πέντε προβλήματα οριοθετήθηκαν και αντιμετωπίστηκαν αποτελεσματικά. Πιο συγκεκριμένα, η διάχυση του οράματος της νέας Αρχής μέσω της εφαρμογής μιας στοχευμένης στρατηγικής στους εργαζόμενους λειτούργησε βοηθητικά στην ενοποίηση αναγκών των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, η

κατανομή ισχύος και εξουσίας (κοινωνική επίδραση) που προήλθε από την υλοποίηση των προβλέψεων του ιδρυτικού νόμου της ΕΑΔ τοποθέτησε τα κατάλληλα στελέχη σε θέσεις στις οποίες μπορούν να μετουσιώσουν το όραμα του νέου οργανισμού σε δράσεις υλοποίησής του. Το όραμα αυτό αρχικά επικοινωνείται και στη συνέχεια ουσιαστικά υλοποιείται μέσω της αγωγής συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων. Επίσης, η άμεση προσαρμογή των στελεχών στις νέες συνθήκες μετάβασης συντέειναν στην εξίσου γρήγορη και σωστή αντίδραση στις εσωτερικές αλλαγές του οργανισμού που επήλθαν με τη σύσταση της νέας Αρχής. Την ίδια στιγμή, η αλλαγή στις δομές των παλιών υπηρεσιών ήταν επιτακτική καθώς πολλές από τις αρμοδιότητές τους ήταν επικαλυπτόμενες αλλά κυρίως γιατί η ελεγκτική προσέγγισή τους ήταν «τιμωρητική» και όχι προληπτική. Αναμφίβολα και το ανθρώπινο δυναμικό τους χρειαζόταν την ανανέωση αλλά την αναγκαία εκπαίδευση σε σύγχρονα ελεγκτικά μέσα, μεθόδους, εργαλεία και πρότυπα.

#### 6.4 Οι προτάσεις για την εφαρμογή ενός υβριδικού μοντέλου αλλαγής

Βασιζόμενοι στην εφαρμογή των ανωτέρω μοντέλων στην ΕΑΔ, το υβριδικό μοντέλο που θα έβρισκε πλήρη εφαρμογή στην ΕΑΔ, ιδανικά θα περιλάμβανε 8 φάσεις, όπως αυτά αποτυπώνονται στο **μοντέλο του Kotter (1995)**. Σημειώνεται ότι το μοντέλο αυτό ουσιαστικά ενσωματώνει τα **μοντέλα του Lewin (1951) και Lippitt (1958)**. Οι φάσεις αυτές περιλαμβάνουν:

- Η **πρώτη φάση** του μοντέλου αναφέρεται στην ανάπτυξη της **«αίσθησης του επείγοντος»**. Στην περίπτωση της σύστασης της ΕΑΔ, ήταν εμφανής η αίσθηση του επείγοντος, καθώς ήταν επιτακτική η ανάγκη ριζικής αλλαγής του πλαισίου λογοδοσίας και ελέγχου λόγω έλλειψης συντονισμού των ελεγκτικών υπηρεσιών, του παρωχημένου θεσμικού πλαισίου, του κατακερματισμού των ελεγκτικών οργάνων καθώς και των επικαλύψεων αρμοδιοτήτων μεταξύ τους.
- Η **δεύτερη φάση** αναφέρεται στη **δημιουργία ομάδας καθοδήγησης**. Αυτή η ομάδα (που αργότερα, με τον Ιδρυτικό Νόμο της ΕΑΔ, αποτέλεσε τον πυρήνα των βασικών στελεχών της ΕΑΔ) εργαζόταν τουλάχιστον 2 χρόνια πριν την ίδρυση της ΕΑΔ για τη διαμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας της Αρχής που σχετίζεται με τη διαμόρφωση κουλτούρας ελέγχου, πρόληψης, ακεραιότητας και διαφανών ελεγκτικών διαδικασιών.
- Η **τρίτη φάση** σχετίζεται με τη **διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής**. Το όραμα αυτό διαμορφώθηκε καθώς εδραιωνόταν η αντίληψη πως οι ελεγκτικές υπηρεσίες θα ήταν καλύτερο να ενοποιηθούν και να λειτουργήσουν υπό την κοινή «ομπρέλα» μιας ενιαίας αρχής με κοινή στρατηγική.



