



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ.**

Ευαγγελία Δ. Γεωργακοπούλου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής
για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω 2023



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ.**

Ευαγγελία Γεωργακοπούλου, Α.Μ.: 20081

Επιβλέπων: Ανδρέας Αλεξόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής,
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής
για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023



University of West Attica
School of Administration, Economic and
Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics & Policy



**THE MANAGEMENT OF CHANGE AND THE PROMOTION OF
INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF HELLENIC
POLICE.**

Evangelia D. Georgakopoulou, R.N.: 20081

Supervisor: Andreas Alexopoulos, Deputy Professor,
University of West Attica,
Department of Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the
Dept. of Accounting & Finance of the
University of West Attica
in partial fulfilment of the requirements for the degree of
M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2023



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ.

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 04/07/2023

A/A	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Αλεξόπουλος Ανδρέας	Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Δημήτριος Σταυρουλάκης	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Χαρίκλεια Βαβούρα	Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο	

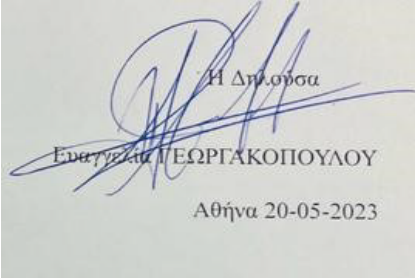
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ευαγγελία ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου 20081 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική & Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών

Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής 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 Δημόσια
Ευαγγελία ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ
Αθήνα 20-05-2023

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με στήριξαν και με βοήθησαν.

Αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για τις συμβουλές του και την καθοδήγησή του, καθώς και τους συναδέλφους μου για τη συμμετοχή τους στην έρευνα που διεξήγαγα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συμπαράσταση και την υποστήριξη που μου παρείχαν.

Η διαχείριση της αλλαγής και η προώθηση της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση: Η περίπτωση της Ελληνικής Αστυνομίας.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η διερεύνηση του βαθμού της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση και πιο συγκεκριμένα της υπό μελέτη περίπτωσης της Ελληνικής Αστυνομίας. Μελετάται η διαδικασία της εφαρμογής της καινοτομίας σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αυτή επιφέρει, το πως αυτή συνδέεται με υφιστάμενες καταστάσεις στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας αλλά και τέλος στις επιδράσεις της σε μεταβλητές όπως η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η ερευνητική προσπάθεια αφορά σε μία ποσοτική διερεύνηση με τη χρήση ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε η δειγματοληπτική προσέγγιση ευκολίας σε συνδυασμό με την προσέγγιση της δειγματοληψίας ευκολίας. Οι ερωτώμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι το προσωπικό, πολιτικό και μη της Ελληνικής Αστυνομίας. Από την πρωτογενή έρευνα προέκυψαν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα αποτελέσματα σχετικά με την προώθηση και την υιοθέτηση της καινοτομίας στην ελληνική αστυνομία σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων οι οποίοι θεωρούν ότι οι υφιστάμενες καινοτομίες στην υπηρεσία τους είναι αποτελεσματικές και εμφανίζονται θετικά διακείμενοι ως προς υιοθέτηση νέων καινοτομιών στο σώμα. Η καινοτομία και η διαχείριση της αλλαγής αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών της Αστυνομίας. Υιοθετώντας νέες μεθόδους, λειτουργίες, τεχνολογίες και στρατηγικές, οι υπηρεσίες επιβολής του νόμου μπορούν να βελτιώσουν την ικανότητά τους να αποτρέπουν και να διερευνούν το έγκλημα, να ενισχύσουν τη δημόσια ασφάλεια και να οικοδομήσουν σχέση εμπιστοσύνης με τις κοινότητες που υπηρετούν.

Λέξεις κλειδιά: καινοτομία, Ελληνική Αστυνομία, σώματα ασφαλείας, αλλαγή, οργανωσιακή κουλτούρα, δημόσια διοίκηση

The management of change and the promotion of innovation in public administration: The case of Hellenic Police

Abstract

The purpose of this thesis is to investigate the level of innovation in Public Administration, specifically focusing on the case study of the Greek Police. The study examines the process of implementing innovation, considering its advantages and disadvantages, as well as its connection to existing situations within the Greek Police organization. Additionally, it explores the effects of innovation on variables such as efficiency and effectiveness. The research approach involves a quantitative investigation using a questionnaire. Convenience sampling combined with the convenience sampling approach was chosen as the sampling method. The participants in the research are the civilian staff of the Greek Police, excluding military personnel. The primary research yielded interesting results regarding the promotion and adoption of innovation in the Greek police, according to the perceptions of the respondents. They consider the existing innovations in their service to be effective and show a positive inclination towards embracing new innovations within the organization. Innovation and change management are crucial elements for the effective operation of Police services. By adopting new methods, operations, technologies, and strategies, law enforcement agencies can enhance their ability to prevent and investigate crime, improve public safety, and build trust with the communities they serve.

Key words: innovation, Hellenic Police force, security forces, change, organizational culture, public administration

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	11
Περίληψη.....	13
Abstract.....	14
Περιεχόμενα	15
Κατάλογος Πινάκων.....	18
Κατάλογος Γραφημάτων	19
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1 ^ο	3
Εννοιολογικό πλαίσιο της Αλλαγής.....	3
1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	3
1.2 Η έννοια της Αλλαγής.....	4
1.3 Παράγοντες που οδηγούν σε Αλλαγή.....	9
1.4 Η έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	17
1.5 Ανακεφαλαίωση.....	19
Κεφάλαιο 2 ^ο	21
Εννοιολογικό Πλαίσιο Καινοτομίας.....	21
2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	21
2.2 Η έννοια της Καινοτομίας.....	22
2.3 Είδη Καινοτομίας.....	25
2.4 Χαρακτηριστικά της Καινοτομίας.....	27
2.5 Καινοτομία και ηγεσία.....	30
2.6 Καινοτομία και διοίκηση.....	31
2.7 Ανακεφαλαίωση.....	32
Κεφάλαιο 3 ^ο	34

Η Αλλαγή και η Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα.....	34
3.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	34
3.2 Η αλλαγή στον δημόσιο τομέα	35
3.3 Η αναγκαιότητα της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα	38
3.4 Εμπόδια της ενσωμάτωσης της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.....	42
3.5 Η καινοτομία στις υπηρεσίες αστυνόμευσης, πρόληψης και καταστολής του εγκλήματος.....	45
3.6 Η περίπτωση της Ελληνικής Αστυνομίας.....	48
3.6 Ανακεφαλαίωση	52
Κεφάλαιο 4°	53
Μεθοδολογία Έρευνας	53
4.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	53
4.2 Σκοπός της ερευνητικής διαδικασίας.....	54
4.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	55
4.4 Μεθοδολογικές προεκτάσεις της ερευνητικής διαδικασίας.....	55
4.4.1 Το είδος της μελέτης	55
4.4.2 Δείγμα της έρευνας και συλλογή δεδομένων	56
4.4.3 Δομή Ερωτηματολογίου.....	56
4.4.4 Στατιστική ανάλυση	57
4.5 Ανακεφαλαίωση	58
Κεφάλαιο 5°	59
Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	59
5.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	59
5.2 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής.....	59
5.3 Αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής.....	75
5.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας πεδίου.....	79
Κεφάλαιο 6°	81

Συζήτηση και συμπεράσματα	81
6.1 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων	81
6.2 Περιορισμοί της έρευνας	87
Παραρτήματα	90
Βιβλιογραφικές αναφορές	101
Ελληνόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές	101
Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές	101

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	60
Πίνακας 5.2. Έλεγχος ύπαρξης συνιστωσών του ερωτηματολογίου και αξιοπιστία αυτών	61
Πίνακας 5.3. Έλεγχος κανονικότητας των συνιστωσών	73
Πίνακας 5.4. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των συνιστωσών συγκριτικά με το φύλο. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων	75
Πίνακας 5.5. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των συνιστωσών συγκριτικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.....	76
Πίνακας 5.6. Post hoc ανάλυση της «Ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες» συγκριτικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	77
Πίνακας 5.7. Αποτελέσματα συσχετίσεων των συνιστωσών	78

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 5.1. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την «Τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία»	64
Γράφημα 5.2. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την «Αποτελεσματικότητα υφιστάμενων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία»	67
Γράφημα 5.3. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την «Έτοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες»	69
Γράφημα 5.4. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την «Οικονομική ενίσχυση της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας».....	71

Εισαγωγή

Η έννοια της καινοτομίας και της αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια μία ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, αλλά και θέμα συζήτησης μεταξύ των ερευνητών και των ενδιαφερομένων φορέων. Η διερεύνηση των μετασχηματισμών που υιοθετούνται από τα εκάστοτε διαφορετικά μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης και η οριοθέτηση της έννοιας της καινοτομίας και της αλλαγής (οι οποίες αποτελούνται από διαφορετικές παραμέτρους και χαρακτηριστικά) αποτελούν συχνά αντικείμενο της βιβλιογραφικής έρευνας. Όμως η κατανόηση της καινοτομίας και της αλλαγής ενός φορέα Δημόσιας Διοίκησης, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μία ιδιαιτερότητα, ήτοι της Ελληνικής Αστυνομίας παρουσιάζει ερευνητικό κενό, λόγω όχι μόνο του ιδιαίτερου αντικειμένου του φορέα, αλλά και λόγω του έντονου γραφειοκρατικού μοντέλου που αποτελούσε τόσα χρόνια τροχοπέδη σε ότι αφορά την καινοτομία εντός του οργανισμού.

Η Ελληνική Αστυνομία αποτελεί τον υπεύθυνο φορέα για τη διατήρηση του νόμου και της τάξης, την προστασία των πολιτών και την καταπολέμηση του εγκλήματος. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αυξανόμενη ανάγκη για αλλαγές και ενσωμάτωση της καινοτομίας στην Ελληνική Αστυνομία, συνέπεια διαφόρων παραγόντων, όπως η αλλαγή των προσδοκιών της κοινωνίας, η πρόοδος της τεχνολογίας και οι αναδυόμενες απειλές για την ασφάλεια.

Η διαχείριση των αλλαγών αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και παρακολούθησης αλλαγών σε έναν οργανισμό. Η αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων οποιουδήποτε οργανισμού, καθώς διασφαλίζει την ομαλή εισαγωγή τους δίχως να διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Στην Ελληνική Αστυνομία, η διαχείριση της αλλαγής είναι απαραίτητη για την εφαρμογή νέων πολιτικών, διαδικασιών και τεχνολογιών που μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα σε σχέση τόσο με την επιβολή του νόμου, αλλά όσο και με τις διοικητικές διαδικασίες του οργανισμού.

Μία από τις βασικές στρατηγικές για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής στην Ελληνική Αστυνομία είναι η εμπλοκή των ενδιαφερομένων φορέων και μερών, είτε αφορά σε Υπουργεία, είτε αφορά στους ίδιους τους υπαλλήλους και τα υψηλόβαθμα

στελέχη. Η έννοια της αλλαγής της Ελληνικής Αστυνομίας περιλαμβάνει, ως εκ τούτου, τη συμμετοχή βασικών ενδιαφερομένων μερών, όπως αστυνομικών, υπευθύνων χάραξης πολιτικής και πολιτών, στη διαδικασία αλλαγής. Με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία αλλαγής, είναι πιο πιθανό να υποστηριχθούν και να καταστούν δεκτές οι αλλαγές, γεγονός που μπορεί να βοηθήσει στη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μια άλλη στρατηγική για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής στην Ελληνική Αστυνομία είναι η επικοινωνία. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη κατανοούν τους λόγους των αλλαγών και πώς αυτές θα τα επηρεάσουν. Η σαφής και ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των ανησυχιών και να μετριάσει την αντίσταση στην αλλαγή.

Στη συγκεκριμένη διπλωματική μελέτη επισημαίνεται πως η διαχείριση της αλλαγής και της καινοτομίας κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία της Ελληνικής Αστυνομίας. Εφαρμόζοντας αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής και προωθώντας μια κουλτούρα καινοτομίας, η Ελληνική Αστυνομία μπορεί να προσαρμοστεί στις νέες προκλήσεις και να ενισχύσει τη δημόσια ασφάλεια. Ενώ παράλληλα προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση της αλλαγής και την καινοτομία, μπορούν να υπερκεραστούν μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας, της δέσμευσης των ενδιαφερομένων μερών και της μεταξύ τους συνεργασίας.

Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι η κατανόηση της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση και στη Ελληνική Αστυνομία, υπό το πρίσμα των άμεσα ενδιαφερομένων μερών, ήτοι του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας, καθώς και η διερεύνηση των αποτελεσμάτων ορισμένων πολιτικών και κινήτρων που έχουν οδηγήσει και οδηγούν στην αλλαγή στη Δημόσια Διοίκηση.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε επισκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας και ανάλυση της μελέτης περίπτωσης. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, με αποδέκτες το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας, το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες επιχειρούν να καταδείξουν τη στάση και τη γνώση τους σχετικά με την εννοιολόγηση της καινοτομίας και της αλλαγής, αλλά και του βαθμού ικανοποίησής τους από την οργανωσιακή τους ενσωμάτωση.

Κεφάλαιο 1°

Εννοιολογικό πλαίσιο της Αλλαγής

1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η αλλαγή είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και την επιτυχία κάθε επιχείρησης ή οργανισμού και μπορεί να καθοδηγείται τόσο από εξωτερικούς παράγοντες, όπως δυνάμεις της αγοράς, τεχνολογικές εξελίξεις ή νέους κανονισμούς, όσο και από εσωτερικούς όπως η ανάγκη βελτίωσης των λειτουργιών ή προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων και των πελατών.

Η έννοια της αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μπορεί να καταστεί κατανοητή ως μια προγραμματισμένη και σκόπιμη προσπάθεια μετάβασης από την τρέχουσα κατάσταση σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τον εντοπισμό της ανάγκης για αλλαγή, τον καθορισμό στόχων, την ανάπτυξη ενός σχεδίου, την εφαρμογή του σχεδίου και την αξιολόγηση και προσαρμογή ανάλογα με τις ανάγκες εκάστου οργανισμού ή υπηρεσίας. Ενώ η αλλαγή μπορεί να είναι ενοχλητική και δύσκολη, είναι τελικά απαραίτητη για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και ενήμεροι για τις υπάρχουσες ανάγκες.

Μία από τις βασικές προκλήσεις στη διαχείριση της αλλαγής είναι η αντίσταση από τους υπαλλήλους και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί με φόβο, αβεβαιότητα και αντίδραση, ιδιαίτερα εάν περιλαμβάνει σημαντικές μεταβολές στην οργανωσιακή κουλτούρα, τη δομή ή τις διαδικασίες. Για την επιτυχή διαχείριση στην αλλαγή, οι ηγέτες πρέπει να κοινοποιούν την ανάγκη για αλλαγή, να εμπλέκουν τους ενδιαφερόμενους στη διαδικασία σχεδιασμού, να παρέχουν εκπαίδευση και υποστήριξη, να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες.

Η αλλαγή μπορεί να λάβει πολλές μορφές, από μικρές σταδιακές αλλαγές έως μετασχηματισμούς μεγάλης κλίμακας. Οι μικρές αλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν μικρές προσαρμογές στις διαδικασίες ή την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, ενώ οι μετασχηματισμοί μεγάλης κλίμακας μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγή επωνυμίας,

αναδιάρθρωση ή υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Ανεξάρτητα από την κλίμακα της αλλαγής, η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής απαιτεί μια σαφή κατανόηση των στόχων και των σκοπών, μια ενδελεχή ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης και ένα ολοκληρωμένο σχέδιο εφαρμογής.

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η συνοπτική παρουσίαση της έννοιας της αλλαγής καθώς και των χαρακτηριστικών και των παραμέτρων που την απαρτίζουν. Τέλος παρουσιάζονται επιγραμματικά οι βασικές θεωρίες της διαχείρισης της αλλαγής.

1.2 Η έννοια της Αλλαγής

Στο σύνολο της η ιστορία της ανθρωπότητας χαρακτηρίζεται από μικρής ή μεγάλης έκτασης αλλαγές. Μια μακρά σειρά αλλαγών έχουν σημαδέψει την ιστορία της Γης και των Ανθρώπων (Droser and Cowen, 1990). Ομοίως, η ανθρώπινη ιστορία περιλαμβάνει μια σειρά αλλαγών, με ιδιαίτερα σημεία αναφοράς που σχετίζονται με τη θεωρία του μάνατζμεντ και αφορούν την επιστημονική επανάσταση του 17ου και 18ου αιώνα, και τη βιομηχανική επανάσταση που ακολούθησε (Hatch *et al.*, 2002).

Η αλλαγή αποτελεί μια διαρκής πραγματικότητα για τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις που εμπερικλείει πλείστες μορφές, μεταξύ των οποίων και αυτήν της οργανωσιακής αλλαγής η οποία σχετίζεται με τη συγχώνευση, δηλαδή με την ενσωμάτωση διακριτών οντοτήτων και των οργανωσιακών μελών εντός ενός νέου πλαισίου λειτουργίας και οργανωσιακής πραγματικότητας (van Dijk and van Dick, 2009). Επισημαίνεται ότι μια τέτοια οργανωσιακή αλλαγή – με την οποία επιχειρείται αλλαγή στην ταυτότητα τόσο της επιχείρησης όσο και των μελών της – παρουσιάζει πιθανώς τις περισσότερες πιθανότητες για να επιφέρει αναστάτωση (Corley and Gioia, 2004). Μια αλλαγή στην οργανωσιακή ταυτότητα μπορεί να επιφέρει σημαντικό αντίκτυπο στην ταυτότητα των μελών του οργανισμού.

Αρχικά όμως θα πρέπει να τεθεί το πλαίσιο ορισμού της έννοιας της αλλαγής. Η διαχείριση αλλαγών ορίζεται ως οι μέθοδοι και οι τρόποι με τους οποίους μια εταιρεία περιγράφει και εφαρμόζει την αλλαγή τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές διαδικασίες της. Αυτό περιλαμβάνει την προετοιμασία και την υποστήριξη των εργαζομένων, τη θέσπιση των απαραίτητων βημάτων για αλλαγή και την

παρακολούθηση των δραστηριοτήτων πριν και μετά την αλλαγή για να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή (ASQ, 2021).

Οι αλλαγές δεν είναι πάντοτε σαφείς. Μπορούν να εμπερικλείουν πλείστες παραμέτρους. Μια διαφορούμενη αλλαγή αφορά σε μια διαταραχή που «γεννά πολλαπλές, ανταγωνιστικές ερμηνείες του τι συμβαίνει» (Srivastava, 2015). Αυτός ο ορισμός της διαφορούμενης αλλαγής εμπεριέχει ένα κεντρικό στοιχείο που απαιτείται για να είναι ένα γεγονός διαφορούμενο, δηλαδή διαφορετικές, αληθοφανείς αντιλήψεις (Daft and Macintosh, 1981; Saint-Charles and Mongeau, 2009). Συνήθως αυτές οι αντιλήψεις είναι υπεύθυνες για την ενδεχόμενη σύγχυση που μπορεί να προκληθεί στον οργανισμό ή την επιχείρηση και να οδηγήσουν σε καταστάσεις διαχειριστικής ασάφειας (Weick, 2015).

Οι οργανισμοί παραδοσιακά θεωρούνταν αδρανείς λόγω της τάσης τους να μην επιλέγουν καινοτόμες αλλαγές, εξ ου και η ανάγκη να τονωθεί η αλλαγή σε διαχειριστικό επίπεδο όπως υπογραμμίζεται από πλείστους ερευνητές. Συχνά η αλλαγή περιγράφεται ως κάθετη, από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από την ηγεσία προς το προσωπικό. Η κυριαρχία της έννοιας της ισορροπίας έχει καταστεί ευρέως αποδεκτή. Δεδομένης της ισορροπίας, εάν πρόκειται να αλλάξουν τα πράγματα, συνήθως υποστηρίζεται ότι οι αλλαγές πρέπει να είναι στρατηγικές, να παράγονται στα ιεραρχικά κλιμάκια και στη συνέχεια να προωθούνται στη βάση, ήτοι στο σύνολο των εργαζομένων.

Πρόσθετα, μια κυρίαρχη εννοιολόγηση της διοίκησης προτείνει «οι περίοδοι κοινωνικής αλλαγής μπορεί να διαφέρουν αισθητά από περιόδους σχετικής κοινωνικής σταθερότητας» (Lewin, 1947). Ωστόσο, όπως παρατήρησε επίσης ο Lewin, οι δύο έννοιες υπάρχουν σε μια διαλεκτική σχέση: «Οποιοσδήποτε τύπος που δηλώνει τις προϋποθέσεις για αλλαγή συνεπάγεται τις προϋποθέσεις για μη αλλαγή».

Ο Lewin ενέταξε μία διαδοχή τριών βημάτων σχετικά με την αντιληπτότητα της αλλαγής, η οποία χαρακτηρίζεται ως μία ορθολογική διαδικασία (Lewin, 1947). Τα τρία βήματα της διαδικασίας του Lewin για την αντιμετώπιση της αλλαγής είναι α. Απελευθέρωση (Unfreezing): Σε αυτό το βήμα, πρέπει να αναγνωρίσουμε την ανάγκη για αλλαγή που συμπεριλαμβάνει την αναθεώρηση και την ανατροπή των υφιστάμενων πεποιθήσεων και συμπεριφορών που εμποδίζουν την αλλαγή, β. Μετάβαση (Transition): Σε αυτό το βήμα, η αλλαγή πραγματοποιείται και μπορεί να περιλαμβάνει

την κατάργηση παλαιών πρακτικών, την εκπαίδευση και κατάρτιση για νέες δεξιότητες, και τη δημιουργία νέων δομών και διαδικασιών και γ. Συγκράτηση (Refreezing): Σε αυτό το βήμα, η νέα κατάσταση σταθεροποιείται και ενσωματώνεται στην καθημερινή ζωή και πρακτική, που εξασφαλίζει ότι η αλλαγή διατηρείται και δεν επιστρέφουμε στις παλιές πρακτικές. Σε αυτό το μοντέλο του Lewin, όταν οι διευθυντές δεν μετατρέπουν το status quo, ο οργανισμός παραμένει ακίνητος. Για παράδειγμα, στο γνωστό μοντέλο του Kotter (1996), η αλλαγή ξεκινά με τη δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος. Εάν η αλλαγή δεν γίνει αντιληπτή ως επείγουσα, θα αντισταθεί και εν τέλει μπορεί να μην πραγματοποιηθεί. Οι διαχειριστές αλλαγών αποτελούν παράγοντες ανισορροπίας: αποσταθεροποιούν το σύστημα για να καταστήσουν δυνατή την αλλαγή. Η φυσιολογική οργάνωση θεωρείται ως μια κατάσταση στασιμότητας στην οποία οι ρουτίνες απλώς επαναλαμβάνονται (Kotter, 1996).

Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει μια συστηματική προσέγγιση για τη διαχείριση της αλλαγής, ξεκινώντας με την καθιέρωση μιας αίσθησης επείγοντος, τη δημιουργία ενός ισχυρού συνασπισμού και την ανάπτυξη ενός οράματος και στρατηγικής. Στη συνέχεια, το μοντέλο προχωρά στα στάδια της επικοινωνίας της αλλαγής, της ενδυνάμωσης των άλλων να ενεργήσουν σύμφωνα με το όραμα, της δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών, της παγίωσης κερδών και της παραγωγής περισσότερων αλλαγών και, τέλος, της αγκύρωσης νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα του οργανισμού. Η θεωρία του Kotter τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης ενός σαφούς οράματος, της οικοδόμησης ενός ισχυρού συνασπισμού και της συμμετοχής των ενδιαφερομένων στη διαδικασία αλλαγής. Τα βήματα του Kotter περιλαμβάνουν τη Δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας, τη Δημιουργία μιας ισχυρής καθοδηγητικής συμμαχίας, τη Δημιουργία οράματος, την Επικοινωνία του οράματος, τη Χειραφέτηση των άλλων για να λάβουν δράση στα πλαίσια του οράματος, το Σχεδιασμό και επίτευξη στόχων σε βραχύ χρονικό διάστημα, τη Διατήρηση/παγιοποίηση των βελτιώσεων και προώθηση περαιτέρω αλλαγής και τη Θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων (Huczynski and Buchanan, 2001).

Μια άλλη σημαντική θεωρία για τη διαχείριση της αλλαγής είναι το μοντέλο Εκτιμητικής Έρευνας (AI) (Lewis, 2009). Η συγκεκριμένη θεωρία περιλαμβάνει την εστίαση στις θετικές πτυχές ενός οργανισμού και στις δυνατότητές του και όχι στις αδυναμίες και στα προβλήματά του. Το μοντέλο AI περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: ανακάλυψη, όνειρο, σχεδιασμός και παράδοση. Το στάδιο της ανακάλυψης περιλαμβάνει τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και των προηγούμενων επιτυχιών

του οργανισμού. Το στάδιο του ονείρου περιλαμβάνει τη φαντασία του τι θα μπορούσε να γίνει ο οργανισμός εάν αυτές οι δυνάμεις γίνονταν πραγματικότητα. Το στάδιο σχεδιασμού περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός σχεδίου για την υλοποίηση του οράματος και το στάδιο παράδοσης περιλαμβάνει την εφαρμογή του σχεδίου. Η θεωρία της Εκτιμητικής Έρευνας τονίζει τη σημασία της εστίασης στα δυνατά σημεία και τις θετικές πτυχές και όχι στις αδυναμίες του οργανισμού.

Τέλος, η θεωρία της Συνεχούς Βελτίωσης (CI) είναι μια συνεχής διαδικασία εντοπισμού και αντιμετώπισης αναποτελεσματικών και περιοχών για βελτίωση μέσα σε έναν οργανισμό (Meiling, 2010). Το CI περιλαμβάνει τον εντοπισμό ευκαιριών για βελτίωση, τη δημιουργία μετρήσεων απόδοσης, την ανάλυση δεδομένων για τον εντοπισμό των βασικών αιτιών, την ανάπτυξη και εφαρμογή λύσεων και την παρακολούθηση και τη βελτίωση της διαδικασίας. Η θεωρία CI τονίζει τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης και μάθησης μέσα σε έναν οργανισμό.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι υπάρχουν και άλλες θεωρίες που εντάσσονται στο ευρύτερο πεδίο της αλλαγής. Ιδιαίτερη σημασία έχει η έννοια της ηγεσίας. Ο Kotter προτείνει ότι οι ηγέτες είναι το κλειδί για την υλοποίηση της αλλαγής μέσω των στρατηγικών οραματισμού, δημιουργίας συνασπισμών και ενδυνάμωσης (Kotter, 1996). Η βιβλιογραφία συχνά απεικονίζει την ηγεσία για αλλαγή ως ένα μοναδικό άτομο, συνήθως με μια ομάδα υψηλού επιπέδου υποστηρικτών να τον περιβάλλουν. Ωστόσο, η πρόσφατη βιβλιογραφία προτείνει ότι η ηγεσία της αλλαγής μπορεί επίσης να κατανεμηθεί περισσότερο μεταξύ ενός συνασπισμού ομοτίμων (Isett *et al.*, 2011).

Μία από τις πιο σημαντικές δυναμικές που μπορεί να δημιουργήσει ένας ηγέτης ή η ηγετική ομάδα σε μια πρωτοβουλία αλλαγής είναι η συνεπής υποστήριξή τους και η διαρκής προσοχή τους (Isett *et al.*, 2007). Η ηγεσία πρέπει να είναι συνεπής στην υποστήριξή της για τις αλλαγές και να παρέχει απτές αποδείξεις στους υπαλλήλους της (Porras and Collins, 1996). Η ηγεσία διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στη σηματοδότηση του επιθυμητού στο πλαίσιο της νέας αλλαγής. Ένας σημαντικός μηχανισμός σηματοδότησης είναι η δημιουργία ενός «ασφαλούς» ψυχολογικού χώρου για τους εφαρμοστές -που υποδεικνύει ότι η συμπεριφορά που συνάδει με την αλλαγή εκτιμάται και γίνεται αποδεκτή (Schedler, 2005). Η δημιουργία ασφαλών ψυχολογικών χώρων μπορεί να περιλαμβάνει την ενδυνάμωση για δράση για την αλλαγή, τη

δημιουργία αναγνώρισης και ανταμοιβής για την αλλαγή και την ελαχιστοποίηση μηνυμάτων που προάγουν το status quo. Αυτά τα τρία στοιχεία βοηθούν στην ελαχιστοποίηση του άγχους που αισθάνονται τα άτομα σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους να εκτελέσουν τη δουλειά τους σε περιόδους αλλαγής (Armenakis *et al.*, 2007).

Η θεωρία ενδεχομένων αποτελεί μια πολύ γνωστή σχολή στις κοινωνιολογικές μελέτες που διερευνά το εκάστοτε πλαίσιο με θετικιστικούς όρους (Burns and Stalker, 1961; Button and Woodward, 1966). Αυτή η προοπτική λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων τεχνολογιών, με τις οποίες οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν. Αυτό γίνεται με σκοπό τον περιορισμό του εύρους των βιώσιμων ή κατάλληλων οργανωσιακών μορφών. Αντίθετα, όσοι υιοθετούν μια πιο φαινομενολογική προσέγγιση (Burrell, 1994) υποστηρίζουν ότι το πλαίσιο είναι περίπλοκο και δεν αξιολογείται εύκολα και πιθανώς δεν μπορεί να υπολογισθεί.

Με βάση τη θεωρία της δομής, που περιλαμβάνει μια προσέγγιση που εστιάζει στην οργανωτική δομή και την επίδρασή της στην αλλαγή, το Κέντρο για την Εταιρική Στρατηγική και Αλλαγή στο Πανεπιστήμιο του Warwick, υπό την ηγεσία του Pettigrew (1987) στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, παρείχε μια σημαντική συμβολή στη συζήτηση του πλαισίου για την οργανωσιακή αλλαγή (Pettigrew, 1987, 2013). Ο Pettigrew ενθάρρυνε την έρευνα που είναι συμφραζόμενη και διαδικαστική (Taket *et al.*, 1994). Σύμφωνα με τον Pettigrew, μια συμφραζόμενη ανάλυση μιας κοινωνικής διαδικασίας βασίζεται σε φαινόμενα που αναλύονται τόσο σε κάθετο όσο και οριζόντιο επίπεδο, καθώς και στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των επιπέδων μέσα στο χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι η ανάλυση λαμβάνει υπόψη την πολυπλοκότητα των κοινωνικών διεργασιών και εξετάζει τα φαινόμενα σε διάφορα επίπεδα (όπως το άτομο, ομάδες, οργανισμοί) καθώς και τις σχέσεις και συνδέσεις μεταξύ αυτών των επιπέδων. Επιπλέον, λαμβάνεται υπόψη η διάρκεια και η εξέλιξη του φαινομένου μέσα στο χρόνο.

Οι οργανωσιακοί οικολόγοι πρόσθετα, έχουν διερευνήσει τον αντίκτυπο μιας ποικιλίας παραγόντων με βάση τα συμφραζόμενα στα οργανωτικά αποτελέσματα, ιδιαίτερα τα ποσοστά ίδρυσης, αποτυχίας και ανάπτυξης του οργανισμού (Freeman and Hannan, 1989). Έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε πτυχές του θεσμικού και ανταγωνιστικού πλαισίου. Οι θεσμικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τον βαθμό στον οποίο έχει

θεσμοθετηθεί μια οργανωσιακή μορφή, αλλά και τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές πιέσεις. Αυτή η προοπτική είναι πολύ επιλεκτική ως προς τις μεταβλητές που επηρεάζουν την αλλαγή. Η ίδια επιλεκτική στρατηγική αποδεικνύεται επίσης στη θεσμική θεωρία (DiMaggio and Powell, 2000). Ένα κεντρικό επιχείρημα αυτής της προοπτικής είναι ότι η υιοθέτηση της καινοτομίας και της αλλαγής δεν είναι ένα μέσο βελτίωσης της απόδοσης, αλλά μάλλον ένα μέσο για την επίτευξη νομιμότητας εντός του οργανωτικού τομέα.

Οι θεωρίες των κοινωνικών δικτύων αναφέρονται ιδιαίτερα σε μελέτες σχετικές με την αλλαγή σε ένα οργανισμό (West *et al.*, 1999). Η σημασία των κοινωνικών σχέσεων, που θεωρούνται ως κόμβοι και δεσμοί, προβάλλεται ως το σχετικό πλαίσιο για τη διερεύνηση και μια βασική πτυχή για την ανάλυση της αλλαγής και της καινοτομίας. Υπό το πρίσμα αυτής της προοπτικής, τα χαρακτηριστικά των ατόμων είναι λιγότερο σημαντικά από τις σχέσεις και τους δεσμούς τους με άλλους φορείς στο δίκτυο.

Η αλλαγή δεν χρειάζεται να τυγχάνει διαχείρισης ή έγκρισης για να εμφανιστεί. Ακόμη και η ριζική αλλαγή μπορεί να δημιουργηθεί απουσία πρόθεσης, ως αποτέλεσμα της διαδραστικής δυναμικής (Plowman *et al.*, 2007). Με άλλα λόγια, δεν χρειάζεται ειδική διαχείριση για να ενεργοποιηθούν σύνθετες, ακόμη και ριζικές, διαδικασίες αλλαγής.

