

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

**ΠΜΣ «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής
Φροντίδας»**

MSc in Health and Social Care Management

**«Η Οργανωσιακή Κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης ως
Αιτιολογικός Παράγοντας μη Εφαρμογής Καινοτόμων
Αλλαγών»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ζωή Κ. Ματθαίου

A.M.:19001

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Δρ. Ασπασία Β. Γούλα
Αν. Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

ΑΘΗΝΑ 2021

**«Η Οργανωσιακή Κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης ως
Αιτιολογικός Παράγοντας μη Εφαρμογής Καινοτόμων
Αλλαγών»**

Ζωή Κ. Ματθαίου

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΞΕΤΑΣΗΣ:

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Αν. Καθηγήτρια
Πανεπιστημίου Δυτικής
Αττικής

Ασπασία Γούλα



Μέλος

Καθηγητής

Μάρκος Σαρρής



Μέλος

Ειδική Επιστήμονας

Μαρία-Αγγελική
Σταμούλη



ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ματθαίου Ζωή του Κωνσταντίνου με αριθμό μητρώου 19001 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστήμων 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 30/6/2021 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Ματθαίου Ζωή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Δύσκολοι καιροί και ακόμη δυσκολότερο το έργο των καθηγητών μας. Λέγοντας αυτό, θέλω να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Ασπασία Γούλα, που με καθοδήγησε καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου αυτής. Η ηθική υποστήριξή της υπήρξε πολύτιμη για μένα, καθώς και η άμεση ανταπόκρισή της κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας. Σας ευχαριστώ θερμά για όλα. Επίσης θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την υποστήριξη, συμπαράσταση και κατανόηση της, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω, από βάθη της καρδιάς μου, δύο ξεχωριστά άτομα για 'μένα, για την ηθική υποστήριξη τους, που χωρίς αυτά ενδεχομένως και να μην τα είχα καταφέρει, λόγω ψυχολογικής πίεσης και των παρούσων συνθηκών της πανδημίας που όλοι βιώσαμε και βιώνουμε. Ξέρουν αυτοί ποιοι είναι! Σας ευχαριστώ πολύ παιδιά!!!

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	20
1.1 Ιστορική Αναδρομή και έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.....	20
1.2 Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας	25
1.3 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας	35
1.4 Εμφάνιση Υποκουλτούρων	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	46
2.1 Δημόσια Διοίκηση.....	46
2.1.1 Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης	47
2.1.2 Συστήματα οργάνωσης του Κράτους	49
2.1.3 Συγκεντρωτικό σύστημα	50
2.1.4 Αποκεντρωτικό σύστημα	52
2.1.5. Τοπική αυτοδιοίκηση	53
2.1.6 Γραφειοκρατία.....	54
2.2 Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	57
2.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και παράγοντες Διοίκησης και Λειτουργίας.....	61
2.3.1 Διαχείριση της Γνώσης και Οργανωσιακή Μάθηση.....	62
2.3.2 Οργανωσιακό κλίμα	66
2.3.3 Ηγεσία	68
2.4 Οργανωσιακή και εθνική κουλτούρα	71
2.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα, Απόδοση και Αποτελεσματικότητα.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	76
3.1 Οργανωσιακή Αλλαγή.....	76
3.1.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής	76
3.1.2 Τύποι και επίπεδα αλλαγών.....	81
3.1.3 Σκοπός εισαγωγής αλλαγών	85
3.1.4 Φορείς της αλλαγής.....	86
3.2 Σύνδεση Οργανωσιακής Κουλτούρας και Αλλαγής.....	88
3.2.1 Διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	88
3.2.2 Αλλαγή της Οργανωσιακής Κουλτούρας	94
3.3 Αντίσταση στην αλλαγή της κουλτούρας.....	97
3.4 Ο ρόλος της ηγεσίας στην αλλαγή κουλτούρας	103

3.5	Μοντέλα αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας	108
3.5.1	Βήματα για το σχηματισμό μιας διεργασίας αλλαγής κουλτούρας.....	110
3.5.2	Ατομική αλλαγή κουλτούρας	113
3.5.3	Οργανωσιακή αλλαγή και COVID-19.....	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		119
4.1	Εννοιολογικός προσδιορισμός της γνώσης	119
4.2	Οργανωσιακή κουλτούρα και διαχείριση της γνώσης.....	121
4.3	Παράγοντες διαχείρισης της γνώσης και οργανωσιακή κουλτούρα	126
4.4	Ιδιαιτερότητες της διαμοίρασης γνώσης στον δημόσιο τομέα	139
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		144
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		149
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....		149
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία		161

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται βασικό χαρακτηριστικό σ' όλους τους δημοσίους οργανισμούς. Περιλαμβάνει όλες τις γνώσεις, τις πρακτικές, και τους τρόπους συμπεριφοράς και ανταλλαγής απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών, σκέψεων μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων μιας κοινωνίας ή ενός οργανισμού. Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας, αν και δεν μπορούν να καθορίσουν επακριβώς τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, προσφέρουν μια πιο σαφή εικόνα σχετικά με το σχεδιασμό, τη στρατηγική και τις πρακτικές που θα ακολουθηθούν. Μέσα σ' ένα οργανισμό μπορούν να δημιουργηθούν υποκουλτούρες που να είναι πολύ δυνατές ώστε να επιφέρουν όχι όμοιες αξίες, οι οποίες είναι ικανές να χωρίσουν τον υπόλοιπο οργανισμό, σε μια υποομάδα. Η δημόσια διοίκηση θεωρείται ως αντικείμενο της οργάνωσης, που υποδηλώνει όλα τα νομικά πρόσωπα στα οποία είναι διατεταγμένα και με σύστημα, τα όργανα διοίκησης τα οποία προσδιορίζουν ή ρυθμίζουν τους νόμους δικαίου. Η αλλαγή της κουλτούρας στους εκσυγχρονισμένους δημοσίους οργανισμούς επιβάλλεται και είναι πλέον απαραίτητη. Στο σύγχρονο περιβάλλον, οι ακαθόριστες καταστάσεις προκαλούν κινδύνους σχετικά με την ισχύουσα κουλτούρα, αντί να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση του στόχου του οργανισμού, και αυτό ενδεχομένως να προκαλέσει εμπόδια ή να επιβραδύνει μια κατάσταση. Οι οργανισμοί αυτοί, προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν από τις ακαθόριστες καταστάσεις του περιβάλλοντος, πρέπει να ενεργήσουν με ιδιαίτερη προσοχή στην αλλαγή της κουλτούρας τους, ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Η κατάλληλη ηγεσία έχει ως προνόμιο τα αποτελέσματα. Προκειμένου η κουλτούρα να υποστεί κάποια μεταβολή, οι ηγέτες πρέπει με τη σειρά τους να αλλάξουν τον τρόπο δράσης και ενέργειάς τους. Η κουλτούρα έτσι όπως τη γνωρίζουμε, δίνει στους ηγέτες το έναυσμα να καταλάβουν το τρόπο σκέψης και δράσης του υπαλληλικού τους προσωπικού. Ένας οργανισμός για να έχει γερές βάσεις και μεγαλύτερη αποδοτικότητα, θα πρέπει εκτός από την έμφαση που δίνει στο στρατηγικό σχεδιασμό και την υποδομή, να δίνει έμφαση και στην κουλτούρα του. Άσχετα με το είδος αλλαγής που θα εφαρμόσει ο κάθε οργανισμός, θα πρέπει να δώσει έμφαση και στην αντίληψη όλων των εμπλεκομένων, στο κατά πόσο απαραίτητη είναι η εφαρμογή της αλλαγής, πόσο σημαντική είναι και ποια θα ήταν τα αποτελέσματα εάν παρέμειναν παθητικοί ή επέλεγαν άλλη αλλαγή.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η αντίδραση στην αλλαγή, θεωρείται αξιολογότερη η ανάλυση της μεθόδου με την οποία θα επιδρά η αλλαγή στους υπαλλήλους, είτε αρνητικά είτε θετικά. Μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο η οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη βασικότερη συμμετοχή ως προς την τακτική που τα άτομα που θα διαμοιράσουν τη γνώση. Η διαμοίραση της γνώσης μπορεί να γίνει με τη χρησιμοποίηση διεύρυνσης των γνώσεων που αποκτούνται μέσω εμπειριών. Οι γνώσεις αυτές στηρίζονται στο σύνολο των στοιχείων και γεγονότων που εξετάζονται ως βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα εξυπηρετεί τις διεργασίες εκπαίδευσης εντός των οργανισμών, εξασφαλίζοντας έτσι τη μετάδοση της γνώσης και την σχετική ενημέρωση, καθώς επίσης και ότι όλη η γνώση θα παραμείνει εσωτερικά του οργανισμού. Η δεξιότητα των υπαλλήλων στη μετάδοση της γνώσης έχει ενδεχομένως τη δυνατότητα να δημιουργήσει ζωτικής σημασίας πλεονεκτήματα στους οργανισμούς, όσον αφορά τον ανταγωνισμό. Ο οργανισμός που αναζητά να εφαρμοσθούν καινούργιες γνώσεις, έχει ως κύρια δράση του η μάθηση να είναι προσπελάσιμη στο σύνολο του.

Λέξεις-κλειδιά: Δημόσιος Οργανισμός, Δημόσια Διοίκηση, οργανωσιακή κουλτούρα, ηγεσία, αλλαγή, αντίσταση, μετάδοση γνώσης.

ABSTRACT

Organizational culture is considered a key feature in all public organizations. It includes all the knowledge, practices, and ways of behaving and exchanging views, feelings, ideas, thoughts between two or more people of a society or an organization. The types of organizational culture, although they cannot accurately determine the characteristics of an organization, offer a clearer picture of the program, strategy and practices to be followed. Subcultures can be created within an organization, that are very strong in order to bring about dissimilar values, which are capable of dividing the rest of the organization into a subgroup. The public administration is considered as the object of the organization, which indicates all the legal entities to which they are ordered with a system, and the administrative bodies, which determine or regulate the laws of law. The change of culture in modernized public administration these days is imperative and necessary. In the modern environment, indeterminate situations pose risks to the current culture, rather than helping to achieve the organization's goal, and this may cause obstacles or slow down a situation. These organizations, in order to be able to cope with the vague conditions of the environment, must act with particular care in changing their culture, in order to develop their output. Proper leadership has the advantage of results. In order for culture to change, leaders must change the way they think and act. Culture as we know it, gives leaders the boost to understand also the way their employees think and act. In order for an organization to have strong foundations and greater efficiency, special attention must be paid to strategic planning, infrastructure and it must also emphasize its culture. Regardless of the type of change that each organization will implement, it should also emphasize the perception of all involved, whether the change is necessary, how important it is and what the results would be if they remained sluggish or chose another change. In order to deal effectively with the reaction to change, it is considered remarkable to analyze the method by which change will affect employees, either negatively or positively. Within an organizational context, organizational culture has the most basic involvement in terms of the tactics that individuals will share knowledge with. Knowledge sharing can be done by using the expansion of knowledge gained through experiences. This knowledge is based on all the elements and facts that are considered as key features of the culture. Organizational culture serves the training processes

within organizations, thus ensuring knowledge sharing and related information, as well as all knowledge will remain within the organization. Employees' skill in transmitting knowledge may have the potential to create vital competitive advantages in organizations. The organization that seeks to apply new knowledge, has as its main action the learning to be accessible to the whole.

Keywords: Public Organization, Public Administration, organizational culture, leadership, change, resistance, transmitting knowledge.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας περιλαμβάνεται η εννοιολογική προσέγγιση του όρου της οργανωσιακής κουλτούρας, δηλαδή η έννοια του όρου οργανωσιακή κουλτούρα όπως επίσης και μια ιστορική αναδρομή. Επιπλέον, αναφέρονται οι τύποι, οι μορφές και τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας όπως και οι υποκουλτούρες.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντική όσον αφορά την καθολική λειτουργία κάθε οργανισμού. Είναι αυτή που θα προσδιορίσει την αποδοτικότητα και την ικανότητα του οργανισμού και που θα δώσει την αίσθηση της ταυτοποίησης στους υπαλλήλους ενός οργανισμού. (Agata Austen και Bogna Zacny, 2015:25). Ο ορισμός της κουλτούρας περιλαμβάνει όλες τις γνώσεις, τις πρακτικές, και τους τρόπους συμπεριφοράς και ανταλλαγής απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών, σκέψεων μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων μιας κοινωνίας ή ενός οργανισμού. Η κουλτούρα απαρτίζεται από ένα βασικό στοιχείο που διακρίνεται τόσο σ' ένα μικρό αριθμό ατόμων, όσο και σ' ένα μεγαλύτερο σύνολο, καθώς καθορίζει τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι ομάδες αυτές κάποιες καταστάσεις και τον τρόπο που οι ίδιες ενεργούν. Η κουλτούρα είναι το θεμέλιο μιας ομάδας ή ενός οργανισμού και θεωρείται άψογη θεσμικά και ποιοτικά, μέσα σ' ένα κλίμα ενδυνάμωσης μεταξύ της ηγεσίας και του υπαλληλικού προσωπικού. (Κελαϊδίτου, 2012:3-4).

Κατά διαστήματα, στην οργανωσιακή κουλτούρα είχαν προταθεί διάφοροι ορισμοί συγκριτικά με τους οργανισμούς, με όμοια μεταξύ τους χαρακτηριστικά. Όμως σήμερα δύσκολα έχει βρεθεί ένας κοινώς αποδεχτός ορισμός. (Moradi et al., 2012). Ένα ξεχωριστό γνώρισμα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η έλλειψη καθορισμού μιας ίδιας σημασίας όπως και η έλλειψη της λεπτομερέστερης επεξήγησης της. Υπάρχει μια πολυμορφία ορισμών που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα, οι οποίοι την περιγράφουν, αλλά ταυτόχρονα την εκφράζουν. (Γούλα, 2014:25). Η κουλτούρα είναι η διάρθρωση ενός συνόλου από κύριες παραδοχές, που έχουν επινοηθεί, αναπτυχθεί ή εξελιχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα αφού αυτή δέχεται να διδαχθεί. Διδάσκεται σε καινούργιες ομάδες ως η ορθή ικανότητα αντίληψης, νοοτροπίας και συναίσθησης. (Schein, 1985).

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού χωρίζεται σε διάφορους τύπους κουλτούρας. Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας αν και δεν μπορούν να

καθορίσουν επακριβώς τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, προσφέρουν μια πιο σαφή εικόνα σχετικά με το σχεδιασμό, τη στρατηγική και τις πρακτικές που θα ακολουθηθούν. (Σαχινίδης, 2006:30). Σύμφωνα με τον Handy (1995), η οργανωσιακή κουλτούρα χωρίζεται σε τέσσερεις τύπους ηγετών που τους παρομοιάζει με τους Θεούς του Ολύμπου: τον Δία, τον Απόλλωνα, την Αθηνά και τον Διόνυσο. Αυτοί οι τύποι της κουλτούρας σχετίζονται με τις μορφές ηγετών, όσον αφορά την ιεραρχία, την αγορά, την οικειότητα και την καινοτομία (Καπετανέας, 2015:76).

Σε ένα οργανισμό επίσης, εμφανίζονται και οι υποκουλτούρες που εάν συγκρίνουμε την οργανωσιακή κουλτούρα με την υποκουλτούρα, θα δούμε ότι υπάρχουν πολλά κοινά ανάμεσα στις δυο αυτές εννοιείς. Όμως, ταυτόχρονα, παρατηρείται και η βασική διαφορά τους. (Παπαγεωργίου, 2011 :79). Διαπιστώνονται αρκετές διαφορετικότητες μεταξύ των υποκουλτούρων, όπως το εάν είναι άνδρας ή γυναίκα, σύμφωνα με την καταγωγή του, με την υπηκοότητα και την ιθαγένεια του, την ηλικία του, την θρησκεία του κ.α., που θεωρούνται ουσιαστικά αίτια που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί προσωπικά κάποιος στον εργασιακό του χώρο. (Nord W., 1972). Σύμφωνα με το Sullivan E. Και Drucker P., η υποκουλτούρα είναι ένα σύνολο ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα, ίδιες εμπειρίες και αρχές. Αν αυτά τα χαρακτηριστικά της υποκουλτούρας ταυτίζονται με τις απόψεις και τις στάσεις του οργανισμού, τότε υπάρχει ομοφωνία. Στην περίπτωση όμως που υπάρχει διαφωνία στα γνωρίσματα της υποκουλτούρας και του οργανισμού, τότε παρατηρείται διαφωνία. (Γούλα, 2014:65).

Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε η εννοιολογική προσέγγιση της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και η ιστορική αναδρομή της στην Ελλάδα. Αναλύθηκαν οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα καθώς επίσης και η κουλτούρα που επικρατεί στους δημόσιους οργανισμούς. Ακόμη, έχουν παρατεθεί τα συστήματα οργάνωσης του κράτους, το συγκεντρωτικό και αποκεντρωτικό σύστημα καθώς επίσης και η τοπική αυτοδιοίκηση και κατά πόσο αυτή επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα. Αναλύεται το γραφειοκρατικό μοντέλο που εφαρμόζεται στη Δημόσια Διοίκηση, και η σχέση του με την οργανωσιακή κουλτούρα. Επίσης, έχουν αναλυθεί οι παράγοντες Διοίκησης και λειτουργίας και η σχέση τους με την οργανωσιακή κουλτούρα, η εθνική κουλτούρα και τέλος η απόδοση και αποτελεσματικότητα των οργανισμών αυτών.

Ο όρος Διοίκηση λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, που μπορούμε με μια ματιά να κατανοήσουμε την εκτέλεση των ουσιώδη ενεργειών και των νόμιμων ανθρωπίνων πράξεων, με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της. Η θεμελιώδης έννοια του όρου Διοίκηση συνήθως συνάδει με το διοικητικό προσωπικό των διαφόρων οργάνων δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, το οποίο πάντοτε και σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν, έχει την δυνατότητα, το καθήκον ή τη δικαιοδοσία να εφαρμόσει τις τακτικές αυτές. (Σπηλιωτόπουλος, 1993: 17- 18).

Η έννοια της δημόσιας διοίκησης θεωρείται ως αντικείμενο της οργάνωσης, που υποδηλώνει όλα τα νομικά πρόσωπα στα οποία είναι διατεταγμένα και με σύστημα, τα όργανα διοίκησης τα οποία προσδιορίζουν ή ρυθμίζουν τους νόμους δικαίου. Στη δημόσια εξουσία εφαρμόζονται, βάση αρμοδιότητάς, οι «κανόνες δικαίου», όπως παραδείγματός χάριν η διενέργεια υλικών πράξεων. Οι κανόνες που υλοποιούνται αυτόνομα, χωρίς δηλαδή να εξαρτώνται από τη θέληση αυτών, εφαρμόζονται υποχρεωτικά αφού πρόκειται για τη συμπεριφορά συγκεκριμένου τρόπου ή αυτών που υποβάλλονται στις επιδράσεις «των υλικών πράξεων». (Σπηλιωτόπουλος, 1999: 20-21στο Καραστάθης, 2018:46).

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και κατά κύριο λόγο οι δημόσιοι οργανισμοί, ανήκουν σ' ένα γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης. (Γούλα 2014:122). Στην Ελλάδα παρόλες τις προσπάθειες και τις ενέργειες που έχουν γίνει κατά διαστήματα για τον ομαλό εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα πάντα με τις κατευθύνσεις των ευρωπαϊκών δεδομένων, οι «αδράνεις αποδείχτηκαν ισχυρότερες από τις επιταγές της Ε.Ε. και ό,τι έμεινε ήταν σχεδόν ένας τυπικός ή κόλουρος εξευρωπαϊσμός» (Καζάκος, 2010: 59). Παρόλο που υπήρξε η επίτευξη των στόχων των μεταρρυθμιστικών αλλαγών, ο πυρήνας της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας είναι η γραφειοκρατία που συνδυαστικά και με την πολιτικοποίηση των διοικητικών μηχανισμών, ορίζει ένα μη ισχυρό «πεδίο εφαρμογής των νόμων» (Σούλης, 1999:47 στο Καραστάθης Δημ., 2018:72).

Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στις αξίες της γνώσης και της «οργανωσιακής μάθησης» και η διαχείριση τους θεωρείται σημαντική σ' ένα οργανισμό. Η καλύτερη γνώση θεωρείται το θεμέλιο αυτό που συσχετίζεται με τον υψηλό ευέλικτο σχεδιασμό και την ταχύτερη απόδοση των αλλαγών στη διαχείριση ενός οργανισμού στα πλαίσια των χρηματοοικονομικών και εργασιακών δεδομένων (Volberda, 1996). Έτσι, η γνώση είναι πλέον ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά

ενός οργανισμού στην απόπειρα του να πετύχει και να κρατήσει ένα *«ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»* (Κάργας, 2014:87). Το οργανωσιακό κλίμα δηλώνει τη διαδικασία και τη μεθοδικότητα με την οποία λειτουργεί ένας οργανισμός, όπως επίσης και τις καθημερινές συνήθειες και νοοτροπίες, οι οποίες είναι επιτρεπτές και προσδοκώμενες. (Deshpande & Webster, 1989). Δηλαδή, το οργανωσιακό κλίμα παραπέμπει στο *«τι συμβαίνει»* και η οργανωσιακή κουλτούρα στο *«γιατί συμβαίνει»*. (Kandemir and Hult, 2005).

Η ηγεσία έχει συσχετιστεί με τη διατύπωση της δημιουργίας πρότυπου ανταγωνιστικού οφέλους, σχηματίζοντας ένα ιδιότυπο όριο *«λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής»*, που όμως εφαρμόζεται με ευκολία με το υπόλοιπο οργανωσιακό σύνολο, δια μέσω της κουλτούρας. Ακόμη, ορίζει το που βρίσκεται ο οργανισμός στον επιχειρησιακό του χώρο. Η ηγεσία θεωρείται μια από τις οκτώ βασικότερες λειτουργίες στην άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης, αποδεικνύοντας ότι είναι η κυριότερη αιτία θετικού ή αρνητικού αποτελέσματος ενός οργανισμού, αφού ευθύνεται για την συνέχιση της ύπαρξής του. (Γούλα, 2014:254). Η κατάλληλη ηγεσία έχει ως προνόμιο τα αποτελέσματα. Βασική αιτία υπόστασης της διοίκησης είναι, να συντονίζει και να αγωνίζεται στην ολοκλήρωση ενός ενιαίου *«στόχου»*. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι η επίτευξη του στόχου και όχι τα *«μέσα»*, τα οποία κρίνονται ως μη βασικά στοιχεία. Όλο το βάρος πέφτει στις *«ανθρώπινες σχέσεις»* και στις *«επιμέρους εργασίες»* που γίνονται *«από την οργανωτική δομή της επιχείρησης»*, εκτός από αυτές που αναγκαστικά δεν λαμβάνονται υπόψη στη διεργασία της ηγεσίας (Τρύφωνα, 2011:187).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας είναι να ορισθεί η έκταση που η εθνική κουλτούρα επιδρά σε ένα οργανισμό (Gerhart, 2009). Οι μη όμοιες εθνικές κουλτούρες ή οι αντιπαραθέσεις ανάμεσα στις χώρες, είναι σημαντικές ειδικά όταν μελετιούνται τα γνωρίσματα που δημιουργούν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Η επιρροή τους μπορεί να μην είναι τόσο δυνατή όπως πιστεύουν ορισμένοι μελετητές. Σίγουρα όμως συγκρίνοντας τις χώρες, υπάρχουν διαφορές σε αυτές που πρέπει να ληφθούν υπόψη όσον αφορά τη σχεδίαση και την υλοποίηση των τεχνικών και αποτελεσματικών ενεργειών και στον ορισμό των σκοπών της κουλτούρας των οργανισμών. (Ροβίθης, 2016:22).

Η διαχείριση των πόρων σ' ένα οργανισμό είναι μέγιστης σημασίας και θεωρούνται ως η κύρια αιτία αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας,

κατατάσσοντας τους σε δυο ομάδες: στους μη τεχνικούς πόρους και στους πόρους που πηγάζουν από τον άνθρωπο. (Penrose, 1959). Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή κουλτούρα, διάμεσο της βιωσιμότητας του. Δηλαδή, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι απαραίτητο να είναι αλλιώτικη σε κάθε φάση της βιωσιμότητας του οργανισμού, προκειμένου να μπορούν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός. Επίσης, σε κάθε φάση του οργανισμού επικρατούν και άλλες επιθυμίες, οι πτυχές και οι καταστάσεις. (Quinn & Cameron 1983).

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, οι τύποι, τα επίπεδα της αλλαγής και η συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγής, ο σκοπός και οι φορείς της αλλαγής. Τέλος, περιγράφεται ρόλος της ηγεσίας στην αλλαγή κουλτούρας, η αντίσταση στην αλλαγή, τα μοντέλα αλλαγής, η διαδικασία αλλαγής κουλτούρας καθώς επίσης και η αλλαγή που επέφερε σήμερα ο COVID-19.

Η σημερινή εποχή που διανύουμε, στιγματίζεται από μια σειρά συνεχόμενων αλλαγών. Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, το μέγεθος των μεταβολών που έχουν υλοποιηθεί υπολογίζεται ότι ανταποκρίνεται στις αλλαγές που ενδεχομένως να έχουν γίνει τους τελευταίους δυο αιώνες. (Morgan, 1972). Κατόπιν τούτου, δικαίως μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την περίοδο αυτή ως την «εποχή αλλαγής». Καμία υπηρεσία στην εποχή μας, είτε δημόσια είτε ιδιωτική ανεξαρτήτως μεγέθους, δεν μπορεί να παραμείνει αμετάβλητη από τις τρέχουσες αλλαγές. Οι ηγέτες κάθε φορέα, προκειμένου να αλλάξουν τη μέθοδο που δουλεύει ο οργανισμός, πρέπει να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στην εφαρμογή καινούργιων τεχνολογιών, στον ανταγωνισμό και στον ανθρώπινο παράγοντα. (Kotter, 1998).

Σ' έναν οργανισμό η αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο γεγονός. Επιδρά σε όλα τα πεδία στα οποία εργάζεται ο οργανισμός, σε μη όμοια μέτρα και σταθμά. Οι τύποι αλλαγών ποικίλουν και ορίζονται σύμφωνα με την παράμετρο που χρησιμοποιείται κάθε φορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι, όλοι οι τύποι των αλλαγών που μπορεί να δημιουργούνται από τους όποιους εξαναγκασμούς, ανήκουν ή σε υψηλού ή σε χαμηλού εύρους εκούσιες ενέργειες που αποσκοπούν στην αλλαγή ενός οργανισμού. (Χυτήρης, 2001).

Στις σημαντικές αλλαγές συμπεριλαμβάνονται η επιθυμία της πραγματοποίησης ενός ιδανικού στόχου, τα τεχνολογικά θεμέλια, η ένωση δύο ή και

περισσότερων οργανισμών, η επέκταση του οργανισμού σε αγορές άλλων χωρών, η προσθήκη καινοτόμων προγραμμάτων, ο επανασχεδιασμός διεργασιών, η τοποθέτηση καινούργιας μεθόδου αξιολόγησης για το ανθρώπινο δυναμικό κ.α.. Σε αντίθετη περίπτωση, οι ασήμαντες αλλαγές συμπεριλαμβάνουν την αλλαγή ενός συστήματος, την προσθήκη ή τη διακοπή «ενός προϊόντος ή υπηρεσίας», η απόκτηση μιας καινούργιας μηχανής ή/και ο καινούργιος επιμερισμός εργασιών σε μια υπηρεσία. Συνήθως τις «μεγάλης κλίμακας αλλαγές» τις βρίσκουμε συχνότερα και σε ένα μεγάλο βαθμό σε «έρευνες και μελέτες». Αυτό γίνεται γιατί, «οι μεγάλης κλίμακας αλλαγές» δεν είναι εύκολο να υλοποιηθούν λόγω της περιπλοκότητας των πραγματικών προβλημάτων που παρουσιάζονται, «αλλά και των αντιδράσεων στη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των εργαζομένων». Παρόλα αυτά, ο χειρισμός «των μικρότερων σε κλίμακα αλλαγών», προϋποθέτει «υπευθυνότητα και σοβαρότητα», ούτως ώστε να πραγματοποιηθούν οι επιθυμητοί σκοποί. (Παπαγεωργίου, 2011:120).

Άσχετα με το είδος αλλαγής που θα εφαρμόσει ο κάθε οργανισμός, στην αρχική φάση της μεταβολής αυτής, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην αντίληψη όλων των εμπλεκομένων στο κατά πόσο απαραίτητη είναι η εφαρμογή της αλλαγής, πόσο σημαντική είναι και ποια θα ήταν τα αποτελέσματα εάν παρέμειναν παθητικοί ή επέλεγαν άλλη αλλαγή. Αυτό έχει ως προϋπόθεση να υπάρχει η καλή θέληση και η ανάγκη των ατόμων για αλλαγή. Αλλαγή, στο πως αντιμετωπίζουν καταστάσεις, στον τρόπο αντίδρασης τους, στις ενέργειες και τα ερεθίσματα τους, μέσα από ένα οργανωμένο εξωστρεφής περιβάλλον. «Αλλαγή στις αξίες και στα πιστεύω του οργανισμού και πως τα πράγματα λειτουργούν μέσα σε αυτό το καλούπι». Συνήθως σ' όλες τις μεταβολές, θα χρειαστεί από τα στελέχη του οργανισμού να αλλάξουν τις τακτικές συμπεριφοράς τους. Σύμφωνα με τους Schneider, Brief και Guzzo (1996) «εάν οι άνθρωποι δεν επιθυμούν να αλλάξουν, δεν μπορεί να υπάρξει οργανωσιακή αλλαγή». (Γούλα, 2014:248).

Ο ιός COVID-19 έχει αναγκάσει αρκετούς οργανισμούς να εφαρμόσουν σημαντικές μεταβολές στις καθημερινές επιχειρησιακές τους διεργασίες. Ένας κλάδος που έχει εφαρμόσει μια θεμελιώδες ψηφιακή αλλαγή είναι η τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η μεγάλη διαθεσιμότητα και χρησιμοποίηση «της τεχνολογίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας», όχι μόνο στο περιβάλλον της δουλείας, αλλά και στην κοινωνία γενικότερα, παρέχει την δυνατότητα στους ανθρώπους να διατηρούν την επικοινωνία μεταξύ τους, καθώς ο ιός εξακολουθεί να εξαπλώνεται παγκόσμια. (Yogesh K.

Dwivedi, et al, 2020:3). Σ' αυτή την υφιστάμενη κυμαινόμενη οικονομική κατάσταση, ορισμένες εταιρείες εμφανίζονται να το διαχειρίζονται πολύ καλύτερα συγκριτικά με κάποιες άλλες. Παρατηρούμε ότι αυτό είναι αποτέλεσμα αρκετών ενδογενείς παραγόντων, σε σχέση με την επιχείρηση, και εξωγενείς κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών επιδράσεων στο «εργασιακό περιβάλλον». (Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:4).

Τέλος στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο έχει αναλυθεί η έννοια της γνώσης, η μετάδοση της γνώσης, η οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με τη διαχείριση της γνώσης και τέλος οι ιδιαιτερότητες μετάδοσης της γνώσης.

Η κύρια έννοια σχετικά με τη γνώση, διαφέρει συγκριτικά με τα άτομα και τους οργανισμούς. Η γνώση είναι μια εκτεταμένη και διάχυτη έννοια που μπορεί να ερμηνευθεί με διάφορους τρόπους. Η προσωπική εκτίμηση, αποτίμηση και κρίση των γεγονότων αλλά και η υποκειμενική αναγνώριση των δεδομένων όπως και η εξαγωγή συμπερασμάτων, καλύπτονται από την επιδεξιότητα της γνώσης. (Alvesson, 2004). Οι Boateng και Agyemang (2015) θεωρούν ότι, μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο η οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη βασικότερη συμμετοχή ως προς την τακτική που τα άτομα θα διαμοιράσουν τη γνώση. Οι ίδιοι ερευνητές, εφαρμόζοντας το δείκτη κουλτούρας του Hofstede, εξετάζουν λεπτομερώς κατά πόσο η κουλτούρα μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στη μετάδοση της γνώσης, εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού. Οι παράμετροι του δείκτη αυτού είναι: α) ιδιοτέλεια / ομαδικότητα, β) υπεκφυγή αμφιβολίας, γ) απομάκρυνση ισχύος και δ) αρρενωπότητα και θηλυκότητα.

Τα στελέχη ενός οργανισμού ενδεχομένως να έχουν μια όμοια τακτική στη διαμοίραση της γνώσης, αυτό μπορεί να γίνεται με τη χρησιμοποίηση διεύρυνσης των γνώσεων που αποκτούνται μέσω βιωμάτων, μαθήσεως ή βάση των ακαδημαϊκών σπουδών. Οι εμπειρίες και οι γνώσεις αυτές στηρίζονται στο σύνολο των στοιχείων και γεγονότων που εξετάζονται ως ενότητα από κάποιον και οι οποίες θεωρούνται βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Η εναλλαγή γνώσεων διαμορφώνεται ακόμη και από το υπόβαθρο του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, διαμορφώνεται από τις δυσμενείς περιπτώσεις της κλιμακωτής κατάταξης ατόμων σε βαθμίδες, από την κατώτερη προς κάποια ανώτερη και επιδρά καταφατικά από τους δυνατούς ενδογενείς μεθοδικούς δεσμούς. Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα που είναι αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής μνήμης, εξυπηρετεί τις διεργασίες εκπαίδευσης εντός των οργανισμών, εξασφαλίζοντας έτσι το διαμοιρασμό γνώσης και

την σχετική ενημέρωση, καθώς επίσης και ότι όλη η γνώση θα παραμείνει εσωτερικά του οργανισμού. (Moradi et al., 2012).

Ακόμη, η στήριξη από τη μεριά της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, μέσω των ικανοτήτων της, ενεργεί ως υπόδειγμα στο οποίο η εναλλαγή της γνώσης υλοποιείται μη έχοντας καταπιεστική επίδραση. Η εξουσία παίζει σοβαρό ρόλο στην εναλλαγή γνώσεων ανάμεσα στους οργανισμούς. Αρχικά, στην εκμάθηση των υπάλληλων, συμβάλλει και η ηγεσία συμφωνά με προσωπικά βιώματα. Δεύτερον, παρακινούν τους υπαλλήλους να διαμοιράζονται τις γνώσεις τους προκειμένου να φτιαχτούν καινούργιες γνώσεις. Τρίτον, επιδρά στη διεργασία αποδοχής απόψεων, στηριζόμενη σε γνώσεις που μοιράζονται ανάμεσα στα στελέχη του οργανισμού (Islam et al., 2015).

Τα βελτιωμένα αποτελέσματα και το ανταγωνιστικό όφελος που αλλάζουν σε γρήγορα και ισχυρά περιβάλλοντα, οφείλονται από την οργανωσιακή μάθηση. Η οργανωσιακή κουλτούρα που στηρίζει την οργανωσιακή μάθηση, προσφέρει αρκετά κέρδη, παρέχει το σχηματισμό γνώσεων που αντιστοιχεί σε πρωτοποριακά και ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα εκμάθησης δεν εμποδίζουν την καινούργια γνώση, αλλά εμπεριέχουν καινούργια θεμέλια συμπεριφοράς προσωπικού χαρακτήρα, που αυτό καθαυτό επηρεάζει συνολικά τον οργανισμό, όπως σε επίπεδο οργάνωσης. Αποτέλεσμα αυτού είναι, η εκπαίδευση της γνώσης να διαπλάθει τα κοινωνικά και οργανωτικά θεμέλια. Όσον αφορά την οργανωσιακή μάθηση, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στις μεταβολές ενός οργανισμού ειδικά στις διεργασίες που απαιτούνται, τα προσωπικά βιώματα και δράσεις των στελεχών του. Κατόπιν τούτου, χρειάζονται να υπάρχουν βάσεις χωρίς ελλείψεις, επιχειρησιακοί σχεδιασμοί, διεργασίες για την χορήγηση ενός ρυθμιστικού μαθησιακού συστήματος και την οργανωσιακή κουλτούρα, που εμπεριέχει όλες αυτές τις αρχές, κανόνες, τακτικές και συμπεριφορές, που έχουν τη δυνατότητα καθοδήγησης. (Sorakraikitikul και Siengthai, 2014).

Η δεξιότητα των υπαλλήλων στη μετάδοση της γνώσης έχει ενδεχομένως τη δυνατότητα να δημιουργήσει ζωτικής σημασίας πλεονεκτήματα στους οργανισμούς, όσον αφορά τον ανταγωνισμό. Ο οργανισμός που αναζητά να εφαρμοσθούν καινούργιες γνώσεις, έχει ως κύρια δράση του η μάθηση να είναι προσπελάσιμη στο σύνολο του οργανισμού. Η μετάδοση της γνώσης είναι η διεργασία αυτή με την οποία οι υπάλληλοι μεταδίδουν έμμεσες και κατανοητές γνώσεις, ενώ ταυτόχρονα

φτιάχνουν καινούργιες γνώσεις εφόσον πρόκειται να μεταβάλλουν την προσωπική γνώση σε «*οργανωσιακή γνώση*». (Alvesson, 2004; Chen, et al, 2014).