- Η **τέταρτη φάση** συνδέεται με την **επικοινωνία του οράματος της αλλαγής**. Στην περίπτωση της ΕΑΔ η εμπέδωση του οράματος του μετασχηματισμού ενσωματώνεται σταδιακά στους πολίτες με την παρουσίαση των «επιτυχιών» της ενιαίας Αρχής και μέσα από τη διόρθωση χρόνιων παθογενειών που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της στρατηγικής που ακολουθεί η ΕΑΔ.
- Η **πέμπτη φάση** αναφέρεται στην **ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή**. Η ενδυνάμωση της ΕΑΔ αποτυπώνεται ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης των στελεχών της, της ανταλλαγής τεχνογνωσίας και της ζύμωσης που επέρχεται με άλλους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Επιπρόσθετα, η ευρεία συμμετοχή των ελεγκτών της ΕΑΔ σε διάφορες ελεγκτικές αποστολές διασφαλίζει την ύπαρξη διαφάνειας, λογοδοσίας και ακεραιότητας στους ελέγχους που διενεργούνται.
- Η **έκτη φάση** σχετίζεται με τη **δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών**. Στην περίπτωση της ΕΑΔ, οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες εδραιώνουν την Αρχή στη συνείδηση των πολιτών και προετοιμάζουν το έδαφος για μεγαλύτερες μελλοντικές επιτυχίες της.
- Η **έβδομη φάση** εστιάζει στην **παγιοποίηση αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών**. Σε συνέχεια της προηγούμενης φάσης, η επιτυχής ολοκλήρωση των ελέγχων της ΕΑΔ οδηγεί στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών και στη συνέχεια στη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρα στον οργανισμό αλλά και στους πολίτες.
- Η **όγδοη φάση** περιλαμβάνει την **ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού**. Στην ΕΑΔ, μετά την άρση των συγκρούσεων αρμοδιοτήτων και επικαλύψεων που υπήρχε με τη λειτουργία των προϋφιστάμενων υπηρεσιών, οι αλλαγές που ενσωματώνονται σταδιακά θα οδηγήσουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ελέγχων, στην αξιοποίηση των σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων ελέγχου, στην τυποποίηση των μεθοδολογιών και διαδικασιών και τελικά στην προώθηση αξιών που πρεσβεύσει η ΕΑΔ, όπως αυτή της διαφάνειας, της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και του ελέγχου.

Εναλλακτικά, ως βάση του υβριδικού μοντέλου θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το **μοντέλο της Σχεδιασμένης αλλαγής (Καμτσιος, 2010)** που περιλαμβάνει **επτά βήματα** (Εντοπισμός αναγκών / ευκαιρίας αλλαγής, Ανάπτυξη κοινών επιδιώξεων, Διαμόρφωση στόχων βελτίωσης, Διαμόρφωση σχεδίου δράσης και τρόπων άρσης των αντιστάσεων, Εφαρμογή σχεδίου δράσης, Αξιολόγηση κατάστασης και σταθεροποίηση, Τερματισμός του συστήματος αλλαγής) ή του **Jick (1991)** που περιγράφει **δέκα στάδια** (Ανάλυση του οργανισμού και της ανάγκης του για αλλαγή, Δημιουργία ενός κοινού οράματος και μιας κοινής απόφασης, Διαχωρισμός από το παρελθόν, Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος, Υποστήριξη δυνατού ηγετικού ρόλου, Σύμπραξη πολιτικών συνθηκών, Σχεδιασμός σχεδίου εφαρμογής, Ανάπτυξη

δομών διευκόλυνσης, Επικοινωνία, εμπλοκή εργαζομένων και ειλικρίνεια, Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής).

**Στο σημείο αυτό στο υβριδικό μοντέλο θα μπορούσαν να προστεθούν το τέταρτο βήμα του μοντέλου των Cook & Hunsaker (2001) που αφορά στη μέτρηση αποτελεσμάτων και τη διατήρηση της αλλαγής.** Στο στάδιο αυτό, χρειάζεται να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα για να μπορεί να γίνει αξιολόγηση της επιτυχίας ενσωμάτωσης των αλλαγών στο νέο οργανισμό. Στην ΕΑΔ η επίτευξη των στόχων που τίθενται βασίζεται σε μετρήσιμους δείκτες.