1.3 Παράγοντες που οδηγούν σε Αλλαγή

Οι αλλαγές συντελούνται δυνάμει είτε εσωτερικών είτε εξωτερικών παραγόντων. Σε ό,τι αφορά τις εξωτερικές δυνάμεις που οδηγούν σε αλλαγή, αξίζει να σημειωθεί ότι αποτελούν μέρος του γενικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Οι εσωτερικοί παράγοντες που οδηγούν σε αλλαγή επηρεάζουν λιγότερο τον οργανισμό σε σύγκριση με τους εξωτερικούς παράγοντες που παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό επιρροής. Υπάρχουν διάφορα είδη δυνάμεων που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός (Βακόλα & Νικολάου, 2019):

- Κοινωνικοί παράγοντες. Η αλλαγή των κοινωνικών τάσεων μπορεί να πιέσει τους οργανισμούς να διάγουν αλλαγές. Οι κοινωνικοί παράγοντες συχνά εμπερικλείουν τις κοινωνικές αλλαγές που συντελούνται σε επίπεδο κοινωνίας και δύνανται να επηρεάσουν τόσο το μικρο-περιβάλλον μίας επιχείρησης ή ενός

οργανισμού, όσο και το μακρο-περιβάλλον του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, μέρος του οποίου αποτελεί και ο οργανισμός αλλά και το προσωπικό αυτού. Ο πρώτος κοινωνικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι αλλαγές στις δημογραφικές τάσεις. Οι δημογραφικές τάσεις αναφέρονται σε αλλαγές στο μέγεθος, τη δομή ηλικίας και τη σύνθεση του πληθυσμού. Οι αλλαγές στις δημογραφικές τάσεις μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες, τη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και τους κοινωνικούς κανόνες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, η γήρανση του πληθυσμού μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στους τύπους προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν ζήτηση, οδηγώντας τους οργανισμούς να προσαρμόσουν τις προσφορές τους για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Ο δεύτερος κοινωνικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι αλλαγές στις κοινωνικές αξίες και πεποιθήσεις. Οι κοινωνικές αξίες και πεποιθήσεις αναφέρονται στις κοινές ιδέες και στάσεις που καθοδηγούν τη συμπεριφορά στην κοινωνία. Οι αλλαγές στις κοινωνικές αξίες και πεποιθήσεις μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες των εργαζομένων, των πελατών και άλλων ενδιαφερομένων, οδηγώντας τους οργανισμούς να προσαρμόσουν τις πρακτικές τους για να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες. Για παράδειγμα, μια αυξανόμενη ανησυχία για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα μπορεί να οδηγήσει τους οργανισμούς να υιοθετήσουν πιο βιώσιμες πρακτικές για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών και άλλων ενδιαφερομένων. Ο τρίτος κοινωνικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και στα πρότυπα συμπεριφοράς. Ο τρόπος ζωής και τα πρότυπα συμπεριφοράς αναφέρονται στις συνήθειες και τις συνήθειες των ατόμων στην κοινωνία. Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και στα πρότυπα συμπεριφοράς μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες και τον τρόπο που οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Για παράδειγμα, η αυξανόμενη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέα κανάλια επικοινωνίας για να προσεγγίσουν πελάτες, όπως μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή εφαρμογές για κινητά. Ο τέταρτος κοινωνικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι αλλαγές στα κοινωνικά πρότυπα και έθιμα. Οι κοινωνικοί κανόνες και τα έθιμα αναφέρονται στους άγραφους κανόνες που

καθοδηγούν τη συμπεριφορά στην κοινωνία. Οι αλλαγές στα κοινωνικά πρότυπα και τα έθιμα μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες των εργαζομένων, των πελατών και άλλων ενδιαφερομένων και μπορούν να οδηγήσουν τους οργανισμούς να προσαρμόσουν τις πρακτικές τους για να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες. Για παράδειγμα, η αυξανόμενη αποδοχή της διαφορετικότητας και των στρατηγικών ένταξης μπορεί να οδηγήσει τους οργανισμούς να υιοθετήσουν πιο περιεκτικές πρακτικές στις διαδικασίες πρόσληψης, κατάρτισης και προώθησής τους.

- Πολιτικοί παράγοντες. Οι πολιτικοί παράγοντες μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του λειτουργικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και ως εκ τούτου να οδηγήσουν σε αλλαγές σε έναν οργανισμό. Ο πρώτος πολιτικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές. Οι κυβερνήσεις συχνά εισάγουν πολιτικές που στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, όπως η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική ευημερία ή η προστασία του περιβάλλοντος. Αυτές οι πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες των οργανισμών με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα, μέσω αλλαγών στη φορολογία, τις επιδοτήσεις ή τους κανονισμούς. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση μπορεί να εισαγάγει μια πολιτική με στόχο την αύξηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στον ενεργειακό τομέα και να απαιτήσει από τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες και πρακτικές. Ο δεύτερος πολιτικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι αλλαγές στους κανονισμούς. Οι κανονισμοί είναι κανόνες και πρότυπα που ορίζονται από την κυβέρνηση για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας των ατόμων, των κοινοτήτων και του περιβάλλοντος. Οι αλλαγές στους κανονισμούς μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες των οργανισμών με διάφορους τρόπους, όπως μέσω αλλαγών στις απαιτήσεις αναφοράς, στο κόστος συμμόρφωσης ή στα πρότυπα προϊόντων. Για παράδειγμα, η εισαγωγή νέων κανονισμών με στόχο τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου μπορεί να απαιτεί από τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες ή πρακτικές για τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα. Ο τρίτος πολιτικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι αλλαγές στους νόμους. Οι νόμοι αποτελούν το πλαίσιο που διέπει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων, οργανισμών

και κυβέρνησης. Οι αλλαγές στη νομοθεσία μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες των οργανισμών με διάφορους τρόπους, όπως μέσω αλλαγών στις αρμοδιότητες, στα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας ή στην εργατική νομοθεσία. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στην εργατική νομοθεσία μπορεί να απαιτούν από τους οργανισμούς να παρέχουν στους υπαλλήλους τους πρόσθετα οφέλη, οδηγώντας σε αλλαγές στη δομή του κόστους του οργανισμού. Ο τέταρτος πολιτικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι αλλαγές στην πολιτική ιδεολογία. Η πολιτική ιδεολογία αναφέρεται σε ένα σύνολο πεποιθήσεων ή αξιών σχετικά με το ρόλο της κυβέρνησης στην κοινωνία. Οι αλλαγές στην πολιτική ιδεολογία μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες των οργανισμών με διάφορους τρόπους, όπως μέσω αλλαγών στις κρατικές δαπάνες, στους φόρους ή στις εμπορικές πολιτικές. Για παράδειγμα, μια στροφή προς τις προστατευτικές εμπορικές πολιτικές μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στην αλυσίδα εφοδιασμού ενός οργανισμού, απαιτώντας από αυτούς να προμηθεύονται πρώτες ύλες και εξαρτήματα από διαφορετικούς προμηθευτές.

- Τεχνολογικοί παράγοντες. Η τεχνολογική εξέλιξη επιφέρει αυτονομία και πλείστες αλλαγές στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς. Αυτή η αλλαγή συνήθως κρίνεται επιτακτική λόγω της ανάγκης προσαρμογής των οργανισμών στα νέα δεδομένα. Ο πρώτος τεχνολογικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι η εμφάνιση νέων τεχνολογιών. Η πρόοδος στην τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει στην εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και σε νέους τρόπους παροχής υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η εμφάνιση του διαδικτύου και των τεχνολογιών κινητής τηλεφωνίας οδήγησε στην ανάπτυξη πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου, δίνοντας τη δυνατότητα στους οργανισμούς να πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους διαδικτυακά. Για να αξιοποιήσουν τα οφέλη των νέων τεχνολογιών, οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να επενδύσουν σε νέο εξοπλισμό, λογισμικό ή προγράμματα κατάρτισης. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές στις λειτουργίες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων αλλαγών στις διαδικασίες παραγωγής, στις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και στις στρατηγικές τιμολόγησης. Ένας άλλος τεχνολογικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές σε έναν οργανισμό είναι η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Η υιοθέτηση νέων

τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, η εφαρμογή συστημάτων προγραμματισμού πόρων επιχείρησης (ERP) μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εξορθολογίσουν τις δραστηριότητές τους και να βελτιώσουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Για να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες, οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να επενδύσουν σε νέο εξοπλισμό, λογισμικό ή προγράμματα κατάρτισης. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές στις λειτουργίες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων αλλαγών στις διαδικασίες παραγωγής, στις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και στις στρατηγικές τιμολόγησης. Ο τρίτος τεχνολογικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι η απαξίωση των υπαρχουσών τεχνολογιών. Με τον καιρό, οι τεχνολογίες καθίστανται ξεπερασμένες και αντικαθίστανται από νεότερες, πιο αποτελεσματικές. Η απαξίωση των υφιστάμενων τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη των οργανισμών να επενδύσουν σε νέο εξοπλισμό ή λογισμικό για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Για παράδειγμα, η εμφάνιση του «υπολογιστικού νέφους» οδήγησε στην απαξίωση της παραδοσιακής υποδομής διακομιστών εσωτερικής εγκατάστασης, οδηγώντας πολλούς οργανισμούς να μετεγκαταστήσουν τις δραστηριότητές τους στο cloud. Τέλος, οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές στην οργανωσιακή δομή και κουλτούρα. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών μπορεί να απαιτήσει αλλαγές στην οργανωσιακή δομή και κουλτούρα για να υποστηριχθεί η υιοθέτηση και η εφαρμογή τους. Για παράδειγμα, η εισαγωγή ενός νέου συστήματος CRM μπορεί να απαιτεί αλλαγές στη διαδικασία πωλήσεων και στον τρόπο αλληλεπίδρασης των ομάδων πωλήσεων με τους πελάτες. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού και στον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται οι εργαζόμενοι.

- Οικονομικοί παράγοντες. Οι οργανισμοί λειτουργούν σε δυναμικά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από συνεχείς αλλαγές ως προς τους οικονομικούς παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες είναι καθοριστικά στοιχεία απόδοσης και μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές σε έναν οργανισμό. Ένας από τους βασικούς οικονομικούς παράγοντες που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι ο πληθωρισμός. Ο πληθωρισμός

είναι η διαρκής αύξηση του γενικού επιπέδου τιμών των αγαθών και των υπηρεσιών σε μια οικονομία. Οι υψηλοί ρυθμοί πληθωρισμού μπορούν να αυξήσουν το κόστος παραγωγής, να μειώσουν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και να οδηγήσουν σε μειωμένα έσοδα για τον οργανισμό. Για να αντιμετωπίσουν τον υψηλό πληθωρισμό, οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τιμολόγησης, να μειώσουν το κόστος παραγωγής ή να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές στις λειτουργίες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των προσφορών προϊόντων, των διαδικασιών παραγωγής και των μοντέλων εσόδων. Ένας άλλος οικονομικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι η οικονομική ύφεση. Η ύφεση είναι μια περίοδος οικονομικής συρρίκνωσης που χαρακτηρίζεται από μειωμένη οικονομική δραστηριότητα, αυξημένα ποσοστά ανεργίας και μειωμένη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης, οι οργανισμοί ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μειωμένη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα έσοδα και κέρδη. Για να αντιμετωπίσουν τη μειωμένη ζήτηση, οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τα επίπεδα παραγωγής τους, να μειώσουν το κόστος ή να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές εσόδων. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές διαφοροποιήσεις στις λειτουργίες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων αλλαγών στις διαδικασίες παραγωγής, αναδιάρθρωσης του εργατικού δυναμικού και αλλαγές στις στρατηγικές τιμολόγησης. Η παγκοσμιοποίηση είναι ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές σε έναν οργανισμό. Η παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στην αυξανόμενη διασύνδεση των οικονομιών, των πολιτισμών και των κοινωνιών παγκοσμίως. Η παγκοσμιοποίηση προσφέρει στους οργανισμούς νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και επέκταση, αλλά θέτει επίσης σημαντικές προκλήσεις. Για να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τις διαδικασίες παραγωγής τους, τα δίκτυα εφοδιαστικής αλυσίδας, τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τα μοντέλα τιμολόγησης. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αναδιατάξεις τις λειτουργίες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων αλλαγών στις προσφορές προϊόντων, στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και στις στρατηγικές τιμολόγησης.

Ένας σημαντικός θεωρητικός στο αντικείμενο της αλλαγής, ο John Kotter αναφέρεται σε οκτώ στάδια της συγκεκριμένης διαδικασίας, τα οποία είναι τα εξής (Rogers, 2019):

- i. Καθιέρωση αίσθησης επείγοντος
- ii. Δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού
- iii. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής
- iv. Κοινοποίηση του οράματος αλλαγής
- v. Ενδυνάμωση δράσης ευρείας βάσης
- vi. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών
- vii. Εδραίωση κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών
- viii. Έδραση νέων προσεγγίσεων στον πολιτισμό

Όμως η αλλαγή μπορεί να χαρακτηρίζεται και από διάφορα εμπόδια, τα οποία μπορεί να την καθυστερούν είτε ακόμα και να την απαγορεύουν. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο και επιρροή στην επιτυχία ενός έργου οργανωσιακής αλλαγής. Σε ότι αφορά την αλλαγή θα πρέπει να κατανοηθούν τα κίνητρα τα οποία μπορεί να ενυπάρχουν στην αντίσταση των εργαζομένων, δεδομένου ότι η αντίσταση πλαισιώνεται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την αλλαγή, τις προθέσεις τους και τις αποδόσεις του ηγέτη.

Η αντίσταση θεωρείται συνήθως απλώς ως συμπεριφορά που δεν συνάδει με τις προσπάθειες του ηγέτη της αλλαγής (van Dijk and van Dick, 2009). Η αντίσταση, ωστόσο, είναι ένα κοινωνικά κατασκευασμένο φαινόμενο που εντοπίζεται, ορίζεται και επαναπροσδιορίζεται συνεχώς μέσω της αλληλεπίδρασης όλων των μερών που εμπλέκονται στην αλλαγή. Απαιτείται επομένως προσοχή στα κίνητρα για αντίσταση, τη διαχείριση της αντίστασης βάσει του παράγοντα αλλαγής και τον αντίκτυπο της αντίστασης στη διαδικασία αλλαγής και στον οργανισμό συνολικά. Συχνά ορίζεται ως «διαδικασία αντίστασης». Η αντίσταση στην αλλαγή συνήθως θεωρείται στη βιβλιογραφία της επιστήμης της διοίκησης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ως τροχοπέδη στην αλλαγή (Klein, 1984; Kotter and Schlesinger, 2008).

Σχεδόν όλες οι συζητήσεις για την αλλαγή λαμβάνουν υπόψη την προοπτική του παράγοντα αλλαγής (van Dijk and van Dick, 2009). Στη συνέχεια, η αντίσταση μελετάται συχνά στο απομονωμένο πλαίσιο των στάσεων, των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Ωστόσο, η θέση του ηγέτη αλλαγής γίνεται αντιληπτή επίσης ως μέρος του ευρύτερου πλαισίου της «αντίστασης», καθώς η θέση

των ηγετών παρέχει τη βάση για να χαρακτηριστεί μια εναλλακτική στάση ως «αντιστασιακή». Βιβλιογραφικά αναφέρεται ότι η αντίσταση είναι το αποτέλεσμα μιας «σύνθετης αλληλεπίδρασης μεταξύ ατομικής και συλλογικής δράσης και ερμηνείας στο χώρο εργασίας» (Prasad and Prasad, 2000).

Αξιοσημείωτο στοιχείο αποτελούν οι «ηγέτες αλλαγής», με σκοπό των προσδιορισμό του τύπου των παραγόντων αλλαγής, συμπεριλαμβανομένων των αιτιών των αλλαγών και των εφαρμογών των αλλαγών με βάση την ταξινόμηση των παραγόντων αλλαγής του Ottawa (1983). Οι ηγέτες αλλαγής περιλαμβάνουν Generators («CG», υπεύθυνοι για τον εντοπισμό της ανάγκης για αλλαγή, τη λήψη αποφάσεων στα αρχικά στάδια, την επίδειξη υποστήριξης και τη δημιουργία χρηματοδότησης) και τους Implementors («CI», υπεύθυνοι για την αλλαγή που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των προσδιορισμένων απαραίτητων αλλαγών στο κοινωνικό σύστημα) (Ottaway, 1983).

Υποστηρίζεται ότι η αντίσταση αναφέρεται σε οτιδήποτε πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι και το οποίο η διοίκηση δεν θέλει να πραγματοποιήσουν (van Dijk and van Dick, 2009). Η πρόκληση όσον αφορά στα μοντέλα αντίστασης που βασίζονται στη συμπεριφορική παρατήρηση αποτελεί την απαίτηση εξαγωγής συμπερασμάτων από τον παρατηρητή για τη συμπεριφορά του δρώντα. Όπως σημειώνουν οι Prasad και Prasad, «δεν μπορεί κανείς να συμπεράνει αυτόματα ότι λαμβάνει χώρα αντίσταση με βάση έναν συγκεκριμένο τύπο δράσης που συμβαίνει στο χώρο εργασίας» (Prasad and Prasad, 2000).

Η ιδέα ότι «οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή εγγενώς» έχει τεθεί πρόσφατα «στο μικροσκόπιο συζητήσεων» (Karen, 2000). Οι Dent και Goldberg (1999) υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται στην ίδια την αλλαγή, αλλά μάλλον στις αναμενόμενες συνέπειες ή τις αναμενόμενες επιπτώσεις που μπορεί να σχετίζονται με την αλλαγή, όπως απώλεια θέσης, απώλεια αμοιβής ή απώλεια άνεσης (Dent and Goldberg, 1999). Μια άλλη σχετική επίδραση της αλλαγής μπορεί να περιλαμβάνει την απώλεια ελέγχου (Klein, 1984). Οι άνθρωποι μπορεί να αντιστέκονται σε επακόλουθες απειλές για το προσωπικό τους συμφέρον ή να φοβούνται τα δυσμενή αποτελέσματα, όπως να τους ζητηθεί να εκτελέσουν περισσότερη δουλειά ή να κερδίσουν λιγότερα χρήματα, ή να απειληθεί η εργασιακή τους κατάσταση ή η ασφάλειά τους (Trader-Leigh, 2002; Kotter and Schlesinger, 2008). Η ως άνω προσέγγιση αναφέρεται στην

«προσωποκεντρική αντίσταση στην αλλαγή», η οποία εμπερικλείει τα συναισθήματα απώλειας που βιώνουν οι άνθρωποι ως αποτέλεσμα αποκλίσεων από το status quo.

Η προσωποκεντρική αντίσταση πηγάζει από την πεποίθηση ή την ανησυχία ενός εργαζομένου ότι η αλλαγή έχει ή θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην προσωπική του εμπειρία ή/και στην εργασιακή εμπειρία των συναδέλφων του. Η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών δραστηριοτήτων, όπως οραματισμός, αναδιάρθρωση και εκπαίδευση, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν το αντίληπτο status quo και τη διαμόρφωση της διαπροσωπικής δικαιοσύνης. Η προσωποκεντρική αντίσταση μπορεί να προέρχεται από μια ανησυχία σχετικά με τον αντίκτυπο της αλλαγής στην καθιερωμένη σχέση ενός εργαζομένου εντός του οργανισμού, όπως προτείνεται από τον Lawrence (1970) (Lawrence, 1970). Η προσωποκεντρική αντίσταση μπορεί να προκύψει από την αλλαγή στη σχέση ενός εργαζομένου με τον οργανισμό (το ψυχολογικό συμβόλαιο) ή από την αντίληψή του για το ρόλο ή τη θέση του μέσα στον οργανισμό.

Τα εναλλακτικά κίνητρα για αντίσταση περιλαμβάνουν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων ότι η προτεινόμενη ή θεσπιζόμενη αλλαγή μπορεί να είναι μη ωφέλιμη ή ακόμη και επικίνδυνη για τον οργανισμό. Συνήθως γίνεται αναφορά σε αυτό το είδος αντίστασης ως «αντίσταση προσανατολισμένη στις αρχές», η οποία επικεντρώνεται στην εργασία και δημιουργείται από μια ανησυχία για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και σκοπών (Ullrich, Wieseke and Van Dick, 2005). Όπως υποστήριξε ο Rousseau (1998), οι εργαζόμενοι σε σύγχρονους οργανισμούς γνωρίζουν ότι για να είναι επιτυχημένοι, η αλλαγή σε οποιαδήποτε μορφή είναι απαραίτητη (Denise M. Rousseau, 1998). Ωστόσο, οι ηγέτες αλλαγής και οι ηγέτες που δεν αλλάζουν μέσα σε έναν οργανισμό που αλλάζει, είναι πιθανό να έχουν διαφορετικές προοπτικές για τους στόχους του οργανισμού τους και τις σχετικές αλλαγές, δεδομένων παραγόντων όπως το διαφορετικό υπόβαθρο, η εμπειρία, οι θέσεις εργασίας και οι συνδρομές τμημάτων.

1.4 Η έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μία διαδικασία τροποποίησης της δομής, της κουλτούρας, των διαδικασιών ή της στρατηγικής ενός οργανισμού για τη βελτίωση της

συνολικής του απόδοσης. Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη σε κάθε οργανισμό και μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως τεχνολογικές εξελίξεις, αλλαγές στην αγορά, απαιτήσεις πελατών και εσωτερικούς παράγοντες όπως κακή απόδοση, αλλαγές ηγεσίας ή συγχωνεύσεις και εξαγορές (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003; Χυτήρης 2001). Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001) «Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη».

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και μπορεί να ταξινομηθεί σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (van de Ven and Poole, 1995): στρατηγική, δομική, προσανατολισμένη στη διαδικασία και πολιτισμική. Η στρατηγική αλλαγή περιλαμβάνει την τροποποίηση της αποστολής, του οράματος και των στόχων ενός οργανισμού ώστε να ευθυγραμμιστεί με τη μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς ή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δομική αλλαγή περιλαμβάνει την αλλαγή του σχεδιασμού του οργανισμού, όπως η ιεραρχική δομή ή οι ρόλοι εργασίας, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή την προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Η αλλαγή προσανατολισμένη στη διαδικασία περιλαμβάνει τη βελτίωση ή την τροποποίηση των διαδικασιών, των ροών εργασίας και των συστημάτων που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών ή τη βελτίωση της ποιότητας. Η πολιτισμική αλλαγή περιλαμβάνει την τροποποίηση των αξιών, των πεποιθήσεων και των κανόνων μέσα σε έναν οργανισμό για την προώθηση μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας, την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσης.

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη σε έναν οργανισμό, όπως αυξημένη παραγωγικότητα, καλύτερη λήψη αποφάσεων, βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών και ενισχυμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, μπορεί επίσης να παρουσιάσει προκλήσεις όπως αντίσταση στην αλλαγή, πολιτισμικές συγκρούσεις, διαταραχές επικοινωνίας και έλλειψη δέσμευσης των εργαζομένων. Η αλλαγή μπορεί να είναι ενοχλητική και μπορεί να προκαλέσει άγχος, αβεβαιότητα και φόβο στους εργαζομένους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα, αυξημένο κύκλο εργασιών και μειωμένο ηθικό. Η αποτελεσματική επικοινωνία, η ηγεσία και ο προγραμματισμός είναι απαραίτητα για τη διαχείριση των προκλήσεων που σχετίζονται με την οργανωσιακή αλλαγή.

Η αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής απαιτεί μια δομημένη προσέγγιση (Beer and Walton, 1987). Το πρώτο βήμα είναι να δημιουργηθεί μια επιτακτική ανάγκη για αλλαγή και να ληφθεί η υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό των παραγόντων για την αλλαγή, τον καθορισμό του εύρους και των στόχων της πρωτοβουλίας αλλαγής και την ανάπτυξη ενός σχεδίου διαχείρισης της αλλαγής που περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμούς και κατανομή πόρων. Το δεύτερο βήμα είναι η αξιολόγηση του αντίκτυπου της αλλαγής στους εργαζόμενους και τα ενδιαφερόμενα μέρη και η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για τη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή. Το τρίτο βήμα είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της πρωτοβουλίας αλλαγής, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών επικοινωνίας, εκπαίδευσης και υλοποίησης. Το τελευταίο βήμα είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της πρωτοβουλίας αλλαγής και η συνεχής παρακολούθηση και βελτίωση της διαδικασίας για να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση της απόδοσης.

Η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στην αλλαγή είναι απαραίτητη στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον και οι οργανισμοί που μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αλλαγή είναι πιο πιθανό να επιτύχουν μακροπρόθεσμα. Η επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, τη δημιουργία σαφούς οράματος και στρατηγικής, τη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή και τη συνεχή παρακολούθηση και τελειοποίηση της διαδικασίας για να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση της απόδοσης.

Ορισμένοι συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι η επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή συμβαίνει μόνο ως αποτέλεσμα ατομικής αλλαγής (Deming, 2000; Firth, 2003; Fisher, 2005) και ότι προσπαθεί να επιβάλει την αλλαγή σε οποιονδήποτε μέρος του οργανωσιακού συνόλου. Βέβαια συχνά είναι αμφισβητήσιμη αυτή η οπτική τόσο από λειτουργική όσο και από ηθική άποψη (Douglas, 2004).

1.5 Ανακεφαλαίωση

Μια κοινή προσέγγιση για τη διαχείριση της αλλαγής είναι η χρήση πλαισίων διαχείρισης αλλαγών όπως το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών του Lewin ή το μοντέλο

αλλαγής 8 βημάτων του Kotter. Αυτά τα πλαίσια παρέχουν μια δομημένη προσέγγιση για την αλλαγή, συμπεριλαμβανομένων βημάτων όπως η αξιολόγηση της ανάγκης για αλλαγή, η επικοινωνία του οράματος, η ενδυνάμωση των ενδιαφερομένων και η δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών.

Συμπερασματικά, η αλλαγή είναι μια απαραίτητη και συνεχής διαδικασία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, με τις όποιες δυσκολίες αυτή επιφέρει, μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να πλοηγηθούν στην αλλαγή με επιτυχία ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Με την κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου σχεδίου, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Κεφάλαιο 2^ο

Εννοιολογικό Πλαίσιο Καινοτομίας

2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η καινοτομία αποτελεί μια ιδιαίτερα κρίσιμη έννοια για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Αναφέρεται στη διαδικασία δημιουργίας νέων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών που προσθέτουν αξία στον οργανισμό ή στους πελάτες του. Η καινοτομία δεν είναι μόνο η δημιουργία νέων ιδεών, αλλά και η εφαρμογή τους με τρόπο που να οδηγεί σε εποικοδομητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Η καινοτομία μπορεί να λάβει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένης της καινοτομίας προϊόντων, της καινοτομίας διαδικασιών και της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου (Souto, 2015). Η καινοτομία προϊόντων περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Η καινοτομία διαδικασίας περιλαμβάνει τη βελτίωση του τρόπου παραγωγής, παράδοσης ή υποστήριξης προϊόντων ή υπηρεσιών. Η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων τρόπων επιχειρηματικής δραστηριότητας που διαταράσσουν τα παραδοσιακά βιομηχανικά μοντέλα.

Ένα από τα οφέλη της καινοτομίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι η αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Με τη συνεχή ανάπτυξη νέων και βελτιωμένων προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών, οι οργανισμοί μπορούν να καταστούν ανταγωνιστικοί, να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες. Η καινοτομία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, καθώς νέες διαδικασίες ή τεχνολογίες μπορούν να εξορθολογίσουν τις λειτουργίες και να μειώσουν το κόστος.

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η έννοια και τα είδη της καινοτομίας. Πρόσθετα, αναφορά θα γίνει στα χαρακτηριστικά της καινοτομίας και πως η καινοτομία συσχετίζεται με την ηγεσία και τη διοίκηση.

2.2 Η έννοια της Καινοτομίας

Η καινοτομία αναφέρεται σε μια ουσιαστική αλλαγή, στην οποία το νέο στοιχείο παρέχει κάποιο σαφές πλεονέκτημα, όπως λύση σε ένα πρόβλημα, καλύτερη απόδοση, ή μείωση κόστους (Komninos, 2008). Οι τέσσερις βιομηχανικές επαναστάσεις, για παράδειγμα, βασίζονται στις τέσσερις κύριες κατηγορίες καινοτομιών που περιλαμβάνουν τις καινοτομίες που αφορούν την τεχνολογία, αλλά και τις διαδικασίες (Schwab, 2016). Η επίδραση των βιομηχανικών επαναστάσεων ήταν αξιοσημείωτη και αυτές οι τεχνολογίες και διεργασίες εφαρμόστηκαν και υιοθετήθηκαν ευρέως (OECD/Eurostat, 2018). Θεωρείται μάλιστα ότι η εφαρμογή, η υιοθέτηση και η διάδοση των νέων στοιχείων και των πλεονεκτημάτων τους συντελούν στη μεταμόρφωση των οικονομιών και των κοινωνιών που αναφέρονται (Pol, Carroll and Pol, 2006).

Λόγω του αντίκτυπου που επιφέρει, η καινοτομία καθορίζει την ευημερία του οργανισμού αλλά και της κοινωνίας και θεωρείται ο κύριος μοχλός προόδου και ανάπτυξης (Godin, 2008). Αξίζει να επισημανθεί ότι η έννοια της καινοτομίας είναι διαφορετική από την έννοια της αλλαγής καθώς η καινοτομία δύναται να επιφέρει αλλαγές σε ένα οργανισμό και τη λειτουργία του, ενώ αντίθετα μία αλλαγή δεν είναι απαραίτητα καινοτόμα (Μαυροσκούφης, 2002).

Η καινοτομία θεωρείται ως ένα σύστημα, που διαμορφώνεται από τη δυναμική μεταξύ επιχειρήσεων, ιδρυμάτων και όλων των σχετικών παραγόντων σε μια συγκεκριμένη περιοχή (Komninos, 2008). Στη διαδικασία της καινοτομίας, διάφοροι παράγοντες που σχετίζονται με ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους λειτουργούν ως κινητήριες δυνάμεις για την καινοτομία και -μαζί με την προσπάθεια που καταβάλλουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις- καθορίζουν την «παραγωγή καινοτομίας», η οποία συνήθως υπολογίζεται κυρίως με την υιοθέτηση καινοτομιών στις επιχειρήσεις καθώς και στις οικονομικές τους επιπτώσεις στο σύστημα (EU, 2013).

Ο Schumpeter ήταν ο πρώτος μελετητής που αναγνώρισε τη σημασία της καινοτομίας ως τέτοιας και την εισήγαγε στις οικονομικές μελέτες (Godin, 2008). Την προσδιόρισε ως τον καθοριστικό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη και θεώρησε ότι η τεχνολογική καινοτομία είναι η πηγή των επιχειρηματικών κύκλων (Pol, Carroll and Pol, 2006). Για τον Schumpeter (1939) η καινοτομία δεν απαιτεί απαραίτητα εφεύρεση

(Schumpeter, 1941). Η καινοτομία συνίσταται στην εισαγωγή ενός νέου αγαθού, μιας μεθόδου παραγωγής ή μιας νέας μορφής οργάνωσης, στο άνοιγμα μιας νέας αγοράς ή στη διασφάλιση μιας νέας πηγής προμήθειας ή πρώτων υλών για αγαθά. Ωστόσο, παρά τον κρίσιμο ρόλο του στον καθορισμό της έννοιας, ο Schumpeter δεν ανέλυσε τη διαδικασία της καινοτομίας (Godin, 2008).

Μια σειρά από ορισμούς εξέτασαν τις πτυχές της καινοτομίας τόσο στον ιδιωτικό όσο και αργότερα στον δημόσιο τομέα, επικεντρωμένες στη δημιουργία αξίας με το προϊόν και τις διαδικασίες. Η μελέτη της καινοτομίας εξελίχθηκε προκειμένου να συμπεριληφθεί ο τρόπος με τον οποίο αυτή εμφανίζεται, σε ποιο μέρος του οργανισμού εφαρμόζεται, πώς επηρεάζει τους στόχους του οργανισμού και, τέλος, αν αλλάζει τη συνολική οργάνωση (Bloch, 2007; Moore and Hartley, 2008; Bekkers and Tummers, 2018). Η καινοτομία του δημόσιου τομέα είχε επικεντρωθεί σε προϊόντα και υπηρεσίες με έμφαση στις υπηρεσίες καθώς αποτελούν το κύριο προϊόν του δημόσιου τομέα. Ο ορισμός επεκτείνεται για να περιλαμβάνει άλλες πτυχές της παροχής υπηρεσιών όσον αφορά τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας, τους ενδιαφερόμενους φορείς στους οποίους παρέχεται και τις ειδικές κατηγορίες διακυβέρνησης, πολιτικής και δημιουργίας δημόσιας αξίας (Considine and Lewis, 2007; Gruen, 2009; Bason, 2010).

Μια άλλη διάσταση της καινοτομίας διαδικασιών ονομάστηκε «κρυμμένη καινοτομία» (Hastings and Finch, 2007). Αναγνωρίστηκε από ερευνητές ως διοικητική καινοτομία: «οτιδήποτε αλλάζει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται το έργο της διοίκησης ή τροποποιεί σημαντικά τις συνήθειες οργανωτικές μορφές και, πράττοντας, προάγει τους οργανωτικούς στόχους». Η καινοτομία σε επίπεδο διαχείρισης έχει αναγνωριστεί ως η προϋπόθεση για τη διαρκή απόδοση και ανάπτυξη ενός οργανισμού και την επιτυχή εισαγωγή άλλων καινοτομιών (Damanpour, 2014).

Ο Damanpour (2014) υποστηρίζει ότι η καινοτομία έχει ευρύ πεδίο και «η έρευνα πάνω σε αυτή είναι πολυεπιστημονική και πολυεπίπεδη» (Damanpour, 2014). Η καινοτομία διαχείρισης είναι σημαντική για την επιτυχία των οργανισμών και η έρευνα που βοηθά στην κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων της καινοτομίας σε επίπεδο διαχείρισης θα προσθέσει στην τρέχουσα βάση γνώσεων (Gary Hamel, 2006).

Ομοίως, ορισμένοι σύγχρονοι ορισμοί της έννοιας της καινοτομίας δεν διαφέρουν πολύ από αυτούς του παρελθόντος. Η έμφαση εξακολουθεί να δίνεται στην πτυχή της εμπορευματοποίησης. Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ο ΟΟΣΑ

(OECD/Eurostat, 2018) εστιάζουν στην καινοτομία προϊόντων, την οποία ορίζουν ως την εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος με βελτιωμένα χαρακτηριστικά απόδοσης, που παρέχει νέες ή βελτιωμένες υπηρεσίες στους καταναλωτές, και την καινοτομία διαδικασίας, η οποία αναφέρεται σε την υιοθέτηση νέων και βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής. Κλασική διάκριση είναι αυτή μεταξύ καινοτομίας προϊόντος, διαδικασίας και οργανωσιακής καινοτομίας, με την τελευταία να έχει διοικητικό και όχι τεχνολογικό χαρακτήρα, καθώς αναφέρεται σε καινοτομίες που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα με την αναδιοργάνωση των αλυσίδων εφοδιασμού (Komninos, 2008). Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί επίσης να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη και παροχή επιτυχημένων νέων υπηρεσιών, ιδιαίτερα μέσω της επίδρασης της τεχνολογίας της πληροφορίας (Kitsios and Kamariotou, 2016).