Η εναλλαγή γνώσεων αναμεταξύ των ανθρώπων επηρεάζεται από τη συλλογική αμοιβαία επίδραση που είναι κρίσιμη για το σωστό πάρσιμο αποφάσεων. (Islam et al., 2015). Η μετάδοση της γνώσης στις μέρες μας θεωρείται παράγοντας ζωτικής σημασίας, όσον αφορά τη στήριξη της «*οργανωσιακής μάθησης*». Οι οργανισμοί που βελτιώνουν συνεχόμενα τις γνώσεις τους, είναι πιο καλά προσαρμοσμένοι σε μελλοντικά ζητήματα αντιμετώπισης προβλημάτων του «*οργανωτικού περιβάλλοντος*», όπως παραδείγματος χάριν την προοπτική της αγοράς, το οικονομικό καθεστώς, την τεχνολογική βελτίωση και τις κοινωνιολογικές αναγκαιότητες, και κατόπιν τούτου να εξακολουθεί να υπάρχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να παραμένουν βιώσιμοι. (Almeida & Soares, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

1.1 Ιστορική Αναδρομή και έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Με σκοπό την κατανόηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθεί η ιστορική της αναδρομή και πως έχει εξελιχθεί στην πάροδο του χρόνου. Η οργανωσιακή κουλτούρα, έχει ξεκινήσει να προσαρμόζεται μέσα στο χρόνο, γεγονός που φαίνεται πλέον από την εμφάνιση της σε πολλές μελέτες και βιβλιογραφικές αναφορές. Η έννοια της ονομασίας «κουλτούρα» πηγάζει από τη λέξη «*cultura*», από το λατινικό ρήμα «*colere*» που σημαίνει καλλιεργώ. Ο κοινωνιολόγος Raymond Williams, πιστεύει ότι «η έννοια της κουλτούρας προήλθε σε πρωτογενές επίπεδο από τη διαδικασία επιτήρησης και φροντίδας των ζώων από τους γεωργούς και τους κτηνοτρόφους αντίστοιχα». (Παπαγεωργίου, 2011 :45) Η μεταφορική έννοια όμως της κουλτούρας σύμφωνα με το Hatch είναι ότι « η κοινωνία διαμορφώνει τους ανθρώπους, μέσα από την οικογένεια, την κοινότητα, τα εκπαιδευτικά συστήματα και την θρησκεία, όπως ακριβώς οι αγρότες και οι κτηνοτρόφοι φροντίζουν τις σοδειές και τα ζώα τους μέσα από το όργωμα, την σπορά, το κλάδεμα, το τάισμα, τη βοσκή». (Hatch, 1997:202).

Η οργανωσιακή κουλτούρα πηγάζει από την «πολιτιστική ανθρωπολογία» και είναι γνωστή στο πλαίσιο της δημιουργίας έργων γραπτής ή προφορικής συμπεριφοράς, της προσπάθειας καλύτερης οργάνωσης και της έρευνας μάρκετινγκ. (Suellen J. Hogan & Leonard V. Coote, 2014) Η έννοια της κουλτούρας στους οργανισμούς ξεκίνησε περίπου να εφαρμόζεται το 1947 στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, αλλά στην πορεία εξελίχθηκε και έγινε ιδιαίτερα γνωστή τη δεκαετία του 1980. (Καπετανέας, 2015:64) Στην πορεία αυτής της περιόδου, η οργανωσιακή κουλτούρα άρχισε να επιδρά δυναμικά, με μια σειρά βιβλιογραφικών αναφορών σχετικά με τη «διοίκηση (*management*)» και επηρέασε σημαντικά τη μεταγενέστερη μετάδοση της ιδέας που αποτέλεσε βασικό παράγοντα σύνδεσης της με την παραγωγή έργου από τους υπάλληλους, που συνέπεια είχε τη χρηματοοικονομική απόδοση, την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, καθώς και τον νεοτερισμό των εργαζομένων. (Κατσανιώτη Α., et al, 2011:70)

Η οργανωσιακή κουλτούρα έκανε αρχικά την εμφάνιση της σε έρευνες του Weber (1947), του Rancliffé (1952) και του Rohlen (1974), οι οποίοι σε γενικές

γραμμές είχαν προσεγγίσει το θέμα της κουλτούρας από τη θεωρητική της πλευρά, χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα της κουλτούρας των οργανισμών (Καπετανέας, 2015:64). Η οργανωσιακή κουλτούρα ξεκίνησε ως μελετητικό πεδίο προς τα τέλη της δεκαετίας του 1970, από κοινωνιολόγους, επιστήμονες της ανθρωπολογίας και της οργανωσιακής ψυχολογίας, και από μελετητές που ασχολούνταν με τη «διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού». Πολλοί λοιπόν καθηγητές πανεπιστημίων και μελετητές (Peters et. al., 1982 και Bercovici et. al., 2001), ισχυρίζονται ότι η υψηλή ερευνητική προσοχή που εξωτερικεύτηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, εμφανίστηκε από την ανάγκη να δείξουν και να παρουσιάσουν τα γνωρίσματα αυτά, από τις ανταγωνιστικές ιαπωνικές εταιρίες που έγιναν πιο παραγωγικές σε σχέση με τις εταιρίες της δύσης (Ouchi & Wilkins, 1985). Από το έναυσμα αυτό, προέκυψε η ανάγκη δημιουργίας μιας βιβλιογραφικής έρευνας, που διαμορφώνει και φανερώνει τις βασικές διαφορές στις μελέτες που γίνονται, από ειδικούς και καθηγητές πανεπιστημίων, σε ότι αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα. (Ροβίθης, 2016:17).

Οι Peters και Watermann (1982), με το βιβλίο τους «*In search of Excellence*», τοποθετήθηκαν στη σχέση που υπάρχει μεταξύ των αξιών και των πιστεύω των οργανισμών, είτε στην ευδόκιμη τους ανάπτυξη είτε όχι. Ακολούθησαν οι Terrence Deal και Allan Kennedy (1982) με το «*Corporate Culture*», όπου παραθέτουν το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας ως σημείο αναφοράς και που βοήθησε αποτελεσματικά το σκοπό που η κάθε επιχείρηση διέυθνε την καλύτερευση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της. Κατόπιν τούτου, σε πρώτη φάση, στηρίχθηκε η πιθανότητα να συνυπάρξει σχέση μεταξύ της ποιοτικής και ποσοτικής σημασίας της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. (Παπαγεωργίου, 2011:51)

Σύμφωνα με P.B. Beaumont (1993), υπήρξαν τρία ιστορικά γεγονότα που βοήθησαν στο να εξελιχθεί η οργανωσιακή κουλτούρα όπως τη γνωρίζουμε σήμερα, τα οποία είναι τα εξής:

- Η πολύ μεγάλη οικονομική πρόοδος των επιχειρήσεων στην Ιαπωνία σε παγκόσμιο επίπεδο. Το επίτευγμα αυτό οφειλόταν στην κουλτούρα τους, που τους έκανε να ξεχωρίσουν.
- Ο μεγάλος αριθμός βιβλιογραφικών αναφορών και άρθρων αφιερωμένων σε θέματα σχετικά με τις επιτυχημένες επιχειρήσεις (Goodman, Atkin &

Schoorman, 1983, Lewin & Minton, 1986, O'Reilly, 1989, Sackman, 1991, Denison, 2001). Στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ίσχυε η σκέψη ότι η ποιότητα έπαιζε σημαντικό ρόλο στην επιτυχία εσωτερικά ή εξωτερικά ενός οργανισμού και

- Η αντίληψη που ίσχυε αλλάζει, και ξεκινάει πλέον να υπάρχει μια αμοιβαία επίδραση μεταξύ συγκεκριμένου τύπου εταιρικής κουλτούρας και απόδοσης.

Οι τρεις αυτές ιστορικές συγκυρίες, ήταν η αρχή της βάσης μιας ιδεολογικής συζήτησης στο εσωτερικό και κοινωνικό πλαίσιο που ξεπρόβαλε η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Στη σημερινή εποχή, η συγκεκριμένη έννοια, έχει πλέον τη δική της αναμφίβολη ύπαρξη. Θεωρείται ο σημαντικότερος συντελεστής στην εφαρμογή διοικητικής υποστήριξης, στα όρια των *«σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών»*. Παρόλο που περιγράφεται *«ως ποιοτική παράμετρος»*, θεωρείται ότι έχει ουσιαστικό *«ρόλο στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με ποσοτικά δεδομένα»*. Δηλαδή έχει σπουδαία σημασία στα όρια των *«σύγχρονων επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο»*. (Παπαγεωργίου, 2011:52)

Η κουλτούρα μιας κοινωνίας που εμπεριέχει πιο παραδοσιακά στοιχεία, πάντα έχει την τάση να αντιδράει στο *«σύγχρονο σύστημα συμφερόντων και αξιών»* επειδή δεν θεωρείται ο ιδανικός κώδικας μιας εργασίας, αλλά η αδιάκοπη απόφαση και η προσωπική εκτίμηση βάση των τρεχουσών γεγονότων. Η εξέταση όμως της σύγχρονης κουλτούρας με την υφιστάμενη θέση της επιλεγμένης παραδοσιακής κουλτούρας, είναι σημαντική, γιατί η αλλαγή σε σχέση με τη παράδοση και η εφαρμογή καινούργιων συστημάτων, συνδεδεμένων με το παρελθόν, μπορεί να επιφέρει μια εντελώς διαφορετική *«σύγχρονη αλλαγή»* από την αναμενόμενη. (Raymond, 1994:151-152)

Διαχρονικά, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, δεν έμεινε στάσιμη αλλά αντίθετα απέκτησε μια δυναμική η οποία συσχετιζόταν με την ικανότητα αντίληψης και αξιολόγησης της ποιότητας. Έτσι δημιουργείται μια καινούργια δυνατότητα κατανόησης της συσχέτισης μεταξύ των δεικτών της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και της οργανωσιακής κουλτούρας, που τον διακρίνουν. Στη συνέχεια ακολούθησαν αρκετές τοποθετήσεις στη διεθνή βιβλιογραφία, με ίσως αρκετές διαφορετικές απόψεις μεταξύ τους, που κυριότερα ασχολούνται με το θεωρητικό πεδίο της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. (Hofstede 1980, Schwartz & Davis 1981, Deal & Kennedy 1982, Schein 1985, Quinn

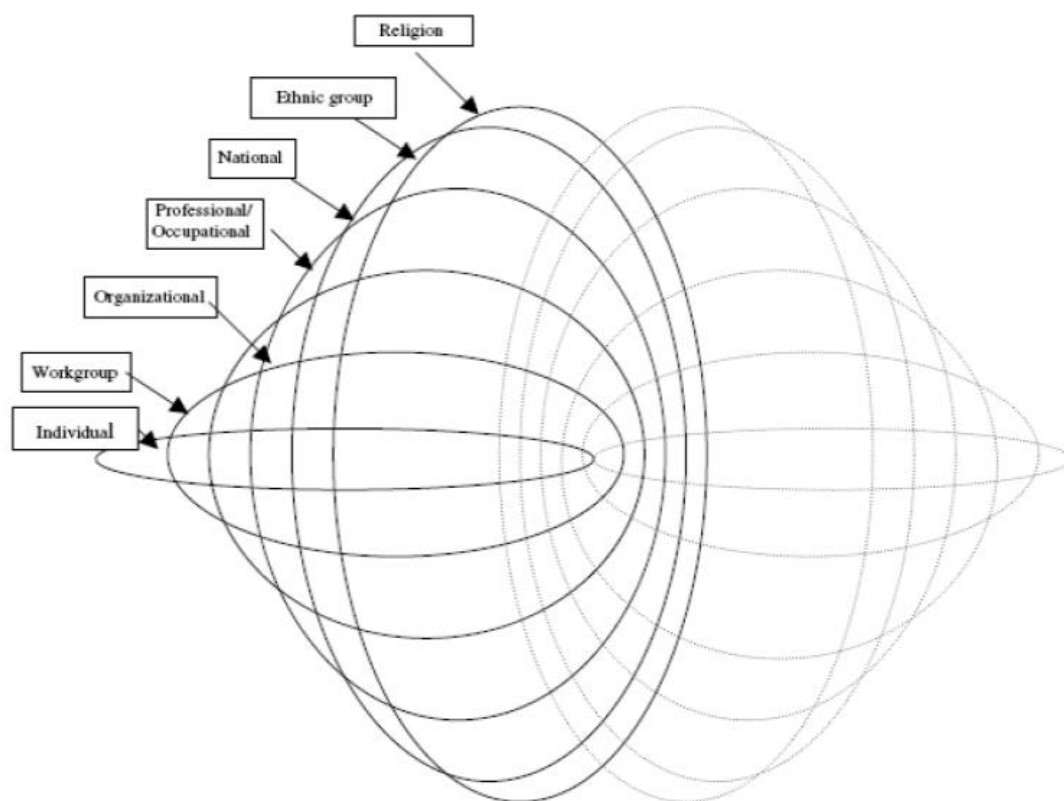
& Cameron 1983, O'Reilly et.al. 1991, Hatch 1993 στο Καπετανάας, 2015:65) Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα, τις τελευταίες δεκαετίες, χρησιμοποιείται πλέον από αρκετούς ερευνητές οι οποίοι θέλουν να αναλύσουν τις μεθόδους αυτές που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τις αξίες ενός οργανισμού. (Schein, 1985)

Στις αρχές του αιώνα που διανύουμε, πολλοί μελετητές ακολουθούν το έργο των παλαιότερων, καταλήγοντας στη σκέψη πως «η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις που οδηγούν τις ενέργειες αυτών που εργάζονται στον οργανισμό». (I. Levin and J. Z. Gottlieb, 2009 στο Κάργας Αντ. 2014:55) Αυτή η άποψη, αν και στάσιμη, ενστερνίστηκε και από τις νεότερες γενιές ερευνητών, αφού θεωρείται ο πυρήνας της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. (A. L. Patti, 2004 et al στο Κάργας, 2014:55). Στη σημερινή κοινωνία η αντίληψη του ρόλου της κουλτούρας έχει βελτιωθεί από την έννοια που είχε δώσει για πρώτη φορά ο Tylor το 1871, όταν δημοσίευσε ότι η κουλτούρα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που περιέχει τα ήθη και τα έθιμα, τη γνώση, τις ιδεολογίες, τις αξίες, τις αρχές, τον πολιτισμό και κάθε άλλου είδους συμπεριφορά που περιλαμβάνει μια κοινωνία. (Moradi et al., 2012)

Όμως, η οργανωσιακή κουλτούρα δε θεωρείται στάσιμη μεταβλητή. Ο δυναμισμός της πηγάζει από την επιρροή που ασκεί και το πως αυτή επιδρά ξεχωριστά στους τομείς που λειτουργούν στους οργανισμούς. Δηλαδή, θεωρείται ένα μοναδικό χειροπιαστό είδος προς μελέτη, που όμως πάντα χρειάζεται έγκριση, αφού είναι μέρος ενός μεγαλύτερου εύρους δεκτών. Σύμφωνα με τους Straub D. et al (2002), το κομμάτι αυτό ονομάζεται «εικονικό κρεμμύδι (*virtual onion*) ». Η έρευνα στηρίχθηκε στα αποτελέσματα «της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας». Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά, η έρευνα αυτή υποστηρίζει ότι η κουλτούρα απαρτίζεται από μη όμοια «στρώματα επιρροής που στο σύνολο τους συν - διαμορφώνουν τη συνολική κουλτούρα». Έτσι λοιπόν γίνεται και στο κρεμμύδι, «κάθε στρώμα μπορεί να μελετηθεί ξεχωριστά καθώς έχει τα δικά του χαρακτηριστικά». Ταυτόχρονα όμως, το κάθε επίπεδο έχει σημαντική επίδραση στην προσαρμογή των άλλων επιπέδων. Επίσης, στην έρευνα τους αναφέρουν ότι η συνεχόμενη σειρά των επιπέδων δεν είναι πάντα η ίδια, ούτε το βάθος τους είναι το ίδιο άλλα ούτε και η σπουδαιότητα τους. Στο τελικό αποτέλεσμα της μορφής του μπορούν να επιδράσουν οι εσωτερικοί αλλά

και εξωτερικοί παράγοντες. Οι Karahanna E. et al (2005), σχεδίασαν μια τέτοια εικόνα του σχήματος του κρεμμυδιού (Σχήμα 1.1). (Κάργας, 2014:47)

Σχήμα 1.1: Το μοντέλο του εικονικού κρεμμυδιού.



Πηγή: E. Karahanna, J. R. Evaristo, and M. Srite, (2005) στο Κάργας, 2014:48.

Η σύνθετη εικόνα που παρουσιάζει η οργανωσιακή κουλτούρα δυσκολεύει την σαφή έννοια της. Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη έννοια που να θεωρείται πλήρης, όπως και καμία έννοια δεν μπορεί να εφαρμοσθεί σ' όλους τους τομείς των διαφόρων οργανισμών, όπως ακριβώς ορίζεται. Όμως, κάθε έννοια είναι η ολοκλήρωση ενός πάζλ, δηλαδή κάθε κομμάτι που ταιριάζει, συμπληρώνει κάποιο άλλο, και κάπως έτσι διαπλάθεται η οργανωσιακή κουλτούρα του κάθε οργανισμού, με την παροχή σημαντικών πληροφοριών. Συνοψίζοντας, όσοι οργανισμοί επιθυμούν εκ βάθος να καταλάβουν την έννοια της κουλτούρας θα πρέπει να έχουν την αντίληψη να κατανοήσουν τις διαφορετικές πτυχές της κουλτούρας που μπορεί να προκύψουν στους ανομοιογενείς «επιστημονικά χώρους». Απαραίτητο στοιχείο είναι

η σύνθεσή ορισμών, η ικανότητα κατανόησης και ένα ολοκληρωμένο σύστημα ιδεών και προτάσεων, που προέρχονται από μελέτες ερευνητών διαφόρων επιστημονικών βαθμίδων *«όπως αυτά της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, της κοινωνικής ανθρωπολογίας και της ψυχολογίας»*.(Κάργας, 2014:48)

1.2 Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο ορισμός της κουλτούρας περιλαμβάνει όλες τις γνώσεις, τις πρακτικές, και τους τρόπους συμπεριφοράς και ανταλλαγής απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών, σκέψεων μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων μιας κοινωνίας ή ενός οργανισμού. Η κουλτούρα *απαρτίζεται από ένα βασικό στοιχείο που διακρίνεται τόσο σ' ένα μικρό αριθμό ατόμων, όσο και σ' ένα μεγαλύτερο σύνολο, καθώς καθορίζει τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι ομάδες αυτές κάποιες καταστάσεις και τον τρόπο που οι ίδιες ενεργούν*. Η κουλτούρα είναι το θεμέλιο μιας ομάδας ή ενός οργανισμού και θεωρείται άψογη θεσμικά και ποιοτικά, μέσα σ' ένα κλίμα ενδυνάμωσης μεταξύ της ηγεσίας και του υπαλληλικού προσωπικού. (Κελαϊδίτου, 2012:3-4) Ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας έχει μελετηθεί από διάφορους ερευνητές, με συμπέρασμα να υπάρχει μπέρδεμα σε σχέση με το τι ισχύει στην πραγματικότητα και τι όχι. (Agata Austen & Bogna Zacny, 2015:25).

Κατά διαστήματα, στην οργανωσιακή κουλτούρα είχαν προταθεί διάφοροι ορισμοί συγκριτικά με τους οργανισμούς, με όμοια μεταξύ τους χαρακτηριστικά. Όμως σήμερα δύσκολα έχει βρεθεί ένας κοινώς αποδεχτός ορισμός. (Moradi et al., 2012) Ένα δύσκολο χαρακτηριστικό της κουλτούρας ενός οργανισμού, είναι η άυλη πλευρά της η οποία δεν είναι εμφανής, αφού πρόκειται για κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και δεν μπορεί να γίνει κατανοητό απ' όλες τις πτυχές της. Πολλοί όμως μελετητές, εμφανίζονται να μην διαφωνούν στο γεγονός ότι η οργανωτική κουλτούρα είναι σημαντική στον ιδιαίτερο τρόπο τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι η υπηρεσία εκπλήρωσης των στόχων συμμόρφωσης στο εργασιακό περιβάλλον, και κατά συνεπεία της *«οργανωσιακής αλλαγής»*. (Schraeder, Tears, Jordan, 2005)

Ο Hofstede (1984) αναφέρει ότι, η κουλτούρα του ατόμου σύμφωνα με την καλλιέργεια της προσωπικότητας του, περιλαμβάνει ένα σύνολο ίδιων απόψεων,

νοοτροπίας, κύριων παραδοχών, εννοιών, αξιών και μη τυπικών κανονισμών, που έχει όριο απόδοσης τον ομαδικό πνευματικό προγραμματισμό που ενώνει τα άτομα καθορίζοντας έτσι και τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους.

Οι Deal και Kennedy θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα *«ως μία σταθερή συλλογή αξιών και συμβόλων»*. Για αυτούς είναι σημαντικό οι οργανισμοί να δείχνουν μια σταθερότητα σε ορισμένα χρονικά διαστήματα, ενώ Cooke και Lafferty επικεντρώνονται στη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, δηλαδή στο τι αυτή παρουσιάζει. Την επισήμαιναν ως *«τον αντικατοπτρισμό των κοινών αξιών και πεποιθήσεων που οδηγούν τη σκέψη και τη συμπεριφορά των εργαζομένων»*. (Κάργας, 2014:53).

Ένα ξεχωριστό γνώρισμα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η έλλειψη καθορισμού μιας ίδιας σημασίας όπως και η έλλειψη της λεπτομερέστερης επεξήγησης της. Υπάρχει μια πολυμορφία ορισμών που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα, οι οποίοι την περιγράφουν, αλλά ταυτόχρονα την εκφράζουν. Παρόλο που η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική γνώση των *«οργανωσιακών φαινομένων»*, ακόμη δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη έκβαση αποτελέσματος για *«ένα κοινά αποδεκτό ορισμό της έννοιας»*, τη στιγμή που υπάρχουν πολλαπλές επιστημονικές απόψεις, οι οποίες ενδεχομένως και να συγκρούονται μεταξύ τους ως προς το πως καθορίζεται ο ορισμός της κουλτούρας κάθε φορά. (Γούλα, 2014:25).

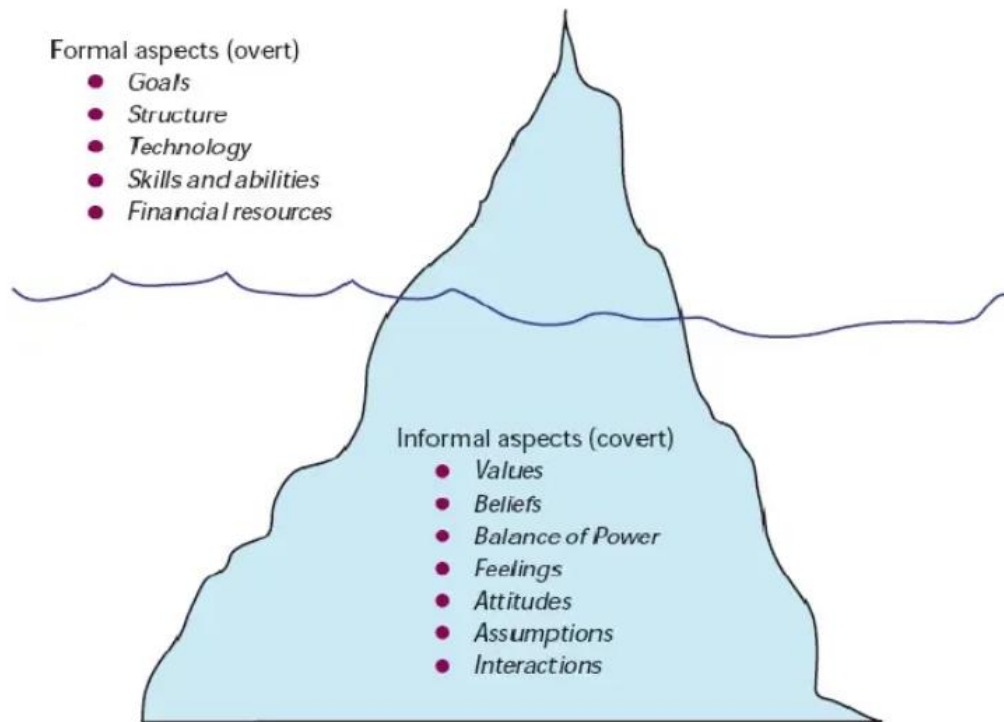
Η κουλτούρα είναι η διάρθρωση ενός συνόλου από κύριες παραδοχές, που έχουν επινοηθεί, αναπτυχθεί ή εξελιχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα αφού αυτή δέχεται να διδαχθεί πως μπορεί να ανταπεξέλθει από τις δυσκολίες των εξωτερικών παραγόντων ή των εσωτερικών τελικών διαδικασιών. Εάν ήδη έχουν επιτύχει καλά αποτελέσματα και γενικά έχουν παρατηρηθεί ότι λειτουργούν σωστά, συνεπώς διδάσκονται σε καινούργιες ομάδες ως η ορθή ικανότητα αντίληψης, νοοτροπίας και συναίσθησης, συγκριτικά με τις δυσκολίες αυτές. Το σύνολο αυτό των υποθέσεων/παραδοχών, εάν έχει δουλευτεί αρκετά και έχει φερέγγυο αποτέλεσμα, τότε θεωρείται ως η καταλληλότερη ικανότητα αντίληψης που μπορεί να ανταπεξέλθει σε θέματα ρυθμίσεως στους εξωτερικούς συντελεστές της, συνδυαστικά με τη θέση και αντίθεση των εσωτερικών τελικών διαδικασιών (Schein, 1985).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντική όσον αφορά τη καθολική λειτουργία κάθε οργανισμού. Είναι αυτή που θα προσδιορίσει την αποδοτικότητα και

την ικανότητα του οργανισμού και που θα δώσει την αίσθηση της ταυτοποίησης στους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Δηλαδή, αυτοί θα νοιώθουν ότι ανήκουν σε μια κοινότητα με ίδιες αρχές, πιστεύω και φιλοσοφία. Αυτό ενδεχομένως να έχει ως αποτέλεσμα τη δέσμευση των ατομικών τους πλεονεκτημάτων αλλά και αρχών. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να επηρεάζει «*θετικά τα οικονομικά αποτελέσματα*» των διαφόρων οργανισμών. (Agata Austen και Bogna Zacny, 2015:25)

Η πολυμορφία στις απόψεις των μελετητών είναι λογική, αφού σύμφωνα με τον Large, ο κάθε οργανισμός «*μπορεί να παρουσιαστεί ως ένα παγόβουνο*». Πάνω στη μύτη του παγόβουνου, η οποία και ξεχωρίζει, εντοπίζονται «*οι στόχοι, η δομή, η τεχνολογία, οι ικανότητες και οι χρηματοοικονομικοί πόροι*» (Σχήμα 1.2). Όμως στο παγόβουνο, το οποίο δε φαίνεται και είναι κάτω από την επιφάνεια της θάλασσας, υπάρχει ένα τεράστιο κομμάτι του οργανισμού που βρίσκονται «*τα στοιχεία εκείνα που βάσει των ορισμών που είδαμε, αποτελούν αυτό που αποκαλούμε οργανωσιακή κουλτούρα*». Σύμφωνα λοιπόν με το οργανωσιακό αυτό παγόβουνο, δίνεται και μια άλλη ερμηνεία στην άποψη του κάθε μελετητή που ενδεχομένως να μην είναι και λάθος. Αυτό δε σημαίνει ότι καθορίζεται και η λειτουργία δραστηριοποίησης του κάθε οργανισμού. Η ανταπόκριση των μη ομοίων απόψεων στον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, θεωρείται ότι «*προέρχονται από την προσήλωση στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται ή στον τρόπο που οι άνθρωποι συμπεριφέρονται.*» Ωστόσο, οι διαφορετικές αυτές απόψεις, αποδεικνύουν την αλλαγή και τη διαφορετική προσέγγιση της «*οργανωσιακής κουλτούρας όπως αυτή φαίνεται από τις θεωρήσεις των διαφόρων μελετητών της*». (Κάργας, 2014:56)

Σχήμα 1.2: Το Οργανωσιακό Παγόβουνο του Mark.



Πηγή: Οργανωσιακή Δομή, Επιχειρησιακή Στόχευση, Δείκτες και Προβλέψεις στην Τηλεπικοινωνιακή Αγορά», Κάργας Αντ., 2014:56

Σύμφωνα με τον Kilmann, η κουλτούρα αλλάζει ανάλογα με τις απαιτήσεις της εποχής, με στόχο πάντα τα ρυθμιστικά μέτρα του οργανισμού. Τρία χαρακτηριστικά που την εκφράζουν είναι: α) η ηγεσία, που οδηγεί στο μονοπάτι που λειτουργεί μία υπηρεσία σύμφωνα με την επιρροή της κουλτούρας και τη λήψη αποφάσεων, β) η έκταση, όπου φανερώνει πόσο η κουλτούρα έχει εξαπλωθεί σε ευρεία κλίμακα, πόσοι έχουν απορροφήσει την ύπαρξη της υφιστάμενης κατάστασης και τις ίδιες αξίες που υπάρχουν και γ) την ένταση, δηλαδή η πίεση που ασκείται από την κουλτούρα στα άτομα μιας ομάδας. Κάποιοι άνθρωποι, λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα τους, θεωρούνται πρότυπα για μερικά μέλη μιας ομάδας και επηρεάζουν καταστάσεις και γεγονότα, προβάλλοντας έτσι, όσο πιο καλά μπορούν, τις αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας. (Kilmann, 2011).

Σύμφωνα με τον Schein (1985), η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζεται ως μια έννοια που αιωρείται. Περιέχει τέσσερα χαρακτηριστικά: τη διαρθρωτική σταθερότητα, τη διάσταση/κλίμα, την έκταση και την ολοκλήρωση. Αναλυτικά: (α) η κουλτούρα επιλέγει ένα σύνολο ανθρώπων ως ομάδα, όπου εδώ απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια στο να μεταβληθεί και στη συνέχεια να διευρυνθεί η διαρθρωτική αυτή σταθερότητα, (β) η κουλτούρα ασυναίσθητα είναι μέρος εσωτερικά του συνόλου της ομάδας, αλλά ταυτόχρονα η διάσταση αυτή ενσωματώνεται στο ενιαίο αυτό σύνολο και δεν γίνεται αντιληπτή, (γ) η έκταση της κουλτούρας επιδρά σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ενός συνόλου εσωτερικά του οργανισμού. και τέλος (δ) η κουλτούρα συμπεριλαμβάνει κάποιες αρχές, νοοτροπίες και λειτουργίες που θεωρούνται ως πλαφόν στην προσαρμογή του συνόλου του οργανισμού. Οι Hofstede et al. (1990), υποστηρίζουν ότι υπάρχουν επιπλέον χαρακτηριστικά της κουλτούρας και είναι ανέφικτο να τροποποιηθούν, αφού τα άτομα δύσκολα αλλάζουν τις πεποιθήσεις τους, τις αρχές και τους κανόνες που υποστηρίζουν ενώ ταυτόχρονα αυτά συνδέονται με τα πιστεύω και τρόπο σκέψης τους.

Ο Triandis H.C. (1994) πιστεύει περισσότερο ότι η δημιουργική εμπλοκή των ήδη υπαρχουσών ερευνών και γνώσεων περί κουλτούρας, είναι εφικτή, με την επινόηση μίας αμερόληπτης και πλήρης εκδοχής της. Συνεπώς, θεωρεί πως υπάρχουν κατ' ουσία τέσσερα μη κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα σχετικά με τη διάρθρωση της έννοιας της κουλτούρας:

1. η κουλτούρα αναδεικνύεται μέσω των αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ των επιδράσεων και των προσαρμογών,

2. η συνεργασία των ατόμων και οι κοινές απόψεις, έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία κοινών κωδίκων επικοινωνίας και τον καθορισμό ουσιώδη χαρακτηριστικών της κουλτούρας,
3. δημιουργούν σύμβολα και
4. αποδέχονται ίδιους κανόνες συμπεριφοράς, «πνευματικά, ηθικά και αισθητικά πρότυπα, κοινές γνώσεις, θρησκείες και κοινωνικές συμπεριφορές».

«Η συγκεκριμένη προσέγγιση της έννοιας της κουλτούρας σε κοινωνιολογικό επίπεδο αποτελεί μια από τις πλέον σύγχρονες ενώ επιλέγεται ως η πλέον κατάλληλη αναφορικά με τον προσδιορισμό της». (Παπαγεωργίου, 2011:48).

Οι Maull et al (2001) και οι Irani et al (2004) θεωρούν ότι, τα δεδομένα που ορίζουν την κουλτούρα κάποιων ατόμων είναι η σταθερή διάρθρωση. Ο κάθε οργανισμός δηλαδή έχει ορισμένη δομή και η διοίκηση έχει τα γνωρίσματα ή τα χαρακτηριστικά εκείνα, που θεωρούνται δεδομένα και τα οποία παρέχουν τις δικές τους λύσεις στην εκπλήρωση των σκοπών της. Στην πραγματικότητα η δυναμική της κουλτούρας ελαχιστοποιεί τις ομαδικές φοβίες ασφάλειας, θεσπίζει την ιεραρχία, έχει την αίσθηση της διάρκειας και παρατείνει τις αρχές της. Επίσης, η κουλτούρα διευρύνεται τόσο στις εντός διαδικασίες όσο και στην εξέταση των αρχών και των στόχων της. Τέλος, η διαμόρφωση ή η ολοκλήρωση ως χαρακτηριστικό της κουλτούρας, συνδέει στοιχεία όπως το εργασιακό κλίμα και τις αξίες της επιχείρησης και επηρεάζει τις συμπεριφορές των μελών της, διαμορφώνοντάς τις σ' ένα ενιαίο σύνολο.

Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με τον Robbins S.P. (2003), έχουν ως εξής:

- Το σύνολο των ιδιοτήτων που προσδιορίζουν την ιδιαίτερη φύση ενός ατόμου, δηλαδή τα χαρακτηριστικά από τα οποία οι εργαζόμενοι γίνονται ένα με την συνολική ομάδα του οργανισμού και όχι με τον ατομικό τους φορέα.
- Ιδιαίτερη προσοχή στο σύνολο, δηλαδή η ένταση στην οποία οι υπάλληλοι προσχωρούν μέσω ενός συνόλου.
- Η επικέντρωση στα άτομα, το μέγεθος δηλαδή που οι λήψεις αποφάσεων επηρεάζουν την έκβαση του αποτελέσματος στα μέλη ενός οργανισμού.
- Η διαδικασία της εργασίας στη τελική της μορφή, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο το σύνολο ενός οργανισμού δουλεύει με αμοιβαία εξάρτηση.

- Η αξιολόγηση, η κρίση και ο έλεγχος με τον οποίο εφαρμόζονται οι κανόνες στάσης και το φέρσιμό των ατόμων.
- Η ανεκτικότητα στο ρίσκο, δηλαδή στο κατά πόσο οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να παίρνουν πρωτοβουλίες.
- Τα εισοδηματικά κριτήρια, δηλαδή εάν μετράει η απόδοση του υπαλλήλου συγκριτικά με την αρχαιότητα και το σύστημα προαγωγών που επικρατεί σ' ένα οργανισμό.
- Η ανεκτικότητα στην ασυμφωνία, δηλαδή το κατά πόσο οι εμπλεκόμενοι υπάλληλοι μπορούν να αντεπεξέρχονται σε άσχημες καταστάσεις συμπεριφορών και αντιπαραθέσεων.
- Η στροφή προς στους σκοπούς και στόχους του οργανισμού τους οποίους έχει θέσει η ηγεσία, με τη ολοκλήρωση αυτών και όχι με διεργασίες.
- Η προσήλωση στην εξέλιξη προς πολλές κατευθύνσεις, δηλαδή το μέγεθος το οποίο ο κάθε οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί σε περιβάλλον εκτός του ιδίου χώρου. (Παπαγεωργίου, 2011 :66-67)

Ένας από τους κυριότερους ορισμούς που έχουν δοθεί είναι και αυτός του E. Schein (1985) που λέει ότι, η κουλτούρα είναι μια στοιχειοθετημένη συλλογή από σημαντικές παραδοχές που έχουν βρεθεί, επινοηθεί ή εξελιχθεί, μέσω μιας ομάδας ατόμων. Εφόσον στο παρελθόν έχει αποκτηθεί η απαραίτητη γνώση στην αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων εξωτερικού ή/και εσωτερικού χαρακτήρα και έχει αποδειχθεί ότι λειτουργεί, τότε μπορεί να εφαρμοσθεί και σε νεότερες γενεές, όπως και να εκπαιδευτούν σε αυτές, ως η ορθή κατεύθυνση προς τις μεθόδους σκέψης, κατανόησης, συναίσθησης, σε σχέση με τις δυσκολίες που ενδεχομένως μπορεί να αντιμετωπίσουν. Σύμφωνα λοιπόν με τον ίδιο ερευνητή, η κουλτούρα είναι η κατάληξη της προσπάθειας της εκπαίδευσης μέσω των ομαδικών πρακτικών και εφαρμογών, που είναι σημαντική για την συγκεκριμένη αυτή ομάδα. (Παπαγεωργίου, 2011 :67)

Οι O' Reilly, Chatman και Caldwell (1991), υπό το καθεστώς των ποσοτικών δεδομένων, κατέληξαν στον ορισμό ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι *«ένα σύστημα κοινωνικού ελέγχου που αποσαφηνίζει το ποιες συμπεριφορές και νοοτροπίες είναι περισσότερο ή λιγότερο αρμόζουσες προς επίδειξη από τα μέλη ενός οργανισμού ενώ ταυτόχρονα βοηθάει το κάθε μέλος να προβλέπει την συμπεριφορά των υπολοίπων σε κάθε πιθανή συγκυρία»*. Με το σκεπτικό αυτό, επιδίωξαν να ελέγξουν

αν η οργανωσιακή κουλτούρα, έδινε άλλο βάρος στην έρευνα των «πολιτισμικών παραδοχών και αξιών» αφού τις θεωρούσαν ως μέρος της «οργανωσιακής συμπεριφοράς». (O' Reilly et al., 1991 στο Καπετανάας, 2015:77)

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα απαρτίζεται από μία σειρά αξιών, εμβλημάτων δεοντολογίας, πίστης, ιστορίας και φιλοσοφίας. Θεωρείται ως ο κόμβος ενός οργανισμού, ο οποίος αναπτύσσεται συνεχώς και ο οποίος ρυθμίζει την χρηματοοικονομική κατάσταση του, που είναι άμεσα συνδεδεμένη και με την τεχνολογία του. Επίσης, θεωρείται η πιο επαρκής εξελισσόμενη πηγή ανάμεσα στα στελέχη ενός οργανισμού και της κατάστασής του, σε σχέση με τις αρχές, τις έννοιες και τα γνωρίσματα που την χαρακτηρίζουν (Moradi et al., 2012). Η κουλτούρα επιδρά συνεχώς ανάμεσα στα μέλη μιας υπηρεσίας, εξελίσσεται, αναπτύσσεται και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να εφαρμόζουν μια «κοινή γλώσσα και συμπεριφορά», (Alvesson & Sveningsson, 2015)

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού υγείας παρέχει την αίσθηση ταυτότητας στον ανθρώπινο δυναμικό αλλά και στο περιβάλλον εξωτερικά του οργανισμού. Κατατάσσει τους υπαλλήλους σ' ένα μεγαλύτερο εύρος συλλογικού περιεχομένου όπου τους δεσμεύει με μια καλύτερη λειτουργία. Επίσης, οι υπάλληλοι το χρησιμοποιούν και ως καθοδήγηση της συμπεριφοράς τους, δίνοντάς τους την αίσθηση σταθερότητας. Ελαττώνει τις ανασφάλειες κοινωνικότητας και καθοδηγεί τους ανθρώπους σε ίδιες πορείες και συνέργειες. Δημιουργούνται σε όλους ίδια κριτήρια και δείγματα. Οι εργαζόμενοι έχουν τις ίδιες ιδεολογίες, αρχές, σημασίες, ορισμούς, μη τυπικούς κανόνες κ.α., συγκριτικά με τι είναι καλό και τι κακό, τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι σημαντικό και τι όχι. Έτσι μειώνεται η μη βεβαιότητα στο ποιες είναι οι σωστές ή όχι συμπεριφορές και αποφάσεις. Επιπλέον διασφαλίζει την ατομική αυτοβουλία και πειθαρχία καθώς ενθαρρύνει το συγκροτημένο σκεπτικό και ενεργεί χωρίς εξωγενής παράγοντες αφήνοντας τα άτομα ελεύθερα να δημιουργήσουν. Βοηθάει στην ενίσχυση της δέσμευσης, στην ενεργοποίηση και στην ενθάρρυνση της εξέλιξης του οργανισμού συγκροτώντας μια εικόνα πρωταρχικής σημασίας. (Kilmann, 2011).

Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι, σ' ένα οργανισμό είναι πιθανό να παρουσιαστούν δυσχερείς καταστάσεις και σοβαρά θέματα. Όταν εκ πρώτης όψεως δε φαίνεται η πραγματική φύση της ήδη υπάρχουσας κουλτούρας η οποία δεν εξελίσσεται και ο οργανισμός δεν τη διαχειρίζεται ως ομάδα, τότε δεν θα μπορεί να

αναπτυχθεί. Η λειτουργία και η ανάπτυξη ενός οργανισμού επηρεάζεται, είτε θετικά είτε αρνητικά, από την οργανωσιακή κουλτούρα. Καμία έννοια και ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δεν θεωρείται καλύτερη/ος από τον/την άλλο/η, αφού η βάση του κάθε οργανισμού ορίζεται από την ανάπτυξη του, από τους ευχαριστημένους υπαλλήλους του, από την ευαρέσκεια των χρηστών από την παροχή υπηρεσιών, από την σωστή λειτουργία του και από την ολοκλήρωση των στόχων του (Kotter & Heskett 1992).

Κάνοντας λοιπόν ένα μικρό απολογισμό των πιο πάνω, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μια πολυμορφία και ένα μεγάλο εύρος ορισμών (Πίνακας 1.1), που έχουν εξελιχθεί συγκριτικά με «την έννοια και το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας». (Παπαγεωργίου, 2011 :67).

Πίνακας 1.1: Ορισμοί οργανωσιακής κουλτούρας.

ΟΡΙΣΜΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
<ul style="list-style-type: none">➤ Οι κοινές συνήθειες, η ρουτίνα και ο γραφειοκρατικός τρόπος που σκέφτονται και πράττουν τα μέλη μιας ομάδας ή ενός συνόλου ανάμεσα τους, είναι χαρακτηριστικά που πρέπει να προσαρμοστούν και τα καινούργια μέλη, με την προοπτική να γίνονται αποδεκτά σε μεγάλο ή μικρό επίπεδο. (Jacques, 1952). ➤ Η κουλτούρα είναι ένα είδος κοινωνικής τακτικής, που έχει ένα μεγάλο αριθμό αποδεχτών, που εννοιολογικά λειτουργεί για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και απευθύνεται σε μια συγκεκριμένη ομάδα μελών. Αυτό είδος κοινωνικής τακτικής, θεμελίων, αρχών και εμβλημάτων, καθρεφτίζει στους αποδέχτες αυτούς, το ίδιο τους το είδωλο. (Pettigrew, 1979) ➤ Η υποχρέωση και η πεποίθηση στην ανωτερότητα (Peters & Waterman, 1982). ➤ Αρχές, τήρηση κανόνων, αμοιβαία σχέση και επαφή. Μια δυνατή κουλτούρα είναι μια μέθοδος που γίνεται χωρίς τύπους και η οποία

προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα για αρκετά μεγάλη χρονική περίοδο (**Deal & Kennedy, 1982**).

- Το πρότυπο κύριων θεμάτων που μία συγκεκριμένη ομάδα έχει βρει, επινοήσει, εξελίξει με στόχο να αντιμετωπίσει διάφορα προβλήματα εξωτερικού ή/και εσωτερικού χαρακτήρα που έχει αποδειχθεί ότι λειτουργούν ώστε να κρίνονται φερέγγυα και μπορεί να εφαρμοσθεί και σε νεότερες γενεές, όπως και να εκπαιδευτούν σε αυτές, ως η ορθή κατεύθυνση προς τις μεθόδους σκέψης, κατανόησης, συναίσθησης σε σχέση με τις δυσκολίες που ενδεχομένως μπορεί να αντιμετωπίσουν. (**Schein, 1985, 1992**)
- Ένα δραστικό γεγονός διάμεσο του οποίου τα άτομα δρουν μαζί φτιάχνοντάς και αναγεννώντας το περιβάλλον στο οποίο πορεύονται. (**Morgan, 1997**)
- Κοινά πολύτιμα πνευματικά αγαθά και αρχές που κοντρολάρουν τις ενέργειες και πράξεις ανάμεσα στις ομάδες εσωτερικά ενός οργανισμού σε σχέση με τους εξωτερικούς συνεργάτες όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές κτλ.. (**Jones, 2010**)
- Η κουλτούρα δεν αφορά μόνο το άτομο ως καλλιέργεια της προσωπικότητας του, αλλά περιλαμβάνει ένα σύνολο ατόμων, και φανερώνεται μέσω τεσσάρων χαρακτηριστικών: των αρχών, των προτύπων, της νοοτροπίας, των κανονισμών. Όλα αυτά έχουν όριο απόδοσης εσωτερικά στον ομαδικό πνευματικό προγραμματισμό καθορίζοντας έτσι και τη συμπεριφορά του στον οργανισμό. (**Hofstede, 1994**)
- Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι η υπηρεσία εκπλήρωσης των στόχων συμμόρφωσης στο εργασιακό περιβάλλον και κατά συνεπεία της «οργανωσιακής αλλαγής». (**Schraeder, Tears , Jordan, 2005**)
- Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντική όσον αφορά τη καθολική λειτουργία κάθε οργανισμού. Είναι αυτή που θα προσδιορίσει την

αποδοτικότητα και την ικανότητα του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα δίνει την αίσθηση της ταυτοποίησης στους υπαλλήλους ενός οργανισμού, ότι δηλαδή ανήκουν σε μια κοινότητα με τις ίδιες αρχές, πιστεύω και φιλοσοφία. (Agata Austen, Bogna Zacny, 2015)

- Η οργανωσιακή κουλτούρα απαρτίζεται από μία σειρά αξιών, εμβλημάτων, δεοντολογίας, πίστης, ιστορίας και φιλοσοφίας. Θεωρείται ως ο κόμβος ενός οργανισμού, ο οποίος αναπτύσσεται συνεχώς και ο οποίος ρυθμίζει την χρηματοοικονομική κατάσταση του που είναι άμεσα συνδεδεμένη με την τεχνολογία του. Επίσης, θεωρείται η πιο επαρκής εξελισσόμενη πηγή των αδιαίρετων διαλόγων σε σχέση με τις αρχές, τις έννοιες και τα γνωρίσματα, ανάμεσα στα στελέχη ενός οργανισμού και της κατάστασής του. (Moradi et al., 2012)
- Η κουλτούρα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να εφαρμόζουν μια «κοινή γλώσσα και συμπεριφορά». (Alvesson & Sveningsson, 2015)

1.3 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας αν και δεν μπορούν να καθορίσουν επακριβώς τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, προσφέρουν μια πιο σαφή εικόνα σχετικά με το σχεδιασμό, τη στρατηγική και τις πρακτικές που θα ακολουθηθούν. (Σαχινίδης, 2006:30)

Ο Jeffrey Sonnenfeld (1998) ισχυρίζεται ότι, και εδώ ισχύουν τέσσερις τύποι κουλτούρας που συνάδουν με τέσσερις αλλιώτικους τύπους προσωπικότητας. Οι τύποι αυτοί είναι οι: *academic culture*, *baseball team culture*, *club culture* και οι *fortes culture*. Ο πρώτος τύπος αφορά οργανισμούς που έχουν πιο «σταθερό περιβάλλον και υπαλλήλους με υψηλές δεξιότητες», στο δεύτερο τύπο βρίσκονται οι «υπάλληλοι που λειτουργούν ως ελεύθεροι πράκτορες», οι οποίοι έχουν υψηλούς στόχους, ιδιαίτερη μεγάλη ζήτηση και δεξιότητες, στον τρίτο τύπο βρίσκονται οι υπάλληλοι που είναι αφοσιωμένοι στο ομαδικό πνεύμα και στην «εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης», και τέλος στο τέταρτο τύπο βρίσκονται «οι

υπάλληλοι που δε γνωρίζουν εάν θα παραμείνουν ή όχι», ο τύπος αυτός είναι κατάλληλος για αυτούς «που αναζητούν την αλλαγή και δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση σταθερής εργασίας». (Παπαγεωργίου, 2011:71)

Στη συνέχεια και ο Denison (1990) διαχωρίζει τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας σε τέσσερις υποθέσεις οι οποίες είναι:

- «*The consistency hypothesis*», η οποία στηρίζεται στη «διάχυση των πιστεύω και των κοινών αξιών ανάμεσα στους συμμετέχοντες». Έχει και θετικές και αρνητικές συνέπειες.
- «*The mission hypothesis*», η οποία στηρίζεται στο «μοίρασμα σκοπών, στρατηγικής και κατεύθυνσης» και μπορεί να προσφέρει σταθερότητα σ' ένα οργανισμό.
- «*The adaptability hypothesis*», προάγει την επιβίωση ενός οργανισμού και βελτιώνει «την ικανότητα της οργάνωσης να μεταφράζει σημάδια του περιβάλλοντος σε εσωτερικές συμπεριφορικές αλλαγές».
- «*The participation hypothesis*», αυτή η υπόθεση «συνεισφέρει στην έννοια της ευθύνης, αποστολής, δέσμευσης και πίστης». (Παπαγεωργίου, 2011:72).

Στην οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ότι ισχύουν δύο ενότητες. Η μία έχει ως αποτέλεσμα την αυτοκυριαρχία και την ακατάπαυστη προσαρμοστικότητα, ανάλογα με τις περιστάσεις, ενώ στην άλλη επισημαίνει τις τάσεις εντός και εκτός του οργανισμού. Παραδείγματος χάριν, μερικοί οργανισμοί, είναι αποδοτικοί εάν είναι ελαστικοί και εύκαμπτοι, ενώ άλλοι είναι αποδοτικοί επειδή δεν πραγματοποιούν καμία αλλαγή, είναι άκαμπτοι και παραμένουν στις ίδιες συνθήκες. Παρομοίως, οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να προσδιορισθούν ως ευδόκιμες, όταν πετύχουν την πρόοδο και την ιδιότητα τους να συνδέονται σ' ένα ενιαίο και αδιάσπαστο σύνολο, ενώ απ' την άλλη μερικές υπηρεσίες συγκρούονται και αλληλοεπιδρούν με τους γύρω τους. Οι δύο αυτές ενότητες μαζί χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες, όπου η κάθε μία εκπροσωπεί ένα διαφορετικό τύπο οργανωσιακής αποδοτικότητας. Οι τύποι αυτοί εκπροσωπούν το πως τα άτομα αξιολογούν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Massaras et al., 2014).

Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- «*Οικογενειακή (Clan)*»: Έχει σχέση με τους οργανισμούς αυτούς που νοιάζονται για τους εργαζόμενους τους και συνάμα για την πρόοδο τους. Ο

οργανισμός είναι επικεντρωμένος εσωτερικά, δίνοντας το ελεύθερο στους υπαλλήλους του να εκφράσουν την άποψη τους χωρίς να τους προκαλεί ή να τους ενοχλεί. Κύρια χαρακτηριστικά του οικογενειακού οργανισμού είναι *«η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η φιλικότητα, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους συναδέλφους, η άτυπη επικοινωνία, η συνοχή της ομάδας, η πίστη και η αφοσίωση των εργαζομένων»*.

- *«Μη γραφειοκρατική (Adhocracy)»*: Ο δείκτης αυτός είναι ο τύπος κουλτούρας που ρισκάρει και καινοτομεί μεταξύ των υπαλλήλων, στρέφοντας το ενδιαφέρον του οργανισμού μέσω της πρωτοπόρας ανάπτυξης του. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στο *«εξωτερικό περιβάλλον, στις αλλαγές, στην ανταγωνιστικότητα, στον πειραματισμό και στα νέα και μοναδικά προϊόντα»*.
- *«Ιεραρχική (Hierarchy)»*: Ο δείκτης αυτός της κουλτούρας δίνει έμφαση στην οργάνωση, στην πρόβλεψη και στη μη μεταβολή του, και αυτά για να είναι επιτυχή, εφαρμόζονται μέσω πολύπλοκων κανόνων και οδηγιών. *«Έχει πολλά κοινά στοιχεία με τη γραφειοκρατία του Max Weber»*.
- *«Προσανατολισμένη στην αγορά (Market)»*: Εδώ έχουμε να κάνουμε με τον τύπο κουλτούρας που διακρίνεται με βάση τους ιδιαίτερους στόχους καθώς και την πραγματοποίησή τους, στο πνεύμα ανταγωνισμού και στις δύσκολες και αντίξοες συνθήκες ηγεσίας. (Massaras et al., 2014)

Ο Πίνακας 1.2 περιλαμβάνει τα στοιχεία αυτά που χαρακτηρίζουν τους πιο πάνω τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας, που έχει κάθε μία ομάδα συνδυαστικά, όπως: θέματα ηγεσίας, κοινές πεποιθήσεις, δεσμός ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και έμφασή του στρατηγικού σχεδιασμού.

Πίνακας 1.2. Στοιχεία των διαφορετικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας

	<i>Μη γραφειοκρατική (Adhocracy)</i>	<i>Οικογενειακή (Clan)</i>	<i>Ιεραρχική (Hierarchy)</i>	<i>Προσανατολισμένη στην αγορά (Market)</i>
Βασικά χαρακτηριστικά	Αναπροσαρμογή, εφευρετικότητα, πρωτοπόρα, επιχειρηματικότητα.	Ενωτική συμπεριφορά, αφοσίωση, συγγενικό δέσιμο.	Αρχές, αξίες, οργάνωση, προσαρμογή, ομαλότητα.	Ανταλλαγή σκέψεων και εμπειριών σχετικά με την αγορά, ανταγωνισμός.
Ηγέτης	Έλεγχος λειτουργίας, πρωτοπόρα, εφευρετική, πρωτοπόρα ανάπτυξη, επιχειρηματίας.	Καθοδηγητής, υποστηρικτής.	Ελεγκτής, επικεφαλής, ρυθμιστής.	Νωθρός, Οδηγούμενος από κατορθώματα.
Δεσμοί	Η ικανότητα να προσαρμόζονται, κατεύθυνση στο στόχο, αυστηρή συναίνεση	Η ενωτική συμπεριφορά μελών, συνεργασία, ενσωμάτωση, εμπιστοσύνη.	Αξίες, ο τρόπος δράσης, διεργασίες, και σχεδιασμοί.	Προσέγγιση προς τον πελάτη, ανταγωνισμός.
Στρατηγικός σχεδιασμός	Προς την αλλαγή, τη εφευρετικότητα, σπουδαιότητα, να έχει διάρκεια.	Προς την εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων και την υποταγή.	Προς την ισορροπία, την πρόνοια/μεριμνά, και την ομαλή λειτουργία	Προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την κυριαρχία στην αγορά.

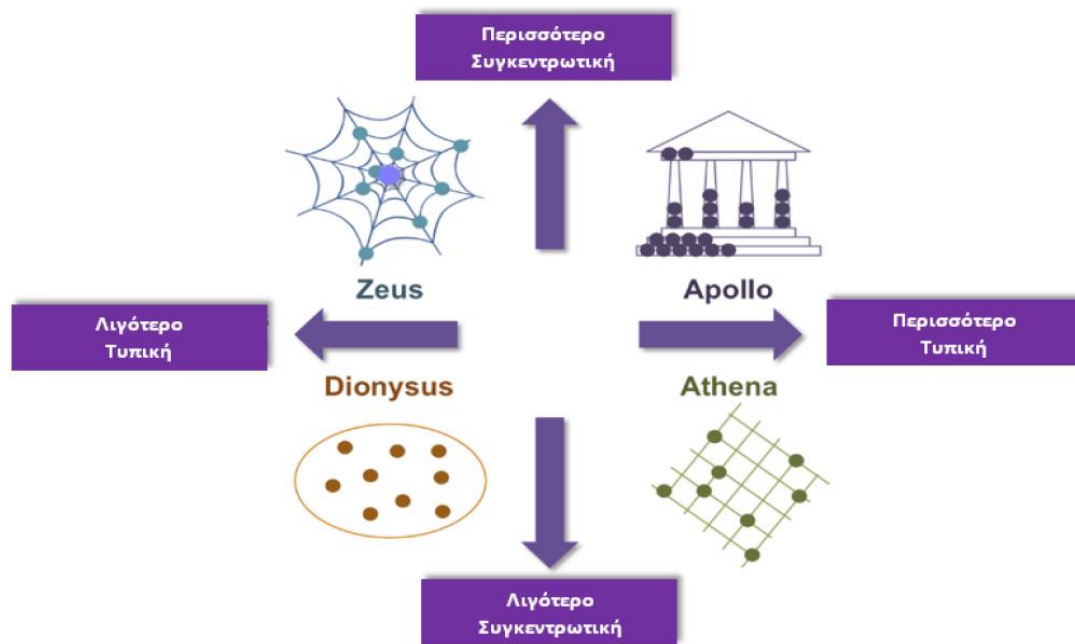
Πηγή: Luu T., Knowledge sharing and competitive intelligence. *Marketing Intelligence & Planning*. 32 (3). 2014:271.

Σύμφωνα με τον Handy (1995), η οργανωσιακή κουλτούρα χωρίζεται σε τέσσερις τύπους ηγετών που τους παρομοιάζει με τους Θεούς του Ολύμπου: τον Δία, τον Απόλλωνα, την Αθηνά και τον Διόνυσο. Αυτοί οι τύποι της κουλτούρας σχετίζονται με τις μορφές ηγετών, όσον αφορά την ιεραρχία, την αγορά, την οικειότητα και την καινοτομία (Καπετανέας, 2015:76). Πιο κάτω αναφέρονται αναλυτικά οι τέσσερις αυτές μορφές ηγετών (σχήμα 1.3), σύμφωνα με τον Handy (1995):

- *«Δίας (Club Culture)»:* ως βασικό γνώρισμα του είναι η άσκηση της εξουσίας και η επικέντρωση στην αποτελεσματικότητα. Στη θέση αυτή υφίσταται ένα κυρίαρχο άτομο που διοικεί τον οργανισμό/εταιρία *«με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο»* καθώς και τα διοικητικά του στελέχη, που θεωρούνται άξια εμπιστοσύνης και αφοσίωσης. Ο τύπος αυτός κουλτούρας, θεωρείται αξιόπιστος λόγω της γρήγορης λήψης αποφάσεων και δεν στοιχίζει πολύ στην οργάνωση του. Το αίσιο αποτέλεσμα θα εξαρτηθεί μόνο από ένα άτομο, τη στιγμή όμως που στηρίζεται από ένα κοινωνικό σύνολο.
- *«Απόλλων (Role Culture)»:* είναι η κουλτούρα που λειτουργεί ως ο συντελεστής σε μια συλλογική προσπάθεια, όπου όλα χάνονται πίσω από την ρουτίνα, την εξουσία και τον τυποποιημένο τρόπο που λειτουργεί δίνοντας έτσι έμφαση *«στις διαδικασίες, κανονισμούς, τυποποίηση και σταθερότητα. Είναι ο τύπος κουλτούρας που ανταποκρίνεται στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών»*.
- *«Αθηνά (Task Culture)»:* έχει ως πρωταρχικό στόχο την υλοποίηση της εργασίας, την ευρηματικότητα, την διευθέτηση των διαφόρων δυσκολιών. Ηγείται η συλλογική δουλειά, που σκοπό έχει την εκπλήρωση του έργου, τη διάρθρωση, την αλλαγή του προσωπικού από τη μια θέση στην άλλη. Η διάρκεια ζωής του τύπου αυτού είναι μικρή και αναγκαστικά, με τη πάροδο του χρόνου, θα αλλάξει σε *«κουλτούρα ρόλου γιατί θα απαιτηθούν περισσότερες δομές»*.
- *«Διόνυσος (Existential Culture)»:* ο τύπος αυτός κουλτούρας στρέφεται ξεκάθαρα προς *«στον ατομισμό και τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων»*. Τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του είναι η ελευθερία, η ελαστικότητα, η μη τυπική δομή και διανομή εξουσίας ενώ ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην καλή γνώση του αντικειμένου, στην επιδεξιότητα και την καινοτομία. *«Αυτός ο τύπος αρχίζει να υπερισχύει σήμερα*

και εδώ ανήκουν γιατροί, δικηγόροι αλλά και αναλυτές συστημάτων και επιστημονικοί ερευνητές». Είναι οι ελεύθεροι επαγγελματίες που έχουν «δανείσει» τις γνώσεις τους ή τις ικανότητες τους σε έναν οργανισμό. (Παπαγεωργίου, 2011 :74)

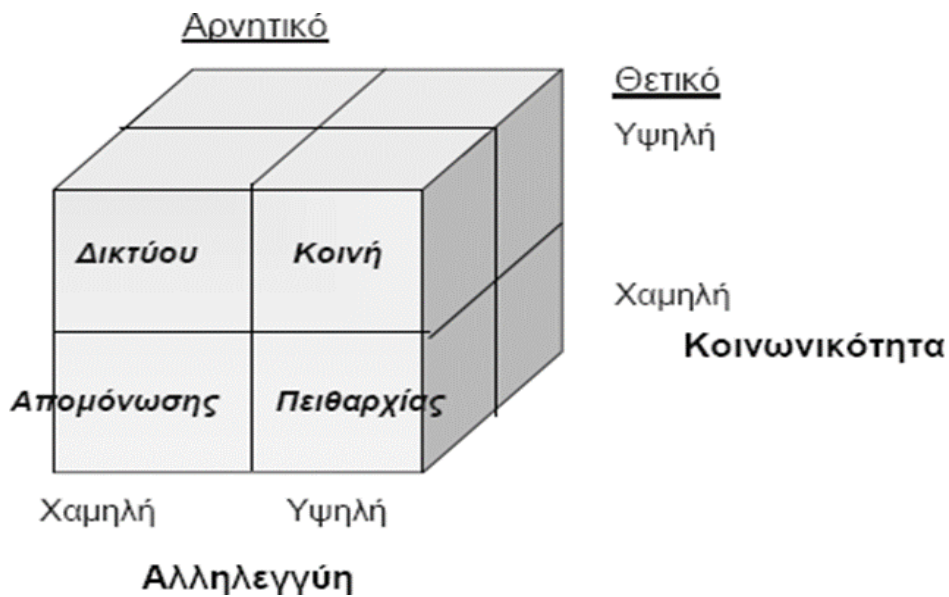
Σχήμα 1.3: Το μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας των τύπων ηγεσίας.



Πηγή: Handy (1995) «Trust and virtual organization: how do you manage people whom you do not see», Harvard Business Review.

Οι Goffee και Jones (1998), από την άλλη προτείνουν μια αλλιότιχη θεωρία σχετικά με τους τύπους της κουλτούρας των οργανισμών/εταιριών. Ερευνούν δύο διαστάσεις, την «*Solidarity*» (αλληλεγγύη) και την «*Sociability*» (κοινωνικότητα). Η μεθοδολογία τους αυτή είναι γνωστή ως «*Double-S Cube*» (κύβος των δύο Σ), αφού και οι δύο διαστάσεις αρχίζουν από το γράμμα S. Η ονομασία του κύβου προήλθε από την προσέγγιση, αντιπαραβολή και επαλήθευση των διαστάσεων αυτών, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός υψηλού ή χαμηλού βαθμού των δύο αυτών διαστάσεων, σε τέσσερις νέους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Στο πιο κάτω σχήμα (σχήμα 1.4), παρουσιάζονται οι τύποι αυτοί της κουλτούρας, σ' ένα κύβο που χωρίζεται σε τέσσερις μικρότερους. Επειδή υπάρχουν υψηλά και χαμηλά στάνταρτ, ο κύβος διαχωρίζεται σε ακόμη μία διάσταση αυτή της αρνητικής, εκτός από τη θετική, η οποία διευρύνει το σχήμα δίνοντάς του τη μορφή κύβου (Goffee & Jones, 1998: 21-41).

Σχήμα 1.4: Ο κύκλος των δύο S



Πηγή: Goffee R. & Jones G, “Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business”, HarperCollins Publishers, 1998:28

1.4 Εμφάνιση Υποκουλτούρων

Σύμφωνα με τους Van Maanen John και Barley Stephen (1984), η έννοια της υποκουλτούρας ορίζεται ως «το υποσύνολο των μελών ενός οργανισμού που αλληλεπιδρούν σε καθημερινή βάση, αναγνωρίζουν τους εαυτούς τους ως ένα ξεχωριστό σύνολο στα πλαίσια αυτού του οργανισμού. Αντιμετωπίζουν από κοινού προβλήματα που θεωρούν ότι είναι συλλογικά. Ενεργούν, ακολουθώντας διαδικασίες που έχουν υιοθετηθεί από όλα τα μέλη της υπό ομάδας, δημιουργώντας έτσι συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς». Από τον ορισμό αυτό διακρίνεται ότι η έννοια του συγκεκριμένου είδους κουλτούρας, δεν έχει μεγάλη διαφορά από την έννοια της κουλτούρας. Εάν συγκρίνουμε τους ορισμούς κουλτούρας και τον ορισμό της υποκουλτούρας, βλέπουμε ότι υπάρχουν πολλά κοινά ανάμεσα στις δυο αυτές εννοείς. Όμως, ταυτόχρονα, παρατηρείται και η βασική διαφορά τους. (Παπαγεωργίου, 2011 :79)

Ο Nord (1972) θεωρεί ότι, η συμπεριφορά ενός εργαζόμενου επηρεάζεται από το χρόνο και τον τόπο στον οποίο βρίσκεται και συγχρόνως από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν στο χώρο εργασίας του. Διαπιστώνονται αρκετές διαφορετικότητες μεταξύ των υποκουλτούρων, όπως το εάν είναι άνδρας ή γυναίκα, σύμφωνα με την καταγωγή του, με την υπηκοότητα και την ιθαγένεια του, την ηλικία του, την θρησκεία του κ.α., που θεωρούνται ουσιαστικά

αίτια που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί προσωπικά κάποιος στον εργασιακό του χώρο. Μετά από σχετικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στις ΗΠΑ, έδειξαν ότι οι πιο νέοι σε ηλικία υπάλληλοι έχουν ως κίνητρο το χρήμα, συγκριτικά με τους πιο μεγάλους ηλικιακά υπαλλήλους, που ως προτεραιότητα τους έχουν τις παροχές υγείας και την κοινωνική ασφάλιση. Επίσης μια ακόμη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ταϊβάν και στην Κίνα, σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία τους, παρουσίασε ότι υπάρχει «*χάσμα γενεών*» (Nord W., 1972).

Σύμφωνα με το Sullivan E. Και Drucker P., η υποκουλτούρα είναι ένα σύνολο ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα, ίδιες εμπειρίες και αρχές. Αν αυτά τα χαρακτηριστικά της υποκουλτούρας ταυτίζονται με τις απόψεις και τις στάσεις του οργανισμού, τότε υπάρχει ομοφωνία. Στην περίπτωση όμως που υπάρχει διαφωνία στα γνωρίσματα της υποκουλτούρας και του οργανισμού, τότε παρατηρείται διαφωνία. (Γούλα, 2014:65).

Μέσα σ' ένα οργανισμό μπορούν να δημιουργηθούν υποκουλτούρες που να είναι πολύ δυνατές ώστε να επιφέρουν όχι όμοιες αξίες, ικανές να μοιραστούν από τον υπόλοιπο οργανισμό, σε μια υποομάδα. Επίσης, η μη ορθή λειτουργία του οργανισμού μπορεί να οφείλεται και στις ήδη υπάρχουσες υποκουλτούρες. Αυτές έχουν ως αντίκτυπο να λειτουργούν σε διαφορετικές ταχύτητες και να μη μπορούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές τόσο στους ενδογενείς παράγοντες που ελαττώνονται, όσο και στις εξωγενείς λειτουργίες του οργανισμού. Επιπλέον, μπορεί να παρουσιαστούν προβλήματα εσωτερικής συνοχής, μη λειτουργικά, εφόσον η οργανωτική κουλτούρα δεν φανερώνει την πραγματική κουλτούρα που εξελίσσεται μέσα στον οργανισμό και εφόσον ο οργανισμός αυτός δεν είναι ικανός να τη χειριστεί σαν ομάδα. Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, μπορεί να διαμορφώσει τη λειτουργία και γενικά την ανάπτυξη του. Καμία έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας δεν κρίνεται ως η πιο καλή ή πιο κακή, αφού η αξία της κάθε έννοιας ορίζεται σύμφωνα με τη γενική ανάπτυξη του οργανισμού, την ικανοποίηση των χρηστών του, των υπαλλήλων του, στην σωστή λειτουργία παροχών υγείας και στην ολοκλήρωση των σκοπών του. (Kotter & Heskett, 1992)

Σύμφωνα με τους Gunaraja et al. (2014), υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη κουλτούρας που μπορούν να λειτουργήσουν, ειδικά σε περιπτώσεις όπως του δημόσιου φορέα. Ένα είδος κουλτούρας είναι αυτό του ελέγχου, που εμποδίζεται από τη θεσμοθέτηση μιας υποκουλτούρας μεταξύ των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Παρόλο που το είδος αυτό του ελέγχου της κουλτούρας έχει ως προτεραιότητα του τη

σωστή εποπτεία, αργότερα κάποιες μελέτες έδειξαν ότι, υπάρχουν και άλλα είδη οργανωσιακής κουλτούρας, τα οποία ακολουθούν απαρέγκλιτα, τα ιδανικά, τις ιδέες και τα πιστεύω της διοίκησης, όπως σε περιπτώσεις του δημόσιου φορέα. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται τρία είδη οργανωσιακής κουλτούρας που αφορούν το δημόσιο φορέα: (α) αυτό της υποκουλτούρας, το ρυθμιστικό-εμπειρικό είδος που βοηθάει στη συνύπαρξη πολλών πολιτισμικών στοιχείων και το είδος του δημόσιου οργάνου και του δημοσίου οφέλους. Τα είδη αυτά επηρεάζουν είτε αρνητικά είτε θετικά στο χτίσιμο μια στρατηγικής ενός οργανισμού, και προϋποθέτουν ότι οι υποκουλτούρες παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων. (Gunaraja, et al, 2014:400-42)

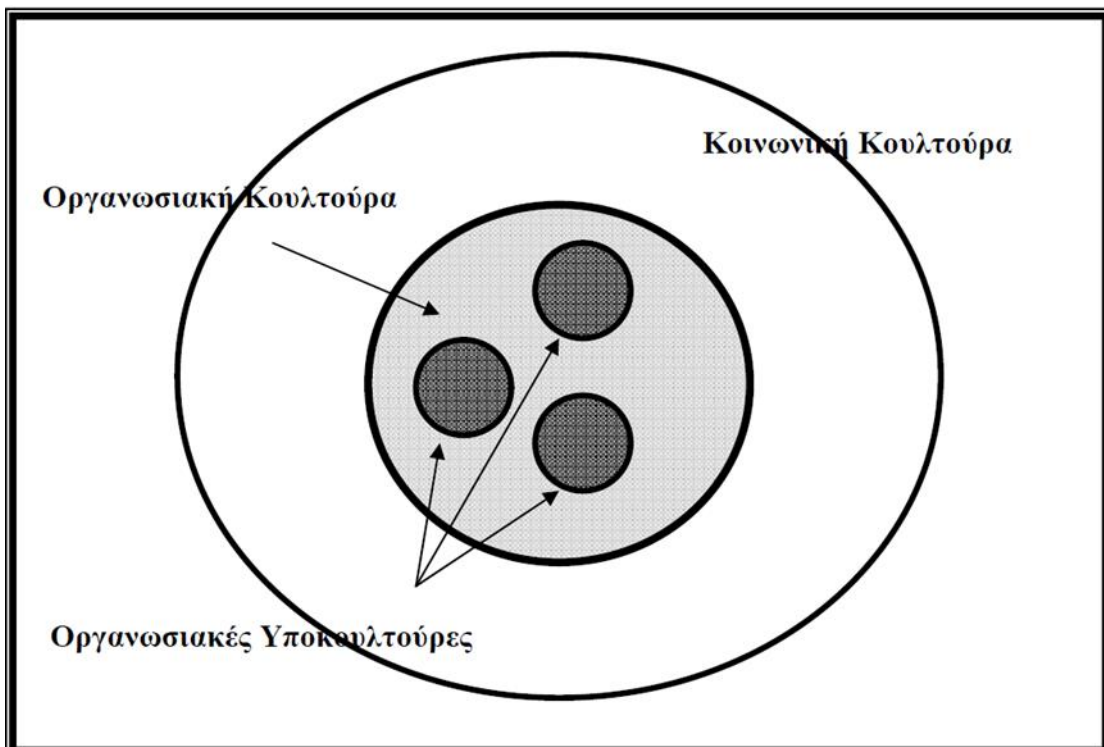
Σύμφωνα με την Martin J. (1992), η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να επιφέρει αρκετές ασυμφωνίες, διαφορετικές απόψεις και ρίζεις, ανάμεσα στα τμήματα που δεν έχουν ίδιο αντικείμενο εργασίας. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι ότι η κάθε ομάδα έχει αποκτήσει τη δικιά της κουλτούρα. Βάση αυτών διαμοίρασε την κουλτούρα ενός οργανισμού, σε τρεις κατηγορίες:

- **«Ενοποιημένη κουλτούρα»:** Η κουλτούρα αυτή παρατηρείται όταν υπάρχουν κοινά ενδιαφέροντα, ίδιες εμπειρίες και αρχές μεταξύ των ομάδων και των απόψεων και στάσεων του οργανισμού.
- **«Διαφοροποιημένη κουλτούρα»:** Η κουλτούρα αυτή υφίσταται και εξελίσσεται όταν διάφορα τμήματα εσωτερικά του οργανισμού διακατέχονται από κοινές και εμφανείς αξίες και συμπεριφορές αλλά ταυτόχρονα τις περισσότερες φορές είναι αντίθετες με τις απόψεις και στάσεις του οργανισμού. Σ' αυτές τις περιπτώσεις φτιάχνονται οι υποκουλτούρες.
- **«Διασπαζόμενη κουλτούρα»:** Η κουλτούρα αυτή καθορίζει το «πιο ακραίο σημείο» όπου οι απόψεις ή οι αντιδράσεις και οι διαφορετικές κουλτούρες δεν εντάσσονται στη γκάμα των κοινών οργανωσιακών πρακτικών. (Γούλα, 2014:66)

Γενικά, σε μια κουλτούρα είναι αρκετά βασικό να κατοχυρώνονται και να ξεχωρίζουν οι ομάδες. Ανάμεσα λοιπόν στα όρια των πιο μεγάλων οργανισμών, βλέπουμε πιο πολλές «υποκουλτούρες (*subcultures*) ή αντικουλτούρες (*countercultures*)». Οι ομάδες αυτές των υποκουλτούρων αποτελούνται από άτομα με «ένα μοναδικό μοντέλο αξιών και πεποιθήσεων» που όμως δεν αντιτίθεται με τις γενικές αρχές και τις βασικές πεποιθήσεις του οργανισμού. Πιο συχνά συναντάμε πολύ δυνατές υποκουλτούρες «σε ομάδες υψηλών αποδόσεων και ομάδες ειδικών μελετών

εντός των οργανισμών». Η κουλτούρα, σε αντίθεση με τις υποκουλτούρες ή αντικουλτούρες που απορρίπτουν την υπάρχουσα κουλτούρα, εξελίσσεται με στόχο να ενώσει τις ομάδες των ατόμων που έχουν μια κοινή συνεργασία μεταξύ τους και δουλεύουν εντατικά, για την υλοποίηση «ενός συγκεκριμένου έργου ή σκοπού» (σχήμα 1.5) (Παπαγεωργίου, 2011 :78).

Σχήμα 1.5: Επίπεδα Ανάλυσης σε σχέση με την έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας



Πηγή: Hatch, J. M., “Organization Theory: Modern, Symbolic and Post-Modern Perspectives”, Oxford University Press, UK, 1997, p. 227.