Αντίστοιχα, το υβριδικό μοντέλο θα μπορούσε να εμπλουτιστεί με το **4<sup>ο</sup> στάδιο του μοντέλου Hellriegel & Slocum (1992) που αφορά στην Αξιολόγηση της αλλαγής και ανατροφοδότηση,** καθώς γίνεται αξιολόγηση της αλλαγής και ανατροφοδότηση, ήτοι επανεξετάζονται διάφορες πτυχές της αλλαγής και υιοθετούνται οι καλές πρακτικές εφόσον οι μετρήσιμοι στόχοι που είχαν τεθεί αρχικά έχουν επιτευχθεί.

Εναλλακτικά, το υβριδικό μοντέλο θα μπορούσε να περιλαμβάνει το **πέμπτο βήμα της αξιολόγησης του μοντέλου Robbins (2005), όπου κρίνεται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου που εφαρμόζεται μέσω της ανάδρασης.** Το βήμα αυτό της αξιολόγησης στην ΕΑΔ γίνεται μέσω των μετρήσιμων στόχων που τίθενται πριν την έναρξη της ελεγκτικής περιόδου και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται. Με τον τρόπο αυτό, αν υπάρχουν αστοχίες σε συγκεκριμένα πεδία, λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα ή εκπονείται ειδικό σχέδιο δράσης.

Επιπλέον, από την εφαρμογή του **μοντέλου των Clarke & Garside (1997),** στο υβριδικό μοντέλο θα ήταν κρίσιμο να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες κατά την υλοποίηση του μετασχηματισμού, όπως η αφοσίωση/προσήλωση στο στόχο αλλά και η ενεργή συμμετοχή καθώς και η χρήση των κατάλληλων εργαλείων και αντίστοιχης μεθοδολογίας. Τέλος, καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή ενσωμάτωση της αλλαγής αλλά και όλης της στρατηγικής αποτελεί η αλληλεπίδραση που σχετίζεται με την αξιολόγηση και ανάλυση που πρέπει να ακολουθεί τους μετρήσιμους στόχους που τίθενται για κάθε υπηρεσιακή Μονάδα πριν την έναρξη της ελεγκτικής περιόδου.

Στο υβριδικό μοντέλο θα μπορούσαν επίσης να περιληφθούν τα στοιχεία που περιγράφονται στο **μοντέλο 7-S της McKinsey (1980),** ως σημαντικοί παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο για τη διαμόρφωση όσο και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Αυτά τα στοιχεία αναφέρονται στη Στρατηγική, στη Δομή, στο Στυλ, τα Συστήματα, τις δεξιότητες του προσωπικού, τους στόχους και τις κοινές αξίες που έχουν καλλιεργηθεί στην ΕΑΔ και αποτυπώνουν το όραμα που υπηρετούν τα στελέχη και η Διοίκησή της, αλλά στην αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Ακόμα, στο υβριδικό μοντέλο θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη τα απαραίτητα συστατικά για την επιτυχημένη αλλαγή που περιγράφονται στο μοντέλο **ADKAR του Prosci (1998).** Τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται με επίγνωση των δυνατοτήτων και προσαρμογής του ατόμου, την επιθυμία για ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες

της νέας Αρχής, τη γνώση του αντικειμένου, των καινοτόμων εργαλείων και των σύγχρονων ελεγκτικών προτύπων, τη ικανότητα των στελεχών να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των νέων καθηκόντων, καθώς και ενίσχυση των γνώσεων και της προσωπικότητάς τους μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης και ανταλλαγής τεχνογνωσίας.

Επιπρόσθετα, στο υβριδικό μοντέλο θεωρούμε ότι πρέπει να ληφθεί υπόψη η προσέγγιση του **Schein (1987)**, ο οποίος εξειδικεύοντας το μοντέλο του Lewin (1951), ανέφερε ότι στη φάση της κινητοποίησης – αποδέσμευσης υπάρχει μια δέσμη τριών ενεργειών που οδηγούν στην αποδοχή της αναγκαιότητας της αλλαγής. Είναι πολύ σημαντικό, προκειμένου να γίνει ομαλά η μετάβαση στο νέο καθεστώς, ο οργανισμός να παρέχει ψυχολογική ασφάλεια στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να ξεπεράσουν τα εμπόδια και τους όποιους φόβους, να αποδεχτούν τις καινοτομίες και να ενστερνιστούν νέες προσεγγίσεις και συμπεριφορές. Η ομαδική αποδοχή των αλλαγών από το σύνολο των στελεχών της ΕΑΔ μέσω της άμβλυνσης των ανησυχιών τους, θα διευκολύνει περισσότερο την υιοθέτηση της νέας κουλτούρας, δομών, αρχών και λειτουργιών.