Στον πυρήνα της, η καινοτομία περιλαμβάνει μια απομάκρυνση από το status quo, μια προθυμία αμφισβήτησης της συμβατικής σκέψης και ανάληψης κινδύνων για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος. Είναι μια διαδικασία δημιουργίας κάτι καινούργιου ή βελτίωσης σε κάτι που ήδη υπάρχει, με τρόπο που εισφέρει αξία στον οργανισμό ή την κοινωνία συνολικά.

Η καινοτομία μπορεί να λάβει πολλές μορφές. Μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών ή προϊόντων, όπως smartphone, ηλεκτρικά αυτοκίνητα ή ιατρικές συσκευές. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων διαδικασιών ή συστημάτων που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα, όπως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η λιτή κατασκευή ή η ευέλικτη διαχείριση έργων. Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει νέα επιχειρηματικά μοντέλα, όπως υπηρεσίες που βασίζονται σε συνδρομές, πλατφόρμες κοινής οικονομίας ή κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Η καινοτομία συχνά συνδέεται στενά με τη δημιουργικότητα, αλλά τα δύο δεν είναι συνώνυμα. Ενώ η δημιουργικότητα περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων ιδεών, η καινοτομία περιλαμβάνει την εφαρμογή αυτών των ιδεών, την ανάληψη υπολογισμένων κινδύνων και την εφαρμογή τους με τρόπο που παράγει επιπρόσθετη αξία. Υπό αυτή την έννοια, η καινοτομία είναι ταυτόχρονα μια διαδικασία και ένα αποτέλεσμα, που απαιτεί τόσο δημιουργικότητα όσο και στρατηγική σκέψη (Gaggioli and Antonietti, 2013).

Η καινοτομία δεν πρέπει να νοείται στενά, με όρους επιστήμης και τεχνολογίας, αλλά ευρύτερα ως η διάδοση κάτι νέου σε ένα δεδομένο πλαίσιο (World Bank, 2010). Υπό αυτή την έννοια, η καινοτομία δεν χρειάζεται να ταυτίζεται με την έρευνα και την ανάπτυξη ή να αναμένεται πάντα να προκύψει από αυτήν. Αντί να είναι μια τεχνολογική διαδικασία, είναι ουσιαστικά κοινωνική (McCann and Ortega-Argilés, 2013).

Ωστόσο, η καινοτομία είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών που δημιουργούν αξία ή βελτιώνουν τις υπάρχουσες. Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις τάσεις της παγκοσμιοποίησης, η σημασία των γεωγραφικά βασισμένων συστημάτων καινοτομίας αυξάνεται και αποτελούν το πρότυπο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης της καινοτομίας ή την εφαρμογή πολιτικών καινοτομίας (European Commission, 2021).

Φυσικά, όπως επισημαίνεται στον πρόλογο του Παγκόσμιου Δείκτη Καινοτομίας, καινοτομία είναι μια εγγενώς ανθρώπινη προσπάθεια που πετυχαίνει όταν συναντώνται άνθρωποι με εμπειρία, δεξιότητες και ικανότητες, καθώς η ύπαρξη ατόμων με υψηλή ειδίκευση δεν εγγυάται από μόνη της επιστημονική ή τεχνολογική ανακαλύψεις. Είναι, ωστόσο, ένα ουσιαστικό σημείο εκκίνησης, χωρίς το οποίο κάθε είδους καινοτομία θα ήταν ουσιαστικά αδύνατη, και είναι επίσης αυτό που μετράει περισσότερο για την προώθηση της καινοτομίας (Severijns, no date).

2.3 Είδη Καινοτομίας

Υπάρχουν διάφοροι τύποι καινοτομίας που μπορούν να επιδιώξουν οι οργανισμοί για να οδηγήσουν την ανάπτυξη και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα τα είδη αυτά είναι τα εξής (Darroch and Mcnaughton, 2002):

- **Καινοτομία προϊόντος:** Η καινοτομία προϊόντων αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων που προσφέρουν βελτιωμένη λειτουργικότητα, απόδοση ή χαρακτηριστικά σε σύγκριση με τις υπάρχουσες προσφορές. Αυτό

μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία εντελώς νέων προϊόντων, όπως τα πρώτα ηλεκτρικά αυτοκίνητα, ή τη βελτίωση των υπαρχόντων.

- **Καινοτομία Διαδικασιών:** Η καινοτομία διαδικασίας περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων μεθόδων για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής, τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ή την παροχή εξυπηρέτησης πελατών. Η καινοτομία στη διαδικασία μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να μειώσουν το κόστος, να βελτιώσουν την ποιότητα και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα.
- **Καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου:** Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων τρόπων παροχής αξίας στους πελάτες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές σε στρατηγικές τιμολόγησης, μοντέλα εσόδων ή κανάλια διανομής. Η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν νέες ροές εσόδων, να προσεγγίσουν νέους πελάτες και να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές.
- **Καινοτομία υπηρεσιών:** Η καινοτομία υπηρεσιών περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων υπηρεσιών που προσφέρουν μοναδική αξία στους πελάτες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στην εμπειρία του πελάτη, στην παροχή υπηρεσιών ή στο σχεδιασμό της υπηρεσίας. Η καινοτομία στις υπηρεσίες μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να οικοδομήσουν την αφοσίωση των πελατών, να αυξήσουν τη διατήρηση και να προωθήσουν την ανάπτυξη.
- **Καινοτομία μάρκετινγκ:** Η καινοτομία μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων μεθόδων για την προώθηση και την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στις στρατηγικές διαφήμισης, επωνυμίας ή αφοσίωσης πελατών. Η καινοτομία μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσεγγίσουν νέους πελάτες, να αποκτήσουν αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και να αυξήσουν τις πωλήσεις.
- **Κοινωνική Καινοτομία:** Η κοινωνική καινοτομία περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων λύσεων σε κοινωνικά ή περιβαλλοντικά προβλήματα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει καινοτομίες στην υγειονομική περίθαλψη, την εκπαίδευση, τη βιωσιμότητα ή την αντιμετώπιση της φτώχειας. Η κοινωνική καινοτομία μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν θετικό κοινωνικό αντίκτυπο,

να επεκτείνουν τη φήμη της επωνυμίας και να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα.

2.4 Χαρακτηριστικά της Καινοτομίας

Όπως προαναφέρθηκε, ο σύγχρονος ορισμός της καινοτομίας αναπτύχθηκε ουσιαστικά από τον Joseph Schumpeter (1939), ο οποίος εστίασε στο ρόλο της επιχειρηματικότητας και των εταιρειών στη διαδικασία εμπορευματοποίησης μιας νέας ιδέας, η οποία θέτει την κύρια διάκριση μεταξύ εφεύρεσης και καινοτομίας (Schumpeter, 1941). Ωστόσο, στην ερμηνεία του Schumpeter για την καινοτομία και τα νεοκλασικά πλαίσια που διαμορφώθηκαν από το έργο του (McCann and Ortega-Argilés, 2013), οι καινοτόμες διαδικασίες πραγματοποιήθηκαν αποκλειστικά στον τομέα της επιχειρηματικότητας.

Η ανεπάρκεια αυτής της άποψης ως προς τη συνεκτίμηση της σύγχρονης διαδικασίας καινοτομίας άρχισε να γίνεται εμφανής τη δεκαετία του 1980 (Komninos, 2008), καθώς σταδιακά αναγνωρίστηκε ότι η καινοτόμος απόδοση μεμονωμένων επιχειρήσεων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις δικές τους δαπάνες E&A, αλλά επηρεάζεται σημαντικά από τη νέα τεχνολογική γνώση που παράγεται σε άλλες επιχειρήσεις και πανεπιστήμια (Griliches and National Bureau of Economic Research., 1984). Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα καινοτομίας επηρεάζεται από εξωτερικές πηγές γνώσης και τεχνολογίας και, ως εκ τούτου, μπορεί κανείς να αναμένει μεγάλες διαφορές στις καινοτόμες επιδόσεις των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές και επομένως επηρεάζονται από διαφορετικές εξωτερικές συνθήκες (Komninos, 2008).

Αν και δεν υπάρχει ενιαία φόρμουλα για επιτυχημένη καινοτομία, υπάρχουν πολλά βασικά χαρακτηριστικά που συχνά συνδέονται με καινοτόμους οργανισμούς και άτομα. Πιο συγκεκριμένα (Lawson And Samson, 2001):

- **Δημιουργικότητα:** Η καινοτομία απαιτεί δημιουργικότητα, ικανότητα δημιουργίας νέων ιδεών και σκέψης. Τα δημιουργικά άτομα είναι συχνά σε θέση να αφουγκραστούν τα προβλήματα και τις ευκαιρίες από μια νέα οπτική γωνία και είναι πρόθυμα να πάρουν ρίσκα για να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις.

- **Ικανότητα προσαρμογής:** Η καινοτομία απαιτεί επίσης προσαρμοστικότητα, ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις συνθήκες της αγοράς. Οι επιτυχημένοι καινοτόμοι είναι σε θέση να ανασυντάσσονται γρήγορα όταν οι αρχικές τους ιδέες ή στρατηγικές δεν λειτουργούν όπως έχουν προγραμματιστεί και είναι ανοιχτοί σε σχόλια και προτάσεις από άλλους.
- **Συνεργασία:** Η καινοτομία είναι σπάνια μια ατομική προσπάθεια και οι επιτυχημένοι καινοτόμοι συχνά βασίζονται στη συνεργασία με άλλους για να πραγματοποιήσουν τις ιδέες τους. Η συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει συνεργασίες με άλλους οργανισμούς, διαλειτουργικές ομάδες μέσα σε μια εταιρεία ή απλά τη μετατροπή ιδεών από συναδέλφους ή μέντορες.
- **Ανάληψη κινδύνων:** Η καινοτομία απαιτεί την ανάληψη κινδύνων, καθώς υπάρχει πάντα η πιθανότητα μια νέα ιδέα ή προϊόν να μην είναι επιτυχής. Οι επιτυχημένοι καινοτόμοι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν υπολογισμένους κινδύνους και δεν αποθαρρύνονται από την αποτυχία. Θεωρούν την αποτυχία ως μια ευκαιρία να μάθουν και να βελτιώσουν την προσέγγισή τους.
- **Πελατοκεντρική προσέγγιση:** Η καινοτομία είναι τελικά η δημιουργία αξίας για τους πελάτες και οι επιτυχημένοι καινοτόμοι είναι πελατοκεντρικοί στην προσέγγισή τους. Επιδιώκουν να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών τους και χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους.
- **Συνεχής βελτίωση:** Η καινοτομία είναι μια συνεχής διαδικασία και οι επιτυχημένοι καινοτόμοι αναζητούν πάντα τρόπους για να βελτιώσουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις διαδικασίες τους. Δεν είναι ικανοποιημένοι με το status quo και πειραματίζονται συνεχώς με νέες προσεγγίσεις και τεχνολογίες για τη βελτίωση.

Αν και αυτά τα χαρακτηριστικά δεν αποτελούν εγγύηση επιτυχίας, συχνά συνδέονται με καινοτόμους οργανισμούς και άτομα. Ο στόχος ενός συστήματος καινοτομίας είναι η ανάπτυξη, η διάδοση και η χρήση καινοτομιών και οι δραστηριότητές του εξυπηρετούν πάντα αυτόν τον στόχο με τον ένα ή τον άλλο τρόπο (Edquist, 2009).

Υπάρχουν πολλές μελέτες σχετικά με τον αντίκτυπο των ψυχολογικών παραγόντων στην καινοτομία. Τα περισσότερα από αυτά λαμβάνουν χώρα, κατανοητά, σε ατομικό επίπεδο και προσπαθούν να διακρίνουν τα χαρακτηριστικά του καινοτόμου ατόμου.

Για παράδειγμα, οι Sternberg και Lubart (1999), προτείνουν ότι η τάση ενός ατόμου να καινοτομεί απαιτεί έξι διακριτούς πόρους που περιλαμβάνουν: διανοητικές ικανότητες, γνώση, στυλ σκέψης, προσωπικότητα, κίνητρα και περιβάλλον (Proctor, 2010). Γενικά, η νοημοσύνη, τα κίνητρα, η γνώση και η προσωπικότητα είναι όλοι παράγοντες που αναφέρονται συχνά στη σχετική βιβλιογραφία (Patterson, 2008).

Η γνώση είναι πράγματι ένα ουσιαστικό συστατικό της καινοτομίας, αλλά η υπερβολική τεχνογνωσία σε έναν τομέα μπορεί να έχει αρνητικό αποτέλεσμα και να εμποδίσει τη διαδικασία δημιουργίας κάτι καινοτόμου. Συνολικά, η γνώση φαίνεται να έχει μια σχέση «ανεστραμμένου U» με την καινοτομία, με πολύ λίγη ή υπερβολική γνώση να είναι αντιπαραγωγική (Patterson, 2008). Τα κίνητρα είναι επίσης ένα ουσιαστικό συστατικό της καινοτομίας, και οι καινοτόμοι συχνά θεωρούνται αφοσιωμένοι και απορροφημένοι στη δουλειά τους. Μία σημαντική ερευνήτρια σε αυτόν τον τομέα, η Theresa Amabile (1996), προτείνει ότι το εσωτερικό κίνητρο είναι ιδιαίτερα σημαντικό ενώ το εξωτερικό κίνητρο μπορεί να αποδειχθεί ακόμη και επιζήμιο.

Ο Feldhusen (1995), έχει προσδιορίσει μια σειρά από χαρακτηριστικά προσωπικότητας πολλών δημιουργικών και καινοτόμων ατόμων, όπως υψηλά επίπεδα ενέργειας και δέσμευση για μελέτη ή εργασία, έντονη ανεξαρτησία και ατομικισμό, αίσθηση δημιουργικής δύναμης και εσωτερική εστία ελέγχου και αυξημένη ευαισθησία στη λεπτομέρεια (Feldhusen, 1995). Η θεωρία διάχυσης της καινοτομίας του Rogers (Scott *et al.*, 2008) επιδιώκει να εξηγήσει πώς υιοθετούνται νέες ιδέες ή καινοτομίες. Στη συγκεκριμένη θεωρία προτείνεται ότι υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά μιας καινοτομίας που επηρεάζουν την υιοθέτηση: (1) σχετικό πλεονέκτημα, (2) συμβατότητα, (3) πολυπλοκότητα, (4) δυνατότητα δοκιμής και (5), παρατηρησιμότητα. Το σχετικό πλεονέκτημα είναι ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία γίνεται αντιληπτή ως καλύτερη από την ιδέα που αντικαθιστά. Η θεωρία του Rogers προτείνει ότι οι καινοτομίες που έχουν ένα σαφές πλεονέκτημα σε σχέση με την προηγούμενη προσέγγιση θα υιοθετηθούν και θα εφαρμοστούν πιο εύκολα. Η συμβατότητα είναι ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία ταιριάζει με τις υπάρχουσες αξίες, τις προηγούμενες εμπειρίες και τις τρέχουσες ανάγκες. Υπάρχουν ισχυρά άμεσα ερευνητικά στοιχεία που υποδηλώνουν ότι όσο πιο συμβατή είναι η καινοτομία, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα υιοθέτησης. Η πολυπλοκότητα είναι ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία γίνεται αντιληπτή ως δύσκολη στην κατανόηση και χρήση. Επιπλέον, ο Rogers

πρότεινε ότι οι νέες καινοτομίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε μια συνέχεια πολυπλοκότητας-απλότητας με την επιφύλαξη ότι η έννοια (και επομένως η συνάφεια) της καινοτομίας μπορεί να μην είναι σαφώς κατανοητή από τους πιθανούς χρήστες. Επειδή οι νέες καινοτομίες απαιτούν επένδυση χρόνου, ενέργειας και πόρων, καινοτομίες που μπορούν να δοκιμαστούν πριν εφαρμοστούν πλήρως υιοθετούνται πιο εύκολα. Και τέλος, η παρατηρησιμότητα είναι ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα μιας καινοτομίας είναι ορατά στους υιοθετούντες. Εάν καταγράφονται παρατηρήσιμα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της καινοτομίας, τότε η καινοτομία είναι πιο υιοθετήσιμη (Scott *et al.*, 2008).

2.5 Καινοτομία και ηγεσία

Η καινοτομία και η ηγεσία είναι δύο κρίσιμα στοιχεία που συνδέονται στενά μεταξύ τους. Η επιτυχημένη καινοτομία απαιτεί ισχυρή ηγεσία για να καθοδηγήσει και να υποστηρίξει τη δημιουργική διαδικασία, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία συχνά περιλαμβάνει την προώθηση της καινοτομίας και την υπέρβαση των ορίων για την επίτευξη νέων και καλύτερων αποτελεσμάτων (Miles, 2007).

Ένας από τους βασικούς ρόλους της ηγεσίας στην προώθηση της καινοτομίας είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας που υποστηρίζει και ενθαρρύνει νέες ιδέες. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο ενθαρρύνεται η ανάληψη κινδύνων, η αποτυχία θεωρείται ευκαιρία για μάθηση και εκτιμάται η δημιουργικότητα. Οι ηγέτες που είναι σε θέση να καλλιεργήσουν αυτόν τον τύπο κουλτούρας είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν και να διατηρήσουν καινοτόμους στοχαστές και να δημιουργήσουν πρωτοποριακές ιδέες που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα (Vaccaro *et al.*, 2012).

Μια άλλη κρίσιμη πτυχή της ηγεσίας στην προώθηση της καινοτομίας είναι η ικανότητα αναγνώρισης και αξιοποίησης των αναδυόμενων τάσεων και τεχνολογιών. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σε θέση να είναι ενήμεροι και να προβλέπουν αλλαγές στην αγορά και στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Είναι επίσης σε θέση να αναγνωρίσουν πότε τα υπάρχοντα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες καθίστανται απαρχαιωμένα και είναι πρόθυμοι να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες και προσεγγίσεις για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί (Horth and Buchner, 2014).

Οι ηγέτες που είναι αποτελεσματικοί στην προώθηση της καινοτομίας μπορούν επίσης να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τις ομάδες τους. Είναι σε θέση να επικοινωνήσουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον και να παρέχουν τους πόρους, την υποστήριξη και την καθοδήγηση που απαιτούνται για να γίνει αυτό το όραμα πραγματικότητα. Είναι επίσης σε θέση να δίνουν το παράδειγμα, αναλαμβάνοντας ρίσκα, αγκαλιάζοντας την αλλαγή και επιδεικνύοντας προθυμία να διδαχθούν από την αποτυχία (Alharbi, 2021).

Τέλος, οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σε θέση να δημιουργήσουν διαλειτουργικές ομάδες και συνεργασίες που μπορούν να οδηγήσουν στην καινοτομία. Αναγνωρίζουν ότι η καινοτομία είναι σπάνια μια ατομική προσπάθεια και ότι η επιτυχία απαιτεί συχνά συνεργασία σε διαφορετικές λειτουργίες και κλάδους. Είναι σε θέση να συγκεντρώνουν διαφορετικές προοπτικές και τεχνογνωσία και να καλλιεργούν ένα περιβάλλον στο οποίο τα μέλη της ομάδας μπορούν να συνεισφέρουν τις καλύτερες ιδέες τους (Mokhber, Khairuzzaman and Vakilbashi, 2018).

2.6 Καινοτομία και διοίκηση

Η καινοτομία και η διοίκηση είναι δύο βασικά στοιχεία που συνδέονται στενά. Η επιτυχημένη καινοτομία απαιτεί ισχυρή διοίκηση για την υποστήριξη της δημιουργικής διαδικασίας, ενώ η αποτελεσματική διαχείριση συχνά περιλαμβάνει την προώθηση της καινοτομίας και την άνοδο των ορίων για την επίτευξη νέων και καλύτερων αποτελεσμάτων (Rocha and Zavale, 2021).

Ένας από τους βασικούς ρόλους της διοίκησης στην προώθηση της καινοτομίας είναι η καθιέρωση μιας σαφούς στρατηγικής καινοτομίας. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και σκοπών που ευθυγραμμίζονται με το συνολικό όραμα και την αποστολή του οργανισμού και την ανάπτυξη ενός σχεδίου για την επίτευξή τους. Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι σε θέση να διατυπώσουν ένα σαφές όραμα για το μέλλον και να το επικοινωνήσουν αποτελεσματικά στις ομάδες τους, εμπνέοντάς τις να εργαστούν προς έναν κοινό στόχο.

Μια άλλη κρίσιμη πτυχή της διαχείρισης στην προώθηση της καινοτομίας είναι η παροχή των απαραίτητων πόρων και υποστήριξης. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή χρηματοδότησης για έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και την παροχή πρόσβασης στα

εργαλεία, τις τεχνολογίες και την τεχνογνωσία που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν οι καινοτόμες ιδέες. Οι αποτελεσματικοί διαχειριστές είναι επίσης σε θέση να άρουν τυχόν εμπόδια που μπορεί να εμποδίσουν την εμφάνιση καινοτομίας, όπως απαρχαιωμένες πολιτικές ή διαδικασίες (Rocha and Zavale, 2021).

Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την καινοτομία. Αυτό περιλαμβάνει την καλλιέργεια μιας κουλτούρας πειραματισμού και ανάληψης κινδύνων, όπου η αποτυχία θεωρείται ευκαιρία για μάθηση και ανάπτυξη. Είναι σε θέση να δημιουργήσουν έναν ασφαλή χώρο όπου οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να μοιράζονται τις ιδέες τους και να συνεργάζονται με άλλους και όπου η καινοτομία αναγνωρίζεται και ανταμείβεται (Sucupira *et al.*, 2019).

Η αποτελεσματική διαχείριση περιλαμβάνει επίσης τη μέτρηση και την αξιολόγηση της επιτυχίας των προσπαθειών καινοτομίας. Αυτό απαιτεί τον καθορισμό σαφών μετρήσεων απόδοσης και την τακτική παρακολούθηση της προόδου προς την επίτευξή τους. Οι διευθυντές είναι σε θέση να εντοπίσουν τομείς όπου οι προσπάθειες καινοτομίας αποτυγχάνουν και να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές για να βελτιώσουν τα αποτελέσματα (European Commission, 2022).

Τέλος, οι αποτελεσματικοί μάνατζερ είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια αίσθηση επείγοντος γύρω από την καινοτομία. Αναγνωρίζουν τη σημασία του να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη, να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να είναι σε θέση να μεταφέρουν αυτή την επείγουσα ανάγκη στις ομάδες τους. Είναι σε θέση να θέτουν επιθετικούς στόχους και χρονοδιαγράμματα και να εμπνεύσουν τις ομάδες τους να εργαστούν για την επίτευξή τους (Sucupira *et al.*, 2019).

2.7 Ανακεφαλαίωση

Η καινοτομία απαιτεί μια υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνων, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία. Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που εκτιμά την καινοτομία και υποστηρίζει τους εργαζομένους, να αναλαμβάνουν κινδύνους και να επιδιώκουν νέες ιδέες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή κατάρτισης και πόρων για καινοτομία, την προώθηση της διαλειτουργικής συνεργασίας και την επιβράβευση των προσπαθειών καινοτομίας.

Μια πρόκληση στην καινοτομία είναι η διαχείριση των κινδύνων που συνδέονται με νέες ιδέες ή τεχνολογίες. Η καινοτομία μπορεί να είναι δαπανηρή και μπορεί να μην οδηγεί πάντα σε θετικά αποτελέσματα. Για να διαχειριστούν αυτούς τους κινδύνους, οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογήσουν προσεκτικά τα πιθανά οφέλη και μειονεκτήματα των νέων ιδεών πριν τις εφαρμόσουν. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς, τη δοκιμή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και την αναζήτηση σχολίων από πελάτες και ενδιαφερόμενους φορείς.

Η καινοτομία δεν είναι μόνο η δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Πρόκειται επίσης για τη συνεχή βελτίωση των υφιστάμενων. Οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί. Αυτό απαιτεί συνεχή αξιολόγηση και ανάλυση υφιστάμενων προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών για τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση.

Συμπερασματικά, η καινοτομία είναι μια έννοια ζωτικής σημασίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Με τη συνεχή ανάπτυξη νέων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών, οι οργανισμοί μπορούν να παραμείνουν μπροστά από τους ανταγωνιστές τους, να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες. Η καινοτομία απαιτεί μια υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα, προσεκτική διαχείριση κινδύνων και δέσμευση για συνεχή βελτίωση.

Κεφάλαιο 3^ο

Η Αλλαγή και η Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα

3.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η αλλαγή και η καινοτομία στον δημόσιο τομέα είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών και την ενίσχυση της συνολικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των κρατικών λειτουργιών. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, όπως η διαφοροποίηση των δημογραφικών στοιχείων, οι αναδυόμενες τεχνολογίες και οι εξελισσόμενες προσδοκίες του κοινού.

Η αλλαγή στο δημόσιο τομέα αναφέρεται στη διαδικασία αλλαγής του τρόπου λειτουργίας των κυβερνητικών οργανισμών. Η αλλαγή μπορεί να λάβει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων αλλαγών σε πολιτικές, προγράμματα, διαδικασίες και συστήματα. Η αλλαγή συχνά καθοδηγείται από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι δημογραφικές αλλαγές, οι οικονομικές συνθήκες, οι τεχνολογικές και πολιτικές εξελίξεις.

Η αλλαγή στον δημόσιο τομέα είναι συχνά μια σύνθετη και προκλητική διαδικασία. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν τις πολιτικές πιέσεις, τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών και τις γραφειοκρατικές δομές για να εφαρμόσουν την αλλαγή αποτελεσματικά. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνεται η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τη διεξαγωγή έρευνας, την ανάπτυξη στρατηγικών και την εφαρμογή αλλαγών με τρόπο προσαρμοσμένο στις ανάγκες διαφορετικών κοινοτήτων.

Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών που προσθέτουν αξία στις κυβερνητικές λειτουργίες και βελτιώνουν την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Η καινοτομία είναι απαραίτητη στον δημόσιο τομέα, καθώς μπορεί να βοηθήσει τους κυβερνητικούς οργανισμούς να ανταποκριθούν καλύτερα στις μεταβαλλόμενες δημόσιες ανάγκες και προσδοκίες και να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητα.

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα απαιτεί μια υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα που εκτιμά τον πειραματισμό, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία. Απαιτεί επίσης ηγέτες που μπορούν να υπερασπιστούν τις προσπάθειες καινοτομίας και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να σκέφτονται δημιουργικά και να αναπτύσσουν νέες λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα.

3.2 Η αλλαγή στον δημόσιο τομέα

Η κατανόηση της διαδικασίας για καινοτόμες αλλαγές στους Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα παρέχει ιδέες και προσεγγίσεις σχετικά με τον τρόπο διευκόλυνσης και προώθησης της καινοτομίας στο χώρο εργασίας. Μια βελτιωμένη ικανότητα καινοτομίας μπορεί να επιτρέψει στους οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα να καταστούν περισσότερο ευέλικτοι και καινοτόμοι ως απόκριση σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Καθώς οι έρευνες για την οργανωσιακή αλλαγή έχουν πολλαπλασιαστεί, αναδεικνύεται ότι η ικανότητα σχεδιασμού και εκτέλεσης προγραμμάτων μεγάλης κλίμακας μετασχηματισμού έχει θεωρηθεί ως κεντρικής σημασίας για την απόδοση του οργανισμού. Πράγματι, οι αλλαγές στο τεχνολογικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτισμικό και γεωπολιτικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί έχουν καταστήσει την ικανότητα των οργανισμών να διαπραγματεύονται σε περιόδους αλλαγής μεγάλης κλίμακας ένα ολοένα και πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής επιβίωσης. Με αυτά τα λόγια, η οργανωσιακή αλλαγή είναι εγγενώς δύσκολο να αποδειχθεί, βάσει μελετών που εμπερικλείουν ένα ποσοστό 70% επιτυχίας, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, καθώς ενδέχεται να μην ολοκληρωθεί η προσπάθεια αλλαγής σύμφωνα με τα όσα έχει ο οργανισμός προγραμματίσει εξ αρχής (Amis, Slack and Hinings, 2004; Craine, 2008; Ford and Ford, 2009).

Η αλλαγή αποτελεί ένα ευρύ φαινόμενο που εμπεριέχει την ανάπτυξη ενός ή περισσότερων στοιχείων μίας δημόσιας υπηρεσίας. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνουν το σχεδιασμό της υπηρεσίας, τη δομή της δημόσιας διοίκησης, τη διαχείριση ή τη διοίκηση και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την παροχή και τη διαχείριση της δημόσιας διοίκησης (Osborne and Brown, 2012).

Η εφαρμογή της αλλαγής συνεπάγεται αναγκαστικά τη δημιουργία ενός κλίματος ανοιχτού στην εισαγωγή ενός νέου μοντέλου διαχείρισης (Pollitt, 2015). Είναι μια δύσκολη διαδικασία και η προσαρμογή δεν αναμένεται να συμβεί φυσικά χωρίς την παρέμβαση των ιθυνόντων. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι δεν κερδίζουν όλοι από την εσωτερίκευση ενός νέου μοντέλου. Ένας από τους λόγους για τις οργανωσιακές αλλαγές στο δημόσιο τομέα είναι η βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Ο δημόσιος τομέας λειτουργεί σε ένα σύνθετο περιβάλλον όπου οι ανάγκες των πολιτών και των ενδιαφερομένων αλλάζουν συνεχώς. Για να ανταποκριθούν σε αυτές τις μεταβαλλόμενες ανάγκες, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να εκσυγχρονισθούν και να προσαρμοστούν. Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στην οργανωσιακή δομή μπορούν να οδηγήσουν σε περισσότερο εξορθολογισμένες διαδικασίες, να μειώσουν τη γραφειοκρατία και να ενισχύσουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

Ο στόχος της αλλαγής του εργασιακού κλίματος είναι να μεταφραστεί σε μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα που εδραιώνει τις αλλαγές που εισάγονται. Αυτό έχει προτεραιότητα έναντι του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν σε έναν οργανισμό και του τρόπου με τον οποίο εμπλέκονται στην εργασία και την οργάνωση (Schein, Tohidi and Jabbari, 2012). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εάν η πρόθεση είναι η αλλαγή των γραφειοκρατικών και ιεραρχικών οργανώσεων σε ένα μεταγραφειοκρατικό μοντέλο, πρέπει να υιοθετηθούν επιπλέον αξίες που δίνουν έμφαση στην αλλαγή, την ευελιξία, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα.

Οι δυσκολίες που σχετίζονται με την πραγματοποίηση της αλλαγής υποδεικνύουν τις εγγενείς πολυπλοκότητες που συνεπάγεται η πραγματοποίηση αλλαγών, γεγονός που μπορεί να εμπερικλείει την απλοποίηση των διαδικασιών υπό το πρίσμα της αρνητικής έννοιας της απλοποίησης. Πράγματι, η αποτυχία καταγραφής των πολιτιστικών, πολιτικών και κοινωνικών ζητημάτων που επιβάλλονται στις προσπάθειες αλλαγής αποτέλεσε ένα σημείο συνεχούς ανησυχίας για πολλούς μελετητές που ασχολήθηκαν με την αλλαγή σε οργανισμούς (Heracleous, 2002; Plowman *et al.*, 2007). Επιπλέον, ενώ ο ρόλος των μεμονωμένων παραγόντων συχνά -αγνοείται κατά τη διάρκεια της αλλαγής, διάφορες μελέτες που εξέτασαν μεμονωμένους ρόλους έχουν συχνά αναδείξει

μια ηγετοκεντρική προοπτική που εστιάζει στη στρατηγική ή/και την προσωπική φύση της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η ετοιμότητα για αλλαγή αναφέρεται γενικά στην εστίαση στην ατομική γνώση, σε αυτές τις πεποιθήσεις, στάσεις και προθέσεις σε μια προσπάθεια αλλαγής. «Είναι ο γνωστικός πρόδρομος των συμπεριφορών είτε της αντίστασης είτε της υποστήριξης μιας προσπάθειας αλλαγής» (Armenakis and Harris, 2002). Επιπλέον, με την ιδιαίτερη προσοχή της στη «δημιουργία» του κατάλληλου μηνύματος αλλαγής (Armenakis and Harris, 2002), η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή παρέχει την ευκαιρία να αντιμετωπιστεί πιο ρητά η δυναμική ισχύος που εμπλέκεται στα προγράμματα αλλαγής (Clegg, 2010; Greenwood *et al.*, 2018).

Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά κενά που προκύπτουν από το περιεχόμενο και τον προσανατολισμό της έρευνας που έχει εξετάσει την ετοιμότητα αλλαγής. Αξίζει να σημειωθεί ότι με την εστίασή της έρευνας στις ατομικές γνώσεις, υπήρξε μια γενική αποτυχία να ληφθεί υπόψη ο αντίκτυπος των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στη διαδικασία αλλαγής (Barrett, Thomas and Hocevar, 1995; Weiner, 2009) και γενικότερα για τον αντίκτυπο των συμφραζομένων παραγόντων υψηλότερης τάξης στις ατομικές αντιλήψεις και τις συμπεριφορικές αντιδράσεις στην αλλαγή (Jones, Jimmieson and Griffiths, 2005). Οι συμφραζόμενοι παράγοντες υψηλότερης τάξης αναφέρονται στους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις ατομικές αντιλήψεις και συμπεριφορές σχετικά με την αλλαγή. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν τις κοινωνικές σχέσεις, τις ομάδες εργασίας, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις ιδεολογίες που επικρατούν στον οργανισμό. Εάν η ετοιμότητα για αλλαγή είναι ως επί το πλείστον αποτέλεσμα γνωστικών ή νοηματικών διαδικασιών (Weick, 1993, 1995), υπάρχει ανάγκη να ληφθούν υπόψη οι κοινωνικές διαδικασίες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και να αναγνωριστεί ότι η ετοιμότητα για αλλαγή θα μπορούσε πράγματι να αναπτυχθεί σε επίπεδο ομάδας περισσότερο παρά σε επίπεδο ατόμου. Όπως οι Barrett *et al.* (1995) προτείνουν, «η δημιουργία νοήματος είναι μια κοινή δημόσια δραστηριότητα, όχι κάτι που συμβαίνει στις ιδιωτικές εσοχές του μυαλού» (Barrett, Thomas and Hocevar, 1995).