Σύμφωνα με τον Schein E. H., η κουλτούρα που υπάρχει μέσα σ’ ένα οργανισμό είναι μέρος ενός αδιαίρετου συνόλου συγκριτικά με την υποκουλτούρα που αποτελείται από αρκετές μικρότερες ομάδες. Αναμφισβήτητά σταματάει να ισχύει η υπόσταση μιας μόνο κουλτούρας εντός του οργανισμού. Στην πραγματικότητα φαίνεται να ισχύει κάτι καινούργιο σε αντίθεση το πως αντιλαμβανόμαστε την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. (Schein, 1985, 1992)

Ο ίδιος ερευνητής αναφέρει ότι εάν κάποιος θέλει να μελετήσει σοβαρά ένα οργανισμό, τότε θα διαπιστώσει την «ύπαρξη υποκουλτούρων με βάση την

επαγγελματική κατηγορία στην οποία ανήκουν». Χωρίζει τις υποκουλτούρες των οργανισμών σε τρεις κατηγορίες:

- «η λειτουργική κουλτούρα (*operator culture*)» η οποία χωρίζεται στα άτομα που έχουν άμεση επικοινωνία με τους χρήστες ή στα άτομα που ολοκληρώνουν και πραγματοποιούν τις οδηγίες του οργανισμού.
- «η μηχανική – τεχνοκρατική (*engineering culture*)» περιλαμβάνει τα άτομα εκείνα που «σχεδιάζουν προϊόντα ή διαδικασίες», και πιο πολύ εστιάζονται στο να δημιουργήσουν κάτι πρωτοποριακό, στην καλυτέρευση και στον εκσυγχρονισμό/ανανέωση του προϊόντος/υπηρεσίας και
- «η διευθυντική κουλτούρα (*executive culture*)», εδώ ανήκουν τα άτομα εκείνα που περισσότερο απασχολούνται με οικονομικά ή διοικητικά που σχετίζονται με την εξέλιξη του οργανισμού.

Σχετικά με τις πιο πάνω υποκουλτούρες, ο ίδιος ο ερευνητής αναφέρει ότι, εάν ο οργανισμός δεν καταφέρει να τις συνδυάσει ταυτόχρονα, τότε δε θα είναι εφικτή η υλοποίηση της «οργανωσιακής μάθησης ώστε να καταστεί αξιόπιστο εργαλείο αλλαγής συμπεριφοράς». (Γούλα, 2014:68)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 Δημόσια Διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση είναι το σύστημα αυτό με το οποίο ρυθμίζεται και θεμελιώνεται ο τρόπος ύπαρξης του Κράτους. Εμπεριέχει τη ρυθμιστική μέθοδο στον καταμερισμό της ηγεσίας, του καθήκοντος και της δύναμης. Θεωρείται η ενέργεια και το αποτέλεσμα του «διοικείν», κατευθύνει δηλαδή τα όρια των οργανωμένων αρχών, την αυτοδιοίκηση και τον τρόπο λειτουργίας των τοπικών αρχών μιας χώρας. (Παρθενόπουλος, 1997:23) Επίσης, δημόσια διοίκηση ορίζουμε όλα τα μέσα και τις πρακτικές αυτές που αποβλέπουν στην εκπλήρωση ορισμένων σκοπών για την πραγματοποίηση των προσδοκιών κοινού οφέλους «των πολιτών ενός κράτους». Η δημόσια διοίκηση θεωρείται τμήμα «του κρατικού μηχανισμού» μιας χώρας, και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την «κοινωνική πραγματικότητα». (Γούλα, 2014:120)

Ο όρος Διοίκηση λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, που μπορούμε με μια ματιά να κατανοήσουμε την εκτέλεση των ουσιώδη ενεργειών και των νόμιμων ανθρωπίνων πράξεων, με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της. Η θεμελιώδης έννοια του όρου Διοίκηση συνήθως συνάδει με το διοικητικό προσωπικό των διαφόρων οργάνων δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, το οποίο πάντοτε και σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν, έχει την δυνατότητα, το καθήκον ή τη δικαιοδοσία να εφαρμόσει τις τακτικές αυτές. (Σπηλιωτόπουλος, 1993: 17- 18).

Η «ιδιωτική διοίκηση» υπερασπίζεται και παρέχει υπηρεσίες σ' ότι αφορά το «ιδιωτικό συμφέρον και τους ιδιωτικούς καθαρά σκοπούς», εφόσον θέλουν να πετύχουν τους σκοπούς αυτούς. Η δημόσια διοίκηση, από την άλλη, εδραιώνεται στην παροχή των «δημόσιων αναγκών και σκοπών, δημόσιου ή γενικού συμφέροντος και κοινωνικών αναγκών συνολικά». Στην υλοποίηση όμως των πιο πάνω, εκμεταλλεύεται κατά κύριο λόγο, τη θεσμοθέτηση και τη «δημόσια εξουσία». Από το παρελθόν όμως, η επιστημονική προσέγγιση της έννοιας της δημόσιας διοίκησης, αντιμετωπίζει αρκετά εμπόδια, τα οποία έγιναν η αιτία η «άρχουσα τάξη» να ορίζει, όχι και τόσο θετικά, τον εννοιολογικό της χαρακτήρα. (Καραστάθης, 2018:45)

Βασικός πυλώνας των δημοσίων οργανισμών είναι η οικονομική ρύθμιση, με την προϋπόθεση ότι δημιουργούνται «αγαθά και υπηρεσίες» οι οποίες βοηθάνε στη

σωστή λειτουργία του συστήματος όλων των τμημάτων της οικονομίας. Αρκετοί δημόσιοι οργανισμοί, όπως παραδείγματος χάριν ο κλάδος της υγείας, ασκούν υπηρεσίες υψίστης σημασίας. Οι στόχοι των οργανισμών αυτών είναι η αύξηση της «κοινωνικής ευημερίας», οι οποίοι είναι:

- i. Η διευκόλυνση στην παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη,
- ii. Η ενδυνάμωση και η βελτιστοποίηση στην εξέλιξη και ανέλιξη του κράτους,
- iii. Η ανάπτυξη του «δημοσίου συμφέροντος»,
- iv. Η αντικειμενική και αμερόληπτη εφαρμογή και τήρηση των νόμων από το κοινωνικό σύνολο.
- v. Η υπεράσπιση και η φύλαξη του «φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος»,
- vi. Η συνεισφορά στην προσαρμογή της κοινωνίας στο σύγχρονο τρόπο ζωής. (Γούλα, 2014:122).

Εάν θεωρήσουμε ότι τα πιο πάνω είναι η βάση της ποικιλόμορφης πλευράς της δημόσιας διοίκησης, τότε κατανοούμε πως αυτό παίζει σπουδαίο ρόλο ως ο θεμελιωθής λίθος της κοινωνίας. Η στήριξη της δημόσιας διοίκησης στην εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού στην οικονομία ενός κράτους, βοηθάει στη σωστή διαδικασία διεκπεραίωσης του «θεσμικού πλαισίου», όπου μέσω αυτού συμβιώνουν όλοι οι οικονομικοί και κοινωνικοί δεσμοί. «Χωρίς το εν λόγω θεσμικό πλαίσιο» και τις κατάλληλες ρυθμίσεις διακινδυνεύτε η σωστή λειτουργία «του οικονομικού και κοινωνικού οικοδομήματος». (Γούλα, 2014:122).

«Η διοίκηση διακρίνεται σε κυριαρχική ή εξουσιαστική και συναλλακτική. Οι μορφές της κρατικής διοίκησης καθορίζονται από το συνταγματικό μοντέλο του Κράτους στο οποίο αντιστοιχούν». (Δημητρόπουλος, 2004: 133 στο Καραστάθης, 2018:46).

2.1.1 Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τα πιο πάνω, επισημαίνονται δύο έννοιες της Διοίκησης, η μία είναι αυτή που απαρτίζεται από μία ορισμένη λειτουργία ενώ η άλλη συνυπολογίζει τα όρια των «οργάνων-εκφραστών της δημόσιας εξουσίας». Ωστόσο, η δημόσια διοίκηση απαρτίζεται απ' όλες τις διοικητικές αρχές όπως τα «υπουργεία, τις οργανωμένες κρατικές υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)». Δηλαδή, στη Δημόσια διοίκηση υπάρχει το μέγεθος και η διάσταση αυτή με την οποία μια χώρα δραστηριοποιείται σύμφωνα με τη δημόσια εξουσία. (Καραστάθης, 2018:46).

Τα όργανα που εκτελούν διοικητική εξουσία αποσκοπούν στην πραγματοποίηση των μεταρρυθμίσεων του κρατικού οργανισμού, όμως δεν ενσωματώνονται στη νομοθετική και δικαστική εξουσία. Τα όργανα διοίκησης έχουν την υποχρέωση να καθιερώνουν τους νόμους δικαίου τόσο για τη ρύθμιση της συμπεριφοράς αυτών που διοικούνται όσο και για την ολοκλήρωση των εργασιών ειδικών αναθέσεων, αλλά και στην ολοκλήρωση ενός έργου που έχει οριστεί για τη δημιουργία και χορήγηση μέσων ικανοποίησης αναγκών στους τομείς δημόσιας διοίκησης ή οικονομίας (Σπηλιωτόπουλος, 1999: 16 στο Καραστάθης, 2018:46).

Η έννοια της δημόσιας διοίκησης θεωρείται ως αντικείμενο της οργάνωσης, που υποδηλώνει όλα τα νομικά πρόσωπα στα οποία είναι διατεταγμένα και με σύστημα, τα όργανα διοίκησης τα οποία προσδιορίζουν ή ρυθμίζουν τους νόμους δικαίου. Στη δημόσια εξουσία εφαρμόζονται, βάση αρμοδιότητάς, οι «κανόνες δικαίου», όπως παραδείγματός χάριν η διενέργεια υλικών πράξεων. Οι κανόνες που υλοποιούνται αυτόνομα, χωρίς δηλαδή να εξαρτώνται από τη θέληση αυτών, εφαρμόζονται υποχρεωτικά αφού πρόκειται για τη συμπεριφορά συγκεκριμένου τρόπου ή αυτών που υποβάλλονται στις επιδράσεις «των υλικών πράξεων». (Σπηλιωτόπουλος, 1999: 20-21 στο Καραστάθης, 2018:46)

Η βάση της δημόσιας διοίκησης πλαισιώνεται από τις γενικές αρχές που διακρίνουν και εντάσσουν νομικά τις ανθρώπινες πράξεις, και συνδράμουν στη μη προβληματική και αδιάλειπτη δραστηριότητα των οργάνων διοίκησης, πράγμα που βοηθάει «γενικά το δημόσιο συμφέρον, αλλά και τον πολίτη ειδικότερα». Οι αρχές αυτές χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- «Αρχή της νομιμότητας»
- «Αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος».
- «Αρχή της νόμιμης δράσης της διοικήσεως».
- «Αρχή της συνέχειας της λειτουργίας των υπηρεσιών της διοίκησης».
- «Αρχή της προηγούμενης ακροάσεως των διοικουμένων (άρθρο 20 § 2 Σ)».
- «Αρχή της χρηστής διοικήσεως».
- «Αρχή της καλής πίστης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικουμένου».
- «Αρχή της αναλογικότητας».

- «*Αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης κατά την άσκηση των καθηκόντων τους*».
- «*Αρχή της ισότητας και ειδικότερα της αναλογικής ισότητας*».
- «*Αρχή της αιτιολογίας των διοικητικών πράξεων*».
- «*Αρχή του ελέγχου της δημόσιας διοίκησης, η οποία εφαρμόζεται μέσω της άσκησης του δικαιώματος της προσφυγής στις διοικητικές αρχές καθώς και μέσω του δικαιώματος προσφυγής στη Δικαιοσύνη για πράξεις των οργάνων της δημόσιας διοίκησης*». (Καραστάθης, 2018:47-48)

2.1.2 Συστήματα οργάνωσης του Κράτους

Σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις κάθε κράτους, υπάρχει μια ακολουθούμενη διοικητική τακτική στη δημόσια διοίκηση, όπου ξεχωρίζουμε τα εξής:

- «*συγκεντρωτικό*»,
- «*αποκεντρωτικό*»,
- «*σύστημα αυτοδιοικήσεως*»,
- «*ομοσπονδιακό σύστημα*»,
- «*σύστημα περιφέρειας*»,
- «*επιτροπικό ή συλλογικό*»,
- «*σύστημα του λαϊκού κράτους*»,
- «*υπαλληλικό ή γραφειοκρατικό*»,
- «*σύστημα παραχωρήσεως δημόσιας υπηρεσίας*»

(Καραστάθης, 2018:48-49).

Στην Ελλάδα, και σύμφωνα με το σύνταγμα μας, ισχύουν τρεις τακτικές διοικητικής οργάνωσης (Τάχος, 2005: 217), οι οποίες είναι:

α) Διοικητικό συγκεντρωτικό σύστημα

Στο σύστημα αυτό ηγετικό ρόλο έχουν τα αρμόδια όργανα της δημόσιας διοίκησης. Στις Περιφέρειες αρμοδιότητα έχει μόνο η άσκηση εκτέλεσης μιας εργασίας. Στις κεντρικές διοικήσεις ενεργούνται ειδικές αρμοδιότητες οι οποίες καθοδηγούν, οργανώνουν και διευθύνουν τα περιφερειακά όργανα.

β) Διοικητικό σύστημα αποκέντρωσης

Προϋπόθεση του διοικητικού συστήματος αποκέντρωσης είναι η υπόσταση μιας «κεντρικής κρατικής διοίκησης», η οποία προτείνει στην Περιφέρεια αυτές τις κρατικές υπηρεσίες που στόχο έχουν την γρηγορότερη και σωστότερη εξάσκηση της δημόσιας διοίκησης και στις οποίες εκχωρεί «εκτελεστικές και αποφασιστικές αρμοδιότητες». Πιο αναλυτικά, καθοριστική υποχρέωση για τις υποθέσεις των περιοχών που εδρεύουν εκτός της πρωτεύουσας της χώρας, έχουν τα όργανα της διοίκησης που βρίσκονται εκεί. Τα περιφερειακά αυτά όργανα είναι αρμόδια για τον ορισμό γενικών αποφάσεων που συνήθως συνάδουν με κάποιο θέμα ή αδιέξοδο που αφορά την Περιφέρεια τους. Το κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ της κεντρικής κρατικής διοίκησης και της διοικητικής αποκέντρωσης είναι ότι τα όργανα διοίκησης που τις επανδρώνουν, είναι νομικά πρόσωπα που ανήκουν στο ίδιο νομικό πρόσωπο του Κράτους .

γ) Διοικητική αυτοδιοίκηση

Η διοικητική αυτοδιοίκηση διευθύνεται «από αυτόνομα και αυτοδιοικούμενα όργανα, μη κεντρικά κρατικά». Τα ζητήματα που τους αφορούν βρίσκονται συνήθως σε ορισμένη τοπική περιοχή και για ορισμένα ζητήματα αναγκών. «Η διοίκηση των κατά τόπους ζητημάτων αφορά τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενώ για ειδικούς τομείς και θέματα, ευθύνη αναλαμβάνει η καθ' ύλην αυτοδιοίκηση». (Καραστάθης, 2018:49).

2.1.3 Συγκεντρωτικό σύστημα

Σύμφωνα με τα κρατικά όργανα, συγκεντρωτικό σύστημα είναι αυτό που είναι αρμόδιο να ασκεί τις καθοριστικές υποχρεώσεις του σ' όλη την κρατική επικράτεια. Το συγκεντρωτικό λοιπόν σύστημα παρέχει την «ύπαρξη και λειτουργία περιφερειακών - τοπικών διοικητικών υπηρεσιών», που όμως ελέγχονται και στηρίζονται διοικητικά και οικονομικά, από τον κεντρικό κρατικό μηχανισμό. (Καραστάθης Δημ., 2018:51). Ο κεντρικός κρατικός μηχανισμός είναι αρμόδιος για τις όποιες αποφάσεις θα παρθούν, σε ότι έχει σχέση με διοικητικές, περιφερειακές και κεντρικές υποθέσεις. (Κόντης, 2001: 24).

Κατόπιν εφαρμογής του συγκεντρωτικού συστήματος προκύπτουν αρκετά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Στα πλεονεκτήματα βλέπουμε τη λύση διαφόρων δυσκολιών με ίδιο και ομότυπο σύστημα, ανεπηρέαστο, αντιμετωπίζοντας τις καταστάσεις με αντικειμενικό τρόπο, με ενωμένη διοίκηση και κάνοντας οικονομία στους πόρους (Μπαμπαλιούτας, 2007: 18-20). Ακόμη, πλεονέκτημα μπορεί να

θεωρηθεί και ο «πολιτικός έλεγχος», αφού αποβλέπει στην επίτευξη ενός πολιτικού στόχου, που διατυπώνεται όταν οι τελικές κρίσεις παρθούν και μεσολαβούν χωρίς να παρεμβάλλονται από ένα καθορισμένο κεντρικό άξονα, που δεν μεταφέρεται στις «περιφερειακές οδούς» (Καραστάθης, 2018:51).

Αναλυτικότερα, τα βασικότερα πλεονεκτήματα της συγκεντρωτικής διοίκησης είναι τα εξής:

- προκύπτει μια κοινή οργανωτική κουλτούρα, ενιαία άποψη και δραστηριοποίηση στο σύνολο της κρατικής εμβέλειας,
- η εκπλήρωση ίδιας μορφής και αδιάληπτης εποπτείας στα όργανα της περιφέρειας,
- «η εξοικονόμηση εργατικού δυναμικού και υλικών πόρων»,
- προκύπτει μια ισχυρή ικανότητα του Κράτους να επιβληθεί (Σαΐτης, 2005 στο Καραστάθης, 2018:51).

Από την άσκηση του συγκεντρωτικού συστήματος, τα μειονεκτήματα που βλέπουμε να δημιουργούνται είναι: ο μεγάλος όγκος δουλείας, που το αναλαμβάνει η κεντρική διοίκηση, το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την επίλυση διαφόρων θεμάτων, σε συνδυασμό με το μεγάλο όγκο δουλείας και η προσαρμογή, σε πρόσφορο περιβάλλον, του γραφειοκρατικού μοντέλου (Μπαμπαλιούτας, 2007: 18-20). Ακόμη ένα μειονέκτημα είναι το πάρσιμο αποφάσεων που γίνονται από αποστάση, για θέματα που παρουσιάζονται σε «περιφερειακό και τοπικό επίπεδο καθώς και η αργή προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος». (Καραστάθης, 2018:51).

Αναλυτικότερα, τα βασικότερα μειονεκτήματα της συγκεντρωτικής διοίκησης είναι τα εξής:

- η δημόσια διοίκηση μεταμορφώνεται σ' ένα σύνθετο και καθόλου απλό μηχανισμό, με αποτέλεσμα την προσαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου.
- η μεταβολή των αδιεξόδων του πολίτη και των θεμάτων που προκύπτουν σε μία εξαντλητική, που απαιτεί πολύ χρόνο και χρήμα, διαδικασία, λόγω της μετάβασης τους από την επαρχία στην πρωτεύουσα,
- οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διάφορα κεντρικά διοικητικά όργανα στο συντονισμό πολλαπλών θεμάτων, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα κατανόησης τους. (Σαΐτης, 2005).

2.1.4 Αποκεντρωτικό σύστημα

Η κεντρική διοίκηση στην ανάγκη της να αποδεσμευτεί, μεταξύ άλλων, από το χαρακτηριστικό της συγκέντρωσης υπερβολικής ποσότητας ενός μαζικού αριθμού περιπτώσεων, συνδυαστικά με τον μεγάλο όγκο δουλείας, κατόρθωσε να μεταβιβάσει μερικές αρμοδιότητες «σε κρατικά όργανα της Περιφέρειας». Η πράξη αυτή έδωσε λύσεις, πρόβαλε και συνέβαλε στην ανέλιξη του νοήματος καθώς και του αυτοσκοπού «της διοικητικής αποκέντρωσης στη δημόσια διοίκηση και ονομάστηκε αποκεντρωτικό σύστημα». (Σαϊτής, 2005 στο Καραστάθης, 2018:52).

Ο όρος του αποκεντρωτικού συστήματος έχει την έννοια της μεταβίβασης καθηκόντων από τη κεντρική διοίκηση σε χαμηλότερου επιπέδου όργανα. Σκοπός της τακτικής αυτής είναι να περιορίσει την αδυναμία και την έλλειψη ανεξαρτησίας της Περιφέρειας από τον κεντρικό μηχανισμό και να καταστήσει σε λειτουργία την δυναμική της αποκέντρωσης. (Πετράκος & Ψυχάρης, 2004). Έχοντας λοιπόν αυτό υπόψη, τα περιφερειακά όργανα μπορούν πλέον να προσδιορίζουν ή να ρυθμίσουν οδηγίες ή νόμους σχετικά με το τι πρέπει να γίνει σε κάθε περίπτωση, έχοντας την επιθυμητή κατάληξη χωρίς να χρειάζεται απαραίτητα η σύμφωνη γνώμη του κεντρικού μηχανισμού. (Καραστάθης, 2018:52)

Η λογική του αποκεντρωμένου συστήματος βασίζεται στο σκεπτικό της διεκπεραίωσης καθοριστικών καθηκόντων σε όργανα της Περιφέρειας, για την επίλυση των διαφόρων περιπτώσεων που την αφορούν. Σκοπεύει να βοηθήσει και να ευκολύνει στην ταχύτερη παροχή υπηρεσιών προς πολίτες, στα όρια της συναναστροφής με το κοινό, και των μεταξύ τους συναλλαγών, προκειμένου να αποφευχθεί η μετακίνηση τους (πολίτες) σε κεντρικούς οργανισμούς, για τη διευθέτηση των ζητημάτων που τους απασχολούν. Επίσης, «...διευκολύνεται και η προσαρμογή της διοίκησης στις ιδιαιτερότητες της κάθε Περιφέρειας» (Μακρυδημήτρης, 2010: 208).

Τα πλεονεκτήματα της μεταφοράς των καθοριστικών καθηκόντων σε κρατικά περιφερειακά κέντρα έχει τα εξής αποτελέσματα:

- χαλαρώνει τα κεντρικά όργανα διοίκησης από τις αποφασιστικές αρμοδιότητες συγκεκριμένου ενδιαφέροντος και γεωγραφικού τόπου,

- αυξάνει πιο γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος στο να βρεθούν λύσεις στα αδιέξοδα του κοινού,
- βελτιώνει την ανέλιξη και την άνθηση της Περιφέρειας,
- ισχυροποιεί το συναίσθημα υπευθυνότητας τους και βελτιώνει την αντίληψη στην πραγματοποίηση και ολοκλήρωση των καθηκόντων τους (Σαΐτης, 2005):

Τα αρνητικά σημεία της μεταφοράς των καθοριστικών καθηκόντων σε κρατικά περιφερειακά κέντρα είναι:

- η τάση υπερβολικού ζήλου για την εξουσία λόγω προσωπικού εξαναγκασμού, και το γεγονός ότι βρίσκεται σε συγκεκριμένο μέρος.
 - η ανεπάρκεια απαραίτητης εκπαιδευτικής μόρφωσης αλλά και εμπειρίας του προσωπικού των οργάνων της Περιφέρειας, που έχει ως αποτέλεσμα την ανικανότητα να δοθούν λύσεις σε πιο εξειδικευμένα ζητήματα,
 - η πιθανότητα διαφορετικών διοικητικών ενεργειών.
- (Σαΐτης, 2005).

Η πολιτική και η διοικητική αποκέντρωση είναι οι δυο όψεις που χαρακτηρίζουν το αποκεντρωμένο σύστημα. Δεδομένου ότι τα καθήκοντα και ο έλεγχος έχουν μεταφερθεί από ένα υψηλόβαθμο όργανο σε ένα όργανο χαμηλότερης βαθμίδας, την Περιφέρεια, γίνεται αντιληπτό ότι η μεταφορά αυτή θα εκπληρώσει κατά κανόνα το «γεωγραφικό προφίλ», τις «λειτουργικές αλλαγές» και τις «ιδιωτικοποιήσεις». (Καραστάθης, 2018:54).

Οι κυριότεροι στόχοι της αποκέντρωσης είναι:

- α) η διοίκηση να έχει πιο προσιτή προσέγγιση προς το κοινό και την ικανότητα γρήγορης εξυπηρέτησης των πολιτών με τους υπευθύνους που είναι αρμόδιοι για να δώσουν λύσεις στα θέματα που τους απασχολούν, και
- β) ο καταμερισμός της δουλειάς σε όργανα της Περιφέρειας, πράγμα που βοηθάει στην πιο γρήγορη και τελεσφόρο λύση των αδιεξόδων που προκύπτουν. (Σπηλιωτόπουλος, 1999: 250).

2.1.5. Τοπική αυτοδιοίκηση

Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι ένα «σύστημα διοικητικής οργάνωσης» και ιεραρχικά βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο της δημόσιας διοίκησης. Οι Οργανισμοί

Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) δραστηριοποιούνται στα όρια των καθηκόντων που τους ορίζονται σύμφωνα με τους νόμους ή σύμφωνα με τις οδηγίες ανώτερης βαθμίδας της κυβερνήσεως. Το θέμα της τοπικής αυτοδιοίκησης θεωρείται σημαντικό ζήτημα της δημόσιας διοίκησης και της κυβέρνησης. *«Τα θεσμικά όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των χωρών, ακόμη και όταν υπάρχουν παρόμοιες ρυθμίσεις».* (Καραστάθης, 2018:58).

Για τις ενέργειες, την εκτέλεση, και την εξασφάλιση *«της αποκέντρωσης προϋποτίθενται συνθήκες αυτοδιοίκησης και η ύπαρξη αιρετών σωμάτων. Αποτελεί μοντέλο δημοκρατίας που επιτυγχάνει πολιτική, κοινωνική, οικονομική και διοικητική ολοκλήρωση».* Συγκροτεί τον τρόπο με τον οποίο εκφράζεται η λαϊκή εξουσία *«σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο»*, όπως επίσης και το καθεστώς λειτουργίας δημοκρατικής μεθόδου του κράτους *«σε κοινωνικό, πολιτικό και αναπτυξιακό επίπεδο»*, και παράλληλα θεωρείται αποτέλεσμα της *«κοινωνικοποίησης της εξουσίας».* (Παπαγιάννης, 1997:18 στο Καραστάθης, 2018:59).

2.1.6 Γραφειοκρατία

Η *«Γραφειοκρατία (Bureaucratization)»* προέρχεται από τη λέξη *«Γραφείο (Bureau)»* και θεωρείται το πιο γνωστό μοντέλο οργάνωσης. Το μοντέλο της γραφειοκρατίας δεν είναι απλά ένα λειτουργικό οργανωτικό μοντέλο, αλλά ένα ολοκληρωμένο μοντέλο οργάνωσης που εμπεριέχει αρκετή ιστορία, εδραιωμένα θεμέλια και αδιάσπαστη κουλτούρα. Η απήχηση και η επίδραση της συσχετίζεται με την βελτίωση του δημοσίου φορέα, συγχρόνως όμως χρησιμοποιείται και αναγνωρίζεται και από τον ιδιωτικό τομέα. (Καραστάθης, 2018:59). Ιστορικά η γραφειοκρατία αποτέλεσε ένα τελεσφόρο οργανωτικό σύστημα. (Γούλα, 2014:123).

Δημιουργός του γραφειοκρατικού μοντέλου ήταν ο Μαξιμίλιαν Καρλ Έμιλ Βέμπερ, Γερμανός πολιτικός οικονομολόγος και κοινωνιολόγος, και εκφράστηκε γύρω στο τέλος του 19^{ου} και αρχές του 20^{ου} αιώνα. (Καραστάθης, 2018:59) Ο Βέμπερ θεωρούσε ότι η διάδοση και η σταθεροποίηση του μοντέλου αυτού, θα έπαιζε πολύ σημαντικό ρόλο στην πορεία της *«κοινωνικής αλλαγής».* Επιθυμία του ήταν το γραφειοκρατικό μοντέλο να αποκτήσει μια πρωτοποριακή δυναμική άξια στο να δημιουργήσει παγιωμένες πρακτικές που θα ήταν ικανές να μεταβάλουν την όψη της κοινωνίας. Σύμφωνα με τον Βέμπερ, *«η γραφειοκρατία είναι η μορφή κοινωνικής και*

πολιτικής οργάνωσης που ανταποκρίνεται στις ανάγκες διοίκησης μαζικών κοινωνιών» (Σπανού Κ., 2000:146 στο Γούλα, 2014:123).

Η αιτία για την έρευνα του γραφειοκρατικού μοντέλου, σύμφωνα με τον Βέμπερ, ήταν η επιτακτική ζήτηση της γραφειοκρατίας να βρίσκεται πιο πάνω από την πολιτική. Εδώ ο Βέμπερ ισχυριζόταν και στήριζε ότι, η οποιαδήποτε «*γραφειοκρατική οργάνωση*» ήταν υποχρεωμένη να παραμένει «*ουδέτερη, αντικειμενική και υπηρέτης της κοινωνίας*». Στο ανώτερο σημείο της εξέλιξης όμως του «*γραφειοκρατικού οργανισμού*» επιβάλλεται να βρίσκεται ένα χαρακτηριστικό, το οποίο όμως δεν είναι τυπικά γραφειοκρατικό, αλλά να προσφέρει «*πολιτικές κατευθύνσεις που θα τον καθοδηγούν*». (Καραστάθης, 2018:59-60).

Σύμφωνα λοιπόν με το Βέμπερ, οι αιτίες που η γραφειοκρατία έχει επικρατήσει και διαδοθεί, ακόμη και στις πιο μοντέρνες περιόδους, είναι οι εξής:

- Η οικονομική σταθερότητα.
- Η ανέλιξη και η διαφύλαξη του οικονομικού συστήματος όπου βασικό οικονομικό παράγοντα αποτελεί το ιδιωτικό κεφάλαιο.
- Η κλίση των χωρών της δύσης να βασίζονται στη λογική δηλαδή οι αποφάσεις και οι λύσεις των προβλημάτων τους να είναι βάση της γνώσης, της λογικής και του ορθού λόγου και όχι βάση του μυστικισμού.
- «*Η δημοκρατία*»
- «*Η ανάπτυξη της κλίμακας και η πολυπλοκότητα των διευθυντικών προβλημάτων*».
- Η ιδιαιτερότητα στον τρόπο εργασίας και ανωτερότητας της.
(Καραστάθης, 2018:60)

Τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι τα εξής:

- Ο υπάλληλος έχει εξειδικευτεί κατάλληλα και είναι εκπαιδευμένος στο να εφαρμόσει την «*εργασία μιας ειδικής περιοχής*», σύμφωνα και με την πείρα που διαθέτει. Η εργασία μοιράζεται αρμοδίως βάση ειδίκευσης.
- Η «*αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας*» υπερισχύει στους οργανισμούς, δηλαδή ένα τμήμα που είναι χαμηλότερης βαθμίδας, εποπτεύεται από αυτά που είναι υψηλότερης βαθμίδας. Τα όρια αυτά της ανώτερης και κατώτερης κλίμακας της «*γραφειοκρατικής διοίκησης*», δεν αφορούν μόνο την ηγεσία αλλά συγχρόνως και την εμπειρία.

- Η διαδικασία που δουλεύει το σύστημα οργάνωσης ρυθμίζεται από ένα «σταθερό σύστημά κανόνων» που υλοποιείται σε ειδικές καταστάσεις.
- Ο υπάλληλος που είναι επικεφαλής, είναι ο κατάλληλος να «διευθύνει το γραφείο του κατά τρόπο απρόσωπο» δίχως εμπάθειες και συναισθήματα.
- Σε έναν οργανισμό που πετυχαίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, «οι διαπροσωπικές σχέσεις» δεν υπάρχουν.
- Η δράση ενεργείται «χωρίς αυθαιρεσίες» και δίχως να εκτιμηθούν τα δεδομένα που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα.
- Το υπαλληλικό προσωπικό επιλέγεται σύμφωνα με «τεχνικά προσόντα» και διαφυλάσσεται από «αυθαίρετες απολύσεις».
- Υφίσταται «σεβασμός στους κανονισμούς».
- Βασίζεται κατά προτεραιότητα «στον προσανατολισμό της επαγγελματικής καριέρας», στα βασικά ή ηγετικά μέλη ενός οργανισμού. (Γούλα, 2014:124).

Σύμφωνα με τον Stewart (1999), οι κυριότεροι άξονες του γραφειοκρατικού συστήματος είναι:

- Η εκπαίδευση που είναι πιο σχετική με το είδος της δουλειάς παρά με τον υπάλληλο που την εκτελεί.
- Ο βαθμός ιεραρχίας των καθηκόντων και ηγεσίας η οποία χωρίζει τους υπαλλήλους από τους έχοντας εξουσία.
- Η τακτική οδηγιών και ρυθμίσεων που εξασφαλίζει στον οργανισμό. μία τελεσφόρο μη προσωπική λειτουργία
- Η αίσθηση της μη πραγματικής προσωπικής αντίληψης, βάση της οποίας ο διαμερισμός των πλεονεκτημάτων και της εφαρμογής καθηκόντων και εξουσίας, δεν βασίζεται στη λογική ή στις αρχές, αλλά σύμφωνα με την υπάρχουσα τακτική οδηγιών και ρυθμίσεων.

Σύμφωνα με τον Karl Marx, η γραφειοκρατική οργάνωση προσεγγίζεται μέσω μιας εντελώς διαφορετικής άποψης. Ο Marx συσχέτισε την τακτική της γραφειοκρατίας με διαφορετικά θέματα, όπως την κοινωνική τάξη, την χρησιμοποίηση των ατόμων, «την κρίση της καπιταλιστικής κοινωνίας» και την «ανάδειξη της κομμουνιστικής επιλογής». Ισχυρίστηκε ακόμη πως η γραφειοκρατία θεωρείται θέμα ενδελεχούς ελέγχου όταν συσχετίζεται με την ανώτερη οικονομική τάξη ή όταν

υπάρχουν φανερές ανομοιογένειες, ανάμεσα στην πολιτική και κοινωνία των ανθρώπων. (Καραστάθης, 2018:62)

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι το γραφειοκρατικό μοντέλο εφαρμόζεται με ορισμένες οδηγίες και ρυθμίσεις, έχει ανώτερη κλιμακωτή σχέση εξάρτησης κατατάσσοντας την σε μια σειρά σύμφωνα με τα κριτήρια της , σε όλες τις βαθμίδες της έχει ειδικές αρμοδιότητες, εξουσίες και ευθύνες. *«Η μορφή της γραφειοκρατικής διάρθρωσης έχει σχήμα πυραμίδας, δηλαδή ευρεία βάση και περιορισμένη κορυφή. Οι εργαζόμενοι έχουν προσδιορισμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις που αντιστοιχούν στη θέση που κατέχουν»*. (Καραστάθης, 2018:61)

2.2 Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στο πέρασμα των ετών, το ελληνικό σύστημα της δημόσιας διοίκησης έχει ερευνηθεί από πολλούς μελετητές, δικούς μας αλλά και του εξωτερικού, με κυριότερο στοιχείο μελέτης αυτό του εκσυγχρονισμού και της μεταρρυθμίσεως. Η διερεύνηση αυτή, αφού ολοκληρώθηκε εις βάθος, υπόδειξε προτάσεις οι οποίες ενδεχομένως να βοηθούσαν στην αναβάθμισή και καλυτέρευση του παρόντος συστήματος (Χριστοπούλου 2008: 12). Τα ίδια χαρακτηριστικά είχαν και τα πλάνα βελτίωσης των τμημάτων της δημόσιας διοίκησης καθώς και η αναβάθμιση της ποιότητας σ' όλα τα υψηλής βαθμίδας κλιμάκια, με σκοπό την ευεργετική επιρροή τους στην κοινωνία αλλά και στην οικονομία. (Μακρυδημήτρης, Α. 1999: 40-42 στο Καραστάθης Δημ., 2018:63).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση άρχισε να λειτουργεί το 1950, ακριβώς μετά τον εμφύλιο πόλεμο, ό που η Ελλάδα προσπαθούσε να ορθοποδήσει και να δουλέψει *«ως συντεταγμένο και εννομούμενο κράτος»*. Όμως οι κακές συγκυρίες και οι περιστάσεις των συνθηκών εκείνης της εποχής δε βοήθησαν στο να δοθούν λύσεις ακόμη και στα πιο ασήμαντα θέματα. Δυστυχώς όμως, όσο περνούσαν τα χρόνια, δεν υπήρξαν μεγάλες διαφορές και τα αδιέξοδα συνέχιζαν να υπάρχουν, με συμπέρασμα οι επιστήμονες να είναι αμετανόητοι στις απόψεις τους. (Καραστάθης Δημ., 2018:65)

Την περίοδο της δικτατορίας στην Ελλάδα, τη δεκαετία του '70, δημιουργήθηκαν δυο μελέτες από τους Αργυριάδη (1970) και Σταυριανόπουλο (1972), όπου ανέφεραν τα ίδια με τα παλιά αδιέξοδα, *«ενώ σημειώθηκε η ανάγκη για αντικειμενική και δίκαιη εξέλιξη και προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού»*. Η μελέτη του Σταυριανόπουλου (1972), θεωρήθηκε πιο χαμηλών τόνων όσον αφορούσε τις

αντιλήψεις και τους προσδιορισμούς της. Υποδήλωνε την ελληνική διοίκηση πιο περιγραφικά, αφού συντάχθηκε την περίοδο της δικτατορίας στην Ελλάδα. Παρατηρείται ότι, παρ' όλη την πολιτική καταπίεση και τη μεροληπτική συμπεριφορά, και σε αυτή τη μελέτη, αναφέρεται *«το ποιοτικό έλλειμμα της δημόσιας διοίκησης»* (Καραστάθης Δημ., 2018:65-66).

Στη συνέχεια, αφού κατάρρευσε η δικτατορία, επανήλθε η δημοκρατία όμως τα αδιέξοδα εξακολουθούσαν να υφίστανται. Ο διοικητικός μηχανισμός δεν παρουσίασε καμία πρόοδο από την περίοδο της δικτατορίας μέχρι το τέλος της δεκαετίας του '70, ούτε ενστερνίστηκε νέες τακτικές σύμφωνα με αυτές των βορειοδυτικών χωρών της γηραιάς Ηπείρου και ιδίως των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Ταυτόχρονα όμως δεν κατάφερε να στηρίξει και να ενδυναμώσει *«τη θετική αναπτυξιακή πορεία της ελληνικής οικονομίας (ρυθμός ανάπτυξης 7%)*. Παράλληλα, *οι επιχειρούμενες προσπάθειες μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης εκείνης της εποχής δεν απέφεραν τα προσδοκώμενα.*» (Καραστάθης Δημ., 2018:66).