Ακόμα, στο υβριδικό μοντέλο χρήσιμο είναι να περιληφθούν τα **κρίσιμα στάδια 6 & 7, όπως περιγράφονται στο μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric για την επιτυχή ενσωμάτωση της αλλαγής**. Πιο συγκεκριμένα, αφού έχει διαμορφωθεί το όραμα, η δέσμευση για την υλοποίηση του οράματος και την ολοκλήρωση της αποστολής της Αρχής, έχουν κινητοποιηθεί οι δυνάμεις μετατροπής της αλλαγής σε αλλαγή διαρκείας, μέσω της υλοποίησης στρατηγικών που στηρίζονται στις θεμελιώδεις αρχές της διαφάνειας, της ακεραιότητας, του ελέγχου και της λογοδοσίας. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνονται στα Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς τα οποία αποτελούν έλεγχο προόδου του οργανισμού (στάδιο 6) αλλά και επισφράγιση της αλλαγής συστημάτων, δομών και λειτουργιών (στάδιο 7) της Αρχής.

Τέλος, στο υβριδικό μοντέλο χρήσιμο θα ήταν να ληφθούν υπόψη τα πέντε ανθρώπινα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίζονται κατά τη διαδικασία ενσωμάτωσης της αλλαγής, όπως αυτά περιγράφονται στο **μοντέλο του Bennis (Huczynski et al, 2001)**. Αυτά τα προβλήματα σχετίζονται με την ολοκλήρωση ή ενοποίηση (ενοποίηση αναγκών των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού), την κοινωνική επίδραση (κατανομή ισχύος και εξουσίας), τη συνεργασία (εξειδίκευση και επαγγελματισμού, αλληλεξάρτηση), την προσαρμογή (γρήγορη και σωστή αντίδραση στις εσωτερικές αλλαγές του οργανισμού) και την ανανέωση (ανάπτυξη και παρακμή, ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία, εργασία και ανθρώπινο δυναμικό, αξίες και σκοπούς της κοινωνίας και οργανισμού, καθιστούν τις αλλαγές επιτακτικές).

## 6.5 Σύνοψη

Στο **Κεφάλαιο 6** παρουσιάστηκε η εφαρμογή των θεωρητικών προσεγγίσεων στον υπό μελέτη φορέα με βάση τα δεκαεπτά (17) μοντέλα διαχείρισης αλλαγών που αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 2. Πιο συγκεκριμένα, μετά την εφαρμογή των μοντέλων αυτών στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας, έγινε σύγκριση αυτών και αναδείχθηκαν τα πιο κατάλληλα μοντέλα που θα μπορούσαν να έχουν πλήρη εφαρμογή στον υπό εξέταση φορέα καθώς και τα μοντέλα που θα μπορούσαν να έχουν μερική εφαρμογή. Ως εκ τούτου, από την εφαρμογή των πιο κατάλληλων/αποτελεσματικών μοντέλων προέκυψε η πρόταση για την υιοθέτηση ενός υβριδικού μοντέλου αποκλειστικά για την Ε.Α.Δ. το οποίο τελικώς θα περιλαμβάνει τα στάδια εκείνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα καταστήσουν το μοντέλο διαχείρισης των όποιων αλλαγών διαχρονικά επιτυχημένο.