3.3 Η αναγκαιότητα της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Η λέξη καινοτομία εμπειρικλείει μία αίσθηση θετικότητας και προόδου που προκαλεί θετικές αντιδράσεις και ενσωματώνει μία ανάγκη για ανακάλυψη και υιοθέτηση νέων πραγμάτων. «Υπάρχει συμφωνία ότι για να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση και να την ενισχύσουν, οι οργανισμοί και οι οικονομίες πρέπει να καινοτομήσουν. Η καινοτομία είναι βασικό ζήτημα πολιτικής και στρατηγικής» (Baregheh, Rowley and Sambrook, 2009). Επειδή ο όρος θεωρείται τόσο θετικός, χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει μια σειρά από διαδικασίες, υπηρεσίες, εργαλεία, προϊόντα, τακτικές, πολιτικές, προγράμματα και πρακτικές.

Οι καινοτομίες είναι ιδέες, πρακτικές ή έννοιες που προορίζονται να βοηθήσουν τους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοση και να αποσαφηνίσουν τα διαθέσιμα μέσα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων τους. Οι καινοτομίες δεν χρειάζεται να είναι εντελώς νέες εφευρέσεις, αλλά είναι νέες για τον οργανισμό και συνήθως απαιτούν κάποια προσαρμογή στο πλαίσιο «για να λειτουργήσουν καλά σε αυτόν τον οργανισμό» (Pasha and Nelson, 2021).

Ορισμένοι ερευνητές έχουν αναφερθεί για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα (Chew and Lyon, 2013; Walker, 2014). Οι Osborne & Brown (2011) ορίζουν την καινοτομία στις δημόσιες υπηρεσίες, ως την εισαγωγή νέων στοιχείων με τη μορφή νέας γνώσης, νέων οργανισμών και νέων μορφών διαχείρισης (Osborne and Brown, 2011). Ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί ότι η καινοτομία αντιπροσωπεύει μια ασυνέχεια με το παρελθόν. Οι Vries, Tummars, & Bekkers (2016) τονίζουν ότι δεν υπάρχει ακριβής ορισμός και αποδέχονται ότι είναι μια ασυνέχεια σε σχέση με το παρελθόν (de Vries, Bekkers and Tummars, 2016). Μια τέτοια ασυνέχεια μπορεί να έγκειται στις διαδικασίες, στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και στην εισαγωγή νέων εννοιών. Στόχος της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, αυξάνοντας παράλληλα την ικανοποίηση των πολιτών.

Σύμφωνα με τους Wu et al (2013) η καινοτομία στο δημόσιο τομέα κατηγοριοποιείται βάσει της καινοτομίας υπηρεσιών, της καινοτομίας διαχείρισης, της τεχνολογικής καινοτομίας, της συνεργατικής καινοτομίας και της διακυβερνητικής καινοτομίας,

όπου εκάστη κατηγορία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες διαστάσεις και αφορά σε συγκεκριμένες οργανωτικές μορφές του οργανισμού (Wu, Ma and Yang, 2013).

Όταν η καινοτομία μεταφράζεται σε νέους τρόπους λειτουργίας στη Δημόσια Διοίκηση, γίνεται λόγος για αλλαγή στη λειτουργία της και εμφάνιση ενός νέου μοντέλου δημόσιας διοίκησης. Αυτά τα μοντέλα κατέχονται από μια εσωτερική λογική που μεταφράζεται σε νέες έννοιες, νέους τρόπους λειτουργίας, νέα μέσα διαχείρισης, νέους στόχους και νέες αξίες. Επομένως, κατά την εξέταση των μοντέλων, καθίσταται δυνατός ο εντοπισμός των διαταραχών και των καινοτομιών που ακολούθησαν.

Μελέτες στη βιβλιογραφία για την καινοτομία έχουν επιβεβαιώσει ότι η καινοτομία κατηγοριοποιήθηκε σε κατηγορίες «διαδικασίας» και «αποτελέσματος» (McMurray *et al.*, 2013). Αρκετές μελέτες έχουν υποδείξει ότι η μελέτη της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα αφορά κυρίως την παροχή υπηρεσιών (Djellal, Gallouj and Miles, 2013). Άλλοι νέοι τομείς ενδιαφέροντος συνεχίζουν να προστίθενται στη συνολική ιδέα της καινοτομίας, για παράδειγμα, η οργανωσιακή καινοτομία και το μάρκετινγκ ήταν οι νέες προσθήκες που εντοπίστηκαν από τον Bloch (2007) κατά την ενημέρωση του Εγχειριδίου του Όσλο για την αξιολόγηση της καινοτομίας. Αυτό οδήγησε σε έναν εκτεταμένο ορισμό της καινοτομίας ως «η εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή διαδικασίας, μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ ή μιας νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρηματικές πρακτικές, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις» (Bloch, 2007).

Η καινοτομία του δημόσιου τομέα εμφανίζεται σε διαφορετικό πλαίσιο από την καινοτομία του ιδιωτικού τομέα (Hartley, 2013). Η καινοτομία αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως σημαντική για την επιτυχία του δημόσιου τομέα, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης έχει ορίσει την καινοτομία του δημόσιου τομέα, ως τις «νέες ιδέες που λειτουργούν στη δημιουργία δημόσιας αξίας, με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (OECD, 2017):

- καινοτομία: οι καινοτομίες εισάγουν νέες προσεγγίσεις, σε σχέση με το πλαίσιο στο οποίο εισάγονται.
- υλοποίηση: πρέπει να εφαρμόζονται καινοτομίες, όχι μόνο ιδέες.
- αντίκτυπος: οι καινοτομίες στοχεύουν σε καλύτερα δημόσια αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των χρηστών ή των εργαζομένων.

Αυτός ο ορισμός υπογραμμίζει μια ιδιαίτερη εστίαση του δημόσιου τομέα στην ανάγκη δημιουργίας δημόσιας αξίας.

Ορισμένοι ειδικοί, αναφερόμενοι σε αυτά τα άλματα στην καινοτομία, αναφέρονται σε τρία μοντέλα δημόσιας διαχείρισης: την παραδοσιακή διοίκηση ή το κλασικό μοντέλο, τη Νέα Δημόσια Διαχείριση (NPM) και τη Διακυβέρνηση Δικτύου (Hartley, 2005). Ορισμένοι επιστήμονες προσθέτουν ένα άλλο μοντέλο, το νεοβεμπεριανό.

Το παραδοσιακό, ή κλασικό, μοντέλο για τη Δημόσια Διοίκηση χρονολογείται από τη Γαλλική Επανάσταση και τη θεωρία της διάκρισης των εξουσιών όπου εναπόκειται στη Δημόσια Διοίκηση να εφαρμόσει τις πολιτικές όπως ορίζονται από την πολιτική εξουσία. Παρατηρείται, λοιπόν, διαχωρισμός μεταξύ πολιτικής και διοίκησης. Ο Wilson (1887) το αποκαλεί διχοτομία όπως αναφέρεται στο (Rocha and Zavale, 2021). Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι διέπονται από ένα καταστατικό που υποτίθεται ότι εγγυάται την ουδετερότητά τους. Οι αστυνομικές διοικήσεις για παράδειγμα λόγω της αυστηρής ιεραρχίας χαρακτηρίζονταν συχνά από κάθετη διοικητική διαχείριση. Στις αγγλόφιλες χώρες, από τον δέκατο ένατο αιώνα και μετά, η εισαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων ελεγχόταν από μια επιτροπή δημοσίων υπαλλήλων, η οποία εγγυόταν την αξιοκρατία.

Η οικονομική κρίση στα τέλη της δεκαετίας του 1970 ανάγκασε την υιοθέτηση εναλλακτικών μέτρων σε σχέση με το παραδοσιακό διοικητικό μοντέλο και αντ' αυτού να εξετάζεται το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (Hood, 1991). Η οικονομική κρίση του «Κράτους» στα τέλη της δεκαετίας του εβδομήντα έχει αποδοθεί στο υπερβολικό βάρος της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και στη φαινομενικά αναποτελεσματική διαχείρισή της.

Υπάρχουν ακόμη πολλά που παραμένουν άγνωστα σχετικά με την καινοτομία στη δημόσια διοίκηση και βασικές ερωτήσεις που απαιτούν ακόμη απαντήσεις. Στο τρέχον στάδιο ανάπτυξης της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση, η πιο αποτελεσματική στρατηγική για την παροχή τέτοιων απαντήσεων και την προώθηση της θεωρίας είναι να αναπτυχθεί αυτό που ο Merton (1949) ονόμασε θεωρίες μεσαίου εύρους, δηλαδή επιχείρησε να διερευνήσει συγκεκριμένα ερωτήματα και να προτείνει υποθέσεις σχετικά με συγκεκριμένες πτυχές της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση που μπορούν να ερευνηθούν και να ελεγχθούν εμπειρικά. Συγκεκριμένα τα ερωτήματα αυτά

αφορούν στην προέλευση και τα πλαίσια της κοινωνικής καινοτομίας, στον αντίκτυπο των καινοτομιών, στην επέκταση και μεταφορά κοινωνικών καινοτομιών, στις θεωρίες αλλαγής και στην ενσωμάτωση των καινοτομιών και των σχέσεων με τον ιδιωτικό τομέα (Merton, 2007).

Δεδομένου ότι η τεχνολογία έχει επικρατήσει στους περισσότερους τομείς της κοινωνίας και, σε μια προσπάθεια να συμβαδίσουν με τις πρόσφατες εξελίξεις, οι δημόσιοι φορείς αναγκάζονται να καινοτομούν με διαρκώς αυξανόμενο ρυθμό. Η χρήση της τεχνολογίας, ωστόσο, είναι ένα σημαντικό μέρος του αστυνομικού έργου, και η τεχνολογική καινοτομία έχει ενσωματωθεί με την εξέλιξη της αστυνομικής πρακτικής (Wortley *et al.*, 2018).

Επίσης κοινωνική καινοτομία ή κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια μορφή καινοτομίας που συνδέεται με την καινοτομία του δημόσιου τομέα (Danko, Brunner and Kraus, 2011). Πολλά μοντέλα αλλαγής του δημόσιου τομέα καθοδηγούνται από δραστηριότητες και απαιτήσεις για μεταρρύθμιση πτυχών της κοινωνίας (Handy, 2002). Τα νέα μοντέλα δημόσιων υπηρεσιών περιλαμβάνουν πολλές περιπτώσεις όπου καινοτόμες προσεγγίσεις υπηρεσιών χρησιμοποιούν μη παραδοσιακές μορφές παροχής υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα η κοινωνική καινοτομία δεν αφορά αποκλειστικά τον Δημόσιο Τομέα: περιλαμβάνει νέες ιδέες που καλύπτουν ανεκπλήρωτες ανάγκες με πολλά εμφανή παραδείγματα, όπως: δίκαιο εμπόριο και γενικότερα η δικαιοσύνη, υπηρεσίες παιδιών σε κίνδυνο, εξ αποστάσεως εκπαίδευση και φροντίδα ηλικιωμένων (Sanders *et al.*, 2017). Αυτός ο τύπος καινοτομίας μπορεί να αποτελεί το «**χρυσό πρότυπο**» για ευκαιρίες σε κοινωνικές ομάδες εκτός της κυβέρνησης που δημιουργούν υβρίδια όσων κατά κύριο λόγο παρείχαν κρατικές υπηρεσίες με άλλους οργανισμούς. Αυτό θολώνει τα όρια των υπαρχουσών υπηρεσιών και θεσμών και αλλάζει τα υπάρχοντα πρότυπα οικονομικής δραστηριότητας (Nicholls and Murdock, 2012). Η αλλαγή των κοινωνικών συνθηκών με περισσότερους και διαφορετικούς φορείς να συμμετέχουν στην παροχή υπηρεσιών θεωρείται μια συνεχής τάση, με την οποία αναμένεται να συνεχιστεί η καινοτομία που δημιουργείται από εξωτερικές πιέσεις και από κοινού σχεδιασμό υπηρεσιών (Bason, 2017; Edwards-Schachter and Wallace, 2017).

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας για να συμβαδίσει με την αυξανόμενη ζήτηση, παραμένοντας σε αυστηρούς δημοσιονομικούς περιορισμούς

αποτελεί το βασικό μοχλό αυτής της συμβιωτικής σχέσης (Chan, 2001; Laufs *et al.*, 2020).

Ο Chan (2001) αναφέρει ότι «η τεχνολογία έχει επαναπροσδιορίσει την αξία των επικοινωνιακών και τεχνικών πόρων, έχει θεσμοθετήσει τη λογοδοσία μέσω ενσωματωμένων μορφών και διαδικασιών αναφοράς και έχει αναδιαρθρώσει τις καθημερινές ρουτίνες των οργανισμών» (Chan, 2001). Η επίδραση της τεχνολογικής καινοτομίας στους οργανισμούς μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τη φύση και τον σχεδιασμό της τεχνολογίας και τον τρόπο διαχείρισης της αλλαγής.

Ο αντίκτυπος των τεχνολογιών της πληροφορίας θεωρείται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικός, ειδικότερα σε ότι αφορά στις υπηρεσίες που σχετίζονται με την πρόληψη και την καταστολή εγκλημάτων καθώς δεν δύναται να ολοκληρωθούν τα καθήκοντά τους χωρίς την ύπαρξη τεχνολογικών επιτευγμάτων (Chan, 2001). Με τις πρόσθετες προκλήσεις συνεπεία της πανδημίας COVID-19, η συνολική εξάρτηση από την τεχνολογική καινοτομία για τη βελτίωση των λειτουργιών της αυξήθηκε πολλαπλάσια (Azoulay and Jones, 2020; Laufs and Waseem, 2020).

3.4 Εμπόδια της ενσωμάτωσης της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Η καινοτομία του δημόσιου τομέα είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου οι κυβερνήσεις να έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στη συνεχή οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική αλλαγή. Κατά την ενσωμάτωση ωστόσο της καινοτομίας αναφέρονται ποικίλα εμπόδια που γίνονται τροχοπέδη στην εξέλιξη αυτής της διαδικασίας. Για παράδειγμα οι εθνικές κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν ένα πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον που είναι όλο και περισσότερο απρόβλεπτο, πολύπλοκο και που εκτείνεται πέρα από τα εθνικά σύνορα. Πολλές βρίσκονται υπό πίεση να αντιμετωπίσουν τον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης και να ανταποκριθούν σε αντιδράσεις μεταξύ σημαντικών τμημάτων του πληθυσμού (OECD, 2017). Πρόσθετα, άλλες εθνικές κυβερνήσεις έχουν εντοπίσει την ανάγκη για πιο συστηματικές προσπάθειες για τη δημιουργία καινοτομίας για τη διατήρηση της παροχής κρατικών υπηρεσιών ενόψει του μεταβαλλόμενου οικονομικού και κοινωνικού πλαισίου και για την αντιμετώπιση οικονομικών και κοινωνικών προκλήσεων (Eggers and Singh, 2009; Bloch and Bugge, 2013).

Η ανάγκη εξεύρεσης νέων και καινοτόμων τρόπων αντιμετώπισης των μεγάλων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο κόσμος οδηγεί στην αλλαγή. Ο ΟΟΣΑ (2017) ανέφερε ότι «οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, η ανατρεπτική καινοτομία και οι μικρότεροι οικονομικοί κύκλοι είναι χαρακτηριστικά του σημερινού κόσμου. Δημιουργούν νέες ευκαιρίες, αλλά κάνουν τις ζωές των ανθρώπων πιο απρόβλεπτες και ανασφαλείς» (OECD, 2017). Επίσης προσδιόρισε περαιτέρω ότι η καινοτομία του δημόσιου τομέα θεωρείται απαραίτητη «για να διασφαλιστεί ότι η κυβέρνηση μπορεί να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις προκλήσεις διακυβέρνησης και να αντιμετωπίσει κρίσεις, επωφελούμενη από τις τεχνολογικές εξελίξεις που διευκολύνουν την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διακυβέρνηση» (OECD, 2017).

Διαφορετικά πρότυπα καινοτομίας όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας καινοτομίας έχουν εξελιχθεί σε διαφορετικούς κλάδους της βιομηχανίας και της παροχής υπηρεσιών (Fuglsang and Rønning, 2015). Οι Fuglsang και Rønning (2015) υποστήριξαν ότι υπάρχει ανάγκη να προσδιοριστούν συγκεκριμένα πρότυπα ή ταξινομήσεις για καινοτομίες στον δημόσιο τομέα, καθώς δεν ταιριάζουν εύκολα στις υπάρχουσες ευρωπαϊκές ταξινομίες για τον ιδιωτικό τομέα, επειδή υπήρχαν διαφορετικές αξίες οι οποίες καθοδηγούσαν την καινοτομία και επηρέαζαν το πρότυπο παράδοσης (Fuglsang and Rønning, 2015).

Για παράδειγμα, η οικονομική αξία είναι σημαντική για τον ιδιωτικό τομέα, αλλά δεν είναι η μόνη αξιακή κατάσταση που προωθεί την καινοτομία στη δημόσια υπηρεσία, όπου οι φορείς έχουν άλλες αξίες να εκπληρώσουν ως μέρος της αποστολής τους, συμπεριλαμβανομένων πνευματικών, πολιτικών, κοινοτικών και αισθητικών αξιών. Συνάγεται ως εκ τούτου το συμπέρασμα ότι υπάρχουν σαφείς διαφορές στο αξιακό σύστημα για την καινοτομία του δημόσιου τομέα γεγονός που καθοδηγεί την ανάγκη οι οργανισμοί να μπορούν να συνδυάζουν διαφορετικά πρότυπα καινοτομίας.

Η έννοια της καινοτομίας συνδέεται με τη γνώση και τη μάθηση και συχνά θεωρείται ως η ικανότητα, η γνώση και ο πόρος ενός οργανισμού. Σε μια παγκόσμια αγορά, αυτά παρέχουν νέες πλατφόρμες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που άλλοι δυσκολεύονται να αναπαραγάγουν (Mc Murray and Dorai, 2003). Οι καινοτομίες δημιουργούνται σε περιβάλλοντα όπου «οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέα

και εκτεταμένα πρότυπα σκέψης, όπου οι συλλογικές φιλοδοξίες απελευθερώνονται και όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς πώς να μαθαίνουν μαζί» (Senge, 2013).

Ο Δημόσιος Τομέας συχνά χαρακτηρίζεται ως ένα δυσμενές περιβάλλον κινδύνου, καθώς δεν ευδοκιμούν συνήθως επαρκείς ευκαιρίες για την προαγωγή της καινοτόμου συμπεριφοράς υπό τον φόβο των περιοριστικών συνέπειών σταδιοδρομίας, για τις όποιες αποτυχίες. Έχει παρατηρηθεί ότι «οι οργανισμοί που δρουν στον ιδιωτικό τομέα διέπονται από μια ελευθερία πειραματισμού που λείπει στον δημόσιο τομέα», γεγονός που αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο η οποία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τις διοικήσεις του Δημόσιου Τομέα (Senge, 2013).

Ο δημόσιος τομέας λόγω των ιδιαίτερων λειτουργικών του κινητήριων δυνάμεων και των κοινών γραφειοκρατικών οργανωσιακών μορφών του, χαρακτηρίζεται από μια σειρά από δομικά εμπόδια και προκλήσεις που συνδέονται με την καινοτόμο δραστηριότητα (Demircioglu, 2018). Αυτά αφορούν στην εφαρμογή της καινοτομίας, όπως η γραφειοκρατική ακαμψία, η λειτουργία σε σιλό, οι περιορισμοί διαδικασιών και πόρων, η έλλειψη οργανωσιακής χαλαρότητας και ευελιξίας και αβεβαιότητας στην ικανοποίηση των προσδοκιών καινοτομίας κατά τη μετάβαση σε νέες ρυθμίσεις (Boukamel and Emery, 2017).

Ο Bloch (2007) στην εργασία του σχετικά με το Εγχειρίδιο του Όσλο, που περιλαμβάνει δεδομένα από έρευνες καινοτομίας σε επίπεδο επιχειρήσεων για την καινοτομία τεχνολογικών προϊόντων και διαδικασιών στις μεταποιητικές βιομηχανίες, αναφέρει ότι ο ορισμός των εθνικών συστημάτων καινοτομίας πρέπει να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων. Συμπεριλαμβανομένων εκείνων που επηρεάζουν την ανάπτυξη, τη διάδοση και τη χρήση καινοτομιών σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και οργανωτικό επίπεδο (Bloch, 2007).

Η εξέλιξη της καινοτομίας ως έννοια της Δημόσιας Πολιτικής αναπτύσσεται και όλο και περισσότερο. Οι ερευνητές, οι επαγγελματίες και οι ακαδημαϊκοί εντοπίζουν ότι λείπει ένα στοιχείο, «οι ανθρωπιστικές, οι τέχνες και οι κοινωνικές επιστήμες» που είναι κρίσιμες για την αλλαγή της κουλτούρας των χωρών. Οι έννοιες της Εθνικής Πολιτικής Καινοτομίας έχουν εξελιχθεί και έχει τονιστεί η σημασία ή η μετάβαση σε έναν ευρύ ορισμό της πολιτικής καινοτομίας που εξετάζει όλα τα μέσα πολιτικής που επηρεάζουν την καινοτομία με μη τετριμμένο τρόπο (Fagerberg, 2018).

Μια άλλη διαδικασία καινοτομίας είναι γύρω από τη δημόσια αξία που δυνητικά επιτρέπει στην κυβέρνηση να διεκδικήσει ένα επίπεδο νομιμότητας ως θεσμός που δημιουργεί αξία, καθιστώντας την πιο ανταποκρινόμενη στις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των πολιτών και των χρηστών των υπηρεσιών (Hartley *et al.*, 2015). Η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας ενός ολόκληρου συστήματος μπορεί να ονομαστεί «συστηματική καινοτομία» υποδηλώνοντας μια σειρά σχετικών καινοτομιών που αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας ενός ολόκληρου συστήματος (Mulgan, 2014).

3.5 Η καινοτομία στις υπηρεσίες αστυνόμευσης, πρόληψης και καταστολής του εγκλήματος

Η αστυνόμευση έχει διαμορφωθεί δυνάμει πλείστων ριζικών αλλαγών όλα αυτά τα χρόνια. Από την εισαγωγή της επαγγελματικής αστυνόμευσης υπό πολιτικό έλεγχο στις φιλελεύθερες δημοκρατίες, έχουν δοκιμαστεί και εφαρμοστεί διάφορα μοντέλα αστυνόμευσης (Lum *et al.*, 2020). Τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η κοινοτική αστυνόμευση, η αστυνόμευση μηδενικής ανοχής, η αστυνόμευση βάσει πληροφοριών (Intelligence-Led Policing), η αστυνόμευση επίλυσης προβλημάτων, η προληπτική αστυνόμευση, η συνεργατική αστυνόμευση κ.λπ. (Maguire, 2000; Ratcliffe, 2012). Οι αρμοδιότητες και οι απαιτήσεις του αστυνομικού επαγγέλματος ήταν απλές και τα μέσα που χρησιμοποιούσαν οι αστυνομικοί για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, απέριτα και «άστολα» (Giles, 2002).

Ωστόσο, από τη δεκαετία του 1930, η κατάσταση άλλαξε σε συνδυασμό με τον γρήγορο μετασχηματισμό της κοινωνίας και την ανάπτυξη της εγκληματικότητας. Σημαντική συνεισφορά σε αυτόν τον μετασχηματισμό της αστυνόμευσης έγινε από τον J. Edgar Hoover, ο οποίος εισήγαγε πώς η επιστήμη θα μπορούσε να συμβάλει στις ποινικές έρευνες, ιδρύοντας, το 1932, το πρώτο Εργαστήριο Τεχνικού Εγκλήματος στο Ομοσπονδιακό Γραφείο Ερευνών, εστιάζοντας στη χρήση επιστημονικής ανάλυσης για την εξιχνίαση εγκλημάτων. Μετά από αυτό το σημείο, η χρήση τεχνολογικών καινοτομιών για τη συλλογή και ανάλυση εγκληματικών πληροφοριών και δεδομένων για την αντιμετώπιση του εγκλήματος και τη διαχείριση του κινδύνου κατέστη το κυρίαρχο μοντέλο (Gkougkoudis, Pissanidis and Demertzis, 2022).

Η ασφάλεια ήταν πάντα ένα πολυσχιδές θέμα. Οι πηγές και τα γεγονότα απειλών, τα τρωτά σημεία του εγκλήματος και οι κίνδυνοι, είναι πολλά και ποικίλα. Έτσι, πολλές συζητήσεις έχουν λάβει χώρα για δεκαετίες μεταξύ μελετητών και επαγγελματιών της αστυνόμευσης σχετικά με το πώς η σύγχρονη αστυνομία πρέπει να ανταποκρίνεται στο έγκλημα. Σε αυτό το πλαίσιο, πολλοί ακαδημαϊκοί και ερευνητές έχουν δηλώσει ότι η ολιστική προσέγγιση της αλλαγής και της καινοτομίας που εστιάζει στην αξιοποίηση της τεχνολογίας για την ακριβή αξιολόγηση της κοινωνικής βλάβης της εγκληματικότητας, μπορεί να επιτρέψει στην αστυνομία να αποτρέψει το έγκλημα λαμβάνοντας όμως υπόψη τη φυσική ροπή της ανθρώπινης φύσης προς εκτέλεση εγκλημάτων και δη μικροεγκλημάτων (Byrne and Marx, 2011; Braga, Weisburd and Turchan, 2019).

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας κατά την εφαρμογή καινοτομιών αποτυπώνονται σε μεγάλο βαθμό στους αστυνομικούς οργανισμούς. Η αστυνομική καινοτομία χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα από την αντίσταση στη μεταρρύθμιση, μια τάση για υιοθέτηση, εντάσεις μεταξύ χαμηλόβαθμων αστυνομικών και διευθυντών και μια συντηρητική αστυνομική κουλτούρα. Η έρευνα δείχνει επίσης ότι οι αστυνομικοί οργανισμοί είναι απρόθυμοι να αγκαλιάσουν τη στρατηγική μεταρρύθμιση (Dargoch and Mazerolle, 2015).

Έχει καταβληθεί σημαντική προσπάθεια για την κατανόηση αυτών των μηχανισμών που εμπλέκονται στην αλλαγή στους οργανισμούς αστυνόμευσης. Μεγάλο μέρος αυτής της προσπάθειας έχει επικεντρωθεί σε ευρεία αλλαγή κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, μια εποχή που χαρακτηρίζεται από τη διάχυση της καινοτομίας της αστυνόμευσης (Zhao, He and Lovrich, 2003). Πιο συγκεκριμένα οι Zhao et al. (2003) εξέτασαν τη μετάβαση των οργανισμών προς τις ώρες της κοινοτικής αστυνόμευσης και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ευκολία ή τη δυσκολία αυτής της μετάβασης (Zhao, Lovrich and Thurman, 1999). Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι ενώ οι βασικές λειτουργίες της αστυνομίας που εκπροσωπεί το επαγγελματικό μοντέλο δεν άλλαξαν, η εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων δεν παρεμποδίστηκε. Βασιζόμενοι επίσης σε δεδομένα, οι Maguire et al. (2003) διαπίστωσαν ότι παρά την αύξηση της επαγγελματικής διαφοροποίησης στους οργανισμούς αστυνόμευσης, η οργανωσιακή ιεραρχία αντανάκλασε καλύτερα το επαγγελματικό μοντέλο παρά την κοινοτική αστυνόμευση. Φαίνεται ότι ενώ η αλλαγή κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990

«δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας γενικός οργανωσιακός μετασχηματισμός... δεν μπορεί επίσης να προεξοφληθεί ως πλήρης απουσία αλλαγής» (Maguire *et al.*, 2003).

Η αλλαγή είναι συχνά επιθυμητή από τις αστυνομικές δυνάμεις και άλλες υπηρεσίες, αλλά σπάνια θεσμοθετείται. Αυτό είναι προβληματικό γιατί η καινοτομία (ιδιαίτερα η τεχνολογική) δεν επιφέρει αποκλειστικά οφέλη, αλλά και απροσδόκητα προβλήματα. Επομένως, η έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και η ικανότητα των επαγγελματιών να τις προβλέψουν είναι προβληματική (de Diego *et al.*, 2019).

Ένα από τα πρώτα και πιο σημαντικά βήματα προς τη δημιουργία δεδομένων της αστυνόμευσης έγινε από το Αστυνομικό Τμήμα της Νέας Υόρκης στις αρχές του 1994, όταν εισήγαγε το σύστημα Compstat το οποίο εκμεταλλευόταν τις στατιστικές του εγκλήματος και τις τεχνολογίες χαρτογράφησης για τον εντοπισμό εστιών εγκλήματος και αναδυόμενων απειλών. Η μετάβαση σε ένα τεχνολογικά κατευθυνόμενο στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο για την αντιμετώπιση σύγχρονων προβλημάτων αστυνόμευσης παρείχε στην αστυνομία μια πραγματική ευκαιρία να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της κατά του εγκλήματος. Αυτή η μετάβαση επιταχύνθηκε μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 9ης Νοεμβρίου 2001, οι οποίες αποκάλυψαν πόσο σημαντικές είναι οι επιχειρήσεις πληροφοριών. Ως εκ τούτου, η προσοχή του κόσμου έχει επικεντρωθεί στην ανάγκη για εποικοδομητικές αλλαγές. Τα καθημερινά αστυνομικά γεγονότα και περιστατικά θεωρούνταν πλέον κρίσιμα για την παραγωγή πολύτιμων πληροφοριών όταν συσχετιζόνταν με πληροφορίες για την εσωτερική ασφάλεια (Gkougkoudis, Pissanidis and Demertzis, 2022).

Οι καινοτόμες προσεγγίσεις προσφέρουν ευκαιρίες για την προώθηση της δημόσιας ασφάλειας, την ευημερία της κοινότητας και την αύξηση της εμπιστοσύνης στους δημόσιους φορείς. Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικά ζητήματα για τους ηγέτες του δημοσίου και τους επαγγελματίες που επιδιώκουν να αξιοποιήσουν αυτές τις νέες μεθόδους και τεχνολογίες. Για παράδειγμα, οι ολοένα και περισσότερο επιδιωκόμενες προσπάθειες που βασίζονται σε δεδομένα και αυτοματοποιούνται είναι τόσο καλές όσο οι αλγόριθμοι και τα δεδομένα που τις στηρίζουν. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν προκαταλήψεις, επομένως οι κυβερνήσεις πρέπει να ασκούν συνεχή επαγρύπνηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο προέρχονται, διατηρούνται και εφαρμόζονται τα δεδομένα τους. Ο ΟΟΣΑ μπορεί να βοηθήσει τις χώρες να λάβουν ενημερωμένα

βήματα για την αντιμετώπιση των διαφόρων κινδύνων, αντισταθμίσεων και διδαγμάτων που υπάρχουν σε αυτόν τον χώρο.

3.6 Η περίπτωση της Ελληνικής Αστυνομίας

Η Ελληνική Αστυνομία αποτελεί τον σημαντικότερο φορέα ασφάλειας της Χώρας και οι λειτουργίες της θα μπορούσαν να διακριθούν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες, αυτή της διοικητικής υποστήριξης και αυτή της αστυνόμευσης. Αναφορικά με τη διοικητική υποστήριξη θα υπάρξει εκτεταμένη ανάλυση στη συνέχεια. Για λόγους όμως διευκρινιστικούς παρατίθενται κάποιες βασικές παράμετροι της αστυνόμευσης.

Η Ελληνική Αστυνομία με τη σημερινή της μορφή συστάθηκε το 1984, με τη συγχώνευση της Χωροφυλακής και της Αστυνομίας Πόλεων (Νόμος 1481/1-10-1984, ΦΕΚ Α΄ – 152). Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (Νόμος 2800/2000 όπως τροποποιήθηκε με το Νόμους 4249/2014 και 4281/2014), είναι Σώμα Ασφάλειας με πανελλαδική αρμοδιότητα και αποστολή:

- γενικής αστυνόμευσης και τροχιάας που εξασφαλίζει τη δημόσια ειρήνη και ευταξίας και την απρόσκοπτη κοινωνική διαβίωση.
- δημόσιας και κρατικής ασφάλειας για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και για την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στα πλαίσια της συνταγματικής τάξης.
- προστασίας των συνόρων για την πρόληψη, αποτροπή και καταστολή της παράνομης εισόδου – εξόδου αλλοδαπών στη Χώρα και για τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την είσοδο, έξοδο, παραμονή και εργασία των αλλοδαπών στην Ελλάδα.

Επίσης συμμετέχει, στην αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών και στην εξασφάλιση της εθνικής άμυνας, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Εθνικές Υπηρεσίες και τις Ένοπλες Δυνάμεις αντίστοιχα.

Η Ελληνική Αστυνομία είναι η εθνική αρχή επιβολής του νόμου στην Ελλάδα. Είναι υπεύθυνη για τη διατήρηση του νόμου και της τάξης, την προστασία του πολιτεύματος και των πολιτών καθώς και την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος. Η Ελληνική Αστυνομία έχει μακρά ιστορία και διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη διασφάλιση της

ασφάλειας και της κοινωνικής ειρήνης καθώς και της έννομης προστασίας των πολιτών.

Για την επίτευξη των ανωτέρω η ΕΛ.ΑΣ. συνεργάζεται τόσο με οργανισμούς άλλων Υπουργείων όσο και με αντίστοιχους φορείς στο εξωτερικό, συμμετέχοντας σε Διεθνείς Οργανισμούς (INTERPOL, EUROPOL, FRONTEX) και σε όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που χειρίζονται συναφή με τις αρμοδιότητές της θέματα.

Η Ελληνική Αστυνομία προγραμματίζει, σχεδιάζει και κατευθύνει δράση της στο πλαίσιο της πολιτικής κατεύθυνσης του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη όπου και υπάγεται. Διέπτετε από δομή ιεραρχική και ανταπεξέρχεται σε ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων και αρμοδιοτήτων.