Την δεκαετία του 1980 η χώρα μας, παρόλο που η δημόσια διοίκηση της εξακολουθεί να βρίσκεται σε αδιέξοδο και να μην ανταποκρίνεται στο έπακρο των δυνατοτήτων της, ενσωματώνεται στην οικογένεια της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (Ε.Ο.Κ.). Την περίοδο αυτή, η Ελλάδα είχε να αντιμετωπίσει την απότομη όξυνση των εξής προβλημάτων:

- *«μείωση του αναπτυξιακού ρυθμού»,*
- *«δυσκολία στην πληρωμή των εξωτερικών υποχρεώσεων (το 1985)»,*
- *«τα δημοσιονομικά ελλείμματα παρουσίαζαν αυξητική τάση, η οποία ενισχυόταν από τη στασιμότητα του πληθωρισμού σε όλη την Ευρώπη».* (Καραστάθης Δημ., 2018:66).

Μετάπειτα τη δεκαετία του '90, έγινε μια απόπειρα προς τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Τότε είχαν συνταχθεί τρεις εκθέσεις: η πρώτη γράφτηκε το 1990 από το *«Υπουργείο Προεδρίας (Εκθεση των «100»)»*, η δεύτερη γράφτηκε το 1991, η ονομαζόμενη *«Εκθεση της Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα»* και η τρίτη έκθεση γράφτηκε το 1992 *«από αρμόδια επιτροπή με πρόεδρο τον τότε αντιπρόεδρο του ΣτΕ, Μιχαήλ Δεκλερή»*. (Καραστάθης Δημ., 2018:66-67).

Αναλυτικότερα, η πρώτη έκθεση αναφερόταν σχετικά με *«τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης»*. Στηριζόμενη στο οργανωτικό πλέγμα

«του κυβερνητικού μηχανισμού και της κεντρικής διοίκησης και προτείνοντας μέτρα για την προβολή του επιτελικού ρόλου της Κυβέρνησης και τη σύσταση Εθνικού Συμβουλίου Δημόσιας Διοίκησης». Η έκθεση είχε ως σημαντική μείζονος σημασίας, το σχεδιασμό μιας καινούργιας τακτικής στα θέματα «του ανθρώπινου δυναμικού και της σύγχρονης λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών», περιλαμβάνοντας και εφαρμόζοντας κανόνες και μεθόδους διεύρυνσης της ικανότητας αποτελεσμάτων, της απόδοσης και της απλούστευσης της διοικητικής δραστηριότητας. (Σβέρκου, 2007: 25 στο Καραστάθης Δημ., 2018:67). Το 1991 δημιουργήθηκε η δεύτερη έκθεση που έδινε έμφαση στην αναγκαιότητα εξεύρεσης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του διοικητικού προσωπικού με το οποίο ουσιαστικά θα ενδυναμωνόταν η δημόσια διοίκηση. Η δημιουργία επιδέξιας και τελεσφόρου δημόσιας διοίκησης ήταν ο στόχος που θα συγκροτούσε στη συν διαμόρφωση ικανού αποτελέσματος βελτίωσης και εκσυγχρονισμού του κράτους. Τέλος, το 1992 συντάχθηκε η τρίτη έκθεση, όπου ήταν η αιτία εντοπισμού των προβλημάτων της κατάστασης με την οποία δούλευε η δημόσια διοίκηση και συγχρόνως προδιάθετέ την εξέλιξη της με βάση τις καινούργιες τάσεις που εφαρμόζοταν στη Δυτική Ευρώπη με σκοπό την βελτίωση της διοικητικής ροής, και αυτό ήταν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ). (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000).

Στην προσπάθεια αυτή, στο να δημιουργηθεί ένα βελτιωμένος και εκσυγχρονισμένος δημόσιος διοικητικός μηχανισμός, είχαν γίνει σημαντικά θεμελιώδη βήματα σύμφωνα με τα «ευρωπαϊκά πρότυπα», όπου έγιναν μέρος της του μηχανισμού της «Ανεξάρτητης Αρχής Επιλογής Προσωπικού», όπως η δημιουργία: (α) «του β' βαθμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Περιφέρειας», ως αδιάσπαστη αποκεντρωμένη διοικητική μονάδα, (β) «η θεσμοθέτηση του Συνηγόρου του Πολίτη και των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου της διοικητικής δράσης», (γ) η θέση «του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης», και (δ) «ο Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων και ο νέος Υ.Κ.». (Καραστάθης Δημ., 2018:68).

Οι εκάστοτε κυβερνήσεις, τις τελευταίες δεκαετίες, είναι γεγονός ότι επεμβαίνουν συστηματικά στον συντονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης προσπαθώντας να συντονιστούν αρμονικά σύμφωνα με παρόμοιες πολιτικές άλλων ευρωπαϊκών χωρών, οι οποίες ενεργούν ανάλογα με τα εξελεγμένα «ευρωπαϊκά πρότυπα». Ταυτόχρονα, θεωρείται αναγκαία και η υποστύλωση με συγκεκριμένες ενέργειες στην αντιμετώπιση του «λειτουργικού εκσυγχρονισμού». Ακόμη αναγκαία

είναι και η χρησιμοποίηση «εργαλείων για την αξιολόγηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών και των υπαλλήλων τους. Τα συστήματα της «Διοίκησης Μέσω Στόχων», το «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» και οι αρχές «Καλής Νομοθέτησης» εμπεριέχουν τη φιλοσοφία του ΝΔΜ και μπορούν να συνδράμουν στη βελτίωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης» (Καραβέργος, 2010 στο Καραστάθης Δημ., 2018:68). Ο ιδιαίτερος τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί και η αποδοτικότητα τους, είναι θέμα συζήτησης για πολλά χρόνια σε διάφορα κράτη ανά τον κόσμο (Γούλα, 2013 στο Καραστάθης Δημ., 2018:69).

Πιο αναλυτικά, στην Ελλάδα παρόλες τις προσπάθειες και τις ενέργειες που έχουν γίνει κατά διαστήματα για τον ομαλό εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα πάντα με τις κατευθύνσεις των ευρωπαϊκών δεδομένων, οι «αδράνεις αποδείχτηκαν ισχυρότερες από τις επιταγές της Ε.Ε. και ό,τι έμεινε ήταν σχεδόν ένας τυπικός ή κόλουρος εξευρωπαϊσμός» (Καζάκος, 2010: 59). Παρά τις απανωτές και συνεχείς ανακοινώσεις, καθώς και οι ενέργειες στο να πετύχουν οι διάφορες αναγγελίες αλλαγών και ρυθμίσεων, «το μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας της διοίκησης του Κράτους δεν μεταβλήθηκε ουσιωδώς». Η έλλειψη ικανότητας προσαρμογής, η ευπάθεια και απουσία της άμεσης υλοποίησης «των κατευθύνσεων του εκδημοκρατισμού και της ευρωπαϊκής ενοποίησης», είχε ως αρνητικό αποτέλεσμα η Ελλάδα να χάσει άλλη μια ευνοϊκή δυνατότητα στη «λειτουργική αλλαγή».(Καραστάθης Δημ., 2018:70).

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και κατά κύριο λόγο οι δημόσιοι οργανισμοί, ανήκουν σ' ένα γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης. (Γούλα 2014:122). Σύμφωνα με τα γνωρίσματα που είχαν οι «οργανώσεις βεμπεριανού τύπου» η λογική της γραφειοκρατίας, η οποία έχει καθιερωθεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση, δεν είναι λειτουργική στην εφαρμογή ορισμένων αρχών, όπως παραδείγματος χάριν η καθορισμένη βαθμίδα κατάταξης, η υπευθυνότητα, η αμεροληψία και η εμπιστοσύνη. Παρόλο που έγιναν διάφορες προσπάθειες για αλλαγές για την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης, πρωταγωνιστικό ρόλο είχε το «δόγμα» συστηματοποίησης του «κρατικού μηχανισμού», ο οποίος δεν κατόρθωσε να πετύχει και να απορρίψει τα γνωρίσματα εκείνα των «πελατειακών σχέσεων, του νομικισμού και της γραφειοκρατίας» (Καραστάθης Δημ., 2018:71).

Όπως προαναφέρθηκε και πιο πάνω, παρόλο που υπήρξε η επίτευξη των στόχων των μεταρρυθμιστικών αλλαγών, ο πυρήνας της δημόσιας διοίκησης στη χώρα

μας είναι η γραφειοκρατία που συνδυαστικά και με την πολιτικοποίηση των διοικητικών μηχανισμών, ορίζει ένα μη ισχυρό «πεδίο εφαρμογής των νόμων» (Σούλης, 1999:47 στο Καραστάθης Δημ., 2018:72). Αντιλαμβανόμαστε ότι, στη δημόσια διοίκηση εδώ και αρκετά έτη, εντοπίζεται μια «βαθιά και γενικευμένη κρίση θεσμών και νοοτροπίας» (Ζιανίκας, 1996: 322, 324 στο Καραστάθης Δημ., 2018:72).

Μεταξύ άλλων, όλα αυτά επαληθεύονται από την συνεχόμενη αύξηση της μη πίστης και απέχθειας των πολιτών (Μακρυδημήτρης, 1999: 39), που «διστάζουν, δυσπιστούν, απογοητεύονται και φοβούνται τη γραφειοκρατία των δημοσίων οργανισμών και των περίπλοκων και ακατανόητων χαρακτηριστικών τους, όπως είναι η γλώσσα, η λογική και οι διαδικασίες, ενώ προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσβασή τους και να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος τριβής τους με αυτήν, καταφεύγουν σε θεμιτά ή αθέμιτα μέσα» (Μακρυδημήτρης, 1999:55).

Ανακεφαλαιώνοντας, αυτό που έχει παραμείνει αναλλοίωτο στην πάροδο των ετών και αντέχει στους δημόσιους οργανισμούς, είναι το γνώρισμα της στελέχωσης μη ικανών ηγετών, αφού διορίζονται κατόπιν πολιτικών παρεμβάσεων, με συνέπεια την ανεπαρκή ψυχική ικανότητα να σκεφτούν, την έλλειψη ανεξαρτησίας, επαγγελματικής και επιστημονικής κατάρτισης, μόρφωσης, και τέλος στις όχι και τόσο ορθές κρίσεις. (Κέφης, 1998: 150). Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση τόσο στη διαρκή και ποιοτική της ανάπτυξη, δε λειτουργούσε σωστά. Η Ελλάδα του σήμερα χρειάζεται τα καταλληλά αυτά εφόδια με σύμμαχο ένα ικανό διοικητικό προσωπικό, που θα την βοηθήσουν θεσμικά και ποιοτικά στο να υλοποιήσει τους στόχους της. (Παπαδόπουλος, 2008: 18).

2.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και παράγοντες Διοίκησης και Λειτουργίας

Σε ορισμένες περιπτώσεις, διάφορες μελέτες είχαν ως σκοπό να αναδείξουν την εμπειρία και την επιρροή που ασκεί η οργανωσιακή κουλτούρα συγκριτικά με κάποιους παράγοντες. Στη συνέχεια αποδείχτηκε πως οι παράγοντες αυτοί δεν πρέπει να αγνοούνται σε σχέση με τις αποφάσεις που λαμβάνονται, όπως παραδείγματος χάριν το πως θα διοικείται ένας οργανισμός, αφού επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα και την τελική απόδοση του. Κατόπιν τούτου φαίνεται η «έμμεση επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματική διοίκηση κάθε οργανισμού, μέσω της επίδρασης της στους παράγοντες αυτούς». (Κάργας, 2014:86).

Οι παράγοντες αυτοί είναι η εκμετάλλευση των πληροφοριών, η «οργανωσιακή μάθηση», το «οργανωσιακό κλίμα», η εξουσία, η «ποιότητα στη λειτουργία και στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα», η πρωτοπορία, η συμπεριφορά που απαιτεί παρατηρητικότητα και αίσθηση της αλλαγής, η αντιστροφή και απορρύθμιση, ο έλεγχος των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ο τρόπος που αντιμετωπίζονται διάφορες καταστάσεις όπως π.χ. «η εμπιστοσύνη στον οργανισμό και η δέσμευση απέναντι του». (Κάργας, 2014:86).

2.3.1 Διαχείριση της Γνώσης και Οργανωσιακή Μάθηση

Για την επιτυχία ενός οργανισμού χρειάζονται κάποιοι θεμελιώδεις παράγοντες που λειτουργούν ως «κλειδιά», αυτά τα κλειδιά είναι η μάθηση και η γνώση. Η διοίκηση των οργανισμών, ειδικότερα αποδέχεται τους παράγοντες αυτούς ως οτιδήποτε κυμαινόμενο σοβαρής και υψηλής βαρύτητας (Sinkula, J. M., 1994), στο σχεδιασμό των αποφάσεων που παίρνονται (Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M., 1998) και στην αναγνώριση της διαχείρισης των πληροφοριών ως μέσον για ένα γενικά αίσιο αποτέλεσμα σε κάθε οργανισμό (Lukas, B. A., and Maignan, I., 1996). Εκτός από αυτό όμως η εκπαίδευση και η πληροφόρηση φαίνεται να επηρεάζει και στο σύνολο ομοειδών στοιχείων των οργανωσιακών μεγεθών, που έχουν καταλυτικό αντίκτυπο στη καλύτερη «διοίκηση και στην απόδοση κάθε οργανισμού». Η γνώση και η σωστή διαχείριση της θεωρείται από τα κυριότερα στοιχεία της «θεωρίας του μάρκετινγκ», αφού εμπεριέχει δεδομένα που τεκμηριώνονται με τη διεργασία «συλλογής και αξιοποίησης πληροφοριών για τους πελάτες και τους ανταγωνιστές» (Κάργας, 2014:86-87).

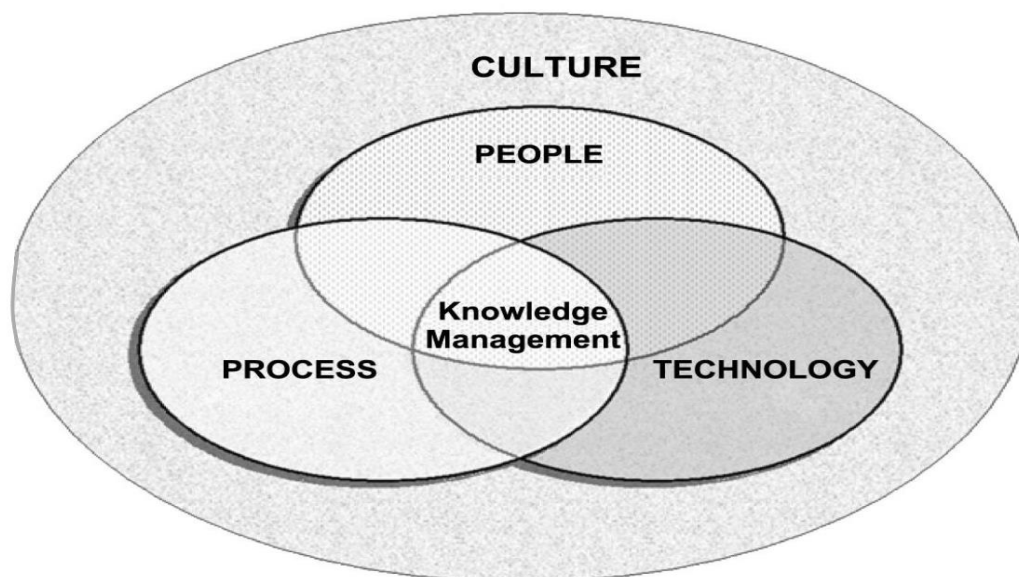
Σύμφωνα με τους Lopez, Peon and Ordas, οι οποίοι αναμφισβήτητα επισημαίνουν την σχέση ανάμεσα της οργανωσιακής μάθησης, της πρωτοπορίας και του ανταγωνισμού, συγκριτικά με τον οικονομικό αντίκτυπο που ενδεχομένως μπορεί να επιτευχθεί ανά πάσα στιγμή από ένα οργανισμό. Ο Jones από την άλλη έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στη χρησιμοποίηση της ουσίας της γνώσης για τη βελτίωση της καλής λειτουργίας του οργανισμού πάνω σε ισχυρά θεμέλια. Η καλύτερη γνώση θεωρείται το θεμέλιο αυτό που συσχετίζεται με τον υψηλό ευέλικτο σχεδιασμό και την ταχύτερη απόδοση των αλλαγών στη διαχείριση ενός οργανισμού στα πλαίσια των χρηματοοικονομικών και εργασιακών δεδομένων (Volberda, 1996). Έτσι, η γνώση

είναι πλέον ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού στην απόπειρα του να πετύχει και να κρατήσει ένα *«ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»* (Κάργας, 2014:87).

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές προκαλούν αδιάλειπτους εξαναγκασμούς στους οργανισμούς στο να καλυτερεύσουν τις υπηρεσίες ή/και τα προϊόντα τους, προκειμένου να αναπτύξουν και να κρατήσουν σταθερή την ποιότητα που παίρνουν οι χρήστες τους, αφού δεν εξασφαλίζεται από κανέναν, ούτε από τους ανταγωνιστές, το κέδρος του χρήστη. (Williams, 1992). Παρόλα αυτά είναι σημαντικό το πως χρησιμοποιείται η γνώση «τόσο σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού, όσο και σε επίπεδο στρατηγικών συμμαχιών και διεθνών στρατηγικών όπου αυτή φαίνεται να παίζει κρίσιμο ρόλο» (Κάργας, 2014:87-88).

Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στις αξίες της γνώσης και της *«οργανωσιακής μάθησης»* και η διαχείριση τους θεωρείται σημαντική σ' ένα οργανισμό. Οι Gorelick & Tantawy – Monsou στην έρευνα τους λένε ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι εμφανές πως θεωρείται ένα ενδεδειγμένο πλαίσιο και χορηγεί τα θεμέλια και τις καταστάσεις αυτές που θα βοηθήσουν στην συνέργεια και την αμοιβαία επίδραση των εργαζομένων, στην ήδη υπάρχουσα τεχνολογία και τις οργανωσιακές δομές, εφόσον πρόκειται να πραγματοποιηθεί και να επιτευχθεί *«η διαχείριση της γνώσης του οργανισμού»*, σύμφωνα και με το πιο κάτω σχήμα (Σχήμα 2.1). Η κουλτούρα, πιο συγκεκριμένα, εμφανίζεται να προσφέρει το κατάλληλο έδαφος που ενώνει *«άνθρωπους, τεχνολογία και διαδικασίες εντός του οργανισμού»*, με αποτελεσματικό τρόπο με σκοπό την ύπαρξη γνώσης και την αρμόζουσα διευθέτηση της. Όμως το πιο κάτω σχήμα παραπέμπει και σ' ένα γεγονός επιπλέον. Συνεπάγεται στην γρήγορη επιρροή που παρέχει η οργανωσιακή κουλτούρα στον τρόπο που συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, στο πως χρησιμοποιούν την τεχνολογία και στην αποδοχή ενεργειών. Σε όλους τους οργανισμούς υπάρχουν αυτά τα τρία χαρακτηριστικά, χωρίς όμως όλοι οι οργανισμοί να μπορούν να δημιουργήσουν γνώση ή να μπορούν να την χειριστούν καταλλήλως. Η χαρακτηριστική όμως διαφορά σε κάθε οργανισμό είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. (Καργας, 2014:88).

Σχήμα 2.1: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα και πως Επιδρά στη Διαχείριση της Γνώσης



Πηγή: Gorelick, "Organizational Learning vs the Learning Organization: a conversation with a practitioner," 2005 στο Κάργας Α. 2014:88.

Ένα νεωτεριστικό πρότυπο των οργανισμών θεωρείται η «*μαθησιακή οργάνωση*», η οποία παρέχει, σε οποιοδήποτε τμήμα οργανισμού ιδιαίτερης λειτουργίας, τη συνεχή βελτίωση των γνώσεων τους. Οι διαρκείς δυσκολίες των καιρών έδειξαν ότι η επιτυχής αποτελεσματικότητα είναι μέρος των οργανισμών που πρώτο τους μέλημα ήταν η «*μάθηση*». Στόχος τους ήταν να μπορούν, με την πάροδο του χρόνου, να βρίσκονται μπροστά στις εξελίξεις. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν ενός οργανισμού στη μάθηση, τον ορίζει προετοιμασμένο στο να μπορεί να ανταπεξέλθει σε κάθε μεταβολή που ενδέχεται να υπάρξει στο «*επιχειρησιακό περιβάλλον*», είτε είναι στο μικρό είτε στο μεγάλο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον, και να θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας, στην πραγματοποίηση των στόχων και της «*επιβίωσης*» του. (Γούλα, 2014:282).

Η οργανωσιακή μάθηση προσπαθεί να καθορίσει μέσω της θεωρητικής προσέγγισης τις καταστάσεις εκείνες που είναι απαραίτητες στην ανάπτυξη, εξοικείωση και μετατροπή των οργανισμών, ανάμεσα σ' ένα ταχύ και συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ούτως ώστε να πετύχει την μετατροπή τους σε «*μαθησιακές οργανώσεις*». Μια σωστή λύση για τους οργανισμούς είναι τα «*πρότυπα οργανωσιακής μάθησης*», που προβάλλουν την «*ομαδικότητα και τη συνεργασία των μελών ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου*», για να επιτευχθεί έτσι η μεταβίβαση της

γνώσης από τα πιο έμπειρά στελέχη στα πιο άπειρα, πετυχαίνοντας έτσι τη μετάδοση της γνώσης, της εμπειρίας και της επίκτητης ικανότητας του συνόλου των στελεχών, σε μεγαλύτερο επίπεδο. Η οργανωσιακή μάθηση προκύπτει από τα εξής:

- διαμέσου των σχολαστικών ενεργειών και ασκήσεων και
- διαμέσου των προσωπικών ενεργειών που γίνονται μετά από αυτόνομη σκέψη και απόφαση του κάθε στελέχους, τις μη τυπικές σχέσεις δύο ή περισσότερων ατόμων, τη δοκιμή μιας πειραματικής μεθόδου και τον αυθορμητισμό. (Γούλα, 2014:282-283).

Οι οργανισμοί οι οποίοι ενδεχομένως δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως οργανισμοί μαθησιακής κουλτούρας, είναι οι δημόσιοι οργανισμοί και ειδικά αυτοί που ασχολούνται με την υγεία. Επομένως, δεν είναι εφικτό να εκπληρωθεί κάποια μεταρρύθμιση όσον αφορά την ποιότητα και τις υπηρεσίες τους. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2005), οι λόγοι που το γεγονός αυτό υφίσταται, είναι οι εξής:

Τις περισσότερες φορές οι δημόσιοι οργανισμοί:

- δεν ακολουθούν τις μεταρρυθμίσεις και δεν εξοικειώνονται στις μεταβολές του «εξωτερικού περιβάλλοντος»,
- αποθαρρύνουν και αποδυναμώνουν τα στελέχη τους στο να πάρουν αυτόνομες πρωτοποριακές αποφάσεις,
- δεν στελεχώνονται από πρόσωπα ηγεσίας της «κουλτούρας αλλαγής» και επομένως δεν υπάρχει το σθένος να γίνουν «φορείς αλλαγής»,
- δεν έχουν βελτίωση στις ομάδες εργασίας,
- δεν ασκούν συστηματική μελέτη,
- δεν συμμετέχουν στη «λήψη αποφάσεων»,
- δεν χρησιμοποιούν «δείκτες μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης» των πελατών και των υπαλλήλων,
- δεν έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται τα στελέχη του αφού δεν έχουν προσβασιμότητα,
- δεν εκπαιδεύουν καταλλήλως το υπαλληλικό προσωπικό με καινούργιες «μεθόδους και πρακτικές διοίκησης». (Γούλα, 2014:288).

Ως συμπέρασμα εδώ μπορούμε να πούμε ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να είναι μέρος της αιτίας που αυξάνει τις διεργασίες δραστηριοποίησης «της γνώσης και δημιουργίας κλίματος μάθησης», και ταυτόχρονα να μπορεί να

δημιουργήσει εμπόδια στην πραγματική «μάθηση» και «διάχυση της γνώσης». Λόγω αυτού, θα πρέπει να υφίσταται η ενδεδειγμένη κουλτούρα που να μην αποθαρρύνει τους υπαλλήλους και την ηγεσία στο να ενστερνίζονται και να «ακολουθούν διαδικασίες ενίσχυσης της μάθησης και διάχυσης της γνώσης».(Κάργας, 2014:93).

2.3.2 Οργανωσιακό κλίμα

Η λειτουργική κατάσταση ενός οργανισμού ορίζεται ως «οργανωσιακό κλίμα». Το οργανωσιακό κλίμα είναι η κατάσταση που επικρατεί στο χώρο εργασίας, η ατμόσφαιρα, η διάθεση εμπύχωσης ή αποθάρρυνσης, που μπορεί να είναι αντιμέτωπος ο υπάλληλος ασχέτως πόστου, «στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον». Χρονολογικά, πριν αρχίσει η έρευνα της οργανωσιακής κουλτούρας, είχε προηγηθεί η μελέτη του οργανωσιακού κλίματος, δηλαδή πολύ πιο πριν, αρχές της δεκαετίας του '80, ξεκίνησε να μελετάται εντατικά. Ο τρόπος με τον οποίο ερμηνευόταν η εφαρμογή και η αποτελεσματικότητα του οργανωσιακού κλίματος εν κατακλείδι κατέληξαν στην ερμηνεία που δινόταν για την οργανωσιακή κουλτούρα. (Κάργας, 2014:93). Στις αρχές της δεκαετίας του '90, το μπέρδεμα σχετικά με την ερμηνεία μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος και της οργανωσιακής κουλτούρας αποσαφηνίστηκε μια και καλή. Έτσι, ως οργανωσιακό κλίμα θεσπίστηκαν τα συναισθήματα των στελεχών ενός οργανισμού σε ότι αφορά θέματα εμπιστοσύνης και υλοποίησης στόχων, συγκριτικά με την ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, σκέψεων μεταξύ των υπαλλήλων και τη συνεργασία τους με υψηλότερες βαθμίδες στελέχη. (White, D., W., & Robicheaux, R., A., 1995).

Η οργανωσιακή κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα, σύμφωνα με τον Stringer (2002), είναι δύο αρκετά διαφορετικοί ορισμοί. Ο ορισμός του οργανωσιακού κλίματός με της οργανωσιακής κουλτούρας δεν έχουν την απόλυτη συμφωνία απόψεων στον ορισμό τους, και απαρτίζονται από μια μακράς διάρκειας συζητήσεις πολλών θεωρητικών, διατυπώνοντας πολύ διαφορετικές απόψεις. Αυτό έφερε ως αντίτυπο, την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας να την χρησιμοποιούν με άλλη εννοιολογική σημασία όπως το οργανωσιακό κλίμα, οι αξίες και οι μέθοδοι. (Stringer, 2002).

Διευκρινίζοντας τη διαφορά μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και του οργανωσιακού κλίματος, πιο κάτω αναφέρεται συνοπτικά η μελέτη του ερευνητή Daniel Denison, (1996): «Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται σε μια κατάσταση που

είναι πιο κοντά στην επιφάνεια της ζωής στον οργανισμό και στη σύνδεσή της με τις σκέψεις, τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού. Επομένως, είναι χρονικά περιορισμένο, υποκειμενικό και συχνά υπόκειται σε άμεση χειραγώγηση από άτομα με εξουσία και επιρροή. Η κουλτούρα, αντίθετα, αναφέρεται σε ένα εξελιγμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να ενσωματωθεί μια κατάσταση. Έτσι, έχει ρίζες στην ιστορία, διατηρείται συλλογικά και είναι επαρκώς σύνθετη για να αντισταθεί από πολλές απόπειρες άμεσου χειρισμού».

Υπάρχει όμως και η άποψη των Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2016) όπου αναφέρει ότι «η εταιρική κουλτούρα ως σύστημα κοινών αξιών, σημασιών, πιστεύω παραδοχών, κανόνων και αρχών προσδιορίζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων ως προς τις αλλαγές, τη μάθηση, τη καινοτομία, τη παρακολούθηση του περιβάλλοντος. Το οργανωσιακό κλίμα συνδέεται με τη παρακίνηση την αίσθηση υπευθυνότητας, τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων».

Το οργανωσιακό κλίμα δηλώνει τη διαδικασία και τη μεθοδικότητα με την οποία λειτουργεί ένας οργανισμός, όπως επίσης και τις καθημερινές συνήθειες και νοοτροπίες, οι οποίες είναι επιτρεπτές και προσδοκώμενες. (Deshpande & Webster, 1989). Δηλαδή, το οργανωσιακό κλίμα παραπέμπει στο «τι συμβαίνει» και η οργανωσιακή κουλτούρα στο «γιατί συμβαίνει» (Kandemir and Hult, 2005). Το οργανωσιακό κλίμα θεωρείται το αποτέλεσμα των ιδεών, απόψεων και νοοτροπίας των υπαλλήλων ενός οργανισμού, όσον αφορά το «περιβάλλον εργασίας και ζητήματα όπως τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά» και των δεσμών ανάμεσα στα στελέχη. Αυτές οι απόψεις επιδρούν στην «εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία», επομένως το οργανωσιακό κλίμα έχει αντίκτυπο στο περιβάλλον και στην συνέχεια των δεδομένων, σχετικά με τη μορφή της αμοιβαίας επίδρασης των υπαλλήλων ενός οργανισμού. (Κάργας, 2014:94).

Συμπερασματικά, μπορούμε να αντιληφθούμε την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας «στη διοίκηση κάθε οργανισμού και στη χάραξη στρατηγικής» σχετικά με ζητήματα που αφορούν τα μέλη, ενώ επηρεάζει σοβαρά την αλλαγή του οργανωσιακού κλίματος, αφού είναι μέρος της λογικής συμπεριφοράς. Είναι εμφανές ότι το οργανωσιακό κλίμα είναι μέρος «της κουλτούρας που αφορά το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού».(Κάργας, 2014:95).

2.3.3 Ηγεσία

Η ηγεσία θεωρείται μια από τις οκτώ βασικότερες λειτουργίες στην άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης, αποδεικνύοντας ότι είναι η κυριότερη αιτία θετικού ή αρνητικού αποτελέσματος ενός οργανισμού, αφού ευθύνεται για την συνέχιση της ύπαρξής του. (Γούλα, 2014:254). Εδώ και πολλές δεκαετίες ερευνάται η συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας, κυρίως μετά την διεθνής εξέλιξη αρχικά σε οικονομικό επίπεδο και στη συνέχεια σε τεχνολογικό και πολιτισμικό, αφού αυτό είχε ως αποτέλεσμα την κινητικότητα μελών της διοίκησης και του ανθρωπίνου δυναμικού. Όμως αυτό έχει οδηγήσει στο διεθνή ανταγωνισμό και στην αλλαγή του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Κατόπιν τούτου, παρατηρείται ότι η ηγεσία είναι η πιο εμπεριστατωμένη ερευνητικά έννοια, συγκριτικά με άλλες του ίδιου πεδίου εφαρμογής ανθρώπινων ενεργειών και αντιμετώπισης. (Kets de Vries, 1993 στο Κάργας, 2014:95).

Παρόλα αυτά όμως, η ηγεσία έχει συσχετιστεί με τη διατύπωση της δημιουργίας πρότυπου ανταγωνιστικού οφέλους, σχηματίζοντας ένα ιδιότυπο όριο *«λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής»*, που όμως εφαρμόζεται με ευκολία με το υπόλοιπο οργανωσιακό σύνολο, δια μέσω της κουλτούρας. Ακόμη, ορίζει το που βρίσκεται ο οργανισμός στον επιχειρησιακό του χώρο. Ο Gerstner Louis, διευθύνων σύμβουλος IBM, κατάφερε μαζί με τους συνεργάτες του, να επιτύχει την μετάβαση της εταιρίας σε μια καλύτερη κατάσταση. Σύμφωνα λοιπόν με τον Gestner, οι επιτυχημένοι οργανισμοί, διαρκώς δημιουργούν ικανές κουλτούρες που μπορούν να ενισχύσουν ξανά τα χαρακτηριστικά αυτά τα οποία ορίζουν την διαδικασία της οργάνωσης σημαντική. Το καθήκον των ηγετών είναι να φτιάξουν τις καταστάσεις αυτές μεταβολής της κουλτούρας, *«προκειμένου να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται»*. Ο ίδιος ισχυρίζεται ότι η κουλτούρα δεν αλλάζει από τους ίδιους, αλλά παρακινούν τα άτομα να μεταβάλουν την κουλτούρα από τη συνηθισμένη ρουτίνα τους. Μ' αυτό οι ηγέτες πετυχαίνουν νέες μεθόδους σύνθεσης και λειτουργίας ενός οργανισμού που ξεκινάει από την κορυφή, με το να εφαρμόζει καινούργιες χαρακτηριστικές ενέργειες και αντιδράσεις των ατόμων. (Κάργας, 2014:95).

Στους περισσότερους οργανισμούς τα ηγετικά μέλη δεν έχουν ουσιαστική «ιεραρχική εξουσία». Εδώ και αρκετά έτη γίνονται συνεχόμενες μελέτες ούτως ώστε να διερευνηθεί η υποδειγματική σχέση ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και τη διοίκηση. Η κατάλληλη ηγεσία έχει ως προνόμιο τα αποτελέσματα. Βασική αιτία υπόστασης της διοίκησης είναι, να συντονίζει και να αγωνίζεται στην ολοκλήρωση ενός ενιαίου «στόχου». Κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι η επίτευξη του στόχου και όχι τα «μέσα», τα οποία κρίνονται ως μη βασικά στοιχεία. Όλο το βάρος πέφτει στις «ανθρώπινες σχέσεις» και στις «επιμέρους εργασίες» που γίνονται «από την οργανωτική δομή της επιχείρησης», εκτός από αυτές που αναγκαστικά δεν λαμβάνονται υπόψη στη διεργασία της ηγεσίας. (Τρύφωνας, 2011:187).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη είναι:

- *«Οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να εμπνέουν και να κινητοποιούν τους ανθρώπους».*
- *«Οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν αναπτυγμένη ικανότητα επικοινωνίας».*
- *«Οι ηγέτες πρέπει να είναι σίγουροι για τις απόψεις τους και να ενεργούν με αποφασιστικό τρόπο».*
- *«Οι ηγέτες πρέπει να έχουν υψηλή νοημοσύνη και ευθυκρισία».*
- *«Οι ηγέτες πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους».*
- *«Οι ηγέτες πρέπει να έχουν φυσικά χαρακτηριστικά ελκυστικότερα από αυτά των οπαδών τους».*

Κατά πάσα πιθανότητα, το βασικότερο λάθος στο καθεστώς των πιο πάνω χαρακτηριστικών των ηγετών, είναι η δήλωση των προτερημάτων που θα θέλαμε να έχει ένας ηγέτης. Στην πράξη όμως βλέπουμε φανερά την ανεπάρκεια αυτών των γνωρισμάτων, τόσο στην διοίκηση του δημόσιου αλλά και ιδιωτικού τομέα. (Τρύφωνας, 2011:183-185).

Ο Schein E. θεωρεί πως η «*ηγεσία δημιουργεί και αλλάζει την κουλτούρα ενώ η διοίκηση και η διαχείριση δρουν στο πλαίσιο μιας διαμορφωμένης κουλτούρας*». (Γούλα, 2014:256) Ο Schein αντιλαμβάνεται τη σχέση ανάμεσα της κουλτούρας και της ηγεσίας. Θεωρεί πως οι ηγέτες έχουν την υποχρέωση να εκτιμήσουν τις καταστάσεις της κουλτούρας, όμως ταυτόχρονα στόχος τους είναι η ανάπτυξη μιας ευεργετικής για τον οργανισμό κουλτούρας. Επιπλέον, η ηγεσία που σχετίζεται με την κουλτούρα, προκαλεί ερεθίσματα κουλτούρας στον ίδιο τον ηγέτη πράγμα που

ενδεχομένως να οδηγήσει σε υψηλότερη οικονομική επίδοση του οργανισμού. (Schein, 1990 στο Κάργας, 2014:96).

Ο Schein επίσης, συσχέτισε την ηγεσία και την κουλτούρα με τη βιωσιμότητα του οργανισμού, αποδεικνύοντας πως αυτές οι δύο κυμαινόμενες τιμές μπορούν να ενωθούν καθ' όλο τον κύκλο ζωής του οργανισμού. Επισημάνε ακόμη ότι, στην αρχική κατάσταση που βρίσκεται ο οργανισμός, οι ηγέτες είναι αυτοί που φτιάχνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού αφού είναι αυτοί οι αρχικοί θεμελιωτές της. Η επιθυμία είναι διαδεδομένη ανάμεσα στους υπαλλήλους, οι σκοποί είναι σαφείς, «*οι οργανωσιακοί μύθοι και οι ιστορίες*» φτιάχνονται στα μέτρα των ηγετών και η διάρκεια ζωής του οργανισμού στηρίζεται στους ηγέτες της. Όπως ο οργανισμός αναπτύσσεται και η πρώτη φουρνιά ηγετών αποχωρεί, η δεύτερη φουρνιά που έρχεται να αναλάβει τα ηνία δημιουργείται πάνω στη υφιστάμενη κουλτούρα. Στην παρούσα φάση είναι όπου η κουλτούρα σχηματίζει «*τον χαρακτήρα της ηγεσίας*». (Schein, 1990 στο Κάργας, 2014:96-97).