## Επίλογος – Συμπεράσματα

Στο σύγχρονο ραγδαία και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αποδειχθεί ότι η εισαγωγή αλλαγών αλλά και η προσαρμογή των οργανισμών σε αυτές είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και εξέλιξη κάθε δημόσιου οργανισμού ή επιχείρησης. Ως εκ τούτου, ο εντοπισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τόσο του εξωτερικού (συνθήκες αγοράς, οικονομικές συνθήκες, κοινωνικές μεταβολές και συσχετισμός δυνάμεων μεταξύ κρατών, τεχνολογικές εξελίξεις, ψηφιακός μετασχηματισμός, κ.ά.), όσο και του εσωτερικού (κουλτούρα επιχείρησης, στυλ διοίκησης, αξίες, στάσεις, συσχετισμός δυνάμεων μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού, κ.ά.) περιβάλλοντος καθίσταται αναγκαίος προκειμένου ένας οργανισμός να μπορεί να προσαρμόζεται επιτυχώς στο ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η εν λόγω διπλωματική εργασία που έχει τίτλο: «Η εφαρμογή των θεωρητικών μοντέλων οργανωσιακής αλλαγής στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) και η ανάδειξη του κατάλληλου υβριδικού μοντέλου αλλαγής» και αναπτύσσεται σε έξι κεφάλαια, επιχειρεί να αξιοποιήσει το θεωρητικό υπόβαθρο των διάφορων μοντέλων διαχείρισης αλλαγών και να το εφαρμόσει επί του πρακτέου στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας αναδεικνύοντας το πιο κατάλληλο μοντέλο διαχείρισης αλλαγών προς εφαρμογή στον οργανισμό αυτό.

Πιο συγκεκριμένα, **αρχικά** επιχειρήθηκε η παρουσίαση των βασικών θεωρητικών εννοιών που έχουν σχέση με την αναγκαιότητα για αλλαγή, με την έννοια και σημασία της οργανωσιακής αλλαγής, τις διάφορες κατηγορίες και μορφές της, τους παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Αλλαγή, ενώ γίνεται συνοπτική αναφορά στη Συστημική Θεωρία, Σκέψη και Δυναμική καθώς και στην εφαρμογή της Συστημικής Θεωρίας στη Διοίκηση.

Στη συνέχεια, στο **Κεφάλαιο 2**, κατόπιν της εισαγωγής στην έννοια της Διαχείρισης Αλλαγής με αναφορά στην εισαγωγή της αλλαγής σε έναν οργανισμό, στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, παρουσιάζονται τα σφάλματα κατά την εισαγωγή της αλλαγής και οι επιπτώσεις τους, οι επιπτώσεις των αντιστάσεων στην αλλαγή, η αναγκαιότητα κάμψης των αντιστάσεων αυτών, ενώ δίνεται έμφαση στις απαραίτητες προϋποθέσεις ενσωμάτωσης των οργανωσιακών αλλαγών. Στο τέλος του 2ου κεφαλαίου γίνεται σύντομη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τα πιο διαδεδομένα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών (Μοντέλο τριών βημάτων του Lewin, 1951, Μοντέλο αλλαγής του Kotter, 1995, Θεωρία Αλλαγής του Lippit, 1958, κ.α.).

Κατόπιν, στο **τρίτο Κεφάλαιο** επιχειρήθηκε να γίνει περαιτέρω ανάλυση των εννοιών της οργανωσιακής αλλαγής και οργανωσιακής συμπεριφοράς με αναφορά στην Ηγεσία, την Παρακίνηση, τη Δυναμική των ομάδων και την Επικοινωνία, ενώ αναλύθηκε η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της αντίστασης στην αλλαγή. Επιπρόσθετα, στο **τέταρτο Κεφάλαιο** τονίστηκε η αναγκαιότητα για αλλαγή

στο σύγχρονο Δημόσιο Τομέα με επικέντρωση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των σύγχρονων διοικητικών προσεγγίσεων.