Για την εκπλήρωση της αποστολής της συγκροτείται από Κεντρικές και Περιφερειακές Υπηρεσίες. Κεντρικές είναι το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας που αποτελεί την ανώτατη επιτελική Υπηρεσία άσκησης διοίκησης και μια σειρά αυτοτελών Κεντρικών Υπηρεσιών με εξειδικευμένα καθήκοντα και πανελλαδική δράση, ήτοι: Διευθύνσεις Διαχείρισης και Ανάλυσης Πληροφοριών, Εσωτερικών Υποθέσεων, Ειδικών Εγκλημάτων Βίας, Εγκληματολογικών ερευνών, Προστασίας Επισήμων, Οικονομικής Αστυνομίας, Ειδικών Αστυνομικών Δυνάμεων, Οικονομικής Επιθεώρησης, Υγειονομικού και Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος.

Οι δεκατέσσερις (14) Περιφερειακές Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας είναι οι κατά τόπους Γενικές Αστυνομικές Διευθύνσεις Αττικής και της Θεσσαλονίκης που συγκροτούνται από την επιτελική τους Υπηρεσία και τις Διευθύνσεις που υπάγονται σε αυτές και οι Γενικές Περιφερειακές Αστυνομικές Διευθύνσεις που συγκροτούνται από την επιτελική τους Υπηρεσία και τις Διευθύνσεις Αστυνομίας Νομών της περιφέρειάς τους. Όλες οι ανωτέρω, στα όρια της εδαφικής τους δικαιοδοσίας, συντονίζουν και ελέγχουν το έργο των υφιστάμενων Υπηρεσιών τους για την εκπλήρωση της αποστολής τους. Αυτοτελείς Κεντρικές και Περιφερειακές Υπηρεσίες συνεργάζονται για την αντιμετώπιση του ποικίλου φάσματος εγκληματικών δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην Ελλάδα.

Η Ελληνική Αστυνομία είναι επίσης υπεύθυνη για την προστασία των συνόρων της Ελλάδας και την πρόληψη της παράνομης μετανάστευσης. Η θέση της Ελλάδας στο σταυροδρόμι Ευρώπης και Ασίας την καθιστά ουσιαστικό σημείο διέλευσης για μετανάστες και πρόσφυγες που επιδιώκουν να αφιχθούν σε έτερες χώρες της

Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Ελληνική Αστυνομία είναι υπεύθυνη για την ασφάλεια των συνόρων της Ελλάδας και τη διασφάλιση ότι επιτρέπεται η είσοδος στη χώρα μόνο όσων έχουν έγκυρα ταξιδιωτικά έγγραφα.

Τα τελευταία χρόνια η Ελληνική Αστυνομία έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς της. Έχει εφαρμόσει νέες τεχνολογίες και εξοπλισμό για να ενισχύσει τις δυνατότητές της, όπως η χρήση drones και καμερών. Έχει επίσης εργαστεί για να βελτιώσει τη σχέση του με την κοινότητα και να προωθήσει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία.

Συμπερασματικά, η Ελληνική Αστυνομία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διατήρηση του νόμου και της τάξης και στην προστασία των πολιτών της Ελλάδας. Οι αρμοδιότητές της είναι ευρείες και ποικίλες, από την πρόληψη και την καταπολέμηση του εγκλήματος μέχρι την ασφάλεια των συνόρων της χώρας. Οι αστυνομικοί είναι άρτια καταρτισμένοι επαγγελματίες που εργάζονται ακούραστα για να εξασφαλίσουν την ασφάλεια και την ασφάλεια του ελληνικού λαού. Παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, η Ελληνική Αστυνομία παραμένει προσηλωμένη στην εκπλήρωση της αποστολής της και στην τήρηση του κράτους δικαίου στην Ελλάδα.

Η αστυνόμευση έχει αλλάξει ριζικά στο πέρασμα των αιώνων. Από την ενσωμάτωση ως διαδικασία της επαγγελματικής αστυνόμευσης υπό την έννοια του πολιτικού ελέγχου στις φιλελεύθερες δημοκρατίες, έχουν δοκιμαστεί και εφαρμοστεί διάφορα μοντέλα αστυνόμευσης (Gkougkoudis, Pissanidis and Demertzis, 2022). Στα μοντέλα αυτά τα περισσότερα χαρακτηριστικά αφορούν στην κοινοτική αστυνόμευση, στην αστυνόμευση μηδενικής ανοχής, στην αστυνόμευση βάσει πληροφοριών, στην αστυνόμευση επίλυσης προβλημάτων, στην πρόληψη της αστυνόμευσης και στη συνεργατική αστυνόμευση (Maguire, 2000; Ratcliffe, 2016; Gkougkoudis, Pissanidis and Demertzis, 2022).

Ίσως τα παλαιότερα χρόνια η δουλειά του αστυνομικού να χαρακτηριζόταν απλή (Ratcliffe, 2016). Ωστόσο από τη δεκαετία του 1960, η έννοια και οι παράμετροι της αστυνόμευσης άλλαξαν λόγω του ταχύτατου μετασχηματισμού της κοινωνίας και της αύξησης της εγκληματικότητας, που σε μερικές περιπτώσεις οι εγκληματολόγοι αναφέρονται και στην εμφάνιση νέων μορφών εγκληματικότητας (Ratcliffe, 2016). Η χρήση τεχνολογικών καινοτομιών για τη συλλογή και την ανάλυση εγκληματικών

πληροφοριών και δεδομένων για την καταπολέμηση του εγκλήματος και τη διαχείριση του κινδύνου, κατέστη το κυρίαρχο μοντέλο (Ratcliffe, 2016).

Η ασφάλεια σήμερα μπορεί να θεωρηθεί πολύπλοκη και πολυεπίπεδη (Ratcliffe, 2016; Gkougkoudis, Pissanidis and Demertzis, 2022). Οι απειλές, οι κίνδυνοι και οι προκλήσεις είναι πολλές και ποικίλες, επομένως πολλές συζητήσεις έχουν λάβει χώρα εδώ και δεκαετίες μεταξύ μελετητών και επαγγελματιών της αστυνόμευσης γύρω από το πώς η σύγχρονη αστυνομία πρέπει να αντιδρά στο έγκλημα (Ratcliffe, 2016; Gkougkoudis, Pissanidis and Demertzis, 2022). Σε αυτό το πλαίσιο, πολλοί ερευνητές έχουν δηλώσει ότι η ολιστική προσέγγιση της αστυνόμευσης που εστιάζει στην αξιοποίηση της τεχνολογίας και στην προαγωγή της καινοτομίας θα πρέπει να τίθεται ως ακρογωνιαίος λίθος στις πολιτικές διαχείρισης (Maguire, 2000; Peterson and Peterson, 2005; Ratcliffe, 2016; Gkougkoudis, Pissanidis and Demertzis, 2022).

Η καινοτομία αναφέρεται στη δημιουργία νέων ιδεών, προϊόντων ή διαδικασιών που βελτιώνουν τις υπάρχουσες ιδέες, προϊόντα ή διαδικασίες. Στην Ελληνική Αστυνομία, η καινοτομία είναι απαραίτητη για την προσαρμογή των υπηρεσιών της, στις νέες τεχνολογίες, την αλλαγή των κοινωνικών προσδοκιών και τις αναδυόμενες απειλές για την ασφάλεια. Η καινοτομία μπορεί να λάβει πολλές μορφές, όπως η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών για τη διερεύνηση και την πρόληψη του εγκλήματος, η υιοθέτηση νέων στρατηγικών κοινοτικής αστυνόμευσης ή η δημιουργία νέων πολιτικών και διαδικασιών.

Μία από τις βασικές στρατηγικές για την προώθηση της καινοτομίας στην Ελληνική Αστυνομία είναι η κουλτούρα της καινοτομίας. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η καινοτομία ενθαρρύνεται, ανταμείβεται και υποστηρίζεται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, εκπαίδευσης, βραβείων καινοτομίας και δημιουργίας κόμβων καινοτομίας.

Μια άλλη στρατηγική για την προώθηση της καινοτομίας στην Ελληνική Αστυνομία είναι η συνεργασία. Η συνεργασία περιλαμβάνει τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς εθνικούς και διεθνείς, όπως ακαδημαϊκά ιδρύματα και ιδιωτικές εταιρείες, για την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων τεχνολογιών και στρατηγικών. Η συνεργασία μπορεί να βοηθήσει στη μόχλευση πόρων, την ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης και την αύξηση της πιθανότητας επιτυχίας.

3.6 Ανακεφαλαίωση

Η αλλαγή και η καινοτομία στον δημόσιο τομέα έχουν πολλές επιπτώσεις για τους κυβερνητικούς οργανισμούς. Πρώτον, απαιτούν μια μετατόπιση της οργανωσιακής κουλτούρας προς μια πιο καινοτόμο και προσαρμοστική προσέγγιση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή πόρων για εκπαίδευση και ανάπτυξη, την προώθηση της διαλειτουργικής συνεργασίας και τη δημιουργία ευκαιριών για πειραματισμό και μάθηση.

Δεύτερον, η αλλαγή και η καινοτομία στον δημόσιο τομέα απαιτούν ισχυρή ηγεσία που μπορεί να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους να αγκαλιάσουν την αλλαγή και να αναλάβουν κινδύνους. Οι ηγέτες πρέπει να είναι πρόθυμοι να πειραματιστούν με νέες ιδέες και προσεγγίσεις και να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες δημόσιες ανάγκες και προσδοκίες.

Τέλος, η αλλαγή και η καινοτομία στον δημόσιο τομέα απαιτούν αποτελεσματική συμμετοχή και συνεργασία των ενδιαφερομένων. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί πρέπει να συνεργάζονται με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων πολιτών, επιχειρήσεων και κοινοτικών ομάδων, για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και να αναπτύξουν λύσεις που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

Συμπερασματικά, η αλλαγή και η καινοτομία είναι κρίσιμες έννοιες στον δημόσιο τομέα. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να αναπτύσσουν νέες λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα και να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε διαφορετικές κοινότητες. Η αλλαγή και η καινοτομία απαιτούν υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα, ισχυρή ηγεσία και αποτελεσματική δέσμευση και συνεργασία των ενδιαφερομένων. Αγκαλιάζοντας την αλλαγή και την καινοτομία, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών και να ενισχύσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των κυβερνητικών λειτουργιών.

Κεφάλαιο 4^ο

Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η έρευνα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιστημονικής διαδικασίας και χρησιμοποιείται εδώ και αιώνες για την προώθηση της γνώσης και την επίλυση προβλημάτων. Ωστόσο, η έρευνα μπορεί να είναι πολύπλοκη και προκλητική και απαιτεί σαφή σκοπό και μεθοδολογία για να είναι επιτυχής.

Ο σκοπός της έρευνας αναφέρεται στον λόγο για τον οποίο διεξάγεται η έρευνα. Είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την έρευνα και καθορίζει ποιες ερωτήσεις θα τεθούν, ποια δεδομένα θα συλλεχθούν και ποια ανάλυση θα πραγματοποιηθεί. Ο σκοπός της έρευνας μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο, αλλά συνήθως περιλαμβάνει την αναζήτηση για την κατανόηση κάτι καλύτερο ή την επίλυση ενός προβλήματος. Το να υπάρχει σαφής σκοπός για την έρευνα είναι ζωτικής σημασίας γιατί παρέχει εστίαση και κατεύθυνση για την έρευνα. Εξασφαλίζει ότι ο ερευνητής δεν συλλέγει απλώς δεδομένα για χάρη του, αλλά μάλλον εργάζεται προς έναν συγκεκριμένο στόχο. Αυτό βοηθά στην αποφυγή της συλλογής μη σχετικών δεδομένων. Ένας καλά καθορισμένος σκοπός δίνει επίσης τη δυνατότητα στον ερευνητή να διατυπώσει ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής μεθοδολογίας.

Η μεθοδολογία αναφέρεται στην προσέγγιση και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή της έρευνας. Περιλαμβάνει τις μεθόδους συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας δεδομένων. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται μπορεί να ποικίλλει ευρέως ανάλογα με τον σκοπό και την πειθαρχία της έρευνας

Η ύπαρξη μιας καλά καθορισμένης μεθοδολογίας είναι σημαντική γιατί διασφαλίζει ότι η έρευνα διεξάγεται με συστηματικό και αυστηρό τρόπο. Επιτρέπει σε άλλους ερευνητές να επαναλάβουν τη μελέτη και να επαληθεύσουν τα αποτελέσματα, κάτι που είναι απαραίτητο για την οικοδόμηση επιστημονικής γνώσης. Μια καλά σχεδιασμένη

μεθοδολογία βοηθά επίσης στην ελαχιστοποίηση της μεροληψίας και διασφαλίζει ότι τα δεδομένα που συλλέγονται είναι αξιόπιστα και έγκυρα.

Εκτός από τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των δεδομένων που συλλέγονται, μια καλά σχεδιασμένη μεθοδολογία μπορεί επίσης να βοηθήσει στην εξοικονόμηση χρόνου και πόρων. Επιλέγοντας κατάλληλες μεθόδους συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, ο ερευνητής μπορεί να διασφαλίσει ότι η μελέτη είναι αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για ερευνητές που εργάζονται σε περιοχές με περιορισμένους πόρους.

Συγκεκριμένα στο κεφάλαιο αυτό αποτυπώνονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αναφορικά με το δείγμα της έρευνας, το ερωτηματολόγιο και τα εργαλεία συλλογής δεδομένων και επεξεργασίας των δεδομένων.

4.2 Σκοπός της ερευνητικής διαδικασίας

Όλοι οι σύγχρονοι ορισμοί της αστυνόμευσης δίνουν έμφαση στη σημασία της συλλογής, ανάλυσης και ανταλλαγής πληροφοριών και δεδομένων στη μάχη κατά του εγκλήματος (Carter, 2004; Ratcliffe, 2016). Αυτό το μοντέλο αστυνόμευσης - εμπνευσμένο από τη σύγχρονη νοοτροπία διαχείρισης του εγκλήματος - επιχειρεί να εφαρμοστεί μέσω της συστηματικής συλλογής πληροφοριών (όχι μόνο εγκληματολογικών) και της ανάλυσης σχετικών δεδομένων, ώστε να βοηθήσει στη διαμόρφωση ενός γενικότερου πλαισίου λήψης αποφάσεων, με απώτερο στόχο αυτό της μείωσης και της πρόληψης του εγκλήματος, τόσο μέσω στρατηγικής διαχείρισης προβλημάτων όσο και αποτελεσματικής καταστολής, στοχεύοντας στη μείωση της εγκληματικότητας (Gkougkoudis, Pissanidis and Demertzis, 2022).

Όμως θα πρέπει να αναφερθεί και να τονιστεί ότι η αστυνομικές δυνάμεις δεν αντιμετωπίζονται μόνο ως μονάδες αστυνόμευσης, αλλά αξιολογούνται και στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης καθώς αποτελούν μία σημαντική παράμετρο αυτής.

Σκοπός της παρούσας έρευνας, η οποία υιοθετεί την ποσοτική προσέγγιση με τη διανομή και ανάλυση ερωτηματολογίου, είναι η διερεύνηση του βαθμού καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα στην μελέτη περίπτωσης της Ελληνικής

Αστυνομίας. Σε αυτό το πλαίσιο επιχειρείται η μελέτη της διαδικασίας της «έρευνας και ανάπτυξης» (research and development), της διαδικασίας της εφαρμογής της καινοτομίας και πως αυτή συνδέεται με υφιστάμενες καταστάσεις στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας. Τέλος διερευνάται η αποδοτικότητα, δηλαδή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εκάστοτε καινοτομίας. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρείται να επιτευχθεί κατανόηση της διάχυσης της καινοτομίας και θα μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα ως προς τη διαχείριση της αλλαγής και προώθησης της.

4.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα:

- i. Σε ποιο βαθμό το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας θεωρεί ότι σε επίπεδο διοίκησης χαρακτηρίζεται από καινοτομία;
- ii. Σε ποιο βαθμό το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας θεωρεί ότι η καινοτομία ενσωματώνεται επιτυχώς;
- iii. Εντοπίζονται διαφορές στους μέσους όρους των κατηγοριών του φύλου συγκριτικά με τις συνιστώσες του ερωτηματολογίου;
- iv. Εντοπίζονται διαφορές στους μέσους όρους των κατηγοριών του μορφωτικού επιπέδου συγκριτικά με τις συνιστώσες του ερωτηματολογίου;
- v. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των συνιστωσών του ερωτηματολογίου;

4.4 Μεθοδολογικές προεκτάσεις της ερευνητικής διαδικασίας

4.4.1 Το είδος της μελέτης

Η ερευνητική προσπάθεια αφορά σε μία ποσοτική διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων με τη χρήση αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε η τυχαιοποιημένη δειγματοληπτική προσέγγιση σε συνδυασμό με την προσέγγιση της δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το δείγμα της μελέτης αφορούσε σε προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας και όχι το σύνολο του πληθυσμού της Ελλάδας.

4.4.2 Δείγμα της έρευνας και συλλογή δεδομένων

Οι ερωτώμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι το προσωπικό, πολιτικό και μη της Ελληνικής Αστυνομίας. Ο αριθμός του δείγματος ανήλθε σε 347 άτομα που θεωρείται σχετικά επαρκές για την εξαγωγή ασφαλών στατιστικών αποτελεσμάτων. Η διάρκεια της μελέτης ανήλθε σε 4 μήνες, αρχής γενομένης Ιανουαρίου 2023.

Τα κριτήρια εισαγωγής (inclusion criteria) στην έρευνα αφορούν σε:

- Άτομα ηλικίας άνω των 18 ετών
- Άτομα ικανά προς συγκατάθεση
- Άτομα ομιλούντα την ελληνική (λόγω της γλώσσας του ερωτηματολογίου)
- Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας

Τα κριτήρια αποκλεισμού (exclusion criteria) στην έρευνα αφορούν σε:

- Άτομα που δεν μπορούν να συναινέσουν για τη συμμετοχή τους στη μελέτη
- Προσωπικό μη εντασσόμενο στις ανωτέρω κατηγορίες

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε στο προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας, με τρόπο τέτοιο ώστε να διασφαλίζεται η ανωνυμία της συμπλήρωσης του. Ως είναι κατανοητό το ερωτηματολόγιο ήταν σε ηλεκτρονική μορφή με τη χρήση της πλατφόρμας συλλογής απαντήσεων της Microsoft Office Forms. Στην αρχή του ερωτηματολογίου επισυνάφθηκε σχετικό έντυπο συναίνεσης με σχετικές πληροφορίες για τους ερωτώμενους. Η συνέχιση συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου νοείται ως σιωπηρή συναίνεση συμμετοχής.

4.4.3 Δομή Ερωτηματολογίου

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε εξ αρχής για αυτό το σκοπό, σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής διπλωματικής το οποίο περιείχε τα ακόλουθα εργαλεία.

Μέρος Α. Το έντυπο δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων που εντάχθηκαν στη μελέτη, για το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Σε αυτό γίνεται η καταγραφή δεδομένων που σχετίζονται με την ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, ο τόπος διαμονής τους καθώς και σχετικές πληροφορίες με τη θέση εργασίας τους, χωρίς όμως να «φωτογραφίζεται» ο ερωτώμενος με σκοπό τη διασφάλιση της ανωνυμίας.

Μέρος Β. Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα, ώστε να εξακριβωθεί ότι δεν περιέχει τυχόν σημεία τα οποία δεν είναι κατανοητά. Κάθε ερώτηση αξιολογείται σε πενταβάθμια κλίμακα μέτρησης τύπου Likert που κυμαίνεται από «Συμφωνώ απόλυτα» (= 1) έως «Διαφωνώ απόλυτα» (= 5).

4.4.4 Στατιστική ανάλυση

Η ανάλυση περιείχε τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μεταβλητές. Για τις ποιοτικές μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν οι συχνότητες και τα ποσοστά, ενώ για τις ποσοτικές μεταβλητές οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις.

Ελέγχθηκε η ύπαρξη συνιστωσών στο ερωτηματολόγιο μέσω του Principal Component Analysis (PCA) με rotation method: Varimax. Έπειτα, ελέγχθηκε η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής με τον συντελεστή Cronbach's α . Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής είναι ένας δείκτης που επιδεικνύει το κατά πόσο διαφορετικές ερωτήσεις υπολογίζουν το ίδιο χαρακτηριστικό (ομοιογένεια κλίμακας).

Επιπλέον, διεξάχθηκε έλεγχος κανονικότητας αξιολογώντας τον στατιστικό δείκτη SW, την κύρτωση, και την ασυμμετρία των συνιστωσών. Ο έλεγχος κανονικότητας πραγματοποιείται για να καθοριστεί αν τα στατιστικά τεστ που θα πραγματοποιηθούν θα είναι παραμετρικά ή μη παραμετρικά.

Στη συνέχεια διεξάχθηκαν τα παραμετρικά στατιστικά τεστ t-test και One way anova για τον έλεγχο διαφορών στους μέσους όρους στις συνιστώσες του ερωτηματολογίου συγκριτικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε το παραμετρικό στατιστικό τεστ Pearson correlation για τον έλεγχο συσχετίσεων των συνιστωσών του ερωτηματολογίου μεταξύ τους. Η στατιστική

σημαντικότητα τέθηκε στο 0.05. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25.0.

4.5 Ανακεφαλαίωση

Συμπερασματικά, ο σκοπός και η μεθοδολογία της έρευνας είναι καθοριστικής σημασίας για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αξιοπιστίας των επιστημονικών ερευνών. Ένας σαφής σκοπός παρέχει εστίαση και κατεύθυνση για την έρευνα, ενώ μια καλά σχεδιασμένη μεθοδολογία διασφαλίζει ότι η έρευνα διεξάγεται με συστηματικό και αυστηρό τρόπο. Δίνοντας προσοχή σε αυτά τα σημαντικά στοιχεία, οι ερευνητές μπορούν να παράγουν έρευνα υψηλής ποιότητας που προάγει τη γνώση και επιλύει σημαντικά προβλήματα.

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό τη διερεύνηση του βαθμού καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση, εστιάζοντας στη μελέτη περίπτωσης της Ελληνικής Αστυνομίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε δειγματοληπτική προσέγγιση ευκολίας. Ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν ήταν 347, ο οποίος θεωρείται σχετικά επαρκής για την εξαγωγή ασφαλών στατιστικών αποτελεσμάτων. Καθώς το ερωτηματολόγιο ήταν σε ηλεκτρονική μορφή, χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα συλλογής απαντήσεων της Microsoft Office Forms.

Κεφάλαιο 5°

Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

5.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Στο κεφάλαιο αυτό αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας που περιλαμβάνουν τόσο τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής όσο και εκείνα της επαγωγικής στατιστικής που πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Πρόσθετα, παρουσιάζονται και τα στατιστικά αποτελέσματα της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου καθώς και της αξιολόγησης του στατιστικού δείκτη SW, της κύρτωσης, και της ασυμμετρίας των συνιστωσών.

5.2 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της μελέτης. Σύμφωνα με αυτόν, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν άνδρες σε ποσοστό 64,3%, έναντι των γυναικών με ποσοστό 35,7%. Όσον αφορά την ηλικία, η ποσοστιαία κατανομή στις ηλικιακές ομάδες ήταν η ακόλουθη: το 6,1% ήταν ηλικίας 18-30 ετών, το 42,4% ήταν ηλικίας μεταξύ 31-40 ετών, το 42,7% ήταν ηλικίας μεταξύ 41-50 ετών, και το 8,9% ήταν ηλικίας άνω των 50 ετών. Επιπροσθέτως, στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 68,6%. Τέλος, το 1,2% είχε έτη υπηρεσίας μεταξύ 0-5 έτη, το 18,7% είχε έτη υπηρεσίας μεταξύ 6-15 έτη, το 46,7% είχε έτη υπηρεσίας μεταξύ 16-25, και το 33,4% είχε έτη υπηρεσίας άνω των 25 ετών.

Πίνακας 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Φύλο		
Γυναίκα	124	35,7
Άνδρας	223	64,3
Ηλικία		
18-30 ετών	21	6,1
31-40 ετών	147	42,4
41-50 ετών	148	42,7
Άνω των 50 ετών	31	8,9
Εκπαιδευτικό επίπεδο		
Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	5	1,4
Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	59	17,0
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	238	68,6
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	39	11,2
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών	6	1,7
Έτη υπηρεσίας		
0-5 έτη	4	1,2
6-15 έτη	65	18,7
16 -25 έτη	162	46,7
Άνω των 25 ετών	116	33,4

Έλεγχος ύπαρξης συνιστωσών

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου ύπαρξης συνιστωσών του ερωτηματολογίου και ο βαθμός αξιοπιστίας τους.

Πίνακας 5.2. Έλεγχος ύπαρξης συνιστωσών του ερωτηματολογίου και αξιοπιστία αυτών

	Φορτίσεις στοιχείων				Διακύμανση που εξηγείται (%)	Cronbach's α
	1	2	3	4		
1^η Συνιστώσα: Τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία						
Ερ. 26	0,80				30,39	0,88
Ερ. 25	0,77					
Ερ. 24	0,75					
Ερ. 21	0,73					
Ερ. 20	0,69					
Ερ. 10	0,68					
Ερ. 19	0,64					
Ερ. 5	0,58					
Ερ. 7	0,49					
2^η Συνιστώσα: Αποτελεσματικότητα υφιστάμενων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία						
Ερ. 14		0,76			10,76	0,82
Ερ. 15		0,76				
Ερ. 16		0,75				
Ερ. 17		0,71				
Ερ. 13		0,67				

3^η Συνιστώσα: Ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες						
Ερ. 9			0,69		7,95	0,60
Ερ. 6			0,69			
Ερ. 11			0,68			
Ερ. 12			0,51			
Ερ. 22			0,45			
4^η Συνιστώσα: Οικονομική ενίσχυση της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας						
Ερ. 23				0,78	6,48	0,63
Ερ. 27				0,62		

Σημείωση: Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax. Factor loading cut off point 0,4.

Οι 24 ερωτήσεις σημείωσαν συσχέτιση $r > 0,3$, με τουλάχιστον ένα άλλο στοιχείο, υποδηλώνοντας πως οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κατάλληλες για μείωση και συγχώνευση.

Ο έλεγχος της ύπαρξης συνιστωσών πραγματοποιήθηκε μέσω της Principal Component Analysis με Rotation Method: Varimax (ορθογώνια περιστροφή). Το πλήθος των συνιστωσών επιλέχθηκε σύμφωνα με το κριτήριο του Cattell καθώς οι φορτίσεις μετά την εξαγωγή στις περισσότερες ερωτήσεις ήταν $< 0,6$ (Cattell, 1966). Αυτό υποδηλώνει πως το κριτήριο του Cattell είναι προτιμότερο από το κριτήριο του Kaiser αναφορικά με το πλήθος των συνιστωσών (Field, 2016).

Τρεις ερωτήσεις αφαιρέθηκαν από την εν λόγω διαδικασία καθώς φόρτωναν σε περισσότερες από μία συνιστώσες και κρίθηκαν μη αξιόπιστες.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 2, ο έλεγχος ύπαρξης συνιστωσών του ερωτηματολογίου εξήγαγε τέσσερις συνιστώσες. Αναλυτικότερα για τις συνιστώσες:

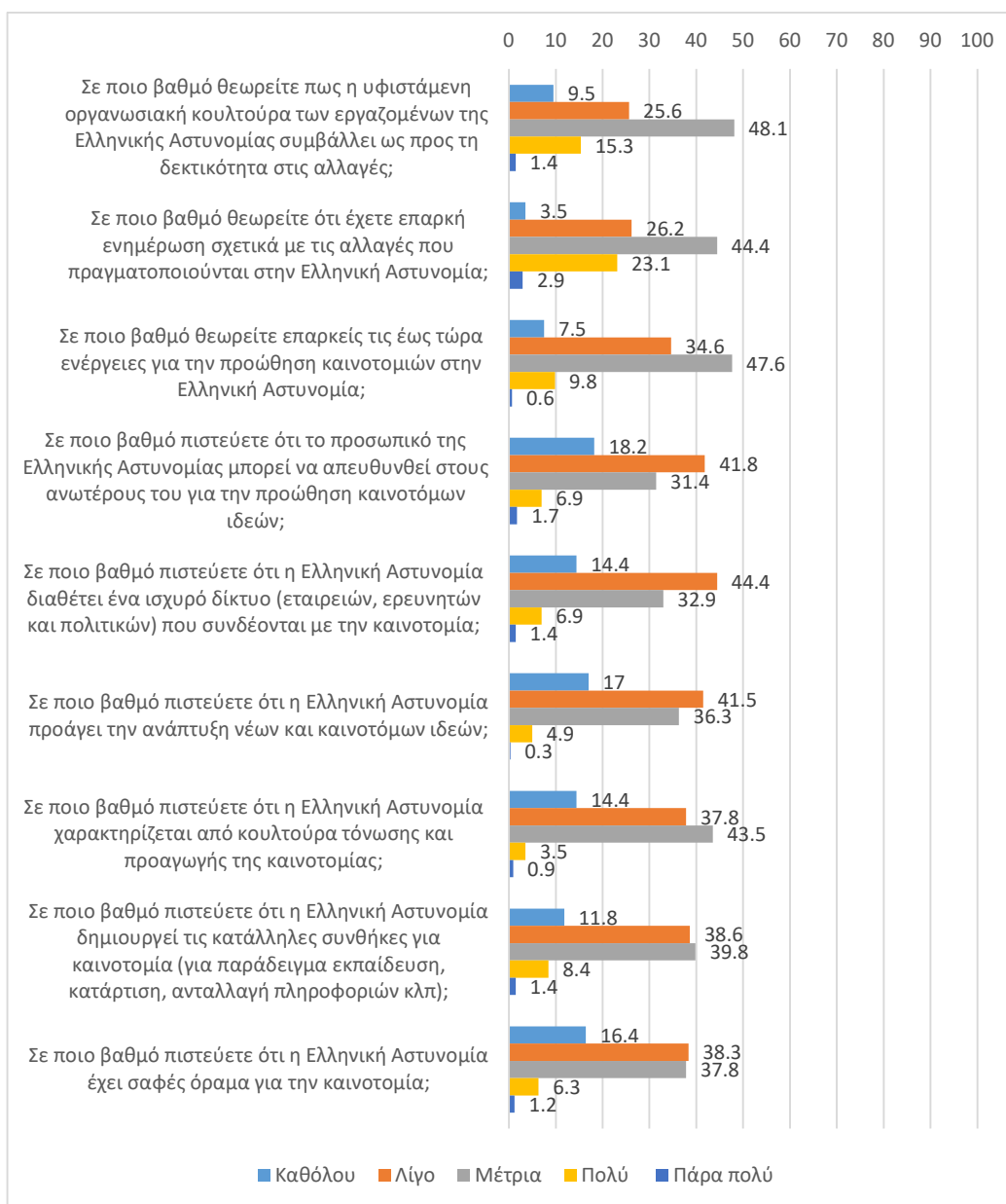
- Η 1η συνιστώσα αποτελείται από 9 ερωτήσεις (5-point Likert scale) με τις φορτίσεις να κυμαίνονται μεταξύ 0,49 - 0,80. Η συγκεκριμένη συνιστώσα

ονομάστηκε «Τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία» καθώς οι ερωτήσεις, αφορούσαν το βαθμό που πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως η Ελληνική Αστυνομία είναι θετικά ή μη διακείμενη στην ένταξη νέων καινοτομιών στο αστυνομικό σώμα. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Cronbach's α) κρίθηκε ικανοποιητική καθώς ο Cronbach's Alpha σημείωσε τιμή 0,88.

- Η 2η συνιστώσα αποτελείτο από 5 ερωτήσεις (5-point Likert scale) με τις φορτίσεις να κυμαίνονται μεταξύ 0,67 - 0,76. Η συγκεκριμένη συνιστώσα ονομάστηκε «Αποτελεσματικότητα υφιστάμενων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία» καθώς οι ερωτήσεις, αφορούσαν τον βαθμό που πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως οι υφιστάμενες καινοτομίες που εφαρμόζει η Ελληνική Αστυνομία είναι αποτελεσματικές τόσο για το ίδιο το σώμα αλλά και για τον πολίτη. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Cronbach's Alpha) κρίθηκε ικανοποιητική καθώς ο Cronbach's Alpha σημείωσε τιμή 0.82.
- Η 3η συνιστώσα αποτελείτο από 5 ερωτήσεις (5-point Likert scale) με τις φορτίσεις να κυμαίνονται μεταξύ 0,45 - 0,69. Η συγκεκριμένη συνιστώσα ονομάστηκε «Ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες» καθώς οι ερωτήσεις, αφορούσαν τον βαθμό που πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας κατέχει τις γνώσεις, τη θέληση, και το ενδιαφέρον για την εισαγωγή νέων καινοτομιών στο σώμα. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Cronbach's Alpha) κρίθηκε αποδεκτή καθώς ο Cronbach's Alpha σημείωσε τιμή 0.60.
- Τέλος, η 4^η συνιστώσα αποτελείτο από 2 ερωτήσεις (5-point Likert scale) με τις φορτίσεις να σημειώνουν τιμές 0,62 και 0,78. Η συγκεκριμένη συνιστώσα ονομάστηκε «Οικονομική ενίσχυση της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας» καθώς οι ερωτήσεις, αφορούσαν τον βαθμό που πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως είναι επαρκείς οι οικονομικοί πόροι για την στήριξη της καινοτομίας. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Cronbach's Alpha) κρίθηκε αποδεκτή καθώς ο Cronbach's Alpha σημείωσε τιμή 0.63.

Οι τέσσερις συνιστώσες ερμηνεύουν το 55,58% της διακύμανσης των επιλεχθέντων ερωτήσεων.

Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση



Γράφημα 5.1. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την «Τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία»

Το Γράφημα 1 παρουσιάζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των ερωτώμενων αναφορικά με τις ερωτήσεις που απαρτίζουν την συνιστώσα «Τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία».