Προκειμένου η κουλτούρα να υποστεί κάποια μεταβολή, οι ηγέτες πρέπει με τη σειρά τους να τροποποιήσουν τον τρόπο δράσης και ενέργειας τους, όσον αφορά τα στελέχη ενός οργανισμού. Η κουλτούρα έτσι όπως τη γνωρίζουμε, δίνει στους ηγέτες το έναυσμα να καταλάβουν το τρόπο σκέψης και δράσης του υπαλληλικού προσωπικού. Οι καινούργιες μέθοδοι και ο πιο εξελιγμένος τρόπος σκέψης αποτελεί τη διέξοδο σε μια καινούργια κουλτούρα. (Γούλα, 2014:256). Κατόπιν τούτου, οι ηγέτες πρέπει να:

- ✓ «*αναλύουν και να περιγράφουν την ανάγκη για αλλαγή*».
 - ✓ «*εξασφαλίζουν συμμετοχή στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να επηρεασθούν από την αλλαγή*»,
 - ✓ «*παρέχουν ουσιαστική και ολοκληρωμένη πληροφόρηση*».
 - ✓ «*παρέχουν δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις*»,
 - ✓ «*εξασφαλίζουν ευρεία και ενεργητική συναίνεση*».
 - ✓ «*λαμβάνουν υπόψη πρότυπα και συνήθειες ομάδων*»,
 - ✓ «*εφαρμόζουν μόνο όσες αλλαγές είναι αναγκαίες*»,
 - ✓ «*χειρισθούν κατάλληλα το χρόνο και να*»
 - ✓ «*επιφέρουν τις όποιες ανάγκες τροποποίησης κατά τη διαδικασία της αλλαγής*.»
- (Γούλα, 2014:256-257).

Αυτό που θέλουν να επιτευχθεί είναι να πείσουν «*συνηθισμένους ανθρώπους να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα*». (Drucker P., 1996:192 στο Γούλα, 2014:257).

Σύμφωνα με τη γενική μελέτη που έγινε, έχουν δημιουργηθεί βασικά ερωτήματα όσον αφορά τη μέθοδο με τη οποία η ηγεσία πρέπει να χειρίζεται τους εργαζόμενους της οι οποίοι *«προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες»*. Επίσης, τα μέλη της διοίκησης πρέπει και αυτά να αλλάζουν τον τρόπο που ζητούν κάτι επιτακτικά καθώς και τον τρόπο συμπεριφοράς τους, όταν μετακινούνται σε διαφορετικό χώρο εργασίας, και επομένως και την οργανωσιακή τους κουλτούρα. Ταυτόχρονα, θεωρείται υψηλή πρόκληση στις ηγεσίες των οργανισμών, η παράλληλη ύπαρξη μη όμοιων υποκουλτούρων μέσα στο ίδιο επαγγελματικό πεδίο. (Κάργας, 2014:95).

Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η υφιστάμενη κουλτούρα επηρεάζει το είδος ηγεσίας ενός οργανισμού και επισημαίνουν ότι οι καταστάσεις, οι αρχές, οι απόψεις ή οι ιδέες και οι ρυθμίσεις στις οποίες βρίσκεται μια κουλτούρα, είναι προμελετημένα να μεταβάλουν τόσο το είδος ηγεσίας, όσο και τους θεσμικούς άξονες διαφοροποίησης της κοινωνίας. Με τα χρόνια ενδεχόμενος να υπάρξει αντίδραση από τους ηγέτες ενός οργανισμού όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα η οποία υφίσταται και έτσι να τροποποιούν *«το στυλ ηγεσίας και συμπεριφοράς τους. Η προσαρμογή αυτή έχει να κάνει με την ικανότητα του ηγέτη να αφουγκράζεται τον παλμό του οργανισμού που διοικεί, να λαμβάνει δηλαδή μηνύματα από τα χαμηλότερα στρώματα και να ανταποκρίνεται σε αυτά»*. Τα μηνύματα αυτά είναι εφικτό να μεταφερθούν μόνο με την υφιστάμενη ενιαία κουλτούρα. (Κάργας, 2014:96).

Αναλύοντας τα πιο πάνω, μπορούμε να πούμε ότι η ηγεσία είναι αυτή που κρατάει τα ηνία του οργανισμού, όμως δεν είναι εφικτό να από μόνη της να καταφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στην υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού της αλλά και των σκοπών της. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ο πυρήνας με τον οποίο *«μία καλή ηγεσία μπορεί να καρποφορήσει»*. Θεωρείται δηλαδή ο συνδεδετικός κρίκος αναμεσα στα διοικητικά στελέχη και του εργατικού δυναμικού. (Κάργας, 2014:97).

2.4 Οργανωσιακή και εθνική κουλτούρα

Μια απορία που δημιουργείται καθώς μελετάμε την οργανωσιακή κουλτούρα και που βάζει σε σκέψεις τους ερευνητές είναι ότι μήπως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται από την έκφραση της εθνικής κουλτούρας; Ο Hofstede (1984), μέσα από μια διεξοδική μελέτη που πραγματοποίησε με δείγμα 160.000 εργαζομένων ανάμεσα

σε σαράντα χώρες παγκοσμίως, συμπέρανε ότι η Εθνική Κουλτούρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά των ανθρώπινων ομάδων. Σε όλες τις χώρες, μερικά προβλήματα ίδιας μορφής που προκύπτανε, λύνονταν με διαφορετικό τρόπο από χώρα σε χώρα με βάση τα στοιχεία του οργανωσιακού περιβάλλοντος και την εθνική κουλτούρα, και επιδρούσαν στην εσωτερική οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Johns (2006), υποστηρίζει το ίδιο λέγοντας πως η εθνική κουλτούρα είναι ένα μεγαλύτερο εύρος που μέσα σ' αυτό κατατάσσεται και εμποδίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα καθρεφτίζοντας εκ' πρώτης όψεως την εθνική κουλτούρα (Ροβίθης, 2016:21).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας είναι να ορισθεί η έκταση που η εθνική κουλτούρα επιδρά σε ένα οργανισμό (Gerhart, 2009). Σύμφωνα με την έρευνα των Nelson και Gopalan (2003), ένα ποσοστό λίγο πιο κάτω από το 1% της διαδοχικής αυξομείωσης στην οργανωσιακή κουλτούρα που έχει σημειωθεί, αποδείχθηκε ότι ανήκει στη χώρα στην οποία δούλευε ο οργανισμός. Με βάση την έρευνα του Globe, σε μια σύμπραξη 170 πανεπιστημιακών καθηγητών, και που πραγματοποιήθηκε σε 62 χώρες, με δειγματοληψία 17.730 διοικητικών στελεχών από συνολικά 951 διαφορετικούς οργανισμούς όλων των κατηγοριών (House et al. 2004), κατέληξε ότι η χώρα είχε επίδραση την αυξομείωση της οργανωσιακής κουλτούρας με ένα ποσοστό 23%, ενώ μόνο η εθνική κουλτούρα είχε επίδραση στη διαδοχική αυξομείωση σε ένα ποσοστό 6%. Τα ίδια αποτελέσματα, εάν τα προσεγγίζαμε αλλιώς, θα διαπιστωνόταν ότι ένα ποσοστό 94% της διαδοχικής αυξομείωσης αποτυπώθηκε στο ότι η εθνική κουλτούρα δεν επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα. Μελετώντας τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, οι μη όμοιες εθνικές κουλτούρες ή οι αντιπαραθέσεις ανάμεσα στις χώρες, είναι σημαντικές ειδικά όταν μελετιούνται τα γνωρίσματα που δημιουργούν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Η επιρροή τους μπορεί να μην είναι τόσο δυνατή όπως πιστεύουν ορισμένοι μελετητές. Σίγουρα όμως συγκρίνοντας τις χώρες, υπάρχουν διαφορές σε αυτές που πρέπει να ληφθούν υπόψη όσον αφορά τη σχεδίαση και την υλοποίηση των τεχνικών και αποτελεσματικών ενεργειών και στον ορισμό των σκοπών της κουλτούρας των οργανισμών (Ροβίθης, 2016:22).

2.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα, Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Η διαχείριση των πόρων σ' ένα οργανισμό είναι μέγιστης σημασίας και θεωρούνται ως η κύρια αιτία αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας,

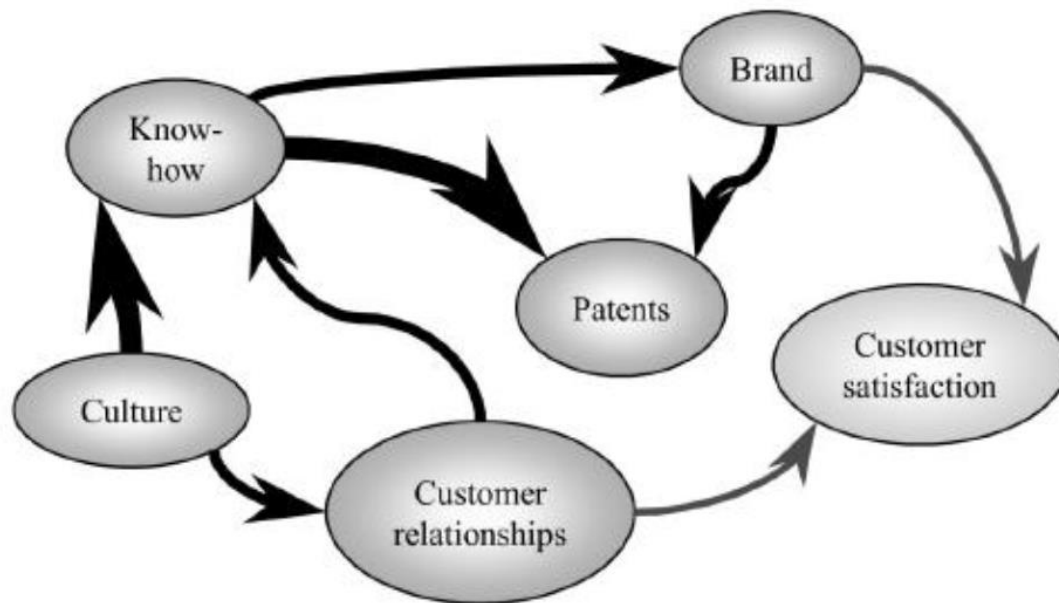
κατατάσσοντας τους σε δυο ομάδες: στους μη τεχνικούς πόρους και στους πόρους που πηγάζουν από τον άνθρωπο. (Penrose, 1959). Σύμφωνα με τους Itami & Roehl (1987), στην έννοια του «*αόρατου κεφαλαίου (invisible assets)*», περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά «*όπως η τεχνολογία, η καταναλωτική πίστη, η εταιρική φήμη, οι διοικητικές ικανότητες και η οργανωσιακή κουλτούρα*». Κατόπιν τούτου, τα χαρακτηριστικά αυτά θεωρούνται βασικά για την εκπλήρωση μιας «*μακροχρόνιας και σταθερής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας*». Την ίδια χρονική περίοδο, οι Johnson and Kaplan (1987), επιπρόσθετα υπογράμμισαν ότι τα «*χρηματοοικονομικά μεγέθη*» δεν μπορούν από μόνα τους να προσφέρουν για τον οργανισμό αρκετή αξία ενώ ο Aaker (2003) τόνισε ότι το αόρατο κεφάλαιο είναι μέρος του ανταγωνισμού και ένα είδος που χρησιμοποιείται για να πετύχει ο σκοπός της μέγιστης οργανωσιακής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας. (Κάργας, 2014:105)

Σύμφωνα με τον Hall (1992), το αόρατο κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο ομάδες:

α) στα χαρακτηριστικά αυτά που αν και εφαρμόζονται χωρίς να τα βλέπουμε, εκδηλώνονται φανερά, αυτά μπορεί να είναι η ονομασία της επιχείρησης, τα επιχειρησιακά πλάνα, το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν την τεχνική εφαρμογή, η ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών, σκέψεων μέσω δικτύου κ.α.

και β) στα χαρακτηριστικά αυτά που αλλάζουν τον τρόπο εργασιών και που εκ των πραγμάτων αποδίδουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι Marr B et. al. (2004), έχουν ενσωματώσει τα χαρακτηριστικά αυτά στο πρότυπο τους, τονίζοντας την δημιουργικότητα ικανότητας του οργανισμού, σύμφωνα με το πιο κάτω σχήμα (Σχήμα 2.2). Αναφέρονται σ' ένα σχήμα απλό, που δια μέσω αυτού επιχειρούν να αναδείξουν την απευθείας επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας, σ' ένα σύνολο διαστάσεων οι οποίες τελικά διαπλάθουν ηθικά ή πνευματικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, σε υψηλά επίπεδα.

Σχήμα 2.2: Το Μοντέλο Δημιουργίας Οργανωσιακής Αξίας (Marr B et. al., 2004)



Πηγή: Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A., (2004), "The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers," *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, pp. 312-325.

Συμφωνά με τους Quinn και Cameron, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή κουλτούρα, διάμεσο της βιωσιμότητας του. Πιο αναλυτικά, υπέθεσαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι απαραίτητο να είναι αλλιώτικη σε κάθε φάση της βιωσιμότητας του οργανισμού, προκειμένου να μπορούν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός. Επίσης, σε κάθε φάση του οργανισμού επικρατούν και άλλες επιθυμίες, οι πτυχές και οι καταστάσεις. (Quinn & Cameron 1983).

Η μικρή χρονική διάρκεια απόδοσης είναι βασική ούτως ώστε να αποφευχθεί η πτώχευση ενός οργανισμού, όμως ταυτόχρονα δεν πρέπει να αγνοείται η σπουδαιότητα της μακροπρόθεσμης απόδοσης του οργανισμού. Κατόπιν τούτου, είναι σημαντικό οι πληροφορίες καλύτερης απόδοσης, να είναι ξεκάθαρες και βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν γίνει ακόμη και στις μέρες μας, οι μελετητές δεν έχουν αποσαφηνίσει ολόκληρη τη διάσταση των αιτιών που ενδεχόμενος επιδρούν στην απόδοση (Short, J., C., et al 2002:363).

Όμως, όπως και στην οργανωσιακή κουλτούρα έτσι και στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, το εμπόδιο που παρουσιάζεται είναι ότι δεν υφίσταται ένας κοινός ορισμός που να τον αποδέχονται ευρέως, και έτσι δεν είναι εφικτό να υφίσταται

και μια μόνο τακτική υπολογισμού τους. Για να υπολογισθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα, ο οργανισμός πρέπει να ρυθμίσει ανόμοια και απaráμιλλα χαρακτηριστικά, βάσει των δεδομένων του αντικειμένου που ενεργοποιείται, της οικονομικής κατάστασης του κράτους, του ανθρωπίνου δυναμικού, της οργανωσιακής κουλτούρας που θέλει να εξελίξει, *«καθώς και βάσει των τεχνολογικών και νομοθετικών περιορισμών που έχει να αντιμετωπίσει»*. (Κάργας, 2014:106-107).

Αναλύοντας όλα τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται από τα πιο δυνατά εργαλεία ενός οργανισμού στην εμπάθεια του να αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά καθώς και στην απόκτηση μέγιστης παραγωγής. (Denison, 1984). Είναι ξεκάθαρο ότι οι οργανισμοί που είναι αναμεμειγμένοι με όχι και τόσο καλή οργανωσιακή κουλτούρα, δεν είναι εφικτό να πραγματοποιήσουν με επιτυχία ενέργειες που θα τους βοηθήσουν να έχουν μεγαλύτερη απόδοση, και επίσης να μην επιτύχουν τη λειτουργία του οργανισμού με τελεσφόρες διαδικασίες (Barney, 1986 και Lopez S., et al, 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

3.1 Οργανωσιακή Αλλαγή

3.1.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Η σημερινή εποχή που διανύουμε στιγματίζεται από μια σειρά συνεχόμενων αλλαγών. Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, το μέγεθος των μεταβολών που έχουν υλοποιηθεί υπολογίζεται ότι ανταποκρίνεται στις αλλαγές που ενδεχομένως να έχουν γίνει τους τελευταίους δυο αιώνες. (Morgan, 1972). Κατόπιν τούτου, δικαίως μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την περίοδο αυτή ως την «εποχή αλλαγής». Καμία υπηρεσία στην εποχή μας, είτε δημόσια είτε ιδιωτική ανεξαρτήτως μεγέθους, δεν μπορεί να παραμείνει αμετάβλητη από τις τρέχουσες αλλαγές. Οι ηγέτες κάθε φορέα, προκειμένου να αλλάζουν τη μέθοδο που δουλεύει ο οργανισμός, πρέπει να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στην εφαρμογή καινούργιων τεχνολογιών, στον ανταγωνισμό και στον ανθρώπινο παράγοντα. (Kotter, 1998).

Ο Jones (2010), αναφέρει ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια ενέργεια κατά την οποία οι διάφοροι οργανισμοί *«κινούνται από την παρούσα κατάσταση προς την επιθυμητή»* με σκοπό την βελτίωση του αποτελέσματος τους. Σκοπός της οργανωσιακής αλλαγής είναι να βρίσκει και να μεταχειρίζεται καινούργιες ή εξελιγμένες μεθόδους εκμετάλλευσης των εσόδων και των ευκαιριών που της δίνονται ούτως ώστε να αυξηθούν οι ιδιότητες οργάνωσης και να δώσει «αξία» και αποδοτικότητα. (Γούλα, 2014:237).

Με την έννοια της αλλαγής επισημαίνουμε *«τη μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, ή διαφορετικά, τη μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό»*. Η σύνδεση αυτή είναι το σύνολο των ενεργειών *«προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων»* σε ένα νέο κοινωνικό χώρο, στον οποίο θα έχουν την δυνατότητα να ανταπεξέλθουν δυναμικά. (Χυτήρης, 2001:326 στο Γούλα, 2014:237).

Σύμφωνα με τον Κέφη (2005), η οργανωσιακή αλλαγή είναι η αντίληψη της επιθυμίας για την *«ανατροπή του παλαιού και την εισαγωγή του νέου, που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην πρόοδο»*. Από την άλλη, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η αλλαγή θεωρείται ως η κύρια *«προϋπόθεση επιβίωσης»* του οργανισμού, τονίζοντας την ως βασικό παράγοντα ευδόκиму αποτελέσματος. (Γούλα, 2014:237).

Η οργανωσιακή αλλαγή ξεκίνησε να ερευνάται από τα μέσα του 19^{ου} από τους επιστήμονες της Διοίκησης των Επιχειρήσεων (Bamford & Forrester, 2003). Εκείνη η περίοδος χαρακτηριζόταν από μη μεταβαλλόμενους ρυθμούς ανάπτυξης που στην πορεία αυτό άλλαξε απότομα και έτσι τους ανάγκασε να εξοικειωθούν στις καινούργιες καταστάσεις. Στη μετέπειτα περίοδο η αλλαγή ακολούθησε μια πορεία εξέλιξης. (Παπαγεωργίου, 2011:117). Από το 1980 έως και το 1989, υπερίσχυσε το «γραμμικό μοντέλο» (Stiegelbauer, 1994, Fullan, 2001). Οι οργανισμοί δεν είχαν προετοιμαστεί κατάλληλα για αυτή την αλλαγή. Προκειμένου οι οργανισμοί να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στα καινούργια δεδομένα, το συμβάν αυτό της αλλαγής αποτέλεσε μια απλή εξακρίβωση αλλά και πρόκληση αλληπαλλήλων διαδικασιών και αντιθέσεων. Δεν υπήρχε προσπάθεια, ούτε συστηματική μέθοδος και δεν προβλέπονταν τα προβλήματα, απλά αντεπεξέρχονταν σ' αυτά. Όμως αυτή η θεωρία, δημιουργούσε αδιέξοδα, «τα οποία ήταν αποτέλεσμα της ελλιπούς προετοιμασίας». (Παπαγεωργίου, 2011:117).

Αμέσως μετά, οι οργανισμοί αφού είχαν διαπιστώσει τα αδιέξοδα αυτά του γραμμικού μοντέλου, επέλεξαν αντίστροφη πορεία. Είχε δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη συστηματική μέθοδο και στην έρευνα, με κορυφαίο σκοπό την απόλυτη διαχείριση των σχετικών διεργασιών. Η ενέργεια του έργου αυτού, παρόλο που ανταποκρίθηκε επαρκώς στη μελέτη για την αίσια επίτευξη του και βοήθησε στον εμπλουτισμό της μάθησης σε συσχέτιση με την αλλαγή, πολλές φορές δημιουργούσε τεράστιες αργοπορίες με κατάληξη η διεργασία αυτή να μην ταιριάζει στις επικρατούσες συνθήκες και να γίνεται άσκοπα. (Bent, et al, 1999, Starling, 1984).

Στις μέρες μας η έρευνα σε σχέση με την αλλαγή, εφαρμόζει και τις δυο πιο πάνω θεωρίες και τονίζει την διεργασία όσον αφορά την οργάνωση αλλά και την εκτέλεση συγκεκριμένων έργων, ώστε να ολοκληρωθεί η αλλαγή, με τα όποια εμπόδια μπορεί να προκύψουν. Η εφαρμογή της αλλαγής γίνεται με υψηλή οργάνωση και σύστημά, χωρίς να ξοδεύεται χρόνος σε αναποτελεσματικές λεπτομέρειες, τονίζοντας ιδιαίτερα την ικανότητα να πετυχαίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και την απόδοση, δίνοντας έτσι λύσεις στα ποικίλα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν από τις μη ευέλικτες ενέργειες του παρελθόντος (Harrison, 1999).

Προκειμένου όμως πετύχει η ειδική αυτή ρύθμιση, πρέπει να επανεξεταστούν εάν υπάρχουν τα απαραίτητα προσόντα, που να πληρούν τις προϋποθέσεις, ούτως ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν καταλλήλως στις συγκεκριμένες ανάγκες και να

επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Επίσης, απαιτείται η λήψη αποφάσεων για την ανάληψη νέων συμπεριφορών και τρόπων αντιμετώπισης, οι οποίες αποφάσεις θα καθορίσουν πιο καλές «δυνατότητες επίτευξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα στις πιέσεις που ασκούνται από τις μεταβολές που συμβαίνουν στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον». (Παπαγεωργίου, 2011:113).

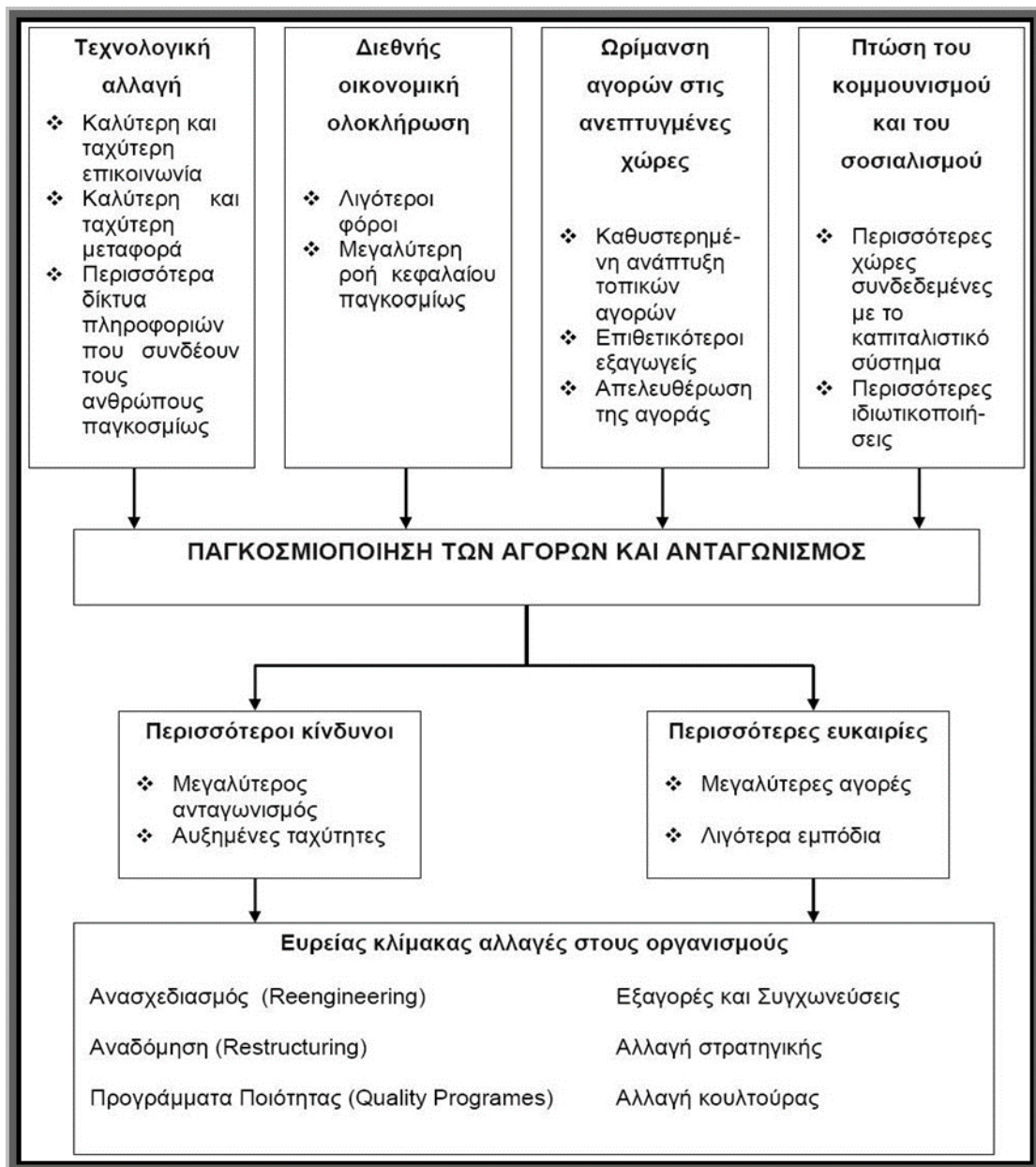
Η αλλαγή σύμφωνα με τον Elliott (1990), είναι μια περίπλοκη σύνθετη σκέψη στη συμπεριφορά των ανθρώπων, πράγμα που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και να έχει την αμέριστη προσοχή στη διαχείριση της. Ο Mullins (1999) από την άλλη, θεωρεί την αλλαγή ως μια βελτιωμένη επιρροή. Οι πάντες και τα πάντα επιδέχονται τις συνεχόμενες μεταβολές. Δηλαδή, είτε το θέλουμε είτε όχι, οι αλλαγές στην κοινωνική μας ζωή είναι κάτι που δεν μπορεί να αποφευχθεί, και αυτό ισχύει και στις επιχειρήσεις κατ' επέκταση. Σύμφωνα με την μελέτη που διεξήχθη από την Αμερικανική Εταιρεία Διοίκησης (American Management Association) στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ένα μεγάλο ποσοστό (84%) των επιχειρήσεων στην Αμερική, πραγματοποιεί το λιγότερο μια μεγάλη οργανωσιακή αλλαγή, ενώ σε μικρότερο ποσοστό (46%) υλοποιεί τουλάχιστον 3 ή/και πιο πολλές οργανωσιακές αλλαγές. (Παπαγεωργίου, 2011:113).

Στη φάση αυτή καλό είναι να σημειωθεί ο διαχωρισμός ανάμεσα στη προσωρινή μεταβολή, που είναι χωρίς συνέχεια και που παρουσιάζει διακοπές, δηλαδή την «παροδική αλλαγή» και στη αδιάκοπη μεταβολή, που συνεχώς εξελίσσεται, δηλαδή τη «συνεχής αλλαγή». Πιο αναλυτικά, οι οργανισμοί που ασκούν παροδική αλλαγή είναι αυτοί που για πολλά χρόνια μένουν νωθοί, η αλλαγή για αυτούς είναι κάτι που τους επιβάλλεται και η εφαρμογή της δεν θεωρείται πρωταρχικός σκοπός. Για αυτούς τους οργανισμούς η αλλαγή αποτελεί την ευκαιριακή απομάκρυνση από την ομαλότητα. Όταν γίνεται αυτό, παρατηρείται ως τραγικό συμβάν, δεν έχει μεγάλη χρονική συνέχεια και διακόπτεται. Από την άλλη μεριά, οι οργανισμοί που ασκούν συνεχή αλλαγή, είναι αυτοί που είναι οργανωμένοι, η αλλαγή για αυτούς δεν παρεκκλίνει, είναι αναπτυσσόμενη και προσθετική. Η αλλαγή είναι ένα «μοτίβο» με άπειρες μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται στις διάφορες διεργασίες και εφαρμογές των δραστηριοτήτων στην πράξη. Ισχύει η μεταβίβαση της ηγεσίας, ο αυθορμητισμός, η σημασία που δίνεται στην εκπαίδευση και η μεγάλη ανθεκτικότητα του οργανισμού. Οι διαρκείς μεταβολές είναι ο κύριος παράγοντας που προσδιορίζει την εξασφάλιση της διάρκειας ζωής του οργανισμού. (Γούλα, 2014:238).

Ο Kotter (1996), θεωρεί ότι οι αιτίες οι οποίες βιώνουν καθημερινά οι οργανισμοί διαφέρουν αρκετά. Η παγκοσμιοποίηση και η διεθνής οικονομία παράλληλα, έχει επιφέρει αρκετά εμπόδια αλλά συνάμα και πολλές δυνατότητες στους οργανισμούς, οι οποίοι υποχρεώνονται σε άμεσες μεταβολές τόσο για τη βιωσιμότητα τους, όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα τους, προκειμένου να έχουν ευδόκιμη συνέχεια. Αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης είναι το μεγάλο εύρος δυνατής συλλογής ισχύος, που έχει σχέση με την εξέλιξη της τεχνολογίας, την παγκόσμια χωρίς περικοπές οικονομία, τη διαδικασία της τελικής φάσης ανάπτυξης της ίδιας της αγοράς των χωρών που είναι πιο ανεπτυγμένες και το αποτέλεσμα της ρήξης του κομμουνισμού και του σοσιαλισμού (σχήμα 3.1). (Kotter 1996, Bainbridge 1996). Όλοι οι οργανισμοί ανεξαιρέτως, επηρεάζονται από τις ισχύουσες αυτές μεταβολές, παγκοσμίως. *«Ακόμα και οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε μικρές τοπικές αγορές νιώθουν έντονη την επίδραση της παγκοσμιοποίησης»*. (Παπαγεωργίου, 2011:116).

Στο πιο κάτω σχήμα (3.1), καταλαβαίνουμε ότι υπάρχουν ενδοιασμοί όσον αφορά τις αιτίες για αλλαγή στον κάθε οργανισμό, και δεν προβαίνουν απευθείας σε ευκαιρίες ή/και απειλές, λόγω των επικρατουσών συνθήκων. Έτσι, οι μεταβολές αυτές, καθορίζονται ως σοβαρό θέμα διευθέτησης. Η μέθοδος που ο κάθε οργανισμός θα διευθετήσει *«την αλλαγή θα καθορίσει αποφασιστικά και τον τρόπο με τον οποίο την αντιμετωπίζει. Υπάρχουν δύο κατευθύνσεις σχετικά με το τι μπορεί να αποτελέσει η αλλαγή για τον οργανισμό. Αυτές είναι: από τη μία η αλλαγή ως ευκαιρία για εξέλιξη και από την άλλη η αλλαγή ως απειλή για τον οργανισμό»*. Στο πιο κάτω σχήμα (Σχήμα 3.1) φαίνονται αναλυτικά οι μεταβολές αυτές.

Σχήμα 3.1: Αλλαγές που αποδεικνύουν την επιθυμία για σοβαρές μεταβολές στους Οργανισμούς



Πηγή: Kotter J.P., “Leading Change”, Harvard Business School Press, 1996, p. 19 στο Παπαγεωργίου Αντ., 2011:116.

Η επιβεβαίωση της αναγκαιότητας για άμεση και τελεσφόρα εξοικείωση στο καινούργιο «οικονομικό περιβάλλον» είναι εφικτό να προκαλέσει μια σπουδαία εκτίμηση-αποτίμηση πλεονεκτήματος για έναν οποιοδήποτε οργανισμό. Το πλεονέκτημα όμως αυτό, αποκτάται με την συνεχή εκπαίδευση, έρευνα και εφαρμογή των δεδομένων που υπάρχουν και που ενδεχομένως να μπορούν να βελτιώσουν το μέλλον του οργανισμού. Αν και οι πιο πολλοί οργανισμοί νοιάζονται για τις τωρινές τους ενέργειες, δεν θα πρέπει ωστόσο να αγνοήσουν το καθεστώς ότι χρειάζεται να σπαταλούν αρκετό χρόνο για τον προγραμματισμό του «αύριο». (Παπαγεωργίου,

2011:119). Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται ως η εποχή των «επιταχυνόμενων αλλαγών», αφού οι ηγεσίες των οργανισμών ενεργούν με κάθε τρόπο στο να σχεδιάσουν και να εκτιμήσουν τις πιθανότητες που υπάρχουν σχετικά με το τι θα συμβεί στο μέλλον ή ακόμα και να φτιάξουν αυτές τις σχετικές φάσεις των μεταβολών. (Harrison, 1999). Κύριος στόχος των οργανισμών είναι η εξασφάλιση της βελτίωσης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος ύστερα από κάθε αλλαγή. «Με την ορθή πρόβλεψη και μελέτη, την επέκταση της δραστηριότητας, την υπεύθυνη διοίκηση, καθοδήγηση, υποστήριξη και εμπλοκή των ανθρωπίνων πόρων, οι διοικήσεις των οργανισμών μπορούν σταδιακά να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας υλοποίησης μιας αλλαγής με πολύ λιγότερο κόπο και προσπάθεια». (Παπαγεωργίου, 2011:119)

3.1.2 Τύποι και επίπεδα αλλαγών

Σ' έναν οργανισμό η αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο γεγονός. Επιδρά σε όλα τα πεδία στα οποία εργάζεται ο οργανισμός, σε μη όμοια μέτρα και σταθμά. Οι τύποι αλλαγών ποικίλουν και ορίζονται σύμφωνα με την παράμετρο που χρησιμοποιείται κάθε φορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι, όλοι οι τύποι των αλλαγών που μπορεί να δημιουργούνται από τους όποιους εξαναγκασμούς, ανήκουν ή σε υψηλού ή σε χαμηλού εύρους εκούσιες ενέργειες που αποσκοπούν στην αλλαγή ενός οργανισμού. (Χυτήρης, 2001).

Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με το τύπο της είναι:

- Είτε αυτή που βρίσκεται σε εξωγενείς παράγοντες δηλαδή σ' ένα οργανωμένο εξωτερικό σύνολο δυνάμεων είτε αυτή που βρίσκεται σε ενδογενείς παράγοντες δηλαδή σ' ένα οργανωμένο εσωτερικό σύνολο δυνάμεων.
- Θεσμοθετημένη ή αναγκαστική, χωρίς προγραμματισμό.
- Συζητήσιμη. Αυτός ο τύπος αλλαγής έχει ως επίκεντρο συζήτησης τον καινούργιο τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπιστεί και θα αποδεχθεί ο οργανισμός την αλλαγή.
- Ομαλή ή προκαθορισμένη. (Χυτήρης, 2001 στο Γούλα, 2014:238-239).

Η αλλαγή γενικά καταγράφεται ως η μεταβολή των κύριων ενεργειών λειτουργίας του συνόλου κοινών εφαρμογών ενός εξελιγμένου οργανισμού όπως:

- ✓ «*Στη δομή – διάρθρωση (οργάνωση, συστήματα εξουσίας και ελέγχου, πολιτικές, διατμηματικές σχέσεις)*».
- ✓ «*Στην τεχνολογία (εξοπλισμός, αυτοματοποίηση, παραγωγικές διαδικασίες, τύπος παραγωγής)*».
- ✓ «*Στον ανθρώπινο δυναμικό (γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις, ηγετικές ικανότητες, συμπεριφορά, ομάδες, σχέσεις)*».
- ✓ «*Στο έργο (απλό, δύσκολο, υπεύθυνο, ρουτίνας)*».
- ✓ «*Στην κουλτούρα (βασική φιλοσοφία του οργανισμού)*».
- ✓ «*Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*». (Κέφης, 2005, Χυτήρης, 2001 στο Γούλα, 2014:239)

Στις σημαντικές αλλαγές συμπεριλαμβάνονται η επιθυμία της πραγματοποίησης ενός ιδανικού στόχου, τα τεχνολογικά θεμέλια, η ένωση δύο ή και περισσότερων οργανισμών, η επέκταση του οργανισμού σε αγορές άλλων χωρών, η προσθήκη καινοτόμων προγραμμάτων, ο επανασχεδιασμός διεργασιών, η τοποθέτηση καινούργιας μεθόδου αξιολόγησης για το ανθρώπινο δυναμικό κ.α.. Σε αντίθετη περίπτωση, οι ασήμαντες αλλαγές συμπεριλαμβάνουν την αλλαγή ενός συστήματος, την προσθήκη ή τη διακοπή «ενός προϊόντος ή υπηρεσίας», η απόκτηση μιας καινούργιας μηχανής ή/και ο καινούργιος επιμερισμός εργασιών σε μια υπηρεσία. Συνήθως τις «μεγάλης κλίμακας αλλαγές» τις βρίσκουμε συχνότερα και σε ένα μεγάλο βαθμό σε «έρευνες και μελέτες». Αυτό γίνεται γιατί, «οι μεγάλης κλίμακας αλλαγές» δεν είναι εύκολο να υλοποιηθούν λόγω της περιπλοκότητας των πραγματικών προβλημάτων που παρουσιάζονται, «αλλά και των αντιδράσεων στη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των εργαζομένων». Παρόλα αυτά, ο χειρισμός «των μικρότερων σε κλίμακα αλλαγών», προϋποθέτει «υπευθυνότητα και σοβαρότητα», ούτως ώστε να πραγματοποιηθούν οι επιθυμητοί σκοποί. (Παπαγεωργίου, 2011:120).