Στο **πέμπτο Κεφάλαιο** αυτής της διπλωματικής εργασίας έγινε παρουσίαση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) με αναφορά στη σύσταση, την αναγκαιότητα ύπαρξης και τα βασικά χαρακτηριστικά του οργανισμού. Αναλύθηκαν οι βασικές αρχές, η οργανωτική διάρθρωση, η αποστολή, το Οργανόγραμμα και οι αρμοδιότητες της Αρχής, ενώ έγινε παρουσίαση των έξι Ελεγκτικών Υπηρεσιών που συγχωνεύθηκαν υπό την Ε.Α.Δ.. Εν συνεχεία, επιχειρήθηκε η διασύνδεση μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου της παρουσίασης της Ε.Α.Δ. με τη λειτουργία της και τις δράσεις που πραγματοποιεί, καθώς αντλήθηκαν στοιχεία τόσο από την ετήσια έκθεση απολογισμού για το 2021 όσο και από τα Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς 2018-2021 που ολοκληρώθηκε & 2022-2025 που εφαρμόζεται. Τέλος, έγινε παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της **SWOT Analysis** αλλά και της **Balanced Scorecard** με τις αντίστοιχες συνδέσεις του Στρατηγικού Χάρτη στον υπό εξέταση οργανισμό, με σκοπό τη διερεύνηση των δυνατοτήτων αξιοποίησης των μοντέλων διαχείρισης αλλαγής στον υπό εξέταση φορέα. Αρχικά, η SWOT Analysis ανέδειξε αρκετά χρήσιμα στοιχεία ως προς τις Δυνάμεις της Ε.Α.Δ., με κυριότερα αυτά της κοινής κατεύθυνσης των ελεγκτικών υπηρεσιών για την επίτευξη μετρήσιμων στόχων, τη χρήση καινοτόμων εργαλείων ελέγχου και την καθιέρωση συγκεκριμένων τυποποιημένων διαδικασιών για την άσκηση στοχευμένων αρμοδιοτήτων. Επίσης, αναδείχθηκαν κίνδυνοι-απειλές που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό στο χώρο των ελεγκτικών υπηρεσιών λόγω διαφοράς στις αμοιβές αλλά και με την πιθανή σύγκυση αρμοδιοτήτων των ελεγκτικών αρχών. Από τη συγκεκριμένη ανάλυση προέκυψαν ακόμα πιθανές ευκαιρίες αναφορικά με την εξοικείωση των πολιτών με τη νέα ελεγκτική προσέγγιση και κουλτούρα μέσω της διάχυσης των δράσεων της Ε.Α.Δ. αλλά και ευκαιρίες που συνδέονται με την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών με εγχώριους αλλά και διεθνείς ελεγκτικούς φορείς. Τέλος, η εφαρμογή της Balanced Scorecard στην Ε.Α.Δ. με τις αντίστοιχες συνδέσεις του Στρατηγικού Χάρτη ανέδειξαν χρήσιμα πεδία που αφορούν: α) στη διάσταση των **πελατών**, όπου οι πελάτες είναι οι ίδιοι οι πολίτες που απαιτούν διαφάνεια, λογοδοσία και εμπέδωση της σχέσης εμπιστοσύνης με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς, β) στη διάσταση της **εκπαίδευσης και της ανάπτυξης**, όπου εμπεδώνεται η νέα κουλτούρα της Αρχής και ενισχύεται το εταιρικό της όραμα, γ) στη **χρηματοοικονομική** διάσταση όπου μεγιστοποιείται η παραγωγικότητα και διευρύνεται η παρουσία της Ε.Α.Δ. στην κοινωνία, και δ) στη διάσταση των **εσωτερικών διαδικασιών**, όπου αναδεικνύονται πεδία σχετικά με τη διαχείριση ποιότητας των ελεγκτικών διαδικασιών, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη στοχευμένων αγορών καθώς και το σχεδιασμό νέων καινοτόμων ελέγχων προστιθέμενης αξίας.

Στο **έκτο Κεφάλαιο** επιχειρήθηκε η παρουσίαση της εφαρμογής στην Ε.Α.Δ. των 17 διαφορετικών μοντέλων διαχείρισης αλλαγής που είχαν συνοπτικά περιγραφεί στο Κεφάλαιο 2. Κατόπιν της σύγκρισης μεταξύ των μοντέλων που εφαρμόστηκαν στην

περίπτωση της Ε.Α.Δ., προέκυψε η ανάδειξη των μοντέλων που μπορούν να έχουν πλήρη εφαρμογή και πιθανότατα να είναι πλήρως επιτυχημένα για τον υπό εξέταση οργανισμό. Τα μοντέλα αυτά περιλαμβάνουν το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin (1951), το μοντέλο του Lippitt (1958), το μοντέλο Σχεδιασμένης Αλλαγής (Κάμτσιος, 2010), το μοντέλο του Jick (1991), το μοντέλο των Cook & Hunsaker (2001), το μοντέλο Hellriegel & Slocum (1992) και το μοντέλο της διακοπτόμενης Ισορροπίας των Tushman & Romanelli (1985). Από τη σύγκριση εφαρμογής προέκυψαν και τα μοντέλα που είχαν μερική ή σχετική εφαρμογή στην περίπτωση της Ε.Α.Δ., ήτοι το μοντέλο Balogan & Hope (1999), το μοντέλο Robbins (2005), το μοντέλο Burke & Litwin (1992), το μοντέλο των Clarke & Garside (1997), το μοντέλο 7-S της McKinsey (1980), το μοντέλο του Schein (1987), το μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric και το μοντέλο του Bennis (Huczynski et al, 2001).