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μια σημαντική μερίδα (48,1%) των εργαζομένων της Ελληνικής Αστυνομίας αντιλαμβάνεται ότι η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα έχει μέτρια επίδραση στη δεκτικότητά τους στις αλλαγές. Αν και αυτό υποδηλώνει μία τάση στην αλλαγή, είναι αξιοσημείωτο ότι ένα σημαντικό ποσοστό (25,6%) απάντησε επίσης με «λίγο». Αυτό δείχνει την παρουσία κάποιας αντίστασης ή απροθυμίας να δεχθεί την αλλαγή. Επομένως, μπορεί να συναχθεί ότι η τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα της Ελληνικής Αστυνομίας μπορεί να μην υποστηρίζει και να ενθαρρύνει πλήρως τις πρωτοβουλίες αλλαγής.

Πρόσθετα, τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων (44,4%) αντιλαμβάνεται ότι έχει μέτριο επίπεδο πληροφόρησης για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στην Ελληνική Αστυνομία. Αυτό υποδηλώνει ότι ο οργανισμός έχει κάνει προσπάθειες για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τις αλλαγές. Ωστόσο, είναι ανησυχητικό ότι ένα σημαντικό ποσοστό (26,2%) απάντησε με «λίγο». Αυτό δείχνει ότι ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να μην έχουν επίγνωση ή κατανόηση των αλλαγών, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να προσαρμοστούν και να συνεισφέρουν αποτελεσματικά.

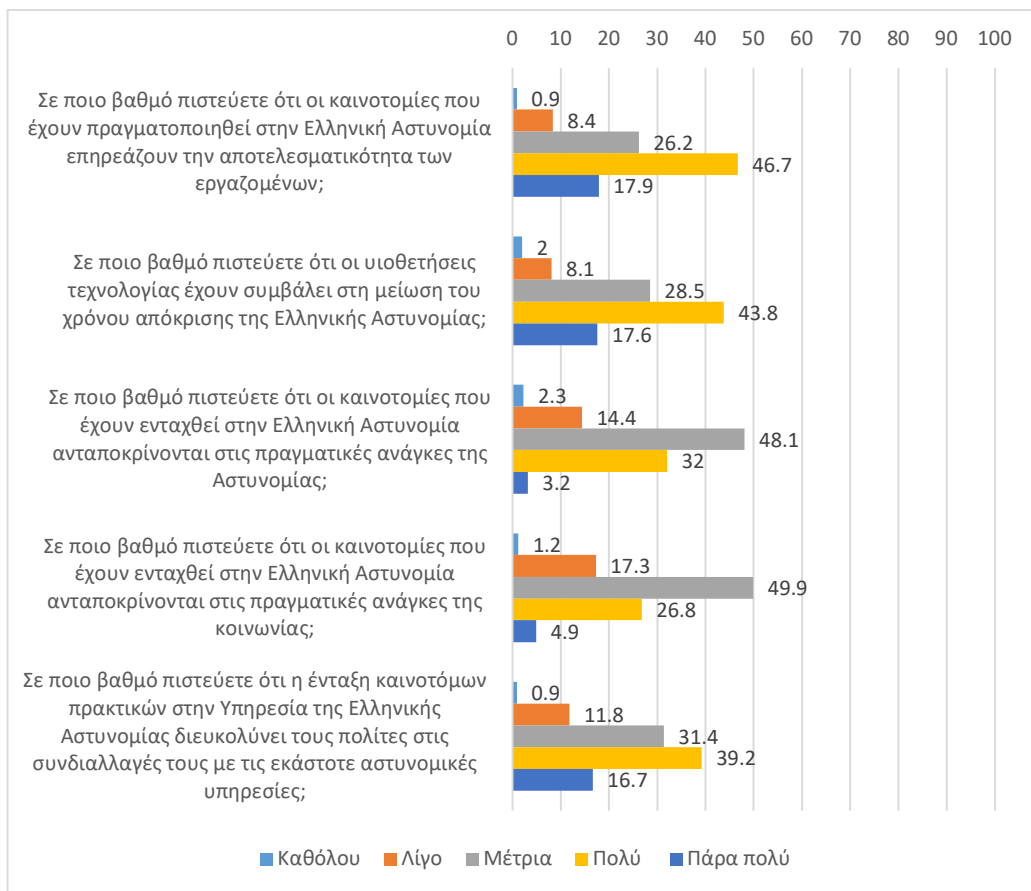
Τα περιγραφικά αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων (47,6%) αντιλαμβάνεται τις ενέργειες που έγιναν για την προώθηση καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία ως μέτριες. Αυτό δείχνει ότι ορισμένες πρωτοβουλίες έχουν υλοποιηθεί, αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σχετικά μικρό ποσοστό (9,8%) απάντησε με «πολύ», υποδηλώνοντας ότι οι τρέχουσες προσπάθειες μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας καινοτομίας εντός του οργανισμού.

Τα στοιχεία δείχνουν επίσης ότι οι εργαζόμενοι στην Ελληνική Αστυνομία αντιμετωπίζουν με δισταγμό το ενδεχόμενο να απευθυνθούν στους ανωτέρους τους για να προωθήσουν καινοτόμες ιδέες. Ένας σημαντικός αριθμός (41,8%) απάντησε με «λίγο», υποδηλώνοντας έλλειψη εμπιστοσύνης ή ευκαιρίας για το προσωπικό να συμβάλει ενεργά στην καινοτομία. Αυτό υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχει μια ιεραρχική ή γραφειοκρατική δομή που εμποδίζει την ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών εντός του οργανισμού. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό (44,4%) των ερωτηθέντων αντιλαμβάνεται ότι η Ελληνική Αστυνομία έχει ένα περιορισμένο δίκτυο που σχετίζεται με την καινοτομία. Αυτό υποδηλώνει πιθανή έλλειψη συνεργασίας με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως εταιρείες, ερευνητές και λοιπά ενδιαφερόμενα

μέρη. Η δημιουργία και η καλλιέργεια τέτοιων συνεργασιών μπορεί να διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων, πόρων και βέλτιστων πρακτικών, που είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της καινοτομίας.

Πρόσθετα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό (41,5%) των εργαζομένων της Ελληνικής Αστυνομίας αντιλαμβάνεται ένα μέτριο επίπεδο προώθησης νέων και καινοτόμων ιδεών. Αυτό υποδηλώνει ότι ο οργανισμός ενθαρρύνει κάποιο βαθμό δημιουργικότητας και εξωγενούς σκέψης. Ωστόσο, το σχετικά υψηλό ποσοστό (17,0%) που απαντά με «όχι» υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχουν φραγμοί ή περιορισμοί που εμποδίζουν την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών. Ένα σημαντικό ποσοστό (43,5%) των ερωτηθέντων αντιλαμβάνεται ότι η Ελληνική Αστυνομία έχει μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από μη τόνωση και προώθηση της καινοτομίας. Αν και αυτό υποδηλώνει κάποιες θετικές πτυχές, το σχετικά χαμηλό ποσοστό (3,5%) που απαντά με «πολύ» δείχνει ότι ο οργανισμός μπορεί να μην έχει ισχυρή κουλτούρα καινοτομίας. Αυτό μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τις νέες ευκαιρίες.

Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι ένας σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων (39,8%) αντιλαμβάνεται ότι η Ελληνική Αστυνομία παρέχει ένα μέτριο επίπεδο συνθηκών για καινοτομία, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της ανταλλαγής πληροφοριών. Ωστόσο, το σχετικά χαμηλό ποσοστό (8,4%) που απαντά με «πολύ» υποδηλώνει ότι ο οργανισμός μπορεί να μην δώσει πλήρη προτεραιότητα ή να μην επενδύσει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για καινοτομία. Η βελτίωση αυτών των συνθηκών μπορεί να καλλιεργήσει μια κουλτούρα καινοτομίας και να επιτρέψει στον οργανισμό να παραμείνει ανταγωνιστικός και να ανταποκρίνεται στις αναδυόμενες προκλήσεις. Τα περιγραφικά αποτελέσματα δείχνουν, τέλος, ότι ένα σημαντικό ποσοστό (37,8%) των ερωτηθέντων αντιλαμβάνεται ότι η Ελληνική Αστυνομία έχει ένα μέτριο όραμα για την καινοτομία. Ενώ αυτό υποδηλώνει κάποιο επίπεδο στρατηγικής κατεύθυνσης, το σχετικά χαμηλό ποσοστό (6,3%) που απαντά με «πολύ» υποδηλώνει ότι το όραμα του οργανισμού για την καινοτομία μπορεί να μην είναι καλά καθορισμένο ή έντονα παρακινημένο. Ένα σαφές και συναρπαστικό όραμα είναι απαραίτητο για την ευθυγράμμιση των οργανωτικών προσπαθειών και την έμπνευση των εργαζομένων να συμβάλλουν ενεργά στην καινοτομία.



Γράφημα 5.2. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την «Αποτελεσματικότητα υφιστάμενων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία»

Το Γράφημα 2 παρουσιάζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των ερωτώμενων αναφορικά με τις ερωτήσεις που απαρτίζουν την συνιστώσα «Αποτελεσματικότητα υφιστάμενων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία».

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό (46,7%) των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι καινοτομίες που εφαρμόζονται στην Ελληνική Αστυνομία έχουν πολύ θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει ότι οι αλλαγές που εισήχθησαν ήταν αποτελεσματικές στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο ότι ένα σημαντικό ποσοστό (17,9%) απάντησε με «πάρα πολύ». Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι ορισμένοι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερφορτωμένοι από τις καινοτομίες, οι οποίες θα μπορούσαν ενδεχομένως να έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα και την ευημερία τους.

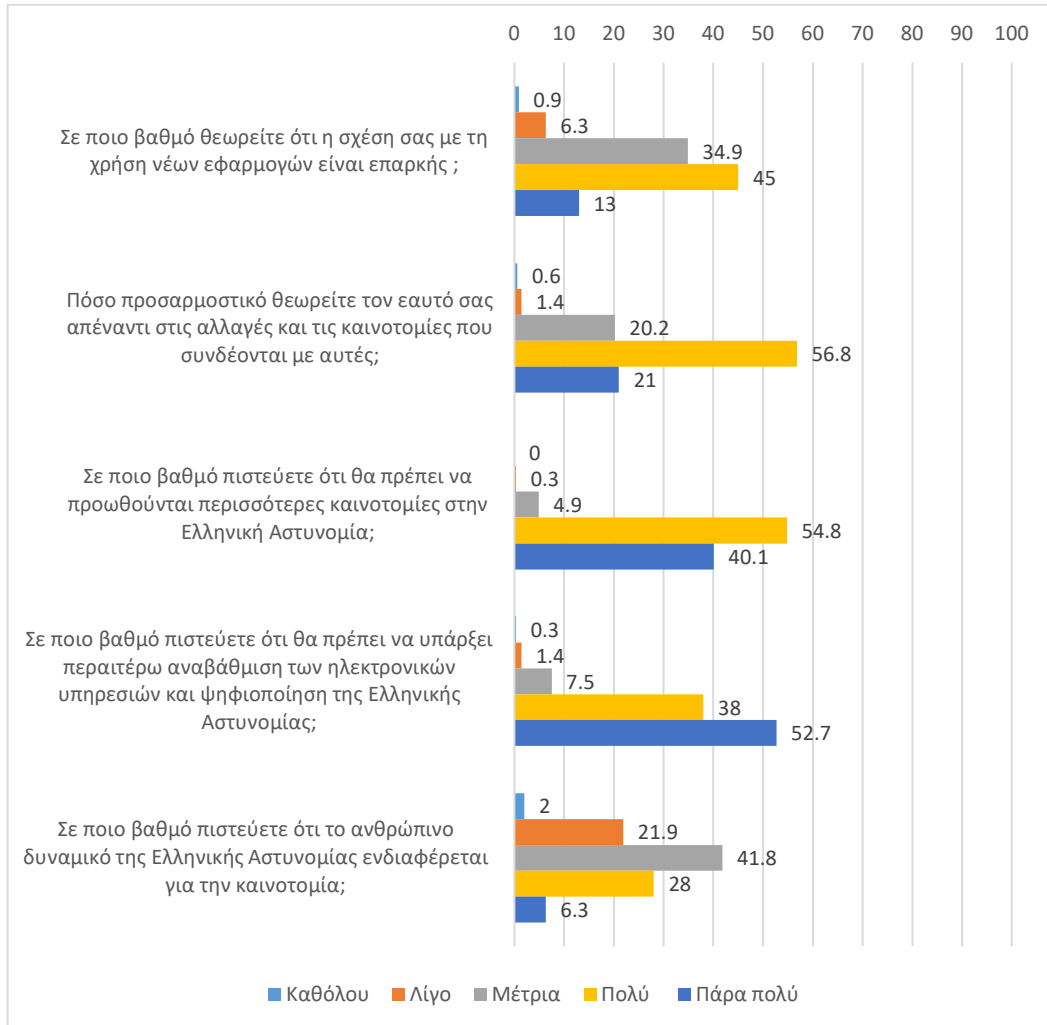
Σύμφωνα με τα ευρήματα, ένας σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων (43,8%) πιστεύει ότι η υιοθέτηση τεχνολογίας έχει συμβάλει πολύ θετικά στη μείωση του χρόνου απόκρισης της Ελληνικής Αστυνομίας. Αυτό υποδηλώνει ότι η χρήση της τεχνολογίας έδωσε τη δυνατότητα στην αστυνομία να παρέχει πιο έγκαιρες και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (17,6%) απάντησε με "πάρα πολύ", υποδεικνύοντας ότι μπορεί να υπάρχουν ανησυχίες για υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία ή πιθανά μειονεκτήματα που σχετίζονται με τη χρήση της.

Τα περιγραφικά αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (48,1%) πιστεύει ότι οι ενσωματωμένες καινοτομίες στην Ελληνική Αστυνομία ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της Αστυνομίας κατά μέσο όρο. Αυτό υποδηλώνει ότι ενώ έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες για την αντιμετώπιση των οργανωσιακών αναγκών, υπάρχει ακόμη περιθώριο βελτίωσης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένα σχετικά υψηλό ποσοστό (14,4%) απάντησε με «λίγο», υποδεικνύοντας ότι ενδέχεται να υπάρχουν κενά στον αποτελεσματικό εντοπισμό και την αντιμετώπιση των ειδικών αναγκών της Αστυνομίας στο πλαίσιο εφαρμογής της καινοτομίας.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων (49,9%) πιστεύει ότι οι καινοτομίες που ενσωματώνονται στην Ελληνική Αστυνομία ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας κατά μέσο όρο. Αυτό υποδηλώνει ότι οι εφαρμοζόμενες καινοτομίες θεωρείται ότι ευθυγραμμίζονται κάπως με τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της ευρύτερης κοινότητας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (17,3%) απάντησε με «λίγο», υποδεικνύοντας ότι μπορεί να υπάρχει κενό στην πλήρη κάλυψη των ποικίλων και εξελισσόμενων αναγκών της κοινωνίας μέσω των εφαρμοζόμενων καινοτομιών.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (39,2%) πιστεύει ότι η ένταξη καινοτόμων πρακτικών στην Ελληνική Αστυνομία έχει διευκολύνει σε πολύ θετικό βαθμό τους πολίτες στις αλληλεπιδράσεις τους με την αστυνομία. Αυτό υποδηλώνει ότι οι καινοτομίες έχουν βελτιώσει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι ένα μη αμελητέο ποσοστό (16,7%) απάντησε με «πάρα πολύ», υπονοώντας ότι μπορεί να υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με την πιθανή υπερβολική

εξάρτηση από καινοτόμες πρακτικές και τον αντίκτυπό της στο ανθρώπινο στοιχείο, στις αλληλεπιδράσεις αστυνομίας-πολίτη.



Γράφημα 5.3. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την «Ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες»

Το Γράφημα 3 παρουσιάζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των ερωτώμενων αναφορικά με τις ερωτήσεις που απαρτίζουν την συνιστώσα «Ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες».

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό (45,0%) των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η σχέση τους με τη χρήση νέων εφαρμογών είναι πολύ επαρκής. Αυτό υποδηλώνει

ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα και σίγουροι στη χρήση νέων εφαρμογών, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (13,0%) απάντησε με «πάρα πολύ», υποδεικνύοντας ότι μπορεί να υπάρχουν ανησυχίες για πιθανή υπερβολική εξάρτηση από νέες εφαρμογές ή ανάγκη για καλύτερη εκπαίδευση και υποστήριξη.

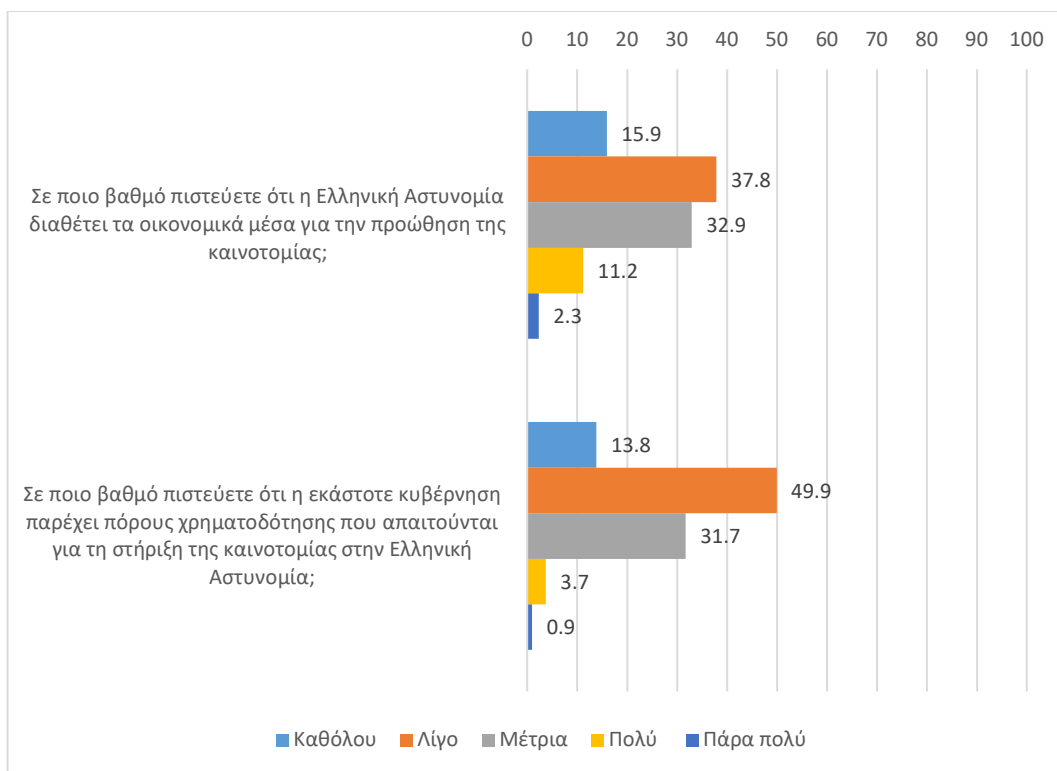
Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι μια σημαντική πλειοψηφία (56,8%) των ερωτηθέντων θεωρούν ότι είναι πολύ προσαρμόσιμοι στην αλλαγή και στις σχετικές καινοτομίες. Αυτό δείχνει μια θετική στάση και προθυμία να ενσωματώσει νέες ιδέες και πρακτικές. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σημαντικό ποσοστό (21,0%) απάντησε με «πάρα πολύ», υποδηλώνοντας ότι μπορεί να υπάρχουν προκλήσεις που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και την παροχή της απαραίτητης υποστήριξης και πόρων για την επιτυχή προσαρμογή των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ένα σημαντικό ποσοστό (54,8%) των ερωτηθέντων πιστεύει ότι περισσότερες καινοτομίες πρέπει να προωθηθούν πολύ έντονα στην Ελληνική Αστυνομία. Αυτό υποδηλώνει την αναγνώριση της σημασίας της συνεχούς καινοτομίας για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι ένα σημαντικό ποσοστό (40,1%) απάντησε με «πάρα πολύ», υποδηλώνοντας ότι ενδέχεται να υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με τον ρυθμό ή την έκταση της εφαρμογής της καινοτομίας και την πιθανή πίεση που μπορεί να ασκήσει στους πόρους και τις λειτουργίες.

Τα περιγραφικά αποτελέσματα δείχνουν ότι σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων (38,0%) πιστεύει ότι πρέπει να υπάρξει πολύ ισχυρή περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και της ψηφιοποίησης στην Ελληνική Αστυνομία. Αυτό υποδηλώνει την αναγνώριση των πιθανών πλεονεκτημάτων του ψηφιακού μετασχηματισμού στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, της διαχείρισης πληροφοριών και της παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο ότι ένα σημαντικό ποσοστό (52,7%) απάντησε με «πάρα πολύ», υποδηλώνοντας πιθανές ανησυχίες ή επιφυλάξεις σχετικά με τη σκοπιμότητα ή τον αντίκτυπο των εκτεταμένων προσπαθειών ψηφιοποίησης.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (41,8%) αντιλαμβάνεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Αστυνομίας έχει μέτριο ενδιαφέρον για την καινοτομία. Αυτό υποδηλώνει ένα μικτό επίπεδο δέσμευσης και ενθουσιασμού μεταξύ

των εργαζομένων σχετικά με τις καινοτόμες πρακτικές. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (28,0%) απάντησε με «πολύ», υποδηλώνοντας υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (21,9%) απάντησε με «λίγο», υποδηλώνοντας την ανάγκη περαιτέρω προσπαθειών για να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και να τονώσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων.



Γράφημα 5.4. Ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την «Οικονομική υποστήριξη της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας»

Το Γράφημα 4 παρουσιάζει την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των ερωτώμενων αναφορικά με τις ερωτήσεις που απαρτίζουν την συνιστώσα «Οικονομική υποστήριξη της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας».

Τα περιγραφικά αποτελέσματα δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό (37,8%) των ερωτηθέντων αντιλαμβάνεται ότι η Ελληνική Αστυνομία διαθέτει σχετικά περιορισμένα οικονομικά μέσα για την προώθηση της καινοτομίας, απαντώντας με «λίγο». Αυτό

υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχουν περιορισμοί στην κατανομή επαρκών πόρων για την υποστήριξη πρωτοβουλιών καινοτομίας εντός του οργανισμού. Επιπλέον, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (15,9%) απάντησε με «καθόλου», υποδηλώνοντας ότι ενδέχεται να υπάρχουν σημαντικές οικονομικές προκλήσεις που εμποδίζουν την προώθηση της καινοτομίας στην Ελληνική Αστυνομία. Αυτοί οι οικονομικοί περιορισμοί θα μπορούσαν ενδεχομένως να εμποδίσουν την ικανότητα του οργανισμού να επενδύσει στην απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή, στην εκπαίδευση καθώς και σε άλλους πόρους που απαιτούνται για την αποτελεσματική προώθηση της καινοτομίας.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, μια σημαντική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (49,9%) πιστεύει ότι η εκάστοτε κυβέρνηση παρέχει μόνο λίγους πόρους χρηματοδότησης που απαιτούνται για τη στήριξη της καινοτομίας στην Ελληνική Αστυνομία. Αυτό υποδηλώνει ότι μπορεί να επικρατεί η αντίληψη μεταξύ των εργαζομένων ότι η οικονομική υποστήριξη της κυβέρνησης για πρωτοβουλίες καινοτομίας εντός της αστυνομίας είναι ανεπαρκής. Ένα σημαντικό ποσοστό (31,7%) απάντησε με «μέσο όρο», υποδηλώνοντας μια αξιολόγηση της δέσμευσης της κυβέρνησης να χρηματοδοτήσει την καινοτομία. Επιπλέον, ένα μικρό ποσοστό (3,7%) απάντησε με «πολύ», υποδηλώνοντας μια ελάχιστη πίστη στην ουσιαστική κρατική υποστήριξη. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν μια πιθανή λανθασμένη ευθυγράμμιση μεταξύ των οικονομικών προσδοκιών της Ελληνικής Αστυνομίας και της χρηματοδότησης που παρέχεται από την κυβέρνηση, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει την ικανότητα του οργανισμού να ενθαρρύνει την καινοτομία.

Έλεγχος κανονικότητας

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος κανονικότητας.

Πίνακας 5.3. Έλεγχος κανονικότητας των συνιστωσών

	Στατιστικός δείκτης SW	Ασυμμετρία	Κύρτωση
Τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία	0,99	0,27	0,13
Αποτελεσματικότητα υφιστάμενων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία	0,99	-0,26	0,10
Ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες	0,98	-0,04	-0,13
Οικονομική ενίσχυση της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας	0,95	0,29	0,08

Προκειμένου να αποφασιστεί το είδος των στατιστικών τεστ (παραμετρικά ή μη παραμετρικά) που θα χρησιμοποιηθούν, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της κανονικότητας των συνιστωσών. Σύμφωνα με τον Πίνακα 3 ο έλεγχος κανονικότητας πραγματοποιήθηκε κάνοντας χρήση το στατιστικού δείκτη SW, της ασυμμετρίας, και της κύρτωσης.

Αναλυτικότερα, η τιμή του δείκτη SW είναι κοντά στην μονάδα, οπότε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι κατανομές των συνιστωσών είναι κοντά στην κανονική (Ρούσσοσ

& Τσαούσης, 2011). Επίσης, τόσο οι τιμές της ασυμμετρίας όσο και της κύρτωσης είναι εντός του πλαισίου $-2/+2$, οπότε επαληθεύεται το ως άνω συμπέρασμα πως οι κατανομές των συνιστωσών είναι κοντά στην κανονική.

Συμπερασματικά, οι συνιστώσες ακολουθούν κατανομή κοντά στην κανονική οπότε τα στατιστικά τεστ που θα χρησιμοποιηθούν θα είναι παραμετρικά.

5.3 Αποτελέσματα επαγωγικής στατιστικής

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μια σημαντική συνέχεια στην ανάλυση της διπλωματικής με την εξέταση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την επαγωγική στατιστική ανάλυση. Αυτή η φάση της μελέτης αναλύει και ερμηνεύει τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από την έρευνα, με σκοπό την ανακάλυψη προτύπων, τάσεων και συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που εξετάστηκαν.

Στον Πίνακα 4 αναφέρονται οι μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των συνιστωσών συγκριτικά με το φύλο καθώς και τα αποτελέσματα του ελέγχου στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων με χρήση του t-test.

Πίνακας 5.4. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των συνιστωσών συγκριτικά με το φύλο.
Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων

	Γυναίκα		Ανδρας		t (345)	p	Cohen's d
	μ.ο	τ.α	μ.ο	τ.α			
Τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία	2,62	0,57	2,44	0,62	2,665	0,01	0,29
Οικονομική ενίσχυση της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας	2,24	0,70	2,45	0,76	-2,505	0,01	0,28

Σημειώση: μ.ο = μέσος όρος, τ.α = τυπική απόκλιση. Levene's Test for Equality of Variances >0,05.

Αναλύοντας τα ανωτέρω οι γυναίκες αστυνομικοί παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο (μ.ο=2,62, τ.α=0,57) αναφορικά με την τόνωση και την υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία, έναντι των ανδρών (μ.ο=2,44, τ.α=0,62) που συμμετείχαν στο δείγμα (t = 2,665, p=0.01). Αυτό υποδηλώνει πως οι γυναίκες

αστυνομικοί είναι περισσότερο δεκτικές, έναντι των ανδρών, σχετικά με την τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία. Η ισχύς της σχέσης είναι μικρή προς μέτρια.

Ακολούθως, διαπιστώθηκε ότι οι άνδρες αστυνομικοί παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο ($\mu.o=2,45$, $\tau.α=0,76$) αναφορικά με την οικονομική υποστήριξη της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας, έναντι των γυναικών ($\mu.o=2,24$, $\tau.α=0,70$) που συμμετείχαν στο δείγμα ($t = -2,505$, $p=0.01$). Αυτό υποδηλώνει πως οι άνδρες αστυνομικοί πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό, έναντι των γυναικών, πως η Ελληνική Αστυνομία υποστηρίζει οικονομικά την προώθηση της καινοτομίας. Η ισχύς της σχέσης είναι μικρή προς μέτρια.

Πίνακας 5.5. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των συνιστωσών συγκριτικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων

	Υποχρ. – Δ/βάθμια εκπαίδευση		Τ/βάθμια εκπαίδευση		Μτχ – Διδ/ρικό		F	η^2
	$\mu.o$	$\tau.α$	$\mu.o$	$\tau.α$	$\mu.o$	$\tau.α$		
Έτοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες	3,76	0,46	3,91	0,46	4,05	0,46	5,457*	0,03

Σημείωση: * $p<0,01$. Test of Homogeneity of Variances $>0,05$. $\mu.o$ = μέσος όρος, $\tau.α$ = τυπική απόκλιση.

Πίνακας 5.6. Post hoc ανάλυση της «Ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες» συγκριτικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο.

		Διαφορά μέσων όρων	Τυπικό σφάλμα	p
Υποχρ. – Δ/βάθμια εκπαίδευση	Τ/βάθμια εκπαίδευση	-0,15	0,07	0,02
	Μτχ – Διδ/ρικό	-0,29	0,09	0,00
Τ/βάθμια εκπαίδευση	Υποχρ. – Δ/βάθμια εκπαίδευση	0,15	0,07	0,02
	Μτχ – Διδ/ρικό	-0,14	0,08	0,06
Μτχ – Διδ/ρικό	Υποχρ. – Δ/βάθμια εκπαίδευση	0,29	0,09	0,00
	Τ/βάθμια εκπαίδευση	0,14	0,08	0,06

Σημείωση: διόρθωση κατά LSD

Διεξάχθηκε μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (Πίνακας 5.5) με δοκιμή post hoc LSD (Πίνακας 5.6) και βρέθηκε στατιστική σημαντική διαφορά μεταξύ των κατηγοριών του εκπαιδευτικού επιπέδου ως προς την ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες ($F = 5,457, p < 0,01$). Η επίδραση της μεταβλητής του εκπαιδευτικού επιπέδου στην ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας στην αποδοχή της καινοτομίας είναι μικρή προς μέτρια ($\eta^2 = 0,03$).

Πιο συγκεκριμένα, εντοπίστηκε ότι οι απόφοιτοι Τ/βάθμιας εκπαίδευσης ($\mu.ο=3,91, \tau.α=0,46$) παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο, συγκριτικά με τους απόφοιτους Υποχρ. – Δ/βάθμιας εκπαίδευσης ($\mu.ο=3,76, \tau.α=0,46$). Αυτό υποδηλώνει πως οι απόφοιτοι Τ/βάθμιας εκπαίδευσης πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό πως το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας είναι έτοιμο να υιοθετήσει την καινοτομία, έναντι των αποφοίτων Υποχρ. – Δ/βάθμιας εκπαίδευσης.

Τέλος, εντοπίστηκε ότι οι κάτοχοι Μτχ – Διδ/ρικού ($\mu.ο=4,05, \tau.α=0,46$) παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο, συγκριτικά με τους απόφοιτους Υποχρ. –

Δ/βάθμιας εκπαίδευσης (μ.ο=3,76, τ.α=0,46). Αυτό υποδηλώνει πως οι κάτοχοι Μτχ – Διδ/ρικού πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό πως το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας είναι έτοιμο να ενσωματώσει την καινοτομία, έναντι των αποφοίτων Υποχρ. – Δ/βάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 5.7. Αποτελέσματα συσχετίσεων των συνιστωσών

	1	2	3	4
1. Τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία	-			
2. Αποτελεσματικότητα υφιστάμενων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία	0,48**	-		
3. Ετοιμότητα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας απέναντι στις καινοτομίες	0,20**	0,28**	-	
4. Οικονομική ενίσχυση της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας	0,38**	0,21**	0,13*	-

Σημείωση: *p<0,05, **p<0,01

Στον Πίνακα 5.7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ των συνωστισμών του ερωτηματολογίου. Θα ερμηνευτούν μόνο οι συσχετίσεις με ισχύ άνω του 0,3 καθώς, οι συσχετίσεις με ισχύ κάτω του 0,3 δεν προσφέρουν κάτι ιδιαίτερο στην έρευνα.

Παρατηρήθηκε πως «Αποτελεσματικότητα υφιστάμενων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία» παρουσιάζει σημαντική, ήπια θετική συσχέτιση με την «Τόνωση και

υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία» ($r = 0,48, p < 0,01$). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες που πιστεύουν πως οι υφιστάμενες καινοτομίες της Ελληνικής Αστυνομίας είναι αποτελεσματικές, είναι και θετικά διακείμενοι ως προς υιοθέτηση νέων καινοτομιών στο σώμα.

Επίσης, διαπιστώθηκε πως «Οικονομική υποστήριξη της Ελληνικής Αστυνομίας για την προώθηση της καινοτομίας» παρουσιάζει σημαντική, μέτρια συσχέτιση με την «Τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία» ($r = 0,38, p < 0,01$). Αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες που πιστεύουν πως οι οικονομικοί πόροι της Ελληνικής αστυνομίας είναι επαρκείς για την καινοτομία, είναι και θετικά διακείμενοι ως προς υιοθέτηση νέων καινοτομιών στο σώμα.

5.4 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας πεδίου

Επιγραμματικά, τα αποτελέσματα της μελέτης ήταν τα ακόλουθα:

- Οι γυναίκες αστυνομικοί είναι περισσότερο δεκτικές, έναντι των ανδρών, σχετικά με την τόνωση και υιοθέτηση νέων καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία.
- Οι άνδρες αστυνομικοί πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό, έναντι των γυναικών, πως η Ελληνική αστυνομία διαθέτει τα οικονομικά μέσα για την προώθηση της καινοτομίας.
- Οι απόφοιτοι Τ/βάθμιας εκπαίδευσης εκτιμούν σε υψηλότερο βαθμό πως το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας είναι έτοιμο απέναντι στις καινοτομίες, έναντι των αποφοίτων Υποχρ. – Δ/βάθμιας εκπαίδευσης.
- Οι κάτοχοι Μτχ – Διδ/ρικού πιστεύουν σε υψηλότερο βαθμό πως το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας είναι έτοιμο απέναντι στις καινοτομίες, έναντι των αποφοίτων Υποχρ. – Δ/βάθμιας εκπαίδευσης.
- Οι συμμετέχοντες που θεωρούν πως οι υφιστάμενες καινοτομίες της Ελληνικής Αστυνομίας είναι αποτελεσματικές, είναι και θετικά διακείμενοι ως προς υιοθέτηση νέων καινοτομιών στο σώμα.