Τα κυριότερα κριτήρια διαμοιρασμού του τύπου των αλλαγών είναι το από που προέρχονται. Έχοντας υπόψιν το διαμοιρασμό αυτό, μπορούμε να δούμε τις αλλαγές που βρίσκονται έξω ή μέσα σ' αυτόν. (Mullins, 1999). Οι αλλαγές που σχετίζονται με εξωγενείς παράγοντες, εξαναγκάζουν τον οργανισμό σε μεταβολές όπως στην οικονομική διαχείριση και στο κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ οι ενδογενείς παράγοντες αναγκάζουν σε εσωτερικές μεταβολές. Συνήθως οι εξωγενείς μεταβολές εμφανίζονται να είναι πολύ εντεταμένες, με συνέπεια να μπορούν να

επιδρούν και σε φαινομενικά άσχετες και αδιάφορες περιπτώσεις. (Gilgeous & Chambers, 1999).

Το αποτέλεσμα του πιο πάνω διαμοιρασμού, είναι ή να προκληθούν ή να επιβληθούν ενδογενείς μεταβολές που επιδρούν εν τέλη στα θεμέλια του οργανισμού. Εδώ επισημαίνεται ότι ο οργανισμός δεν επηρεάζεται μόνο σε εξωγενείς παράγοντες αλλά επηρεάζεται και σε ενέργειες που ασκούνται από ενδογενείς παράγοντες. (Παπαγεωργίου, 2011:120). Ο Dent (1990) και οι Huber & Glick (1992), διαμοιράζουν τις αλλαγές αυτές σε δυο κατηγορίες:

- «Σταδιακές» και
- «Ριζικές»

Σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα (Πίνακα 3.1), παρατηρούμε ότι οι πιο συχνές «σταδιακές αλλαγές» εμπεριέχουν τις επιδιώξεις για την ενίσχυση των υφιστάμενων μεθόδων, στα προϊόντα ή υπηρεσίες, στις τεχνολογικές λειτουργίες, στην συνεχόμενη βελτίωση κ.α. Οι «ριζικές αλλαγές» από την άλλη, χαρακτηρίζονται από την εφαρμογή καινοτόμων και πρωτοποριακών τεχνολογιών, που συνήθως ακολουθούνται από την διακοπή «παλαιότερων δομών, προϊόντων και τρόπων διοίκησης». Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3.1), φαίνεται η συσχέτιση της σταδιακής και ριζικής αλλαγής διαμέσου του διαχωρισμού των κυριότερων στοιχείων τους. (Παπαγεωργίου, 2011:121)

Πίνακας 3.1: Συσχέτιση τύπων αλλαγής και ο διαχωρισμός των κυριότερων στοιχείων τους.

ΣΤΑΔΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	ΡΙΖΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ
Συνεχής Βελτίωση	Εφαρμογή Νεωτερισμών
Επηρεασμός Ορισμένων Τμημάτων του Οργανισμού	Μετασχηματισμός Ολόκληρου του Οργανισμού
Ταυτόχρονη Χρήση Παλιών και Νέων Δομών	Δημιουργία Νέας Δομής και Τρόπου Διοίκησης
Τεχνολογική Βελτίωση	Εφαρμογή Καινοτόμων Τεχνολογιών
Βελτίωση Προϊόντων ή Υπηρεσιών	Νέα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Πηγή: Παπαγεωργίου Αντ. «Οργανωσιακή Συμπεριφορά στο Δημόσιο Νοσοκομειακό Τομέα. Παράγοντες υλοποίησης αλλαγών για τη βελτίωση της λειτουργίας των Ελληνικών Δημόσιων Νοσοκομείων», 2011:121.

Σύμφωνα με τον Todd (1999), ο διαχωρισμός αυτός αυξάνει τις διαστάσεις των αλλαγών επικεντρώνοντας στο μέγεθος, την επανάληψη και την δυνατή εκδήλωση της παρουσίας τους. Εν κατακλείδι, αυτά διαχωρίζονται σε τρεις τύπους αλλαγής:

- ✓ Οι μεταβολές συνεχόμενης εξέλιξης. Αφορά τις τακτικές αλλαγές που δεν είναι μεγάλες.
- ✓ Βαθμιαίες μεταβολές. Αφορά αλλαγές μεσαίας βαθμού δυσκολίας και σπουδαιότητας.
- ✓ Επαναστατικές μεταβολές. Αφορά τις αλλαγές που συχνότερα θεσπίζονται από εξωγενείς παράγοντες.

Αναλυτικά, όπως έχει προαναφερθεί και πιο πάνω, οι αλλαγές που γίνονται σ' όλους τους οργανισμούς (ιδιωτικούς ή δημόσιους), αναφέρονται βασικά σε δύο κύρια επίπεδα (Mullins, 1999), όπως:

1. «το σύστημα παραγωγής» και
2. «το σύστημα - ανθρώπινος παράγοντας».

Το πρώτο σύστημα αφορά οτιδήποτε δεν περιέχει το ανθρώπινο δυναμικό όπως παραδείγματος χάριν ο αυτοματισμός παραγωγής, η υλοποίηση καινούργιου προϊόντος, η οργάνωση των επιχειρήσεων και οργανισμών μέσω της τεχνολογίας, διοικητικές μέθοδοι δεδομένων κ.α.

Αναλυτικότερα, στο συγκεκριμένο επίπεδο οι αλλαγές επιδρούν σε τρεις κύριους άξονες:

- ❖ Στον άξονα της διάρθρωσης που συμπεριλαμβάνει οτιδήποτε έχει σχέση με την οργάνωση, το σχηματισμό και τις διεργασίες του οργανισμού. Όπως ο τρόπος δράσης και αντιμετώπισης προβλημάτων, ο έλεγχος των διεργασιών, η ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών, σκέψεων κλπ.
- ❖ Στον τεχνολογικό άξονα που συμπεριλαμβάνει οτιδήποτε έχει σχέση με την τεχνολογία, τον εξοπλισμό μηχανήματων, τη διεργασία παραγωγής και το σύνολο κτηριακών και μηχανολογικών υποδομών.
- ❖ Στον άξονα παραγωγής έργου, που συμπεριλαμβάνει την μέθοδο προπαρασκευής, δημιουργίας, συστηματικής προσπάθειας και μεθόδου

οργάνωσης του όποιου έργου όπως το καθημερινό έργο, το έργο που χρειάζεται αρκετές και ειδικές γνώσεις, το έργο με μεγάλη ευθύνη κ.α. (Παπαγεωργίου, 2011:122-123)

Το δεύτερο σύστημα αφορά οτιδήποτε έχει σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα τα ανθρώπινα υλικά μέσα και τα ειδικά στοιχεία που τους χαρακτηρίζουν, όπως η ικανοποιητική μέθοδος εκτέλεσης εργασιών, η επαρκής μέθοδος επικοινωνίας, ο τρόπος που συμπεριφέρονται όσον αφορά την εργασία τους ή η σχέση με τους ανωτέρους τους, η ιεραρχική μέθοδος, ο τρόπος διαχείρισης δυσαρέσκειας/παραπόνων, η διαδικασία μετάδοσης της γνώσης και της εμπειρίας στο προσωπικό, τα μόνους, οι απολύσεις υπαλλήλων κ.α. (Χυτήρης, 2001).

3.1.3 Σκοπός εισαγωγής αλλαγών

Οι περισσότερες αλλαγές σε ένα οργανισμό γίνονται με σκοπό να μπορέσει να ανταπεξέλθει ο ίδιος στις έντονες συνθήκες ή στις δυνατότητες που δημιουργούνται, συγκριτικά με τους εξωγενείς παράγοντες. Επίσης, υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες ο οργανισμός έχει προγραμματίσει την αλλαγή μιας περίπτωσης και επιχειρεί να ανταπεξέλθει σ' αυτήν αποτελεσματικά. (Mullins, 1999). Γενικά, όλες οι επιχειρούμενες αλλαγές σ' έναν οργανισμό, υπηρετούν ποικίλους σκοπούς τους οποίους θα χωρίσουμε σε τέσσερις ομάδες. Οι σκοποί αυτοί περιλαμβάνουν όλες τις περιπτώσεις λειτουργίας και δράσης του οργανισμού (Gilgeous & Chambers, 1999). Συγκεκριμένα οι σκοποί αυτοί είναι:

- *«Καινοτομικοί σκοποί»:* Οι σκοποί αυτοί δίνουν την δυνατότητα να δημιουργηθεί μια καινούργια κατάσταση στον οργανισμό ή στην αγορά. Εμπεριέχουν όλες αυτές τις δραστηριότητες που επιχειρεί ένας οργανισμός να εφαρμόσει, προκειμένου να εκμοντερνιστεί. Η φιλοσοφία και η απόδοση των σκοπών του οργανισμού είναι η ανάγκη του να καινοτομήσει, και σε εξαιρετικές περιπτώσεις επηρεάζεται από πιέσεις εξωγενή παραγόντων όπως παραδείγματος χάριν η εκπλήρωση *«κοινωνικής αποδοχής»*, η συνέτιση σε *«κοινωνικές και νομικές»* απαιτήσεις κ.α.
- *«Τεχνολογικοί σκοποί»:* Είναι οι σκοποί αυτοί που εμπεριέχουν τις δραστηριότητες του οργανισμού στην προσθήκη καινούργιας τεχνολογίας και αποβλέπουν στον εκμοντερνισμό και στη βελτίωση της παραγωγικότητας του όπως ο ενστερνισμός και η προσαρμογή με την καινούργια τεχνολογία κ.α.

- «*Εμπορικοί σκοποί*»: Συνολικά εμπεριέχουν τις αναγκαίες δραστηριότητες σε σχέση με τη βελτίωση του «*ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*» όπως «*η αύξηση μεριδίου αγοράς, άνοιγμα σε νέες αγορές*» κ.α.
- «*Οργανωσιακοί σκοποί*»: Οι σκοποί αυτοί αφορούν τις δράσεις αυτές που είναι ικανές για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Κυριότερος στόχος είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και η εύρεση αξίων στελεχών που θα είναι ικανά στο να αποκτούν δραστηριότητες, ενέργειες, να παίρνουν πρωτοβουλία στην οργάνωση προκειμένου να επιτύχουν στην επίτευξη του οράματος του οργανισμού. Για παράδειγμα ο βαθμός αύξησης παρακίνησης, η αποδοτικότητα των υπαλλήλων κ.α. (Παπαγεωργίου, 2011:123-124).

3.1.4 Φορείς της αλλαγής

Στην εφαρμογή της αλλαγής σ' έναν οργανισμό, απαιτείται ο σωστός προγραμματισμός των μελών της. Δηλαδή, κάποια στελέχη θα πρέπει να παίρνουν τις ανάλογες αποφάσεις, μετά κάποια άλλα στελέχη θα πρέπει να εφαρμόσουν το σχετικό σχεδιασμό και προγραμματισμό του οργανισμού και εν τέλη οι υπάλληλοι να εφαρμόσουν και να εκτελέσουν τα σχέδια αυτά. Οι τρεις αυτές κατηγορίες ατόμων λέγονται «*φορείς αλλαγής*» και η κάθε μία ομάδα από αυτές έχει βασικό ρόλο στην εφαρμογή και ολοκλήρωση της αλλαγής. (Handy, 1995). Αναλυτικά πιο κάτω φαίνονται τα στοιχεία των φορέων αλλαγής όπως και ο ρόλος τους μέσα στον οργανισμό. Συγκεκριμένα οι ομάδες αυτές είναι:

- «*Ο Ηγέτης*». Είναι ο αρχικός φορέας της αλλαγής. Τις περισσότερες φορές ο ηγέτης είναι το πρόσωπο αυτό που υποδεικνύει την αλλαγή, γιατί ενδεχομένως να έχει στο μυαλό του μια ιδέα ή είναι αυτός που πρώτος κατανοεί ότι υπάρχουν αδιέξοδα που πρέπει να λυθούν. Στο μυαλό του η ιδέα αυτή μπορεί να θεωρηθεί κάτι αόριστο όπως παραδείγματος χάριν η επιθυμία πραγματοποίησης ενός στόχου ή η εφαρμογή μιας άλλης διάστασης του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον ή πιο ειδικά, η δημιουργία μιας μεθόδου αποδοχής ατόμων στο εργατικό δυναμικό ή είτε ακόμη η προσπάθεια του να προβάλει ευρέως τον οργανισμό και να δημιουργήσει έτσι μια θετική εικόνα γύρω του. Ο ηγέτης είναι αυτός που καθοδηγεί και κατευθύνει τα ηνία του οργανισμού. Επίσης είναι αυτός που επιβλέπει και

αξιολογεί τις ενέργειες των υπαλλήλων στα διάφορα τμήματα και κατά πόσο αυτοί εφαρμόζουν τους στόχους του οργανισμού. (Kotter, 1996).

- «Οι προγραμματιστές». Είναι αυτοί που υλοποιούν το σχέδιο της αλλαγής. Τα στελέχη αυτά ανήκουν σε υψηλές βαθμίδες κατάταξης στον οργανισμό, και είναι η ομάδα ατόμων που διαχρονικά βοηθάει στην εφαρμογή και ολοκλήρωση της αλλαγής. Η ομάδα αυτή μετατρέπει την ιδέα της αλλαγής σε σχεδιασμό και πρόγραμμα εφαρμογής. Δηλαδή, είναι αυτοί που συμπληρώνουν μια σειρά γενικών ιδεών αλλαγής σε πράξεις και εφαρμογές, που πρέπει να ολοκληρωθούν. Θεωρούνται αρμόδιοι για τη συγκέντρωση εσοδών που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση της αλλαγής και την υλοποίηση του στόχου. Καθορίζουν δηλαδή, για το τι ακριβώς πρέπει να γίνει, πόσος χρόνος θα χρειαστεί, όπως και ποια θα είναι τα καθήκοντα των υπαλλήλων. (Παπαγεωργίου, 2011:125).
- «Οι εκτελεστές». Είναι αυτοί που εκτελούν το πρόγραμμα της αλλαγής. Σε αυτή την ομάδα ανήκουν τα άτομα αυτά που είναι αρμόδια για την υλοποίηση των εργασιών και την εφαρμογή της αλλαγής. Είναι αυτοί που βρίσκονται στην τελευταία βαθμίδα κατάταξης της πυραμίδας ενός οργανισμού (Handy, 1995). Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι, η πυραμίδα αυτή, οι διοικητικοί δεν είναι πάντα απαραίτητο να είναι: *«ανώτατο στέλεχος ή διοίκηση - μεσαία στελέχη - εργαζόμενοι»*. Εάν η αλλαγή αυτή σχετίζεται μ' όλο το φάσμα του οργανισμού τότε η *«διοικητική πυραμίδα»* έχει τη δυνατότητα να έχει την όψη αυτή. Σε αντίθετη περίπτωση, εάν η αλλαγή σχετίζεται μόνο μ' ένα φορέα του οργανισμού, τότε θα έχει τη δυνατότητα μιας αντίστοιχης ιεράρχησης στους φορείς αλλαγής όπως: *«ο προϊστάμενος τμήματος ως ηγέτης - φορέας της αλλαγής, οι άμεσοι συνεργάτες του ως προγραμματιστές - υλοποιητές και τέλος οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο τμήμα ως εκτελεστές αυτού του προγράμματος αλλαγής»*. (Παπαγεωργίου, 2011:125)

Στους πιο πάνω φορείς αλλαγής πρέπει να τονισθεί ότι η ηγεσία είναι ο αρωγός της αλλαγής. Το βασικό έργο του βοηθού της αλλαγής που προτείνεται είναι, να προσπαθεί να επιτύχει τα απαιτούμενα έσοδα όπως και ενισχύει ψυχολογικά με οποιοδήποτε τρόπο, όσους συνολικά βλάπτονται από την αλλαγή. (Παπαγεωργίου, 2011:125).

3.2 Σύνδεση Οργανωσιακής Κουλτούρας και Αλλαγής

Στις μέρες μας οι περισσότεροι οργανισμοί ασχολούνται ακόμη αποκλειστικά με το παρελθόν, έχοντας την αίσθηση μιας ψεύτικης πετυχημένης κατάστασης με την οποία δουλεύουν, χωρίς να δίνουν σημασία σε αρκετά συμβάντα που γίνονται τριγύρω τους. Όμως, η ταχύτητα με την οποία διαρρυθμίζονται και υλοποιούνται οι αλλαγές στο σημερινό μοντέρνο «ανταγωνιστικό περιβάλλον», ανατρέπει την άποψη αυτή της πετυχημένης πορείας, και αναγκάζει την εφαρμογή καινούργιων μεθόδων «οργάνωσης και εργασίας», με σκοπό να αποφύγουν την απώλεια ή η μείωση της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους. Έτσι πιέζονται να αλλάξουν τακτική και να «προσαρμοστούν στο ευρύτερο περιβάλλον της νέας χιλιετίας». Ωστόσο, βασικός παράγοντας για την πετυχημένη ολοκλήρωση της εφαρμογής των αναγκαίων αυτών αλλαγών, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. (Παπαγεωργίου, 2011:132).

Η έννοια της κουλτούρας, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, θεωρείται σπουδαίου ενδιαφέροντος στα όρια της μελέτης και της έρευνας, της βιβλιογραφίας, της αρθρογραφίας και της φιλοσοφίας της οργανωσιακής κουλτούρας, παρόλο που έχουν διενεργηθεί αξιοσημείωτες ενέργειες που ενώνουν «την κουλτούρα με την αλλαγή». Αν και υφίσταται η πληροφορία ότι η εκπλήρωση της αλλαγής είναι εφικτή μόνο εάν υπάρχει η αρμόζουσα κουλτούρα που να την υποστηλώνει, δεν υφίσταται η πληροφορία σχετικά με το πως συσχετίζονται στην πράξη οι έννοιες αυτές. Η συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και της αλλαγής, είναι ένα αντικείμενο που είναι σχετικό με τη διευθέτηση της κουλτούρας. Ερευνάται κατά πόσο μπορεί να εφαρμοσθεί και με ποιους επιστημονικούς τρόπους, όπως και ποια είναι τα κριτήρια που περιορίζουν το θέμα αυτό και αποκτούν τον έλεγχο από τα «πεδία του ευρύτερου οικονομικού, τεχνολογικού και κοινωνικού περιβάλλοντος», όπου ένας μοντέρνος οργανισμός ενεργεί. (Παπαγεωργίου, 2011:132).

3.2.1 Διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας

Μέσα από έρευνες και μελέτες παρατηρείται το γεγονός ότι υπάρχουν ορισμένα στοιχεία τα οποία κάνουν τους κορυφαίους οργανισμούς να ξεχωρίζουν. Όμως βλέπουμε παγκοσμίως ότι, οι οργανισμοί αυτοί δε φανερώνουν τίποτα από τα χαρακτηριστικά αυτά. Εδώ δημιουργείται και η απορία σχετικά με το, τι είναι τελικά αυτό που τους κάνει να ξεχωρίζουν και να βρίσκονται στην κορυφή; Το στοιχείο που τους κάνει να ξεχωρίζουν και να βρίσκονται στα υψηλότερα στάνταρτ του

ανταγωνισμού, συγκριτικά με άλλους οργανισμούς, είναι ο παράγοντας της οργανωσιακής κουλτούρας, που αναγνωρίζεται ως η σπουδαιότερη αιτία στην επιτυχία τους. Επιτυχημένος οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί αυτός που έχει κατορθώσει «να αναπτύξει μια κουλτούρα η οποία είναι ξεκάθαρα αναγνωρίσιμη από τους εργαζομένους της». Η γέννηση της κουλτούρας αυτής μπορεί να είχε ξεκινήσει από τον δημιουργό του κάθε οργανισμού και με το πέρασμα των ετών να προβάλλεται στην αντιμετώπιση των αδιεξόδων και των προβλημάτων του περιβάλλοντος ή μετά από απόφαση της διοίκησης, να προκύψει πρόοδος της απόδοσης. «Συνεπώς, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει κάτι ξεχωριστό, το οποίο ξεπερνά τους παράγοντες της επιχειρησιακής στρατηγικής και των τεχνολογικών πλεονεκτημάτων». (Παπαγεωργίου, 2011:133).

Η ουσία της κουλτούρας αναγνωρίζεται από πολλούς μελετητές που ήδη πια αποδέχονται την επιρροή της στην ικανότητα της να πετυχαίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τη θετική απόδοση των οργανισμών. Ένας μεγάλος αριθμός πρακτικών μελετών έχει συσχετίσει την σημασία της κουλτούρας με την απόδοση. (Cameron & Ettigton, 1988, Denison, 1990, Trice & Beyer, 1993). Ακόμη, ένας αρκετά μεγάλος αριθμός ερευνητών υποστηρίζει την επιρροή της κουλτούρας και σε προσωπικό επίπεδο εκτός του επιχειρησιακού. (Kozlowski et al, 1993). Μια δυνατή κουλτούρα, ως συνέπεια του ίδιου του ορισμού, προσφέρει τις κατάλληλες καταστάσεις για πρόοδο και εργασία. Με αυτό έχουμε σαν αποτέλεσμα τη λεπτομερειακή απόδοση διευθέτησης της κουλτούρας, ως μιας μέσης διευθέτησης της κουλτούρας, προκειμένου να επιτευχθεί μια υψηλή αποδοτικότητα. (Cartwright, 1999). Ένας άλλος ερευνητής, ο Siehl (1985), υποδεικνύει την αλλαγή της ερώτησης από το «μπορεί η κουλτούρα να διαχειριστεί» σε «πότε και ποιες προοπτικές της κουλτούρας μπορούν να διαχειριστούν».

Βάση των αποτελεσμάτων κάποιων ερευνών που έχουν γίνει, ο συχνότερος παράγοντας που ένας οργανισμός δεν επιτυγχάνει είναι επειδή παύει να ασχολείται συστηματικά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Δηλαδή, η ανικανότητα αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, απαξιώνει εντελώς όποια ενέργεια γίνεται μιας και μόνο αλλαγής στο ενδογενές περιβάλλον του. (Cameron & Quinn, 2006: 11).

Ο Tichy (1983), προσδιόρισε και χώρισε σε δύο κατηγορίες ότι αφορά την κουλτούρα, αυτές είναι:

- οι πληροφορίες ή οι ιδέες που περιέχονται στη κουλτούρα, όπως επίσης και στις υποκουλτούρες του κάθε οργανισμού.
- Τα δεδομένα αυτά που επιδρούν στη συμπεριφορά ή στις ενέργειές της κουλτούρας, δηλαδή τα στοιχεία αυτά που μεταχειρίζονται για την διαμόρφωση τόσο της κουλτούρας όσο και των υποκουλτούρων στον οργανισμό.

Η διοίκηση μπορεί να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, εφόσον αυτή μπορεί να γίνει αισθητή ως μια πλήρης κυμαινόμενη αλλαγή. (Παπαγεωργίου, 2011:134). Μια από τις πιο γνωστές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις αναφέρει ότι, η διαχείριση (management) παρουσιάζεται συγκριτικά θετικότερη σε σχέση με την εφαρμογή αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Από την άλλη, οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις που αφορούν την κοινωνική ανθρωπολογία, αποκρούουν την κουλτούρα ως την υφιστάμενη αντίθετη κατάσταση στη αλλαγή που πραγματοποιείται συνειδητά (Bright, 1994). Επίσης, υπάρχει και η άποψη ότι, αυτοί που ασκούν εξουσία δε φτιάχνουν κουλτούρα, αλλά αυτή ξεπροβάλλετε από την αμοιβαία επιρροή της συλλογικότητας των κοινωνικών ομάδων. (Martin, 1985, Bright, 1994).

Συνήθως αυτοί που υποστηρίζουν την αλλαγή της κουλτούρας έχουν την τάση να επικεντρώνονται στα μη ουσιώδη στοιχεία της κουλτούρας, ως μια ανάμιξη στη διαχείριση. Από την άλλη, υπάρχουν και αυτοί που θεωρούν ότι η αλλαγή της κουλτούρας είναι κάτι το δυσχερές και όχι πολύ εύκολο αν όχι και ανέφικτο, και επικεντρώνονται εκ βαθέως σε συγκεκριμένα στοιχεία της κουλτούρας όπως τις αρχές και στα κύρια θέματα. (Cumplings & Huse 1989).

Εντός του κάθε οργανισμού, σύμφωνα με τον Tichy (1983), υφίστανται τρία κύρια χαρακτηριστικά τακτικής αλλαγής της κουλτούρας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

1. οι πληροφορίες ή οι ιδέες που περιέχονται στη κουλτούρα,
2. οι τρόποι οργάνωσης και δημιουργίας της κουλτούρας και
3. οι μέθοδοι διευθέτησης της αμφισβήτησης και αμφιβολίας της κουλτούρας.

Συγκριτικά με την αυξητική τάση των δεδομένων που αφορούν θέματα της κουλτούρας, ελάχιστη προσοχή δίνεται στις ημερήσιες εφαρμογές ρουτίνας, σχετικές με την οργάνωση και δημιουργία, τις μεθόδους διευθέτησης και την μεταβολή της

κουλτούρας. (Williams, et al, 1993). Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση που αφορά την κουλτούρα, οι Hassard and Sharifi (1989), υποδεικνύουν ένα σύνολο γενικών αρχών και οδηγιών σχετικά με την αλλαγή της κουλτούρας (Brown, 1998). Περιληπτικά οι αρχές και οι οδηγίες είναι:

- Εάν ο σχεδιασμός και η στρατηγική ενός οργανισμού δε συμβαδίζουν με ισχύουσες συμπεριφορές και αξίες, τότε είναι ανέφικτο να πραγματοποιηθεί με επιτυχία μια αλλαγή της κουλτούρας. Πρώτα, εάν ο οργανισμός θέλει να προχωρήσει σε μια αλλαγή κουλτούρας, θα πρέπει να αξιολογήσει το σχεδιασμό στρατηγικής του και τις ήδη υπάρχουσες αρχές, και δεύτερο να κρίνει εάν η *«συγκεκριμένη αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας άλλα μέσα»*.
- Να μπορεί να διαχειρίζεται και να εφαρμόζεται η κουλτούρα στην πράξη και στο μέλλον να είναι σημαντική η επίδραση της.
- Η ηγεσία θα πρέπει να αντιληφθεί τα τυχόν προβλήματα της καινούργιας κουλτούρας στο τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται, *«ενώ θα πρέπει να αναμιχθεί σε όλες τις κύριες φάσεις της αλλαγής»*.
- Η συστηματική προσπάθεια και μέθοδος εφαρμογής της αλλαγής πρέπει να εμπεριέχει τις διαδικασίες μετατροπής *«της κουλτούρας του οργανισμού όπως π.χ. το στυλ της διοίκησης, τα συστήματα και τις πολιτικές της εργασίας»*.
- Το πρόγραμμα αλλαγής της κουλτούρας γίνεται δυσκολότερο και πιο χρονοβόρο όταν υπάρχουν πολλές αντιστάσεις στην προσπάθεια εφαρμογής του.
- Επίσης είναι δυσχερές και όχι πολύ εύκολη η εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής κουλτούρας, όταν υφίστανται διάφορες κουλτούρες και υποκουλτούρες.
- Οι αλλαγές κουλτούρας μπορούν να εφαρμοσθούν πιο εύκολα σε πρότυπες αλλαγές συμπεριφοράς. Το να επιτύχει ο οργανισμός να διεισδύσει βαθιά στα *«στρώματα της οργανωσιακής κουλτούρας, απαιτεί μια συμμετοχική προσέγγιση. Οι συμμετοχικές προσεγγίσεις είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα επιτύχουν και αποτελούν την μόνη επιλογή αν πρόκειται να μεταβληθούν βασικές παραδοχές, οι οποίες είναι πολύ δύσκολο και εξαιρετικά χρονοβόρο να εφαρμοστούν»*.

- Τέλος, μια σωστή ολοκληρωμένη προσέγγιση είναι εφικτή «όταν υπάρχει μία μόνο κουλτούρα ή όταν η εστίαση εντοπίζεται στην αλλαγή των κανόνων συμπεριφοράς παρά σε βασικές παραδοχές.» Μακροπρόθεσμα μια σωστή ολοκληρωμένη προσέγγιση μπορεί να φέρει αλλαγές οι οποίες να είναι όχι πολύ εύκολα διαχειριστικές, «διότι παράγουν φανερή συμμόρφωση αλλά όχι και αποδοχή». (Hassard and Sharifi ,1989 στο Παπαγεωργίου, 2011:136).

Επιπλέον, ενδεχομένως το σύνολο των τεχνασμάτων αλλαγής στην πραγματικότητα, να έχουν ως στόχο την εκπλήρωση αλλαγών σε μια ιεραρχημένη Α ή Β κλίμακα. (Langfield-Smith, 1995). Οι Deal & Kennedy (1982) υποστηρίζουν ότι, αρκετοί οργανισμοί έχουν καταφέρει να κρατήσουν «το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα» επιζητώντας μια τακτική «συνέχειας της κουλτούρας», προσπαθώντας έτσι να εκμεταλλευτούν και να μετατρέψουν σε κέρδος τις εμπειρίες, τα έθιμα και τις εργασιακές μεθόδους, που ήδη έχουν εκπληρώσει τους στόχους του οργανισμού με επιτυχία σε μια μακροπρόθεσμη περίοδο. Στην περίπτωση αυτή επιδίδεται ιδιαίτερη προσοχή στη συνεχόμενη βελτίωση της ανάπτυξης ή στην «ποσοτική αναπαραγωγή και επανάληψη».(Παπαγεωργίου, 2011:138).

Σύμφωνα με τον Schein (1999), στη διεργασία αλλαγής της κουλτούρας ανακύπτουν τρία ερωτήματα:

1. Πώς θα κρατήσουμε τα θετικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας;
2. Πώς θα ενεργήσουμε ώστε να συμπληρωθούν, εμπλακούν ή το λιγότερο να συμμορφωθούν, οι ποικίλες υποκουλτούρες;
3. Πώς θα ανακαλυφθούν και θα διαμορφωθούν στο σύνολο τα αρνητικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας;

Κατόπιν όλων αυτών των ερωτημάτων, χρειάζεται η διεισδυτική κατανόηση της γνώσης αλλά και δεξιότητες από τη μεριά του οργανισμού, ώστε να εκπληρωθεί η διεργασία της αλλαγής κάποιων χαρακτηριστικών της κουλτούρας, εφόσον αυτή κρατάει τις βασικές ιδιότητες της. Η αλλαγή της κουλτούρας είναι μέρος ενός συνόλου το οποίο μπορεί να μετατρέπεται, λόγω του ότι τα συνολικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας που εφαρμόζονταν παλαιότερα, θα πρέπει να παύσουν να υφίστανται. (Schein, 1999).

Επιπρόσθετα, ο Schein (1999), για την αλλαγή κουλτούρας στους οργανισμούς ορίζει οκτώ καταστάσεις, οι οποίες είναι οι εξής:

- I. Η υλοποίηση της επιθυμίας της πραγματοποίησης ενός στόχου.
- II. Η σωστή διαδικασία εκπαίδευσης.
- III. Η ανάμειξη αυτών που εκπαιδεύονται.
- IV. Η μη τυπική εκμάθηση των ενταγμένων σύνολο ατόμων που έχουν κάποιο κοινό σκοπό.
- V. Η πρακτική άσκηση σε αληθινές καταστάσεις και η εκ νέου τροφοδότηση.
- VI. Η οικειότητα με πρότυπα ρόλων.
- VII. Το σύνολο μερικών ατόμων που λειτουργούν ως υποστηρικτές.
- VIII. Φερέγγυες ακολουθούμενες τακτικές και βάσεις.

Οι πιο πάνω οκτώ καταστάσεις κρίνουν μια συστηματική προσπάθεια και μέθοδο αλλαγής «ως μια αρχή» με την επιθυμία πραγματοποίησης ενός ιδανικού στόχου, ο οποίος εκπληρώνεται δια μέσου της διαδικασίας μάθησης και εκπαίδευσης, της συμβολής, της πρακτικής άσκησης σε αληθινές καταστάσεις, των ατόμων που λειτουργούν ως υποστηρικτές και των σταθερών τακτικών και βάσεων που ακολουθούνται. Ένα πρόγραμμα αλλαγής για να είναι επιτυχημένο, θα πρέπει να κατοχυρώσει και να συμπεριλάβει όλες τις πιο πάνω συνθήκες. Οι ηγέτες που έχουν εκπληρώσει τους στόχους τους, ξεχωρίζουν από την εμπιστοσύνη που εμπνέουν, τη σαφή επιθυμία για την υλοποίηση των στόχων τους και από την αποτελεσματικότητά τους. (Παπαγεωργίου, 2011:139).

Οι ερευνητές που ασχολούνται με ζητήματα κουλτούρας μοιράζονται σε δυο κατηγορίες. Στη μία κατηγορία ανήκουν αυτοί που δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή στα χαρακτηριστικά που επιλύονται χωρίς μεγάλη προσπάθεια στη διαχείριση της κουλτούρας, ενώ στην άλλη κατηγορία ανήκουν αυτοί που δίνουν έμφαση στις αντιξοότητες διαχείρισης της. Στους οργανισμούς οι κουλτούρες που υπάρχουν είναι αρκετά ισχυρές, οι οποίες είναι εφικτό να μεταβάλουν το αποτέλεσμα μια σειράς ενδογενών και εξωγενών υποκινήσεων. Η κουλτούρα μπορεί να περιοριστεί από διαφορετικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να εξαπλωθούν από την περιπλοκότητα των εδραιωμένων υποκουλτούρων έως τα αντιφατικά πολιτικά οφέλη και τις μη επιτυχημένες απόπειρες επικοινωνίας (Nord, 1985, Trice & Beyer, 1990, Ogbonna, 1993, Brown, 1998). Σύμφωνα με όλα όσα αναφέρονται πιο πάνω, συμπεραίνουμε ότι η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού δεν είναι αυτόνομη και έχει άμεση σχέση από το πώς αυτή ερευνάται και εφαρμόζεται. (Meyerson & Martin, 1987).

3.2.2 Αλλαγή της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Σύμφωνα με τα πιο πάνω, η αλλαγή της κουλτούρας στους εκσυγχρονισμένους οργανισμούς επιβάλλεται και είναι πλέον απαραίτητη. Στο σύγχρονο περιβάλλον, οι ακαθόριστες καταστάσεις προκαλούν κινδύνους σχετικά με την ισχύουσα κουλτούρα και αντί να βοηθήσει στην πραγματοποίηση του στόχου του οργανισμού, ενδεχομένως να προκαλέσει εμπόδια ή να επιβραδύνει μια κατάσταση. Οι οργανισμοί αυτοί, προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν από τις ακαθόριστες καταστάσεις του περιβάλλοντος, πρέπει να ενεργήσουν με ιδιαίτερη προσοχή στην αλλαγή της κουλτούρας τους, ώστε να αναπτυχθεί η απόδοσή τους. (Cameron & Quinn, 2006).

Προκειμένου ένας οργανισμός να έχει γερές βάσεις και μεγαλύτερη αποδοτικότητα, θα πρέπει εκτός από την έμφαση που δίνει στο στρατηγικό σχεδιασμό και την υποδομή του, να δίνει έμφαση και στην κουλτούρα του. Οι ικανοί διαχειριστές ενός οργανισμού είναι αυτοί που θα ενδυναμώσουν και θα υποστυλώσουν μια υφιστάμενη δυνατή κουλτούρα και συνάμα θα ενισχύσουν τη διαμόρφωση της κουλτούρας όταν αυτή δεν υπάρχει σ' ένα οργανισμό. Πιο ειδικά, τα στελέχη που βρίσκονται σε ανώτερες βαθμίδες, έχουν την ικανότητα να τοποθετούν τα θεμέλια μιας καινούργιας κουλτούρας ή μιας μεταβολής της κουλτούρας (Carnall, 1999).

Οι πηγές, οι οποίες αναγκάζουν σε μεταβολές σχετικά με τη μέθοδο με την οποία δουλεύει ο οργανισμός και εν συνεχεία στην κουλτούρα του, είναι:

- ❖ «*Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού*». Με τον καιρό είναι αναπόφευκτη η πρόσληψη καινούργιων και αλλιώτικων ατόμων στον οργανισμό. Αυτό θα έχει συνέπειες στη σύσταση του εργατικού δυναμικού και ταυτόχρονα στην κουλτούρα του. Παραδείγματος χάριν, υπάρχουν άνθρωποι άλλης νοοτροπίας είτε θρησκευτικής ή εθνικής, που ενδεχομένως να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά τον τρόπο σκέψης, ιδεών, σεβασμού, αντίδρασης, αντιμετώπισης πραγμάτων και καταστάσεων κτλ. Δηλαδή, με την είσοδο στον οργανισμό διαφορετικών ατόμων, άλλων κουλτούρων και αρχών, θα πρέπει να αναμένονται και οι αντίστοιχες μεταβολές στην οργανωσιακή κουλτούρα.
- ❖ «*Εξαγορές και Συγχωνεύσεις*». Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, είναι ακόμη ένας σοβαρός παράγοντας αλλαγής της κουλτούρας, με άλλα λόγια είναι η αγορά μιας εταιρίας από μια άλλη ή ένωση της με μια άλλη. Στην περίπτωση

αυτή, δίνεται έμφαση στη μέθοδο μελέτης της διαχείρισης των εσόδων, εξόδων και υλικών χαρακτηριστικών της εταιρείας που αποκτάται. Δυστυχώς, τις περισσότερες φορές σ' αυτές στις περιπτώσεις αγνοείται η κουλτούρα της. Ενδεχομένως όμως, αυτό να φέρει σημαντικά εμπόδια στη καινούργια εταιρία, ιδιαίτερα στην πιθανότητα που δεν υφίσταται συμβατότητα ανάμεσα στις κουλτούρες των συγχωνευμένων πια εταιριών.