Τέλος, παρουσιάστηκε η πρόταση για την υιοθέτηση από την Ε.Α.Δ. ενός υβριδικού μοντέλου για επιτυχή ενσωμάτωση της αλλαγής που στηρίζεται στη σύνθεση και αξιοποίηση συγκεκριμένων πεδίων των ανωτέρω μοντέλων. Το υβριδικό μοντέλο που θα έβρισκε πλήρη εφαρμογή στην ΕΑΔ, ιδανικά θα περιλάμβανε **8 φάσεις**, όπως αυτές αποτυπώνονται στο **μοντέλο του Kotter (1995)** που ουσιαστικά ενσωματώνει τα **μοντέλα του Lewin (1951) και Lippitt (1958)**. Οι φάσεις αυτές περιλαμβάνουν:

- Την **πρώτη φάση** η οποία συνδέεται με την ανάπτυξη της «αίσθησης του επείγοντος» για αλλαγή.
- Τη **δεύτερη φάση** που αναφέρεται στη δημιουργία ομάδας καθοδήγησης.
- Την **τρίτη φάση** που σχετίζεται με τη διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής.
- Την **τέταρτη φάση** η οποία έχει σχέση με την επικοινωνία του οράματος της αλλαγής.
- Την **πέμπτη φάση** που αναφέρεται στην ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή.
- Την **έκτη φάση** η οποία επικεντρώνεται στη δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών.
- Την **έβδομη φάση** που εστιάζει στην παγιοποίηση των αποτελεσμάτων και στην προώθηση περαιτέρω αλλαγών.
- Την **όγδοη φάση** που περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού.

Σημειώνεται ότι από την έρευνα προέκυψε ότι εναλλακτικά, ως βάση του υβριδικού μοντέλου θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το **μοντέλο της Σχεδιασμένης αλλαγής (Κάμτσιος, 2010)** που περιλαμβάνει **επτά βήματα** (εντοπισμός αναγκών / ευκαιρίας αλλαγής, ανάπτυξη κοινών επιδιώξεων, διαμόρφωση στόχων βελτίωσης, διαμόρφωση σχεδίου δράσης και τρόπων άρσης των αντιστάσεων, εφαρμογή σχεδίου δράσης, αξιολόγηση κατάστασης και σταθεροποίηση, τερματισμός του συστήματος αλλαγής) ή του **Jick (1991)** που περιγράφει **δέκα στάδια** (ανάλυση του οργανισμού και της ανάγκης του για αλλαγή, δημιουργία ενός κοινού οράματος και μιας κοινής απόφασης, διαχωρισμός από το παρελθόν, δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος,

υποστήριξη δυνατού ηγετικού ρόλου, σύμπραξη πολιτικών συνθηκών, σχεδιασμός σχεδίου εφαρμογής, ανάπτυξη δομών διευκόλυνσης, επικοινωνία, εμπλοκή εργαζομένων και ειλικρίνεια, ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής).

Τέλος, η εφαρμογή των θεωρητικών μοντέλων στην Ε.Α.Δ. ανέδειξε και την αναγκαιότητα συμπερίληψης στο υβριδικό μοντέλο, για τη βελτίωση της ποιότητάς του, διαφόρων σταδίων, φάσεων ή χαρακτηριστικών, όπως:

- Το **τέταρτο βήμα του μοντέλου των Cook & Hunsaker (2001)** που αφορά στη μέτρηση αποτελεσμάτων και τη διατήρηση της αλλαγής.
- Το **τέταρτο στάδιο του μοντέλου Hellriegel & Slocum (1992)** που αφορά στην αξιολόγηση της αλλαγής και ανατροφοδότηση.
- Το **πέμπτο βήμα της αξιολόγησης του μοντέλου Robbins (2005)**, όπου κρίνεται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου που εφαρμόζεται μέσω της ανάδρασης.
- Παράγοντες που περιλαμβάνονται στο **μοντέλο των Clarke & Garside (1997)**, όπως η αφοσίωση/προσήλωση στο στόχο, η ενεργή συμμετοχή καθώς και η χρήση των κατάλληλων εργαλείων και αντίστοιχης μεθοδολογίας.
- Στοιχεία που περιγράφονται στο **μοντέλο 7-S της McKinsey (1980)**, ως σημαντικοί παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο για τη διαμόρφωση όσο και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.
- Απαραίτητα συστατικά για την επιτυχημένη αλλαγή που περιγράφονται στο μοντέλο **ADKAR του Prosci (1998)**.
- Η προσέγγιση του **Schein (1987)**.
- Τα **κρίσιμα στάδια 6 & 7**, όπως περιγράφονται στο **μοντέλο του Garvin (2000) / General Electric** για την επιτυχή ενσωμάτωση της αλλαγής.
- Τα πέντε ανθρώπινα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίζονται κατά τη διαδικασία ενσωμάτωσης της αλλαγής, όπως αυτά περιγράφονται στο **μοντέλο του Bennis (Huczynski et al, 2001)**.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία

- John P. Kotter 2001 Ηγέτης στις Αλλαγές. Αθήνα: Κριτική Α.Ε.
- John P. Kotter και Dan S. Cohen 2005 Η καρδιά της αλλαγής. Αθήνα: Interbooks
- Ρόμπερτ Τζακάλ (1999), Ηθικοί λαβύρινθοι. Αθήνα: Καστανιώτη
- ΤζωρτζάκηςΚωνσταντίνος Μ & Τζωρτζάκη, Αλεξία Μαίρη Κ (1999), Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21ο Αιώνα. Αθήνα: Rosili
- Flood R. L. Jackson, M. C. (1996), Δημιουργική Επίλυση Οργανωσιακών Προβλημάτων. Αθήνα: Παπαζήσης
- Μπουραντάς Δ. 2015 Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Γ. Μπένου
- Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία- ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
- Μουζά Α. και Λαζαρίδη Μ. (2013), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Ζυγός
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, 2η έκδοση, μετάφραση: Άννα Πλατάκη, εισαγωγή – επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2018.
- Χυτήρης Λεωνίδα Σ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001.
- Coyne Ian, Κάνε πράξη την αλλαγή, μετ. Θεόδωρος Κωτσόπουλος, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, 2016.
- Μπαλοδήμας Δ. (2008). Ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση της αλλαγής. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Καρκατσούλης, Π. (2004). Τα ο κράτος σε μετάβαση. Εκδόσεις Σιδέρης.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα. Σταμούλης.
- Καλαθάκη (2012). Οργανωσιακή αλλαγή. ΤΕΙ Κρήτης.
- Μυλούλη Ε. (2012). Οργανωσιακή αλλαγή – Εφαρμογή Π.Σ. στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Μακιαβέλλι Νικολό, Το εγχειρίδιο του καλού μάνατζερ, μετ. Α. Μπίκος, εκδ. γράμματα, Αθήνα
- Kotter J., Leading Change, Harvard Business Review, (1995)
- Burke & Litwin, ‘A Causal Model of Organisation Performance and Change’, Journal of Management, Vol 18, No 3 (1992), pp 523–545.
- Clarke, A., & Garside, J. (1997). The development of a best practice model for change management. European Management Journal, 15(5), 537-545.
- Beuthe, M. and G. Scannella (2001), Comparative analysis of UTA Multicriteria methods, European Journal of Operational Research, 130, 246-262

- Black, D. (1958), The theory of Committees and Elections, Cambridge University Press, Cambridge.
- Cook W.D. and L.M Seiford (1978), Priorities ranking and consensus formation, Management Science, vol. 20, No. 16, pp. 59-73.

### **Ιστοσελίδες**

- Εθνική Αρχή Διαφάνειας - ΑΡΧΙΚΗ (aead.gr)
- Η επιτυχής διαχείριση των αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα | HuffPost Greece ΠΟΛΙΤΙΚΗ (huffingtonpost.gr)
- Το μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής του Lewin (24 Οκτ 2017).pdf (treasury.gov.cy)
- Τι σημαίνει διαχείριση της Αλλαγής (jmc.gr)
- Change\_Management.pdf (aueb.gr)
- dem\_98 Διαχείριση Αλλαγής σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς - Η Κομβική Παράμετρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.pdf (uniwa.gr)
- <https://docplayer.gr/68841140-I-dioikisi-allagon-sto-dimosio-tomea-i-periptosi-toy-genikoy-logistiriou-toy-kratoys.html>