- Οι συμμετέχοντες που πιστεύουν πως οι οικονομικοί πόροι της Ελληνικής αστυνομίας είναι επαρκείς για την καινοτομία, είναι και θετικά διακείμενοι ως προς υιοθέτηση νέων καινοτομιών στο σώμα.

Κεφάλαιο 6^ο

Συζήτηση και συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων

Η δημόσια διοίκηση μπορεί και θα πρέπει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας, με όλα τα πολλαπλασιαστικά οφέλη που αυτή επιφέρει τόσο σε επίπεδο στην οικονομία όσο και σε αυτό της κοινωνίας. Η ενεργοποίηση της στους δημόσιους οργανισμούς, θα συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση της αποδοτικότητας, στην ενίσχυση της δημιουργίας δημόσιας αξίας και στη δυνατότητα τους να ανταποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο στις κοινωνικές προκλήσεις.

Η πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας στην παροχή υπηρεσιών είναι μεγαλύτερη από αυτή που αντιμετωπίζουν οι ιδιωτικοί οργανισμοί (Tsoukas and Paroulias, 2005). Ο εικοστός πρώτος αιώνας καθίσταται στην πραγματικότητα «πολύπλοκος και πιο σύνθετος» και η διοίκηση του δημόσιου τομέα πρέπει να παρέχει υπηρεσίες σε συστήματα υψηλής διασύνδεσης. Οι ολοένα και πιο περίπλοκες κοινωνίες αναγκάζουν την υιοθέτηση νέων μοντέλων διακυβέρνησης. Η παράδοση των προϊόντων του δημόσιου τομέα πρέπει να ισορροπεί τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά με αυξημένη πολυπλοκότητα που σχετίζεται με παράγοντες όπως η ανθρώπινη συμπεριφορά, τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά, τα ιδανικά, οι αξίες, οι φυσικές αρχές και τα αντιληπτά γεγονότα (Handy, 1996). Αυτό συνεπάγεται ότι ένα σημαντικό σύνολο προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι διαχειριστές απαιτεί διαφορετικά είδη καινοτόμων πολιτικών και απαντήσεων στις δημόσιες υπηρεσίες.

Μια ανασκόπηση της έρευνας (de Vries, Bekkers and Tummers, 2016) για την καινοτομία του δημόσιου τομέα ολοκλήρωσε πρόσφατα μια συστηματική αναδρομική εξέταση και διερεύνησε 181 άρθρα και βιβλία σχετικά με την καινοτομία του δημόσιου τομέα, που δημοσιεύθηκαν μεταξύ 1990 και 2014 για να επανεξετάσει τα θέματα που είχαν καλυφθεί, τις μεθόδους έρευνας και τους πιθανούς τομείς για μελλοντική έρευνα. Προηγούμενες εργασίες που έγιναν στην Ευρώπη και το Ηνωμένο Βασίλειο είχαν διαπιστώσει ότι υπήρχε έλλειψη πληροφοριών. Οι De Vries, Bekkers and Tummers

(2016) διαπίστωσαν ότι η έρευνα επικεντρώθηκε γύρω από πέντε τύπους καινοτομίας, καινοτομία διαδικασιών, καινοτομία προϊόντων, καινοτομία υπηρεσιών, καινοτομία διακυβέρνησης και εννοιολογική καινοτομία. Η μεγάλη πλειοψηφία της έρευνας αφορούσε την καινοτομία διεργασιών (47 τοις εκατό), η οποία περιελάμβανε διοικητικές και τεχνικές διαδικασίες. Ορισμένοι τύποι καινοτομίας του δημόσιου τομέα περιγράφηκαν ή προσδιορίστηκαν λιγότερο καλά, καθώς η μεγαλύτερη προσοχή έχει δοθεί στην καινοτομία στη διαδικασία (de Vries, Bekkers and Tummers, 2016).

Σύμφωνα με την ΕΕ (European Commission, 2022), οι παραδοσιακοί ρόλοι της εκάστοτε κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να προσαρμόζονται στις αναδυόμενες και μελλοντικές ανάγκες των κοινωνιών. Η τεχνολογία θα μπορούσε να προσφέρει ευκαιρίες καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, να βελτιώσει την αλληλεπίδραση μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών και να συμβάλει στην ανοιχτή διακυβέρνηση. Ένας επανασχεδιασμός των πολιτικών θεσμών και η ευρύτερη επανεξέταση της κυβέρνησης θα μπορούσε να αναγάγει τους πολιτικούς θεσμούς σε πιο διαδραστικούς και αποτελεσματικούς. Οι πολιτικές ανοιχτής κυβέρνησης θα μπορούσαν να βελτιωθούν περαιτέρω και να δημιουργηθούν σαφείς στρατηγικές. Η λογοδοσία, η διαφάνεια και η δικαιοσύνη πρέπει να αποτελούν κεντρικές έννοιες των δημοκρατικών κυβερνήσεων. Εργαλεία όπως η προοπτική και η κερδοσκοπία, ο συμμετοχικός σχεδιασμός και ο σχεδιασμός υπηρεσιών μπορούν να φέρουν καινοτόμες προσεγγίσεις στην κυβέρνηση, ενώ συνεργάζονται με μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων και πολιτών. Μια νέα οργανωτική αρχιτεκτονική με λιγότερη ιεραρχία και με καινοτόμο τρόπο από κοινού σχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένων πρωτοβουλιών με πολίτες, θα μπορούσε να προσελκύσει ανθρώπους με νέες και δημιουργικές λύσεις που θα έκαναν τις δημόσιες διοικήσεις περισσότερο καινοτόμες και ανταγωνιστικές σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Οι νέες δεξιότητες για τη δημόσια διοίκηση θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά της και την καλύτερη ετοιμότητά της για το μέλλον, αλλά και να τονώσουν τη δημιουργικότητα για τον εντοπισμό νέων προκλήσεων και τη δράση με καινοτόμες προσεγγίσεις. Οι δημόσιες διοικήσεις θα μπορούσαν να εξετάσουν τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών πρόσληψης για να προσελκύσουν ταλέντα που μπορούν να δημιουργήσουν πολιτικές νέου τύπου (European Commission, 2022).

Ένα πρώτο γενικευμένο αποτέλεσμα είναι ο αυξημένος ρόλος του τρίτου τομέα στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, είτε ρυθμίζεται και χρηματοδοτείται από το κράτος είτε υποκαθιστά τη μείωση της δημόσιας προσφοράς. Ένα δεύτερο γενικευμένο αποτέλεσμα

είναι η αυξημένη διαφοροποίηση της προσφοράς – η οποία σε πολλές περιπτώσεις συνεπάγεται επίσης μια απλή διαστρωμάτωση των υπηρεσιών, δηλαδή αύξηση του επιλεκτικισμού πρόσβασης και του αποκλεισμού (MacCallum *et al.*, 2012).

Ωστόσο, η ίδια η εγκάρσια φύση της καινοτομίας την καθιστά επίσης μια έννοια, με διφορούμενη αναλυτική αυστηρότητα. Δεν υπάρχει ενιαίος, εξαντλητικός ή αποδεκτός ορισμός της καινοτομίας. Επιπλέον, η πρόσφατη επιτυχία της έννοιας και η ενσωμάτωσή της στον πολιτικό λόγο την έχουν αποδυναμώσει παραδόξως από την καινοτόμο διάστασή της, εκθέτοντάς την στον συγκεκριμένο κίνδυνο να γίνει καταστεί ρητορική (MacCallum *et al.*, 2012).

Οι μελέτες των Berman και Kim και των Jacobsen, Hvitved και Andersen έχουν επικεντρωθεί στα εσωτερικά οργανωτικά χαρακτηριστικά εξετάζοντας τον ρόλο της διαχείρισης της δημιουργικότητας και της διαχείρισης απόδοσης, αντίστοιχα, στην υιοθέτηση της καινοτομίας (Berman and Kim, 2010; Jacobsen, Hvitved and Andersen, 2014). Η έρευνα των Bernier, Hafsi και Deschamps και των Nelson και Svara έχει διαπιστώσει ότι το είδος και το μέγεθος ενός οργανισμού μπορούν να προβλέψουν την καινοτομία (Nelson and Svara, 2012; Bernier, Hafsi and Deschamps, 2015). Οι Kim και Yoon υποστηρίζουν ότι η ηγεσία με προσανατολισμό στο στόχο αναγάγει τους οργανισμούς σε πιο καινοτόμους (Kim and Yoon, 2015).

Άλλες μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά της ίδιας της καινοτομίας, όπως η ευκολία χρήσης, η δοκιμαστικότητα και το αντιληπτό πλεονέκτημα, επηρεάζουν την υιοθέτηση της καινοτομίας (Carter and Bélanger, 2005; Damanpour and Schneider, 2006; Korteland and Bekkers, 2008). Εκτός από εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διάχυση της καινοτομίας, εξωτερικοί παράγοντες μπορεί επίσης να διαδραματίσουν ρόλο στο εάν ένας οργανισμός επιλέγει να υιοθετήσει μια καινοτομία. Έρευνα από τους Carassus, *et al* και Walker, *et al* ανακάλυψε ότι εξωτερικά χαρακτηριστικά, όπως η πολιτική επιρροή και η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα, είναι ισχυροί προγνωστικοί παράγοντες της καινοτομίας (Carassus, Favoreu and Gardey, 2014; Walker, Berry and Avellaneda, 2015).

Η αναβάθμιση και η «θεσμοποίηση» της καινοτομίας, αποκτούν έναν σχετικά ανθεκτικό χαρακτήρα και ενσαρκώνονται σε ένα ενσωματωμένο κοινωνικό απόκτημα που μπορεί να διαρκέσει πέρα από την αρχική στιγμή κινητοποίησης/καινοτομίας και μέχρι την επόμενη καινοτομία. Αυτό μπορεί να φαντάζει αντιφατικό με την έννοια της καινοτομίας,

η οποία είναι μια εξαιρετικά δυναμική διαδικασία, αλλά στην πραγματικότητα, η ίδια η ουσία της καινοτομίας όπως παρουσιάστηκε από τον Schubert λειτουργεί κατά κύματα και κάθε καινοτομία είναι βέβαιο ότι θα υιοθετηθεί, θα προσαρμοστεί και θα διαχυθεί στο σύστημα, έως ότου αντικαθίσταται από άλλο (Miciukiewicz and Urban, 2009).

Οι οργανισμοί βιώνουν μια συνεχή ανάγκη διαχείρισης της αλλαγής καθώς αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις και προσαρμόζονται στις αναταράξεις στα λειτουργικά τους περιβάλλοντα (Oreg and Berson, 2011). Τα αποτελέσματα από μια έρευνα με περισσότερους από 115.000 υπαλλήλους που επηρεάστηκαν από την οργανωσιακή αλλαγή προσδιόρισαν την ποιότητα των προσπαθειών διαχείρισης της αλλαγής ως βασικό μοχλό (Parry *et al.*, 2014). Κεντρικό στοιχείο για την επιτυχία αυτών των προσπαθειών είναι οι αντιδράσεις των εργαζομένων και η υιοθέτηση συμπεριφορών που σχετίζονται με την αλλαγή (Burke, 2011; Oreg, Vakola and Armenakis, 2011).

Οι στάσεις των εργαζομένων (Choi, 2011) αποτελούν αξιολογήσεις των προτεινόμενων οργανωσιακών αλλαγών (Bohner and Dickel, 2011) και περιλαμβάνουν συναισθήματα, σκέψεις και συμπεριφορές που τείνουν να κατηγοριοποιούνται είτε ως θετικές είτε ως αρνητικές αντιδράσεις (Bouckenooghe, 2010). Μια τέτοια άποψη υποδηλώνει ότι τα άτομα εκφράζουν υποστήριξη ή διαφωνία προς την αλλαγή (Giangreco and Peccei, 2005) με βάση μια ιδιότυπη αξιολόγηση που αποδίδει ένα ευνοϊκό ή δυσμενές σθένος (Lines, 2005). Ωστόσο, τα μέλη του οργανισμού μπορούν ταυτόχρονα να βιώσουν θετικές και αρνητικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή, καθώς έχουν αμφίθυμες στάσεις εντός και μεταξύ των γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών διαστάσεων (Piderit, 2000).

Ενώ ο Piderit (2000) περιέγραψε την αμφιθυμία ως μια διαδεδομένη αρχική απόκριση μεταξύ των μελών του οργανισμού που αντιμετωπίζουν αλλαγές (Piderit, 2000), οι πολυπλοκότητες και οι αντιφάσεις των αμφίθυμων αντιδράσεων στην οργανωτική αλλαγή δεν έχουν ερευνηθεί επαρκώς (Welty Peachey and Bruening, 2012), με πάνω από το 90% των μελετών να ασχολούνται με τη συμπεριφορά αντίστασης και ετοιμότητας για αλλαγή (Bouckenooghe, 2010).

Σύμφωνα με τον Maguire (2000), αν και η επιθυμία και η πρακτική της συσσώρευσης δεδομένων που προέκυψαν ως μέρος της αύξησης της κοινωνίας κινδύνου, δεν οδηγεί απαραίτητα στη μείωση της εγκληματικότητας (Maguire, 2000). «Η αστυνομία αναμένεται να είναι υπόλογη στο νόμο και τους πολίτες για τις μεθόδους της, ενώ την

ίδια στιγμή βρίσκεται υπό πίεση να διατηρήσει την τάξη πραγματιστικά». Διάφορες μελέτες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με την καινοτομία στην αστυνομία με επίκεντρο όμως την καινοτομία στην αστυνόμευση διαχωρίζουν ακριβώς αυτή τη θέση.

Η έρευνα του Willis et al. (2018) για τους αυτοματοποιημένους αναγνώστες πινακίδων κυκλοφορίας ερευνά την αστυνομική καινοτομία και αναφέρεται στους αυτοματοποιημένους αναγνώστες πινακίδων κυκλοφορίας ως καινοτομίες, αλλά ποτέ δεν περιγράφει πώς κρίθηκε ότι οι αυτοματοποιημένοι αναγνώστες πινακίδων κυκλοφορίας είναι στην πραγματικότητα καινοτόμοι (Willis, Koper and Lum, 2018). Ομοίως, οι Nix et al (2020) μελετούν την υιοθέτηση φορητών φωτογραφικών μηχανών (BWC) στις αστυνομικές υπηρεσίες, αλλά ποτέ δεν αποδεικνύουν ότι οι BWC αποτελούν καινοτομία (Nix, Todak and Tregle, 2020). Η χρήση της καινοτομίας ως επίθετου περιορίζει την ικανότητα των ερευνητών να δημιουργούν συνδέσεις μεταξύ διαφόρων τεχνολογιών, διαδικασιών ή προγραμμάτων που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία ως καινοτομίες. Άλλοι ορίζουν την καινοτομία με περισσότερο ευρύ τρόπο. Ο Morabito (2008) βεβαιώνει, «Η κοινοτική αστυνόμευση μπορεί να γίνει κατανοητή ως καινοτομία επειδή αντιπροσωπεύει μια σημαντική αλλαγή στη δομή και τις διαδικασίες μιας αστυνομικής οργάνωσης», μια λειτουργικότητα της καινοτομίας (Morabito, 2008).

Η διαδικασία νομιμοποίησης της συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών από επίσημους φορείς πολιτικής επιβολής του νόμου έχει αρχίσει να αλλάζει δραματικά, καθώς τα επίσημα όρια μεταξύ των μεθόδων ποινικής δίωξης και εκείνων των αρμόδιων κρατικών υπηρεσιών ασφαλείας έχουν πάψει να διακρίνονται και μερικές φορές ακόμη και να υπάρχουν (Burcher and Whelan, 2019). Η βρετανική LEA, ακολουθούμενη από τους ομολόγους της στις ΗΠΑ, ήταν η πρώτη που υιοθέτησε επίσημα και συστηματικά ένα μοντέλο αστυνόμευσης που βασίζεται στην εκτεταμένη συλλογή πληροφοριών για άτομα, υιοθετώντας ανοιχτά πολύ ευρείες και συχνά αμφισβητούμενες τεχνικές και μεθόδους συλλογής πληροφοριών, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της αντιτρομοκρατικής εργασίας ('Intelligence Led Policing: Ethical Issues', 2018). Ταυτόχρονα, πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες έχουν αρχίσει να υιοθετούν παρόμοιες πρακτικές προληπτικής διαχείρισης πληροφοριών γύρω από άτομα, ακόμη και πριν από την επίσημη εμπλοκή τους στο σύστημα ποινικής δικαιοσύνης, μόνο υπό την αόριστη συνθήκη του πιθανού υψηλού ποινικού κινδύνου (Carter, 2004).

Η αστυνομία και οι δυνάμεις επιβολής νόμου θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογούν το περιβάλλον τους γρήγορα, να αξιοποιούν την τεχνολογία καθώς επιδιώκουν τη δημόσια ασφάλεια, να εξορύσσουν δεδομένα για πληροφορίες σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν στη συνέχεια, να κλιμακώνουν τις επιτυχίες τους και να εμπλέκονται ενεργά στις κοινότητές τους.

Η καινοτομία και η αλλαγή είναι απαραίτητες για τη συνεχή αποτελεσματικότητα της Ελληνικής Αστυνομίας. Η Αστυνομία είναι ένας δυναμικός οργανισμός που απαιτεί συνεχή προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, τις κοινωνικές τάσεις και τις εγκληματικές συμπεριφορές. Η καινοτομία αναφέρεται στη δημιουργία νέων ιδεών, προϊόντων ή μεθόδων που βελτιώνουν τις υπάρχουσες διαδικασίες ή επιλύουν προβλήματα. Στις υπηρεσίες της Αστυνομίας, η καινοτομία μπορεί να λάβει πολλές μορφές, όπως η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών για την πρόληψη και διερεύνηση του εγκλήματος, η εφαρμογή νέων στρατηγικών κοινοτικής αστυνόμευσης ή η υιοθέτηση νέων πολιτικών και διαδικασιών. Η καινοτομία στις υπηρεσίες της Αστυνομίας είναι σημαντική γιατί βοηθά τις υπηρεσίες επιβολής του νόμου να προλαμβάνουν τις αναδυόμενες προκλήσεις και απειλές.

Ένα παράδειγμα καινοτομίας στις υπηρεσίες της Αστυνομίας είναι η χρήση προγνωστικών αναλυτικών στοιχείων για τον εντοπισμό εστιών εγκλήματος και την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη πόρων. Η προγνωστική ανάλυση χρησιμοποιεί την ανάλυση δεδομένων για τον εντοπισμό προτύπων και τάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων. Στις υπηρεσίες της Αστυνομίας, αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί για τη χαρτογράφηση περιοχών όπου είναι πιθανό να τελεστούν εγκλήματα και για την ανάθεση αξιωματικών και πόρων ανάλογα. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην πρόληψη και στην έγκαιρη αποτροπή του εγκλήματος ώστε να ενδυναμώσει το αίσθημα δημόσιας ασφάλειας των πολιτών.

Η αλλαγή στις υπηρεσίες της Αστυνομίας αναφέρεται στην υιοθέτηση νέων πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών. Η αλλαγή μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, όπως αλλαγές στη νομοθεσία, νέες τεχνολογίες ή απαιτήσεις του κοινού για λογοδοσία και διαφάνεια. Η αλλαγή στις υπηρεσίες της Αστυνομίας μπορεί να αποτελεί μία σημαντική πρόκληση, καθώς απαιτεί συχνά την υπέρβαση της αντίστασης στην αλλαγή και την πλοήγηση σε περίπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Τα οφέλη της καινοτομίας και της αλλαγής στις υπηρεσίες της Αστυνομίας είναι πολλά. Υιοθετώντας νέες τεχνολογίες και στρατηγικές, οι υπηρεσίες επιβολής του νόμου μπορούν να βελτιώσουν την ικανότητά τους να αποτρέπουν και να διερευνούν το έγκλημα, να ενισχύσουν τη δημόσια ασφάλεια και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη με τις κοινότητες που υπηρετούν. Η καινοτομία και η αλλαγή μπορούν επίσης να συμβάλουν στη μείωση του κόστους της αστυνόμευσης αυξάνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Ωστόσο, υπάρχουν επίσης προκλήσεις που συνδέονται με την καινοτομία και την αλλαγή στις υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην εφαρμογή νέων πολιτικών και πρακτικών. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως η οργανωτική κουλτούρα, ο φόβος για το άγνωστο ή η έλλειψη πόρων. Επιπλέον, οι νέες τεχνολογίες και στρατηγικές μπορεί να έχουν ακούσιες συνέπειες που μπορεί να είναι δύσκολο να προβλεφθούν ή να διαχειριστούν.

Συμπερασματικά, η καινοτομία και η αλλαγή είναι απαραίτητες για τη συνεχή αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας. Υιοθετώντας νέες τεχνολογίες και στρατηγικές, οι υπηρεσίες επιβολής του νόμου μπορούν να βελτιώσουν την ικανότητά τους να αποτρέπουν και να διερευνούν το έγκλημα, να ενισχύσουν τη δημόσια ασφάλεια και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη με τις κοινότητες που υπηρετούν. Ενώ υπάρχουν προκλήσεις που σχετίζονται με την καινοτομία και την αλλαγή στην αστυνόμευση, αυτές μπορούν να ξεπεραστούν μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας, της δέσμευσης των ενδιαφερομένων και της συνεργασίας. Αγκαλιάζοντας την καινοτομία και την αλλαγή, οι υπηρεσίες επιβολής του νόμου μπορούν να συνεχίσουν να εξελίσσονται και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες ενός μεταβαλλόμενου κόσμου.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Όπως κάθε ερευνητική προσπάθεια, έτσι και η συγκεκριμένη, αντιμετωπίζει κάποιους περιορισμούς που σχετίζονται με τη μεθοδολογία και την πραγματοποίηση της έρευνας. Η ποσοτική μεθοδολογία έρευνας απαιτεί συνήθως μεγάλο μέγεθος δείγματος. Ωστόσο, λόγω της έλλειψης πόρων, αυτή η μεγάλη κλίμακας έρευνα καθίσταται αδύνατη. Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, τα ενδιαφερόμενα μέρη ενδέχεται να στερούνται

γνώσεων και ιδιαίτερα των πόρων που απαιτούνται για τη διεξαγωγή ενδεδεχούς ποσοτικής έρευνας. Παρόμοια στη συγκεκριμένη έρευνα, το δείγμα της μελέτης ανήλθε σε 350 άτομα, των οποίων η άποψη ενώ μπορεί να θεωρηθεί ότι μας παρέχει κάποιες ισχυρές ενδείξεις, ενδεχομένως δεν αντανακλά πλήρως αυτή του συνόλου του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Επιπροσθέτως, μερικές φορές οι ερευνητές αντιμετωπίζουν προβλήματα στον έλεγχο του περιβάλλοντος όπου οι ερωτηθέντες δίνουν απαντήσεις στις ερωτήσεις της έρευνας. Οι απαντήσεις συχνά εξαρτώνται από τις συνθήκες που επικρατούν κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου που διεξάγεται η έρευνα. Στην παρούσα έρευνα η οποία διεξήχθη μέσω ηλεκτρονικής συμπλήρωσης των ερωτήσεων, τα αποτελέσματα μπορεί να χαρακτηρίζονται από το συγκεκριμένο περιορισμό, καθώς δε δύναται να είναι γνωστός ο χρόνος, ο τόπος και οι συνθήκες που οι ερωτώμενοι αντιμετώπισαν κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η ποσοτική μέθοδος έρευνας περιλαμβάνει ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οδηγεί σε περιορισμένα αποτελέσματα που περιγράφονται στην ερευνητική πρόταση. Έτσι τα αποτελέσματα δεν μπορούν πάντα να αντιπροσωπεύουν το πραγματικό συμβάν, σε γενικευμένη μορφή. Επίσης, οι ερωτηθέντες έχουν περιορισμένες επιλογές για απαντήσεις, με βάση την επιλογή που έκανε ο ερευνητής.

Οι διαδικτυακές έρευνες συνήθως υποφέρουν από δύο σοβαρούς μεθοδολογικούς περιορισμούς: ο πληθυσμός στον οποίο κατανέμονται δεν μπορεί να περιγραφεί και οι ερωτηθέντες με προκαταλήψεις μπορεί να αποτελέσουν ένα σημαντικό δείκτη στο δείγμα. Η έρευνα έχει αξία μόνο όταν τα ευρήματα από ένα δείγμα μπορούν να γενικευθούν σε έναν σημαντικό πληθυσμό. Όταν ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται η έρευνα δεν μπορεί να περιγραφεί και όταν το δείγμα έχει χαρακτηριστεί από τους ερωτηθέντες με προκαταλήψεις, τα ευρήματα από τις διαδικτυακές έρευνες δεν μπορούν να γενικευθούν και επομένως ενδέχεται να παραπλανήσουν (Andrade, 2020). Η ερευνήτρια επιχείρησε να περιορίσει τον τελευταίο περιορισμό μέσω της ένταξης ερωτώμενων που δεν αποτελούν άτομα με προκαταλήψεις, βάσει της μεθοδολογίας της δειγματοληψίας ευκολίας, που όμως ακόμα και αυτή η τακτική μπορεί να θεωρείται ως περιορισμός της ερευνητικής προσπάθειας. Ηθικολογικά η πλέον ορθή αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων έγκεινται στην κουλτούρα έρευνας και τη μάθηση την οποία κατέχει ο υπό μελέτη πληθυσμός.

Αξίζει να αναφερθούν μερικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής και την προώθηση της καινοτομίας στην Ελληνική Αστυνομία που μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Ανάλυση των προκλήσεων και των ευκαιριών που προκύπτουν από τις αλλαγές στην Ελληνική Αστυνομία και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στον τομέα της αστυνομικής διοίκησης
- Αξιολόγηση του ρόλου της ηγεσίας στην προώθηση της αλλαγής και της καινοτομίας στην Ελληνική Αστυνομία.
- Διερεύνηση των μέσων και των μηχανισμών που χρησιμοποιούνται στην Ελληνική Αστυνομία για τη διαχείριση της αλλαγής και την προώθηση της καινοτομίας.

Παραρτήματα

Ενημερωτικό σημείωμα για τους συμμετέχοντες

Στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου μελέτης που πραγματοποιείται με θέμα: «Η διαχείριση της αλλαγής και η προώθηση της καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση. Η περίπτωση της Ελληνικής Αστυνομίας.», από το ΠΜΣ του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κύριου Αλεξόπουλου Ανδρέα καλείστε να συμμετάσχετε σε σχετική έρευνα μέσω της συμπλήρωσης ανώνυμου ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από διακριτά μέρη. Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για την συμπλήρωσή τους είναι περίπου 20 λεπτά.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και ιδιαίτερα σημαντική για την εξαγωγή ασφαλών και αξιόπιστων αποτελεσμάτων.

Τα στοιχεία, που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν για τη στατιστική ανάλυση της μεταπτυχιακής μου μελέτης.

Θα τηρηθεί αυστηρώς η εχεμύθεια των προσώπων, ενώ επίσης υπάρχει η δυνατότητα απόσυρσης των προσωπικών δεδομένων, σε περίπτωση που επιθυμείτε.

Για οποιαδήποτε πρόσθετη πληροφορία παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου:

Στοιχεία επικοινωνίας: Γεωργακοπούλου Ευαγγελία, διεύθυνση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας: evageor@hotmail.com

Ερωτηματολόγιο

Α μέρος – Δημογραφικά δεδομένα

1. Φύλο

- Άρρεν
- Θήλυ
- Δεν επιθυμώ να απαντήσω

2. Ηλικία

- 18-30 ετών
- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- Άνω των 50 ετών

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Υποχρεωτικής εκπαίδευσης
- Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών

4. Έτη υπηρεσίας

- 0-5 έτη

- 6-15 έτη
- 16 -25 έτη
- Άνω των 25 ετών

B Μέρος – Αντίληψη του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σχετικά με την καινοτομία

5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων της Ελληνικής Αστυνομίας συμβάλλει ως προς τη δεκτικότητα στις αλλαγές;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Μέτρια
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η σχέση σας με τη χρήση νέων εφαρμογών είναι επαρκής ;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Μέτρια
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχετε επαρκή ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στην Ελληνική Αστυνομία;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Μέτρια
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας παρέχονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να αποδεχτείτε οποιαδήποτε αλλαγή;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Μέτρια
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
9. Πόσο προσαρμοστικό θεωρείτε τον εαυτό σας απέναντι στις αλλαγές και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές;
- Καθόλου
 - Λίγο
 - Μέτρια
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε επαρκείς τις έως τώρα ενέργειες για την προώθηση καινοτομιών στην Ελληνική Αστυνομία;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι θα πρέπει να προωθούνται περισσότερες καινοτομίες στην Ελληνική Αστυνομία;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι θα πρέπει να υπάρξει περαιτέρω αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και ψηφιοποίηση της Ελληνικής Αστυνομίας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι καινοτομίες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελληνική Αστυνομία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων;

- Καθόλου
- Λίγο

- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Γ Μέρος – Ποιότητα των υπηρεσιών

14. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι υιοθετήσεις τεχνολογίας έχουν συμβάλει στη μείωση του χρόνου απόκρισης της Ελληνικής Αστυνομίας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

15. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι καινοτομίες που έχουν ενταχθεί στην Ελληνική Αστυνομία ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της Αστυνομίας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι καινοτομίες που έχουν ενταχθεί στην Ελληνική Αστυνομία ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

17. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η ένταξη καινοτόμων πρακτικών στην Υπηρεσία της Ελληνικής Αστυνομίας διευκολύνει τους πολίτες στις συναλλαγές τους με τις εκάστοτε αστυνομικές υπηρεσίες;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

18. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η κοινότητα είναι ικανοποιημένη από την παροχή υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Δ Μέρος – Καινοτομία και κινητοποίηση

19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας μπορεί να απευθυνθεί στους ανωτέρους του για την προώθηση καινοτόμων ιδεών;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

20. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Ελληνική Αστυνομία διαθέτει ένα ισχυρό δίκτυο (εταιρειών, ερευνητών και πολιτικών) που συνδέονται με την καινοτομία;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Ελληνική Αστυνομία προάγει την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων ιδεών;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

22. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Αστυνομίας ενδιαφέρεται για την καινοτομία;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Ε Μέρος – Καινοτομία και συντονισμός

23. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Ελληνική Αστυνομία διαθέτει τα οικονομικά μέσα για την προώθηση της καινοτομίας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

24. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Ελληνική Αστυνομία χαρακτηρίζεται από κουλτούρα τόνωσης και προαγωγής της καινοτομίας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια

- Πολύ
- Πάρα πολύ

25. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Ελληνική Αστυνομία δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για καινοτομία (για παράδειγμα εκπαίδευση, κατάρτιση, ανταλλαγή πληροφοριών κλπ);

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

26. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Ελληνική Αστυνομία έχει σαφές όραμα για την καινοτομία;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

ΣΤ Καινοτομία και χρηματοδότηση

27. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκάστοτε κυβέρνηση παρέχει πόρους χρηματοδότησης που απαιτούνται για τη στήριξη της καινοτομίας στην Ελληνική Αστυνομία;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

28. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εκάστοτε κρατικές πολιτικές προωθούν την καινοτομία στην παροχή αποτελεσματικών αστυνομικών υπηρεσιών;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές

Field, A. (2016). Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός

Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.. (2019). Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Μαυροσκούφης, Δ. (2002). Η εισαγωγή και η υποδοχή των καινοτομιών στα σχολεία: Θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικά προβλήματα. Αθήνα: Νέα Παιδεία, τεύχος 103, σ. 16-23.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου.

Ρούσσος, Π. και Τσαούσης, Γ. (2011). Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.

Χυτήρης Λ. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές

Alharbi, I.B.A. (2021) ‘Innovative Leadership: A Literature Review Paper’, *Open Journal of Leadership*, 10(03), pp. 214–229. Available at: <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>.

Amis, J., Slack, T. and Hinings, C.R. (2004) ‘The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change’, *Academy of Management Journal*, 47(1), pp. 15–39. Available at: <https://doi.org/10.5465/20159558>.

Andrade, C. (2020) ‘The Limitations of Online Surveys’, *Indian Journal of Psychological Medicine*, 42(6), pp. 575–576. Available at: <https://doi.org/10.1177/0253717620957496>.

Armenakis, A.A. *et al.* (2007) ‘Organizational change recipients’ beliefs scale:

- Development of an assessment instrument', *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), pp. 481–505. Available at: <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>.
- Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2002) 'Crafting a change message to create transformational readiness', *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp. 169–183. Available at: <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>.
- ASQ (2021) *What is Change Management? Organizational, Process, Definition & Tools*, ASQ. Available at: <https://asq.org/quality-resources/change-management> (Accessed: 11 April 2023).
- Azoulay, P. and Jones, B. (2020) 'Beat COVID-19 through innovation', *Science*. Science, p. 553. Available at: <https://doi.org/10.1126/science.abc5792>.
- Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009) 'Towards a multidisciplinary definition of innovation', *Management Decision*, 47(8), pp. 1323–1339. Available at: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>.
- Barrett, F.J., Thomas, G.F. and Hocesvar, S.P. (1995) 'The Central Role of Discourse in Large-Scale Change: A Social Construction Perspective', *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), pp. 352–372. Available at: <https://doi.org/10.1177/0021886395313007>.
- Bason, C. (2010) *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*, *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*. Available at: <https://doi.org/10.1332/policypress/9781847426345.001.0001>.
- Bason, C. (2017) *Leading public design: Discovering human-centered governance*, *Leading public design: Discovering human-centered governance*.
- Beer, M. and Walton, A.E. (1987) 'Organization Change and Development', *Annual Review of Psychology*, 38(1), pp. 339–367. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.38.020187.002011>.
- Bekkers, V. and Tummers, L. (2018) 'An Innovation Perspective 1', in *Theory and Practice of Public Sector Reform*. Routledge, pp. 61–78. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315714141-5>.
- Berman, E.M. and Kim, C.-G. (2010) 'Creativity Management in Public Organizations', *Public Performance & Management Review*, 33(4), pp. 619–652. Available at:

<https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576330405>.

Bernier, L., Hafsi, T. and Deschamps, C. (2015) 'Environmental Determinants of Public Sector Innovation: A study of innovation awards in Canada', *Public Management Review*, 17(6), pp. 834–856. Available at: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.867066>.

Bloch, C. (2007) 'Assessing recent development in innovation measurement: The third edition of the Oslo Manual', *Science and Public Policy*, 34(1), pp. 23–34. Available at: <https://doi.org/10.3152/030234207X190487>.

Bloch, C. and Bugge, M.M. (2013) 'Public sector innovation-From theory to measurement', *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, pp. 133–145. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>.

Bohner, G. and Dickel, N. (2011) 'Attitudes and attitude change', *Annual Review of Psychology*, 62, pp. 391–417. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.121208.131609>.

Bouckenooghe, D. (2010) 'Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature', *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), pp. 500–531. Available at: <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>.

Boukamel, O. and Emery, Y. (2017) 'Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities', *Innovation Journal*, 22(2).

Braga, A.A., Weisburd, D. and Turchan, B. (2019) 'Focused deterrence strategies effects on crime: A systematic review', *Campbell Systematic Reviews*. John Wiley & Sons, Ltd, p. e1051. Available at: <https://doi.org/10.1002/cl2.1051>.

Burcher, M. and Whelan, C. (2019) 'Intelligence-Led Policing in Practice: Reflections From Intelligence Analysts', *Police Quarterly*, 22(2), pp. 139–160. Available at: <https://doi.org/10.1177/1098611118796890>.

Burke, W.W. (2011) 'A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik Effect', *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), pp. 143–167. Available at: <https://doi.org/10.1177/0021886310388161>.

Burns, T. and Stalker, G.M. (1961) 'The mechanistic and organic systems of

- management (Abridged)', *The Management of Innovation*, pp. 103–108. Available at: http://www.sagepub.com/upm-data/27412_8.pdf (Accessed: 11 April 2023).
- Burrell, G. (1994) 'Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas', *Organization Studies*, 15(1), pp. 1–19. Available at: <https://doi.org/10.1177/017084069401500101>.
- Button, W. and Woodward, J. (1966) 'Industrial Organization: Theory and Practice.', *Industrial and Labor Relations Review*, 20(1), p. 154. Available at: <https://doi.org/10.2307/2520605>.
- Byrne, J. and Marx, G.T. (2011) 'Technological innovations in crime prevention and policing. A review of the research on implementation and impact', *Journal of Police Studies*, 3(20), pp. 17–40. Available at: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/238011.pdf> (Accessed: 9 June 2023).
- Carassus, D., Favoreu, C. and Gardey, D. (2014) 'Factors that Determine or Influence Managerial Innovation in Public Contexts: The Case of Local Performance Management', *Public Organization Review*, 14(2), pp. 245–266. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0217-z>.
- Carter, D.L. (2004) 'Law enforcement intelligence: A guide for state, local, and tribal law enforcement agencies', *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 2, p. 269. Available at: https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/law-enforcement-intelligence-guide-state-local-and-tribal-law?fbclid=IwAR0kdOxJNRfvnEfShZuFHxW0y9LbZ0YyI4ae9Bs__u2JbOs_o_hvCo ePq2s (Accessed: 17 June 2022).
- Carter, L. and Bélanger, F. (2005) 'The utilization of e-government services: Citizen trust, innovation and acceptance factors', *Information Systems Journal*, 15(1), pp. 5–25. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00183.x>.
- Cattell, R.B. (1966) 'The scree test for the number of factors', *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), pp. 245–276. Available at: https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10.
- CHAN, J.B.L. (2001) 'The Technological Game', *Criminal Justice*, 1(2), pp. 139–159. Available at: <https://doi.org/10.1177/1466802501001002001>.

- Chew, C. and Lyon, F. (2013) 'Social enterprise and innovation in third sector organizations', in *Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing, pp. 420–431. Available at: <https://doi.org/10.4337/9781849809757.00040>.
- Choi, M. (2011) 'Employees' attitudes toward organizational change: A literature review', *Human Resource Management*, 50(4), pp. 479–500. Available at: <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>.
- Clegg, S. (2010) 'The state, power, and agency: Missing in action in institutional theory?', *Journal of Management Inquiry*, 19(1), pp. 4–13. Available at: <https://doi.org/10.1177/1056492609347562>.
- Considine, M. and Lewis, J.M. (2007) 'Innovation and innovators inside government: From institutions to networks', *Governance*, 20(4), pp. 581–607. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00373.x>.
- Corley, K.G. and Gioia, D.A. (2004) 'Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off', *Administrative Science Quarterly*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, pp. 173–208. Available at: <https://doi.org/10.2307/4131471>.
- Craine, K. (2008) 'Managing the cycle of change', *IEEE Engineering Management Review*, 36(2), pp. 50–54. Available at: <https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4534324>.
- Daft, R.L. and Macintosh, N.B. (1981) 'A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units', *Administrative Science Quarterly*, 26(2), p. 207. Available at: <https://doi.org/10.2307/2392469>.
- Damanpour, F. (2014) 'Footnotes to research on management innovation', *Organization Studies*, 35(9), pp. 1265–1285. Available at: <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>.
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2006) 'Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers', *British Journal of Management*, 17(3), pp. 215–236. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>.
- Danko, A., Brunner, C. and Kraus, S. (2011) 'Social entrepreneurship: an overview of the current state of fresearch', *European Journal of Management*, 11(1), pp. 82–91. Available at: <http://www.demos.co.uk/publications/socialentrepreneur> (Accessed: 12

April 2023).

Darroch, J. and Mcnaughton, R. (2002) 'Examining the link between knowledge management practices and types of innovation', *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp. 210–222. Available at: <https://doi.org/10.1108/14691930210435570>.

Darroch, S. and Mazerolle, L. (2015) 'Intelligence-led policing: a comparative analysis of community context influencing innovation uptake', *Policing and Society*, 25(1), pp. 1–24. Available at: <https://doi.org/10.1080/10439463.2013.784312>.

Deming, W.E. (2000) 'Out of Crisis - Deming's 14 Points for Management', *MIT Press*, pp. 23–24.

Demircioglu, M.A. (2018) 'The Effects of Empowerment Practices on Perceived Barriers to Innovation: Evidence from Public Organizations', *International Journal of Public Administration*, 41(15), pp. 1302–1313. Available at: <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1387143>.

Denise M. Rousseau (1998) 'Why workers still identify with organizations', *Journal of Organizational Behavior* [Preprint]. Available at: https://psycnet.apa.org/record/1998-04126-001?fbclid=IwAR0qtpq2bHQW8Weg_hP_IuwJIBKWhs_aSJVaI4dpYjSC7L3DCNranVSN3IU (Accessed: 10 April 2023).

Dent, E.B. and Goldberg, S.G. (1999) 'Challenging "resistance to change"', *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), pp. 25–41. Available at: <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>.

de Diego, I.M. *et al.* (2019) 'Scalable and flexible wireless distributed architecture for intelligent video surveillance systems', *Multimedia Tools and Applications*, 78(13), pp. 17437–17459. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11042-018-7065-3>.

van Dijk, R. and van Dick, R. (2009) 'Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities', *Journal of Change Management*, 9(2), pp. 143–163. Available at: <https://doi.org/10.1080/14697010902879087>.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (2000) 'The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *Advances in Strategic*

- Management*, 17, pp. 143–166. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1).
- Djellal, F., Gallouj, F. and Miles, I. (2013) ‘Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?’, *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, pp. 98–117. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.005>.
- Douglas, D. (2004) ‘Ethical challenges of an increasingly diverse workforce: The paradox of change’, *Human Resource Development International*, 7(2), pp. 197–210. Available at: <https://doi.org/10.1080/1367886032000099053>.
- Droser, M.L. and Cowen, R. (1990) ‘History of Life’, *PALAIOS*, 5(5), p. 484. Available at: <https://doi.org/10.2307/3514841>.
- Edquist, C. (2009) ‘Systems of Innovation: Perspectives and Challenges’, in *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, pp. 181–208. Available at: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0007>.
- Edwards-Schachter, M. and Wallace, M.L. (2017) “‘Shaken, but not stirred’”: Sixty years of defining social innovation’, *Technological Forecasting and Social Change*, 119, pp. 64–79. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.012>.
- Eggers, W.D. and Singh, S.K. (2009) *The Public Innovator ’s Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Deloitte Research.
- European Commission (2021) *Regional innovation scoreboard 2021 - Publications Office of the EU*. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/69a64699-18d7-40b9-8f92-1db3226cd2ec?fbclid=IwAR0N9DsnSstUEO3WKSZJMuDDOpWMrEzyIQVwMA0E9D8N-KE1bqAdYiBdCj4> (Accessed: 11 April 2023).
- European Commission (2022) *Innovation in public administration | Knowledge for policy*. Available at: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en (Accessed: 20 June 2022).
- Fagerberg, J. (2018) ‘Innovation policy: Rationales, lessons and challenges’, in *Innovation, Economic Development and Policy: Selected Essays*. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 93–108. Available at: <https://doi.org/10.1111/joes.12164>.
- FELDHUSEN, J.F. (1995) ‘Creativity: A Knowledge Base, Metacognitive Skills, and

Personality Factors’, *The Journal of Creative Behavior*, 29(4), pp. 255–268. Available at: <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1995.tb01399.x>.

Firth, D. (2003) ‘Smart Things to Know about Marketing’, *European Journal of Marketing*, 37(1/2), pp. 330–334. Available at: https://doi.org/10.1108/ejm.2003.37.1_2.330.2.

Fisher, J.M. (2005) ‘A time for change?’, *Human Resource Development International*, 8(2), pp. 257–263. Available at: <https://doi.org/10.1080/13678860500100665>.

Ford, J.D. and Ford, L.W. (2009) ‘Decoding resistance to change’, *Harvard Business Review*, 87(4). Available at: https://hbr.org/2009/04/decoding-resistance-to-change?fbclid=IwAR3lviUmC1AO51Xq0DXNK6u_Qr5WPDMNrA2PycT4n7PZ9TZAcGRSyrjhgqA (Accessed: 10 April 2023).

Freeman, J. and Hannan, M.T. (1989) ‘Setting the Record Straight on Organizational Ecology: Rebuttal to Young’, *American Journal of Sociology*, 95(2), pp. 425–439. Available at: <https://doi.org/10.1086/229275>.

Fuglsang, L. and Rønning, R. (2015) ‘On innovation patterns and value-tensions in public services’, *Service Industries Journal*, 35(9), pp. 467–482. Available at: <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1042971>.

Gaggioli, A. and Antonietti, A. (2013) ‘Strategic Thinking and Creative Invention’, in *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, New York, NY, pp. 1757–1762. Available at: https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_391.

Gary Hamel (2006) ‘The why, what, and how of management innovation’, *Harvard Business Review*, 84(2), pp. 72–84. Available at: https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation?fbclid=IwAR0aYxC0DI1mSLFQpnVYb7ucXOjEi4u7IRt5jJGsRdXm_IA3gEIAO_ywcfA (Accessed: 12 April 2023).

Giangreco, A. and Peccei, R. (2005) ‘The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context’, *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), pp. 1812–1829. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585190500298404>.

- Giles, H. (2002) 'Law Enforcement, Communication, and Community', *Law Enforcement, Communication, and Community*, pp. 1–275.
- Gkougkoudis, G., Pissanidis, D. and Demertzis, K. (2022) 'Intelligence-Led Policing and the New Technologies Adopted by the Hellenic Police', *Digital*, 2(2), pp. 143–163. Available at: <https://doi.org/10.3390/digital2020009>.
- Godin, Benoît (2008) 'In the shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the study of technological innovation', *Minerva*, 46(3), pp. 343–360. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11024-008-9100-4>.
- Godin, Benoit (2008) 'Innovation: the History of a Category', *Project on the Intellectual History of Innovation Working*, (1), pp. 1–67. Available at: <http://www.amazon.com/dp/0374223130> (Accessed: 11 April 2023).
- Greenwood, R. *et al.* (2018) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications Ltd. Available at: <https://doi.org/10.4135/9781526415066>.
- Griliches, Z. and National Bureau of Economic Research. (1984) 'R & D, patents, and productivity', p. 512.
- Gruen, N. (2009) 'Policy forum: Enhancing the national innovation system: Beyond central planning: Innovation in government in the 21st century', *Australian Economic Review*, 42(1), pp. 96–103. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8462.2009.00539.x>.
- Handy, C. (2002) *The Age of Unreason: New Thinking For A New World*. Random House Business; New Ed edition. Available at: <http://www.amazon.co.uk/Age-Unreason-New-Thinking-World/dp/0099548313> (Accessed: 12 April 2023).
- Handy, C.B. (1996) *Beyond certainty: the changing worlds of organizations*, *Academy of Management Executive*. Available at: <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=a1Eh04c-d6QC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Beyond+Certainty:+The+Changing+Worlds+of+Organizations.&ots=y0f3cc2pF9&sig=COz9-IY-QONteGSrnaSOVg5-IR4> (Accessed: 12 April 2023).
- Hartley, J. (2005) 'Innovation in governance and public services: Past and present',

Public Money and Management, 25(1), pp. 27–34. Available at:

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>.

Hartley, J. (2013) ‘Public and private features of innovation’, in *Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing, pp. 44–59. Available at:

<https://doi.org/10.4337/9781849809740.00011>.

Hartley, J. *et al.* (2015) ‘Public value and political astuteness in the work of public managers: The art of the possible’, *Public Administration*, 93(1), pp. 195–211.

Available at: <https://doi.org/10.1111/padm.12125>.

Hastings, A. and Finch, J.H. (2007) *Hidden Innovation: How innovation happens in six 'low innovation' sectors*. Available at:

<https://abdn.pure.elsevier.com/en/publications/hidden-innovation-how-innovation-happens-in-six-low-innovation-sec> (Accessed: 12 April 2023).

Hatch, N.W. *et al.* (2002) ‘As Time Goes by: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution’, *The Academy of Management Review*, 27(2), p. 306. Available at: <https://doi.org/10.2307/4134358>.

Heracleous, L. (2002) ‘The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change’, *Strategic Change*, 11(5), pp. 253–261. Available at:

<https://doi.org/10.1002/jsc.601>.

HOOD, C. (1991) ‘A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?’, *Public Administration*, 69(1), pp. 3–19. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

Horth, D. and Buchner, D. (2014) ‘Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results’, *Center for Creative Leadership*, p. 20.

Huczynski, A. and Buchanan, D. (2001) ‘Organizational Behaviour: An Introductory Text (Instructor’s Manual)’, p. 231. Available at:

https://www.worldcat.org/title/organizational-behaviour-an-introductory-text/oclc/45223572?fbclid=IwAR0r6fyZh_2q6A4VWhFqt9STmy1TZA3sMSDO2t-UgRIZ4RisGN-HeEHsggo (Accessed: 13 April 2023).

‘Intelligence Led Policing: Ethical Issues’ (2018) *UKEssays*, p. 5. Available at:

https://www.ukessays.com/essays/criminology/ethics-of-intelligence-led-policing-criminology-essay.php?vref=1&fbclid=IwAR1ylPg0dkaPSGh0rwM3QLdsqUhNgIJkV_EegbaNFKZh4iCSTufen-b-rZs (Accessed: 17 June 2022).

Isett, K.R. *et al.* (2007) 'The state policy context of implementation issues for evidence-based practices in mental health', *Psychiatric Services*, 58(7), pp. 914–921. Available at: <https://doi.org/10.1176/ps.2007.58.7.914>.

Isett, K.R. *et al.* (2011) 'Aligning Ideologies and Institutions: Reorganization in the HIV/AIDS Services Administration of New York City', *Public Administration Review*, 71(2), pp. 243–252. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02335.x>.

Jacobsen, C.B., Hvitved, J. and Andersen, L.B. (2014) 'Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation', *Public Administration*, 92(4), pp. 790–806. Available at: <https://doi.org/10.1111/padm.12024>.

Jones, R.A., Jimmieson, N.L. and Griffiths, A. (2005) 'The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change', *Journal of Management Studies*. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 361–386. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>.

K., M.G. and Schumpeter, J.A. (1941) 'Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process.', *Journal of the Royal Statistical Society*, 104(2), p. 177. Available at: <https://doi.org/10.2307/2980037>.

Karen J. (2000) *The emerging dynamics of change: Resistance, Human Resource Planning; New York Vol. 23, Issue. 2.*, Human Resource Planning Society. Available at: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=01998986&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA65354214&sid=googleScholar&linkaccess=fulltext> (Accessed: 10 April 2023).

Kim, S. and Yoon, G. (2015) 'An innovation-driven culture in local government: Do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter?', *Public Personnel Management*, 44(2), pp. 147–168. Available at: <https://doi.org/10.1177/0091026014568896>.

Kitsios, F. and Kamariotou, M. (2016) 'The impact of information technology and the alignment between business and service innovation strategy on service innovation

performance’, in *ICIMSA 2016 - 2016 3rd International Conference on Industrial Engineering, Management Science and Applications*. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. Available at: <https://doi.org/10.1109/ICIMSA.2016.7504042>.

Klein, J.A. (1984) ‘Why Supervisors Resist Employee Involvement’, *Harvard Business Review*, 62(5), p. 87. Available at: https://hbr.org/1984/09/why-supervisors-resist-employee-involvement?fbclid=IwAR2EdELN5SphLqv6qq1lWtkHQH7EhLortSr54Ai_KyQS8SmEboCHMTUcJU4 (Accessed: 10 April 2023).

Komninos, N. (2008) *Intelligent cities and globalisation of innovation networks, Intelligent Cities and Globalisation of Innovation Networks*. Routledge Taylor & Francis Group. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203894491>.

Korteland, E. and Bekkers, V. (2008) ‘The diffusion of electronic service delivery innovations in Dutch E-policing: The case of digital warning systems’, *Public Management Review*, 10(1), pp. 71–88. Available at: <https://doi.org/10.1080/14719030701763195>.

Kotter, J.P. (1996) ‘Leading change’, *Pharmaceutical Journal*, pp. 535–536. Available at: <https://doi.org/10.1097/nur.0000000000000102>.

Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (2008) ‘Choosing Strategies for Change’, *Harvard Business Review*, 86(7–8). Available at: www.hbr.org (Accessed: 10 April 2023).

Laufs, J. *et al.* (2020) ‘Understanding the concept of “demand” in policing: a scoping review and resulting implications for demand management’, *Policing and Society*, pp. 1–24. Available at: <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1791862>.

Laufs, J. and Waseem, Z. (2020) ‘Policing in pandemics: A systematic review and best practices for police response to COVID-19’, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, p. 101812. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101812>.

Lawrence, P.R. (1970) ‘How to deal with resistance to change’, *Journal of Occupational Medicine*, 12(5), p. 191. Available at: <https://doi.org/10.1097/00043764-197005000-00027>.

LAWSON, B. and SAMSON, D. (2001) ‘DEVELOPING INNOVATION CAPABILITY IN ORGANISATIONS: A DYNAMIC CAPABILITIES APPROACH’,

- International Journal of Innovation Management*, 05(03), pp. 377–400. Available at: <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>.
- Lewin, K. (1947) ‘Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change’, *Human Relations*, 1(1), pp. 5–41. Available at: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Lewis, S. (2009) ‘Appreciative Enquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organisational Development’, *Human Resource Management International Digest*, 17(3). Available at: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2009.04417cae.001>.
- Lines, R. (2005) ‘The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change’, *Human Resource Development Review*, 4(1), pp. 8–32. Available at: <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>.
- Lum, C. *et al.* (2020) ‘Examining the Empirical Realities of Proactive Policing Through Systematic Observations and Computer-Aided Dispatch Data’, *Police Quarterly*, 23(3), pp. 283–310. Available at: <https://doi.org/10.1177/1098611119896081>.
- MacCallum, D. *et al.* (2012) *Social innovation and territorial development, Social Innovation and Territorial Development*. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315609478>.
- Maguire, E.R. *et al.* (2003) ‘Structural change in large police agencies during the 1990s’, *Policing*, 26(2), pp. 251–275. Available at: <https://doi.org/10.1108/13639510310475750>.
- Maguire, M. (2000) ‘Policing by risks and targets: Some dimensions and implications of intelligence-led crime control’, *Policing and Society*, 9(4), pp. 315–336. Available at: <https://doi.org/10.1080/10439463.2000.9964821>.
- Mc Murray, A.J. and Dorai, R. (2003) ‘WORKPLACE INNOVATION SCALE: A NEW METHOD FOR MEASURING INNOVATION IN THE WORKPLACE Theme: The Nature of Learning and Knowledge’, in *Organizational Learning and Knowledge*.
- McCann, P. and Ortega-Argilés, R. (2013) ‘Modern regional innovation policy’, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(2), pp. 187–216. Available at: <https://doi.org/10.1093/cjres/rst007>.
- McMurray, A.J. *et al.* (2013) ‘Workplace Innovation in a Nonprofit Organization’,

- Nonprofit Management and Leadership*, 23(3), pp. 367–388. Available at: <https://doi.org/10.1002/nml.21066>.
- Meiling, J. (2010) *Continuous Improvement and Experience Feedback in off-site Construction*.
- Merton, R.K. (2007) ‘On Sociological Theories of the Middle Range [1949]’, *Classical Sociological Theory*, pp. 448–459. Available at: [http://www.csun.edu/~snk1966/Robert K Merton - On Sociological Theories of the Middle Range.pdf](http://www.csun.edu/~snk1966/Robert%20K%20Merton%20-%20On%20Sociological%20Theories%20of%20the%20Middle%20Range.pdf) (Accessed: 20 June 2022).
- Miciukiewicz, K. and Urban, G. (2009) ‘Growing inequality and social innovation : Alternative knowledge and practice in overcoming social exclusion in Europe Socially creative strategies (SCS)’, (May 2006). Available at: <https://www.sowi.hu-berlin.de/de/lehrbereiche/stadtsoz/forschung/projekte/abgeschlossene-forschungsprojekte/katarsis> (Accessed: 20 June 2022).
- Miles, R.E. (2007) ‘Innovation and leadership values’, *California Management Review*. University of California Press. Available at: <https://doi.org/10.2307/41166423>.
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W. and Vakilbashi, A. (2018) ‘Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors’, *Journal of Management and Organization*, 24(1), pp. 108–128. Available at: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.26>.
- Moore, M. and Hartley, J. (2008) ‘Innovations in governance’, *Public Management Review*, 10(1), pp. 3–20. Available at: <https://doi.org/10.1080/14719030701763161>.
- Morabito, M.S. (2008) ‘The adoption of police innovation: The role of the political environment’, *Policing*, 31(3), pp. 466–484. Available at: <https://doi.org/10.1108/13639510810895812>.
- Mulgan, G. (2014) *Innovation in the Public Sector How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt?*, Nesta. Available at: www.nesta.org.uk (Accessed: 12 April 2023).
- Nelson, K.L. and Svara, J.H. (2012) ‘Form of Government Still Matters: Fostering Innovation in U.S. Municipal Governments’, *American Review of Public Administration*, 42(3), pp. 257–281. Available at:

<https://doi.org/10.1177/0275074011399898>.

Nicholls, A. and Murdock, A. (2012) 'The Nature of Social Innovation', in *Social Innovation*. Palgrave Macmillan, London, pp. 1–30. Available at: https://doi.org/10.1057/9780230367098_1.

Nix, J., Todak, N. and Tregle, B. (2020) 'Understanding Body-Worn Camera Diffusion in U.S. Policing', *Police Quarterly*, 23(3), pp. 396–422. Available at: <https://doi.org/10.1177/1098611120917937>.

OECD/Eurostat (2018) *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, The Measurement of Scientific; Technological and Innovation Activities*. Available at: https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm?fbclid=IwAR2OyOC-28e5F0bq3as0qaP94a_tAdsxnxdLBeW_YJCQxGGkXE-81VY7yhs (Accessed: 11 April 2023).

OECD (2017) 'Government at a Glance 2017', in. OECD (Government at a Glance). Available at: <https://doi.org/10.1787/cabf809a-tr>.

Oreg, S. and Berson, Y. (2011) 'Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style', *Personnel Psychology*, 64(3), pp. 627–659. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>.

Oreg, S., Vakola, M. and Armenakis, A. (2011) 'Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies', *Journal of Applied Behavioral Science*. SAGE PublicationsSage CA: Los Angeles, CA, pp. 461–524. Available at: <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.

Osborne, S.P. and Brown, K. (2012) *Managing change and innovation in public service organizations, Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203391129>.

Osborne, S.P. and Brown, L. (2011) 'Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?', *Public Administration*, 89(4), pp. 1335–1350. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>.

Ottaway, R.N. (1983) 'The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change

- Process', *Human Relations*, 36(4), pp. 361–392. Available at: <https://doi.org/10.1177/001872678303600403>.
- Parry, W. *et al.* (2014) 'Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects', *Journal of Change Management*, 14(1), pp. 99–125. Available at: <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.745894>.
- Pasha, O. and Nelson, K. (2021) 'Drivers of Innovation: Environmental Stress and External Pressures'.
- Patterson, F. (2008) 'Great Minds Don't Think Alike? Person-Level Predictors of Innovation at Work', in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2002. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 115–144. Available at: <https://doi.org/10.1002/9780470696392.ch4>.
- Peterson, M. and Peterson, M. (2005) *Intelligence-Led Policing: The New Intelligence Architecture*. Available at: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/intelligence-led-policing-new-intelligence-architecture?fbclid=IwAR3RgJZbzarYIhJVIYFCo6KLRf6o1yt6Z2QDrDcBJLyWOSWo8ec6O0v9D0> (Accessed: 17 June 2022).
- Pettigrew, A.M. (1987) 'CONTEXT AND ACTION IN THE TRANSFORMATION OF THE FIRM', *Journal of Management Studies*, 24(6), pp. 649–670. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>.
- Pettigrew, A.M. (2013) *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*, *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203816264>.
- Piderit, S.K. (2000) 'Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change', *The Academy of Management Review*, 25(4), p. 783. Available at: <https://doi.org/10.2307/259206>.
- Plowman, D.A. *et al.* (2007) 'Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change', *Academy of Management Journal*, 50(3), pp. 515–543. Available at: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525647>.
- Pol, E., Carroll, P. and Pol, E. (2006) *An introduction to economics with emphasis on innovation*.

- Pollitt, C. (2015) 'Wickedness will not wait: climate change and public management research', *Public Money and Management*, 35(3), pp. 181–186. Available at: <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1027490>.
- Porras, J.I. and Collins, J. (1996) 'Building Your Company's Vision', *Harvard Business Review*, (September-October), pp. 65–77. Available at: https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision?fbclid=IwAR1i_rOjMGR_9kyTp1nmrO5PruhIchZdkfrJoiqHCYUwDSWLO1m2K-yiw_w (Accessed: 11 April 2023).
- Prasad, P. and Prasad, A. (2000) 'Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance', *Organization Science*, 11(4), pp. 387–403. Available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.387.14597>.
- Proctor, T. (2010) *Creative problem solving for managers: Developing skills for decision making and innovation, third edition, Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation, Third Edition*. Taylor and Francis. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203859827>.
- Publications Office of the EU (2013) *Innovation Union competitiveness report 2013 -*. Available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b00c3803-a940-11e5-b528-01aa75ed71a1?fbclid=IwAR1mGboLg_1iEYS4oTiE2biUOH95rpwMrK8yPUrzRLmWl_pdQzXXXTjU2a8 (Accessed: 11 April 2023).
- Ratcliffe, J. (2016) *Intelligence-led policing*. Available at: <https://www.routledge.com/Intelligence-Led-Policing/Ratcliffe/p/book/9781138859012> (Accessed: 17 June 2022).
- Ratcliffe, J.H. (2012) *Intelligence-led policing, Intelligence-Led Policing*. Taylor and Francis. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203118245>.
- Ren, C.R. and Guo, C. (2011) 'Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects', *Journal of Management*, 37(6), pp. 1586–1610. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206310397769>.
- Rocha, J.A.O. and Zavale, G.J.B. (2021) 'Innovation and Change in Public Administration', *Open Journal of Social Sciences*, 09(06), pp. 285–297. Available at: <https://doi.org/10.4236/jss.2021.96021>.

Rogers, N.M. (2019) ‘Why change? A practitioner’s perspective on why and how universities tackle organisational change (or don’t)’, *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 23(4), pp. 152–157. Available at: <https://doi.org/10.1080/13603108.2019.1581850>.

Saint-Charles, J. and Mongeau, P. (2009) ‘Different relationships for coping with ambiguity and uncertainty in organizations’, *Social Networks*, 31(1), pp. 33–39. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2008.09.001>.

Sanders, B. *et al.* (2017) *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated – The Young Foundation*. Available at: <https://www.youngfoundation.org/our-work/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/?fbclid=IwAR0rovfaxR76ueK0jJL93y-BAMd2VMtzejAOz374qO5pVtahnLTUaJB47hk> (Accessed: 12 April 2023).

Schedler, K. (2005) ‘Unleashing change: a study of organizational renewal in government’, *Choice Reviews Online*, 43(04), pp. 43-2454-43–2454. Available at: <https://doi.org/10.5860/choice.43-2454>.

Schein, H., Tohidi, H. and Jabbari, M.M. (2012) ‘Organizational culture and leadership’, in *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 856–860. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>.

Schwab, K. (2016) ‘The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond | World Economic Forum’, *Www.Weforum.Org*, pp. 49–78. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond?fbclid=IwAR2zW1xettohdfWGYe-B5TPXmY2rEGDtutZi12GE8zQ9g5rAI4XV4rgj8M> (Accessed: 11 April 2023).

Scott, S.D. *et al.* (2008) ‘Factors influencing the adoption of an innovation: An examination of the uptake of the Canadian Heart Health Kit (HHK)’, *Implementation Science*, 3(1), pp. 1–8. Available at: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-3-41>.

Senge, P. (2013) ‘Helping people improve public and private decision making Is decision making the “Sixth Discipline ?”’, pp. 13–16.

Severijns, J. (no date) ‘Solving contradictions by Connectivity Reflections on Regional Innovation and Research Policy’.

- Souto, J.E. (2015) 'Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation', *Tourism Management*, 51, pp. 142–155. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>.
- Srivastava, S.B. (2015) 'Intraorganizational network dynamics in times of ambiguity', *Organization Science*, 26(5), pp. 1365–1380. Available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0999>.
- Sucupira, G. *et al.* (2019) 'Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities', *Innovation and Management Review*, pp. 72–90. Available at: <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2018-0004>.
- Taket, A. *et al.* (1994) 'Shaping Strategic Change: Making Change in Large Organisations-the Case of The National Health Service.', *The Journal of the Operational Research Society*, 45(5), p. 599. Available at: <https://doi.org/10.2307/2584400>.
- Trader-Leigh, K.E. (2002) 'Case study: Identifying resistance in managing change', *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp. 138–155. Available at: <https://doi.org/10.1108/09534810210423044>.
- Tsoukas, H. and Papoulias, D.B. (2005) 'Managing third-order change: The case of the Public Power Corporation in Greece', *Long Range Planning*, 38(1), pp. 79–95. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.11.015>.
- Ullrich, J., Wieseke, J. and Van Dick, R. (2005) 'Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger', *Journal of Management Studies*. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 1549–1569. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00556.x>.
- Vaccaro, I.G. *et al.* (2012) 'Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size', *Journal of Management Studies*, 49(1), pp. 28–51. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>.
- van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995) 'Explaining Development and Change in Organizations', *The Academy of Management Review*, 20(3), p. 510. Available at: <https://doi.org/10.2307/258786>.
- de Vries, H., Bekkers, V.J.J.M.V. and Tummers, L.G. (2016) 'Innovation in the public

sector: A systematic review and future research agenda', *Public Administration*, 94(1), pp. 146–166. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2638618>.

Walker, R.M. (2014) 'Internal and External Antecedents of Process Innovation: A review and extension', *Public Management Review*, 16(1), pp. 21–44. Available at: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771698>.

Walker, R.M., Berry, F.S. and Avellaneda, C.N. (2015) 'Limits on innovativeness in local government: Examining capacity, complexity, and dynamism in organizational task environments', *Public Administration*, 93(3), pp. 663–683. Available at: <https://doi.org/10.1111/padm.12159>.

Weick, K.E. (1993) 'The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster', *Administrative Science Quarterly*, 38(4), p. 628. Available at: <https://doi.org/10.2307/2393339>.

Weick, K.E. (1995) 'Sensemaking in Organizations (Foundations for Organizational Science)', *Star*, p. 235.

Weick, K.E. (2015) 'Ambiguity as Grasp: The Reworking of Sense', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), pp. 117–123. Available at: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12080>.

Weiner, B.J. (2009) 'A theory of organizational readiness for change', *Implementation Science*, 4(1), pp. 1–9. Available at: <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>.

Welty Peachey, J. and Bruening, J. (2012) 'Investigating ambivalence towards organisational change in a Football Championship Subdivision intercollegiate athletic department', *Sport Management Review*, 15(2), pp. 171–186. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.05.001>.

West, E. *et al.* (1999) 'Hierarchies and cliques in the social networks of health care professionals: Implications for the design of dissemination strategies', *Social Science and Medicine*, 48(5), pp. 633–646. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(98\)00361-X](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00361-X).

Willis, J.J., Koper, C. and Lum, C. (2018) 'The Adaptation of License-plate Readers for Investigative Purposes: Police Technology and Innovation Re-invention', *Justice Quarterly*, 35(4), pp. 614–638. Available at:

<https://doi.org/10.1080/07418825.2017.1329936>.

World Bank (2010) *Innovation Policy, Innovation Policy*. Available at:

<https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8269-1>.

Wortley, R. *et al.* (2018) *Routledge Handbook of Crime Science, Routledge Handbook of Crime Science*. ROUTLEDGE. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203431405>.

Wu, J., Ma, L. and Yang, Y. (2013) 'Innovation in the Chinese public sector: Typology and distribution', *Public Administration*, 91(2), pp. 347–365. Available at:

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.02010.x>.

Zhao, J., He, N. and Lovrich, N.P. (2003) 'Community policing: Did it change the basic functions of policing in the 1990s? A national follow-up study', *Justice Quarterly*.

Taylor & Francis Group, pp. 697–724. Available at:

<https://doi.org/10.1080/07418820300095671>.

Zhao, J., Lovrich, N.P. and Thurman, Q. (1999) 'The status of community policing in American cities: Facilitators and impediments revisited', *Policing*, 22(1), pp. 74–92.

Available at: <https://doi.org/10.1108/13639519910256893>.