- ❖ «*Σχεδιασμένη οργανωσιακή αλλαγή*». Μετά την ένωση των οργανισμών μπορεί και να μην μεταβληθεί η αλλαγή στην κουλτούρα, αλλά απροσδόκητα να συμβούν άλλες ήδη σχεδιασμένες αλλαγές. Οι μεταβολές αυτές ενδεχομένως να σχετίζονται με ενδογενείς αλλαγές του οργανισμού ή με τις κύριες δραστηριότητες του. Λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις πολλές δραστηριότητες και ενέργειες εντός του οργανισμού που επιδρούν και διαμορφώνουν την υφιστάμενη κουλτούρα, θα αλλάξουν. Δηλαδή, η εταιρία είναι εφικτό να θέσει σε λειτουργία άλλα κριτήρια πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, να εισάγει καινούργια τακτική προβιβασμού στο σύνολο των εργαζομένων ή να αφοσιωθεί στην εκπλήρωση αλλιώτικων στόχων. Όμως, ενώ θα πραγματοποιούνται οι αλλαγές αυτές, θα προκύπτουν νέα δεδομένα πληροφοριών και νοοτροπίας και θα διαπλάθονται καινούργιες συμπεριφορές και τρόποι αντιμετώπισης, Το συμπέρασμα όλων αυτών θα είναι μια μεγάλη ουσιαστική αλλαγή της υφιστάμενης κουλτούρας του οργανισμού (Greenberg & Baron, 2000).

Ο Lewin (1951) υποστηρίζει ότι, οι εταιρίες βρίσκονται σε μια κατάσταση κατά την οποία δεν φαίνονται οι μεταβολές μεταξύ των δυνάμεων που παρακινούν για αλλαγή και αυτών που προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή. Η μεταβολή ενδεχομένως να είναι αναπτυσσόμενη ή πρωτοποριακή. Η αναπτυσσόμενη αλλαγή περιέχει την βελτίωση ευπροσάρμοστων υπαλλήλων, την ολοκληρωμένη διοικητική ποιότητα και τη σπουδαιότητα της μεταστροφής πράξεων και ρόλων, μεταβαίνοντας από την εποπτεία στην υποστύλωση. Από την άλλη η πρωτοποριακή αλλαγή περιέχει την αναδιάρθρωση και το νεοτερισμό. Σκοπός της αλλαγής αυτής είναι η ελαχιστοποίηση των εξόδων της γραφειοκρατίας με τη μείωση της ιεραρχικής διάταξης. Το πρόβλημα βρίσκεται από τη μια μεριά στη μείωση της έντασης της άρνησης των υπαλλήλων που ανησυχούν μη μείνουν χωρίς εργασία, και από την άλλη μεριά η εξουσία του φορέα που φοβάται ότι μέρος της ηγεσίας της θα χαθεί και έτσι θα κριθεί απαραίτητη η

αναθεώρηση της ύπαρξης και αποτελεσματικότητας της. Στην αναπτυσσόμενη αλλαγή, η μεταβολή εκπληρώνεται από κάτω προς τα πάνω, ενώ στην πρωτοποριακή αλλαγή επιτυγχάνεται από πάνω προς τα κάτω. Εννοείται ότι η πρωτοποριακή μορφή μεταβολής είναι πιο εύκολη στην επίτευξη της, από τη στιγμή που οι οργανισμοί έχουν συνηθίσει στις μεταρρυθμίσεις και υφίσταται πλέον πιο μεγάλη προσαρμογή στην ομαλή εξεύρεση και υλοποίηση πιο καλών μεθόδων στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Ο John Kotter, (1995) υποστηρίζει ότι, αρκετοί τρόποι που εφαρμόζονται στην ολοκλήρωση αποτελεσματικών αλλαγών στηρίζονται επί το πλείστον σε μία θεμελιώδες αναγνώριση: οι ουσιώδης μεταβολές δύσκολα πραγματοποιούνται λόγω ενός εκτεταμένου συνόλου ομοειδών στοιχείων. Έστω, κάποιος αντιλαμβάνεται χωρίς περιστροφές ότι τα έξοδα μιας εταιρίας είναι σχετικά αυξημένα ή ότι τα προϊόντα είναι χαμηλής ποιότητας ή ότι οι διαφορετικές επιθυμίες των χρηστών δεν εκπληρώνονται όπως πρέπει, τότε η αλλαγή που χρειάζεται να εφαρμοσθεί ως επιδιωκόμενος στόχος, ενδεχομένως να είναι ανέφικτη, εξαιτίας των ήδη υπάρχουσών υφιστάμενων κουλτουρών όπως: της γραφειοκρατίας, της έλλειψης ικανής εξουσίας, έλλειψη εμπιστοσύνης, απουσία ομαδικότητας και συνεργασίας και φοβία για κάτι νέο ή που δεν είναι γνωστό. Συμπεραίνουμε ότι, για να είναι λειτουργικός ο κάθε τρόπος που αποβλέπει στην αλλαγή τεχνασμάτων, στη μελέτη πραγματοποίησης ιδεών ή στη καλυτέρευση της ποιότητας, θα πρέπει να καταργήσει τα πιο πάνω αδιέξοδα, όπως καλύτερα μπορεί. Επίσης, ο ερευνητής θέτει οκτώ χαρακτηριστικά βήματα, τα οποία ορίζουν την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας, ολοκληρωμένη. Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

1. Ενίσχυση του συναισθήματος στο να αντιμετωπιστεί όσο πιο γρήγορα γίνεται και με ιδιαίτερη προσοχή, στην αποτελεσματικότητα και βελτίωση του κλάδου.
2. Ο σχηματισμός μιας σωστής ηγετικής συμμαχίας.
3. Αύξηση της επιθυμίας πραγματοποίησης του στόχου και η ενέργεια επιτυχούς γνωστοποίησης της επιθυμίας αυτής, στο σύνολο του οργανισμού.
4. Η ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και σκέψεων της πραγματοποίησης του στόχου αλλαγής ανάμεσα στα στελέχη του οργανισμού. Για την πραγματοποίηση των μεταβολών πρέπει να δοθεί η δυνατότητα ελέγχου στους υπαλλήλους.

5. Ενίσχυση των ενεργειών. Κέρδη για τους υπαλλήλους και μπόνους για τη συνεισφορά τους.
6. Να παραμείνει αμετάβλητη η φερεγγυότητα πραγματοποίησης του στόχου για την επιπλέον ενθάρρυνση της διεργασίας. Η ενθάρρυνση των επιτυχιών μικρής διάρκειας.
7. Ενθάρρυνση και ανάπτυξη διεργασίας αλλαγών.
8. Θεσμική διεργασία της αλλαγής ως μια καινούργια κουλτούρα. Ο ενστερνισμός των καινούργιων χαρακτηριστικών. (Kotter, 1995)

Τέλος, σύμφωνα με τον Schein (1991), δίνεται έμφαση στη κουλτούρα όταν εμφανίζεται στη διευθέτηση μιας ολοκληρωμένης αλλαγής. Η συμβολή της οργανωσιακής αλλαγής δε μεταβάλλει μόνο τις βάσεις και τις διεργασίες ενός οργανισμού, αλλά και την ίδια την εταιρική κουλτούρα. Όταν ο σχεδιασμός τακτικών είναι απροσδιόριστος και υπάρχει έλλειψη αντίληψης για το πόσο σημαντική είναι η κουλτούρα σ' ένα οργανισμό, τότε είναι πιθανή η μη ολοκλήρωση των στόχων του. Προκειμένου να καταλάβουν οι οργανισμοί το ρόλο της στην εκπλήρωση των προσδοκώμενων μεταβολών, δε θα πρέπει να αντιληφθούν μόνο την ενδογενή κουλτούρα αλλά τα στοιχεία της κουλτούρας που αρμόζουν πιο καλά στην ενθάρρυνση ευκαίων συμπεριφορών συνολικά, και απ' τη μεριά της επιστήμης. Αναγκαία προϋπόθεση λοιπόν είναι η επινόηση ενεργειών για μεταβολή και ο ξεκάθαρος ορισμός του σκοπού που είναι η ίδια η αλλαγή.

3.3 Αντίσταση στην αλλαγή της κουλτούρας

Άσχετα με το είδος αλλαγής που θα εφαρμόσει ο κάθε οργανισμός, στην αρχική φάση της μεταβολής αυτής, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην αντίληψη όλων των εμπλεκομένων στο κατά πόσο απαραίτητη είναι η εφαρμογή της αλλαγής, πόσο σημαντική είναι και ποια θα ήταν τα αποτελέσματα εάν παρέμειναν παθητικοί ή επέλεξαν άλλη αλλαγή. Αυτό έχει ως προϋπόθεση να υπάρχει η καλή θέληση και η ανάγκη των ατόμων για αλλαγή. Αλλαγή, στο πως αντιμετωπίζουν καταστάσεις, στον τρόπο αντίδρασης τους, στις ενέργειες και τα ερεθίσματα τους, μέσα από ένα οργανωμένο εξωστρεφής περιβάλλον. *«Αλλαγή στις αξίες και στα πιστεύω του οργανισμού και πως τα πράγματα λειτουργούν μέσα σε αυτό το καλούπι»*. Συνήθως σ' όλες τις μεταβολές, θα χρειαστεί από τα στελέχη του οργανισμού να αλλάξουν τις τακτικές συμπεριφοράς τους. Σύμφωνα με τους Schneider, Brief και Guzzo (1996)

«εάν οι άνθρωποι δεν επιθυμούν να αλλάξουν, δεν μπορεί να υπάρξει οργανωσιακή αλλαγή».(Γούλα, 2014:248).

Ο Brown (1998) υποστηρίζει ότι, οι πιο διαδεδομένες αιτίες άρνησης αποδοχής της αλλαγής κουλτούρας είναι:

- Η αντίσταση κατ' επιλογή. Ο κάθε άνθρωπος, είναι ξεχωριστός και μπορεί από μόνος του να αντιληφθεί το πως λειτουργεί μέσα στην εταιρεία, όπως επίσης και ποια είναι η θέση του μέσα σε αυτήν. Οι προτάσεις για αλλαγή, οι οποίες φαίνεται να τους φοβίζουν, τους χαλάνε την στάση την οποία έχουν υιοθετήσει, ή κατευθύνονται προς τη λάθος κατάσταση ή χωρίς λόγο, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αντιμετωπίσουν αντίσταση.
- Ρουτίνα. Το κάθε άτομο έχει αποκτήσει στη ζωή του μερικές πρακτικές που το βοηθάνε να αντεπεξέρχεται ευκολότερα και γρηγορότερα στις καθημερινές ανάγκες και επίσης του προσφέρουν μια αίσθηση χαλάρωσης και προστασίας. Όταν οι συνήθειες των εργαζομένων βρίσκονται πάνω σε σταθερές βάσεις, είναι για αυτούς κατανοητές και θεωρούνται δίκαιες, τότε και πάλι θα υπάρξει μεγάλη αντίδραση στην αλλαγή.
- Σιγουριά ή άμυνα. Οι καθημερινές επαγγελματικές ενέργειες είναι συνήθως περισσότερο γνώριμες με αποτέλεσμα να είναι σε μικρότερο βαθμό εκφοβιστικές όσον αφορά τη ψυχολογία και την αίσθηση σιγουριάς των εργαζομένων σε αντίθεση με τις καινούργιες τακτικές και διεργασίες. Ορισμένοι υπάλληλοι, σε απίθανες καταστάσεις, αποφεύγουν μια ιεραρχική ανέλιξη μόνο και μόνο για την ανασφάλεια που αισθάνονται μπροστά στην αλλαγή και από την επιθυμία τους να παραμείνουν σταθεροί.
- Απολαβές. Κάθε μεταβολή, που μπορεί να αποφέρει απώλεια στις οικονομικές αποδοχές ενός εργαζομένου όπως η μισθοδοσία, η επιπλέον αμοιβή, η υπερωρία, τα πακέτα συνταξιοδότησης, και κάθε άλλη προϋπόθεση που του παρέχεται στα δεδομένα αυτά, ενδεχομένως να συμβάλουν σε αρνητική αντίδραση.
- Εξουσία και καλή φήμη. Ένα άτομο που έχει υψηλό κύρος σε μέσα στον οργανισμό και με τις ενδεχόμενες αλλαγές είναι πιθανό να καταλήξει σε μια απώλεια της εξουσίας του, αυτό θεωρείται ακόμη ένας λόγος που οι υπάλληλοι αντιδρούν στις υποδεικνυόμενες αλλαγές.

Επιπλέον, οι Harris και Ogbanna (1992) έχουν κατηγοριοποιήσει τις αντιστάσεις των υπαλλήλων σε ζητήματα αλλαγής κουλτούρας, ως εξής: έντονη συγκατάθεση, σχολαστικός ανασχεδιασμός, καθολική συμφωνία, αντίσταση, καθολική άρνηση, αναδιατύπωση, αναδιατύπωση κατ' επιλογή και έντονη αντίδραση. Εδώ πρέπει να τονισθεί πόση σημασία έχει η κατανόηση των υπάλληλων ως μέσο αντίδρασης, όπως επίσης και αυτό που θα ορίσει την εκπλήρωση ή όχι του σχεδιασμού και εφαρμογή της αλλαγής.

Σύμφωνα με τον Danidson (2002), πρέπει να ακολουθηθεί μια σειρά διεργασιών τεσσάρων επιπέδων προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα αποτελέσματα της αλλαγής σ' αυτούς που εμπλέκονται:

- I. *«Αναγνώριση των γεγονότων»*,
- II. *«Πρόκληση των πεποιθήσεων»*,
- III. *«Αναγνώριση των συναισθημάτων»*,
- IV. *«Σύνθεση της αλλαγής με τις αξίες των ατόμων»* (Γούλα, 2014:249)

Οι Cinite, et al (2008), συμπέραναν ότι η αντίληψη της προετοιμασίας για αλλαγή ενδεχομένως να υλοποιηθεί δια μέσου τριών υποκινήσεων:

- Η υποχρέωση της ηγεσίας στο σχεδιασμό και εφαρμογή της αλλαγής.
- Τα ικανοποιητικά κίνητρα αλλαγής και
- Η υποστήριξη της διοίκησης.

Ακόμη καθόρισαν ότι η ανεπάρκεια προετοιμασίας για αλλαγή είχε δυο υποκινήσεις:

- Ευτελής συνεννόηση για αλλαγή και
- Όχι θετικό κλίμα για αλλαγή στην εταιρία.

Σύμφωνα με την έρευνα του Garside (1998) στον τομέα της υγείας, τα αποτελέσματα ήταν ότι, τα πιο πολλά άτομα δε θέλουν την αλλαγή και έτσι δεν αναμειγνύονται στα πλάνα για αλλαγή αλλά επίσης δείχνουν και φανερή αντίδραση σ' αυτή. Το μέγεθος προσαρμογής που ισχύει σ' έναν οργανισμό, είναι ζωτικής σημασίας υπό την έννοια της αντίδρασης στην αλλαγή.(Παπαγεωργίου, 2011:155)

Η οργανωσιακή κουλτούρα συσχετίζεται άμεσα με τις πιο πάνω υποκινήσεις, εκτός από τη διερεύνηση του περιβάλλοντος. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η αντίδραση στην αλλαγή, θεωρείται αξιοσημείωτη η ανάλυση της μεθόδου με την οποία επιδρά η αλλαγή στους υπαλλήλους, είτε αρνητικά είτε θετικά. Επίσης, χρειάζεται να καθοριστούν οι ενδεχόμενες εριστικές ή δυσμενής αντιστάσεις

των υπαλλήλων, όπως και η ταυτοποίηση των φόβων και των συναισθημάτων τους, που διαμορφώνονται πάρα πολύ από την αλλαγή. Η συμμετοχή, η ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών, σκέψεων και η άμεση και απόλυτη εξουσία αποτελούν τα κυριότερα στοιχεία των ολοκληρωμένων προγραμμάτων αλλαγής (Armstrong, 2006).

Επίσης, οι Kotter και Cohen (2002), δίνουν τέσσερα στοιχεία, της προσωπικότητας των ατόμων, που τις περισσότερες φορές στέκονται εμπόδιο στην εκκίνηση της διαδικασίας της αναγκαίας αλλαγής:

1. *«Αυταρέσκεια»*. Προκαλείται από απερίσκεπτη περηφάνεια ή υπεροψία δηλαδή, τα άτομα αποδίδουν μεγαλύτερη αξία από αυτήν που πραγματικά έχουν, που εκτιμούν ότι μπορούν να εκπληρώσουν τους προγραμματισμένους στόχους ή τα οράματα, μη συμπεριλαμβάνοντας την οργανωσιακή αλλαγή.
2. *«Ακινητοποίηση και αυτοπροστασία»*. Αυτό ανταποκρίνεται στην απομάκρυνση από τον κίνδυνο ή στη πρόκληση άγχους και φρίκης.
3. *«Θυμωμένη αντίδραση»*. Είναι συνήθως η αντίδραση και ταιριάζει με την έκφραση «δεν μπορείς να με αναγκάσεις να αλλάξω».
4. *«Πολύ απαισιόδοξη στάση»*. Υπάρχει μια συνεχής στάση αμφιβολίας και ενδοιασμού. (Γούλα, 2014:250).

Επίσης, οι Kotter και Cohen (2002) θεωρούν ότι, *«οι άνθρωποι αλλάζουν αυτό που κάνουν πιο πολύ επειδή τους έδειξαν μια αλήθεια που επηρεάζει τα συναισθήματα τους και λιγότερο επειδή τους παρουσίασαν μια ανάλυση που αλλάζει τον τρόπο σκέψης τους»*. Για τους Kotter και Cohen, το δέλεαρ στη διεργασία αλλαγής είναι *«η αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς»*. Η αποσαφήνιση και η ερμηνεία υποδεικνύουν την πλήρη επίγνωση και συνείδηση της κατάστασης. Αυτό ενδεχομένως να συμβεί μόνο όταν τα άτομα που εμπλέκονται *«δουν μια αλήθεια»* στην αλλαγή και αυτό να επιδράσει τον τρόπο που αισθάνονται. Ακόμη πιστεύουν πως η αποσαφήνιση και η ερμηνεία είναι θεμελιώδεις συστατικά, αλλά η κυριότερη συνιστώσα είναι ο τρόπος που αισθάνονται. Θεωρούν πως τα άτομα *«βλέπουν, νοιώθουν, αλλάζουν»*. Επιπρόσθετα προσθέτουν ότι, οι μεταβολές στη κουλτούρα πραγματοποιούνται μόνο όταν έχει τεκμηριωθεί ένας καινούριος τρόπος εφαρμογής και θεωρείται καλύτερος και πιο αποδοτικός για ορισμένο χρονικό διάστημα. Οι ίδιοι ακόμη αναφέρουν ότι, προκειμένου να ολοκληρωθούν τα σχέδια και οι στρατηγικές αυτές της αλλαγής κουλτούρας, πρέπει να υφίσταται ένα *«νέο όραμα»*. (Γούλα, 2014:251).

«Η πρόκληση λοιπόν είναι, πως να συντονιστούν οι άνθρωποι στο κοινό όραμα και κατόπιν στην στρατηγική του οργανισμού με τρόπο που θα ζυπνά το πάθος τους» (Goleman D., et al, 2002:227 στο Γούλα, 2014:252). Εάν ο νέος στόχος δε μεταφερθεί ορθά και στα όρια που πρέπει, τότε δε θα επενεργήσει στον τρόπο που αισθάνονται τα άτομα που εμπλέκονται στην αλλαγή. Εάν δεν υπάρχει «το όνειρο» και «το βαθύτερο νόημα», που δείχνουν τη σωστή διαδρομή που πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να φτάσουν στο ποθητό αποτέλεσμα, τότε δεν υπάρχει κανένα νοημα τα στελέχη να προσπαθήσουν για κάτι καλύτερο, εκτός από τις συνηθισμένες τους δεσμεύσεις. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να προκαλέσει για αυτό το κάτι καλύτερο. (Γούλα, 2014:252).

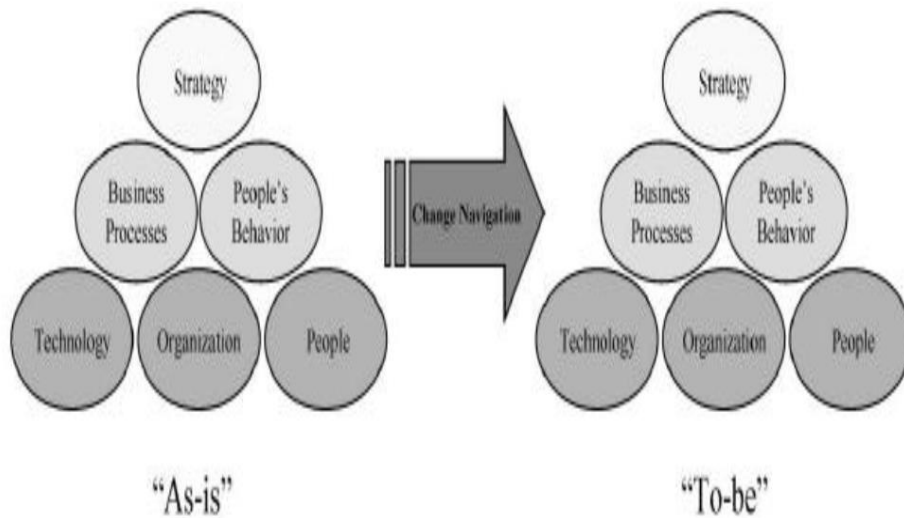
Εδώ γεννιέται και το εξής ερώτημα : Μπορούν οι ηγέτες να βοηθήσουν τον οργανισμό να αλλάξει και να υποδείξει «το *«ιδανικό του όραμα»* και ταυτόχρονα να παρακινηθούν τα στελέχη του. Σύμφωνα με τους Goleman D., et al (2002), *«κατ' αρχάς πρέπει να ξεκινήσουν εξετάζοντας προσεκτικά τον εαυτό τους: τα δικά τους όνειρα και προσωπικά οράματα για τον οργανισμό του οποίου ηγούνται»*. Ο Schein E. (2004), θεωρεί πως *«η κατανόηση της κουλτούρας είναι και η αλλαγή αυτής αρχίζουν πρώτα από μέσα μας»*. (Γούλα, 2014:252),

Τελικά μάλλον, η κουλτούρα είναι η πιο μεγάλη αντίδραση αντίστασης που εισχωρεί σε κάθε οργανισμό. Οι ισχύουσες αρχές και ιδεολογίες στον κάθε οργανισμό ξαφνικά δεν μπορούν να αλλάξουν άμεσα, ενώ υφίστανται ακόμη αμφιβολίες σε σχέση με το αν τα κύρια ζητήματα μπορούν γενικά να μεταβληθούν. Επομένως, μια ήδη υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να θεωρηθεί ένα μεγάλο αδιέξοδο στην εφαρμογή των καινούργιων χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας. (Παπαγεωργίου, 2011:156).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι, παρόλο που υπάρχουν πολύ μεθοδικά σχέδια οργανωσιακής αλλαγής, πρέπει να περιέχουν και αλλαγές όχι μόνο στις βάσεις και τις διεργασίες τους, αλλά και μεταβολές ως επί το πλείστον στην οργανωσιακή κουλτούρα (Balzarova, et al, 2006). Εντούτοις, δε χρειάζεται αυτό να επιτευχθεί με σπασμωδικές κινήσεις και μόνο όταν αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για αλλαγή, αλλά είναι απαραίτητο να φροντίζουν για την ανάπτυξη και την πρόοδο εσωτερικά του οργανισμού, σε τακτικές περιόδους. Έτσι λοιπόν θεωρείται καθοριστικής σπουδαιότητας τα μέλη της διοίκησης να ξέρουν ακριβώς ποια είναι η κουλτούρα του οργανισμού τους, αλλά συγχρόνως να γνωρίζουν και ποια

οργανωσιακή κουλτούρα επιθυμούν. Στο πιο κάτω σχήμα (Σχήμα 3.2) φαίνεται πως διαγράφεται η αλλαγή στη διοίκηση. (Cabrera A., et al, 2001).

Σχήμα 3.2: Το Διάγραμμα της Αλλαγής στη Διοίκηση



Πηγή: Cabrera, A., Cabrera, E. F. and Barajas, S., (2001), "The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change," *International journal of information management.*, vol. 21, pp. 245-261.

Ο στόχος λοιπόν δεν είναι να υφίσταται μόνο μια απλή εικόνα με το ποιο ακριβώς είναι το όραμα του οργανισμού, αλλά η εικόνα αυτή να εφαρμοσθεί σε σχέση με την ισχύουσα θέση και στάση του οργανισμού. Το δεδομένο αυτό έχει αρκετά επιθυμητά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Αρχικά, παρέχει τη δυνατότητα να εντοπιστούν τα εμπόδια ανάμεσα στην ήδη υφιστάμενη κατάσταση και στην κατάσταση που επιθυμείτε. Δεύτερον, η οργανωσιακή κουλτούρα υποδεικνύει τα χαρακτηριστικά αυτά που είναι ικανά να στηριχτούν τα μέλη της διοίκησης, στη διεργασία της αλλαγής. Τρίτον, είναι εφικτή η επισήμανση και η προοπτική διερεύνησης μιας ενδεχόμενης αντίδρασης και μη αποδοχής των υπαλλήλων στην ενέργεια να πετύχει η αλλαγή. (Cabrera A., et al, 2001).

3.4 Ο ρόλος της ηγεσίας στην αλλαγή κουλτούρας

Η διαχείριση της αλλαγής έχει αποδειχθεί ιδιαίτερη κατάσταση που χρειάζεται περισσότερη προσοχή από ό,τι συνήθως και ενέχει κινδύνους. Αρκετοί οργανισμοί προσπάθησαν να υλοποιήσουν το σχεδιασμό αλλαγής, όμως με μη ικανοποιητικές επιπτώσεις. Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι πιο πολλές καταστάσεις μη επιτυχίας της προσπάθειας αλλαγής, προέρχονται από το συμβάν ότι οι οργανισμοί δεν καταφέρνουν να ρυθμίσουν το χαρακτήρα ή την συμπεριφορά της κουλτούρας τους,

ώστε να συμμορφωθεί με την αλλαγή. Η εξουσία της διοίκησης ενός οργανισμού πρέπει να προγραμματίζει την αλλαγή της κουλτούρας με τη συνέργεια κάθε σοβαρού σχεδιασμού οργάνωσης από την αρχή, ώστε να διορθωθεί ή να βελτιωθεί. (Lincoln, 2010:3).

Σύμφωνα με την άποψη των Allen και Kraft (1987), η ηγεσία που έχει την ικανότητα να πετυχαίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, χαρακτηρίζει τη δεξιότητα των ανθρώπων, να επηρεάζουν σε μια μεγάλης διάρκειας αλλαγή κουλτούρας. Από την άλλη ο Peters (1978), θεωρεί ότι τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης μπορούν να διευθετήσουν «την κουλτούρα μέσω συμβόλων» και οι Beyer & Trice (1988) τονίζουν πόσο ισχυρή είναι η της διεύθυνση μέσω ιεροτελεστιών.

Επιπλέον ο Peters (1978) ανακαλύπτει μια σειρά από μη όμοια μέσα όπου οι διοικήσεις μπορούν να επιβάλουν επιρροή στην κουλτούρα του οργανισμού. Αυτά που τραβάνε την προσοχή έχουν σχέση με το πώς τα μέλη σπαταλάνε τις ώρες δουλειάς τους, πώς αξιοποιούν την ανθρώπινη επικοινωνία, και τις καθημερινές υπηρεσιακές συνελεύσεις. Βασικό στοιχείο για μια αποδοτική ηγεσία είναι τα διευθυντικά στελέχη της να απορροφήσουν γνώσεις και να προβάλουν τις λειτουργίες των σημαντικών ενεργειών του οργανισμού.

Ο Tichy (1983) πιστεύει ότι, μία από τις δυσκολότερες και σημαντικότερες υπηρεσίες της ηγεσίας είναι ο καθορισμός του τι περιλαμβάνει η κουλτούρα. Πιο ειδικά αναφέρει ότι, για να προσδιοριστούν οι βασικοί σκοποί, οι αρχές και οι πεποιθήσεις που θα αποδεχθούν τα στελέχη του οργανισμού, όπως επίσης και η διευκρίνιση των γεγονότων του παρελθόντος αλλά και των τωρινών μεθοδικών ανακοινώσεων, πρέπει να αποδειχθεί ότι είναι αρκετά επικερδή για τον οργανισμό.

Οι Belasco και Stayer (2000) λένε ότι, αφού πρόκειται να εφαρμοσθεί μία οργανωσιακή αλλαγή, ο ηγέτης είναι απαραίτητο να στοχεύσει στα πιο κάτω βήματα:

- ❖ Προσδιορισμός του στόχου και της ξεκάθαρης πορείας που πρέπει να ακολουθήσουν τα στελέχη του οργανισμού.
- ❖ Ο ηγέτης πρέπει να διώξει κάθε πρόβλημα που εμποδίζει στην λειτουργία της αλλαγής το οποίο μπορεί να βρίσκεται ή στις αντιλήψεις των υπαλλήλων ή στα προγράμματα, στις βάσεις και στις δράσεις εργασιών του οργανισμού.
- ❖ Βελτιστοποίηση αρμοδιοτήτων, δηλαδή τα υψηλόβαθμα διοικητικά μέλη ενός οργανισμού χρειάζεται να εξελίξουν το εργασιακό περιβάλλον με σκοπό οι

εργαζόμενοι να επωμίζονται μια ευθύνη σχετικά με τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν και ενδεχομένως να τους δυσκολέψουν στο να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

- ❖ Ο ηγέτης χρειάζεται να παροτρύνει τις αυτόβουλες αποφάσεις των υπαλλήλων εφόσον πρόκειται να επιτύχουν στην εκπλήρωση του επιθυμητού αποτελέσματος για την ικανοποίηση των χρηστών του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, ένα αυξημένο πλήθος αντιπροσώπων της αλλαγής πιο πολύ ασχολείται με την εργασιακή ψυχολογία και την οργανωσιακή θεωρία παρά με την ποιότητα. Από ένα οργανισμό απουσιάζει η αποδοχή των αντιπροσώπων αλλαγής, που θεωρούνται ο συνδετικός κρίκος στην εφαρμογή των διεργασιών της διοίκησης ολικής ποιότητας κοστίζοντας τους έτσι τη μη εξασφάλιση του είδους της κουλτούρας που επιθυμούν να εφαρμόσουν. (Παπαγεωργίου, 2011:153). Προκείμενου να υλοποιηθούν οι στόχοι σχεδιασμού της αλλαγής κουλτούρας πρέπει τα ανώτερα διοικητικά μέλη να αποδεχθούν ότι θεωρούνται οι αντιπρόσωποι αλλαγής (Schein, 1985: 322).

Διάφοροι ερευνητές συμπεραίνουν το εξής: *«για να επιτύχει ο ηγέτης την αλλαγή απαιτείται να είναι στοχαστικά συνεργάσιμος καθώς και αναλυτικά πραγματιστής»*. Παράλληλα όμως, είναι απαραίτητη η ανταπόκριση του ηγέτη όπως και η ηθική ή η νομική υποχρέωση του. Σύμφωνα με τους Devos, et al, (2002), υπεύθυνος για τη μη επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής είναι ο ηγέτης που δεν ανταποκρίνεται και δεν δεσμεύεται συναισθηματικά στην ολοκλήρωση της αλλαγής. (Γούλα, 2014:260).

Σχετικές μελέτες έδειξαν πως το 70% των σχεδιασμών εφαρμογών των προγραμματισμένων διεργασιών στους οργανισμούς, είχαν μειωμένη έως ελάχιστη αποτελεσματικότητα επειδή οι ηγέτες δεν ανταποκρίθηκαν αλλά ούτε και δεσμεύθηκαν συναισθηματικά στην ολοκλήρωση της αλλαγής. Τις περισσότερες φορές στους οργανισμούς οι ηγέτες υπεκφεύγουν την εξ' ολοκλήρου ταύτιση τους με τις οργανωσιακές αλλαγές, ώστε να μπορούν να αποφύγουν τον διασυρμό τους σε περίπτωση μη αίσιου αποτελέσματος. Διευθετούν τα εμπόδια μιας ήττας με την ελάχιστη ατομική προσπάθεια ούτως ώστε να υπάρχει η σιγουριά μετατόπισης σε άλλο οργανισμό στο μέλλον. (Γούλα, 2014:260).

Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι, η αποτελεσματική ή μη αλλαγή ενός οργανισμού, οφείλεται στο μοντέλο εξουσίας που θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης.

Πιστεύεται ότι, όταν οι ηγέτες εφαρμόζουν μοντέλα διοίκησης με έλλειψη αρμονίας «η κουλτούρα ή η αλλαγή αυτής καταλήγει να είναι τοξική». Και εδώ γεννάται το εξής ερώτημα: Ποιο μοντέλο διοίκησης ή ποια στάση πρέπει να κρατήσει ο ηγέτης προκειμένου να υφίσταται μια επιτυχημένη έκβαση σε σχέση με την ολοκληρωμένη αποδοτικότητα του οργανισμού ή με το αίσιο αποτέλεσμα μιας οργανωσιακής αλλαγής; Πιο κάτω ακολουθεί ένας πίνακας (Πίνακας 3.2) ο οποίος παρουσιάζει συγκεντρωτικά μερικά μοντέλα εξουσίας που εφαρμόζει ένας ηγέτης σύμφωνα με την διοικητική μεθοδικότητα του οργανισμού. (Γούλα, 2014:260-261).

Πίνακας 3.2: Μοντέλα Ηγεσίας.

Μοντέλο εμπιστοσύνης (Bose P, 2004:179-210)	Ο ηγέτης που προκαλέσει το αίσθημα της έμπνευσης και ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη των στελεχών του οργανισμού δια μέσου των δραστηριοτήτων και των ενεργειών του δημιουργεί θετικά συναισθήματα προς το πρόσωπο του και με τον καιρό γίνεται παράδειγμα προς μίμηση.
Μοντέλο έμπνευσης. (Bose P, 2004:179-210)	Ο ηγέτης επωμίζεται των ευθυνών του σε ότι αφορά τις απρόβλεπτες συνέπειες. Με αυτό το τρόπο ισχυροποιείται η εμπιστοσύνη των στελεχών. Έχει μια αξιοθαύμαστη δεξιότητα να δραστηριοποιεί και να εμπνέει τους υπαλλήλους, αναπτύσσοντας και εξηγώντας τις κινήσεις του.
Μοντέλο συνοχής (Bose P, 2004:179-210)	Ο ηγέτης δείχνει το πόσο εμπιστεύεται τους συνεργάτες του, αφού αρχικά έχουν μελετήσει μεταξύ τους τις στρατηγικές που θα εφαρμοσθούν, δίνοντας τους την εξουσία να εκτελέσουν με την ικανότητα τους, τα σχέδια που έχουν συζητηθεί.
Μοντέλο Επίθεσης (Bose P, 2004:179-210)	Ο ηγέτης πρέπει να είναι πάντα σε εγρήγορση και να μην αναμένει ότι τα εμπόδια θα απαντηθούν από τρίτους. Πρέπει από μόνος του να τα προβλέπει και να τα ρυθμίζει.
Ανθρωπιστικό Μοντέλο (Bose P, 2004:179-210)	Είναι ένα είδος ηγέτη που φέρεται με επιείκεια, καλοσύνη και συγχωρητικότητα στα στελέχη του

	οργανισμού.
Αυταρχικό Μοντέλο (Bose P, 2004:179-210)	Σε αυτό το μοντέλο ο ηγέτης <i>«θυμώνει ανάλογα με το άτομο, τον κατάλληλο τρόπο, την κατάλληλη στιγμή και για την κατάλληλη αιτία».</i>
Αρμονικό Μοντέλο (Goleman D., et al, 2002:39)	Είναι ένα είδος ηγέτη που ξέρει να κρατάει τη συμμετρία ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, που χειρίζεται τις καταστάσεις σύμφωνα με τα δικά του μέτρα και σταθμά, τον χαρακτηρίζει η ηρεμία, η αγάπη, η συμπόνοια, προσεγγίζει συναισθηματικά τους υπαλλήλους του με το λόγο του και εν ώρα κρίσεως τονίζει και εμπνέει τους γύρω του.
Συνεργατικό Μοντέλο (Goleman D., et al, 2002:88)	Αυτό το μοντέλο ηγεσίας στηρίζεται στην ικανότητα της ρύθμισης των διαφωνιών ιδιαίτερα όταν ο ηγέτης υποχρεούται να φτιάξει μια συνεπή και συνεκτική ομάδα συνεργασίας από διάφορα άτομα που ενδεχομένως να υπάρχει ανταγωνισμός αναμεσά τους.
Μεταρρυθμιστικό Μοντέλο (Ζαβλανός Μ., 2006:199)	Τον ηγέτη του μοντέλου αυτού μπορούμε να τον έχουμε ως πρότυπο, είναι αυτός που προβάλλει καινοτόμες ιδέες ανοίγοντας δρόμο για τους υφιστάμενούς του, εμπνέοντας τους, αναπτρώνοντας την αυτοπεποίθηση και το ηθικό τους, βοηθώντας τους να αναπτύξουν την ευρηματικότητα τους και γενικότερα λειτουργεί ως υποστηρικτής, σύμβουλος και πνευματικός καθοδηγητής.
Συναισθηματικό Μοντέλο (Goleman D., et al, 2002:29)	Στο συναισθηματικό μοντέλο ο ηγέτης έχει την ικανότητα να βρίσκεται στο ενδιάμεσο και να κατευνάζει τα πνεύματα, διοχετεύοντας μια εμφανής επιρροή «στο μυαλό των μελών του οργανισμού»
Δημοκρατικό Μοντέλο (Goleman D., et al, 2002:90,	Εδώ σε αυτό το μοντέλο ο ηγέτης προσπαθεί να είναι δίκαιος και να κατατάξει όλα τα στελέχη του

92)	<p>οργανισμού στην αλλαγή δημιουργώντας ένα αίσθημα πίστης και εκτίμησης. Εκτίμηση προς τη συμπεριφορά απέναντι σε κάτι που δεν προσβάλλει ή απειλεί την ταυτότητα, την ιδιαιτερότητα ή την ίδια την ύπαρξη των στελεχών. Είναι το ιδανικό μοντέλο ιδιαίτερα όταν ο ηγέτης έχει αμφιβολίες του για το μέλλον. Το μοντέλο αυτό χωρίζεται σε τρεις ιδιότητες «συναισθηματικής νοημοσύνης»: 1) την ιδιότητα της ομάδας, 2) την ιδιότητα της συνεργασίας, και 3) την ιδιότητα διευθέτησης των διαφωνιών και επιδράσεων.</p>
-----	---

Πηγή : Γούλα Ασπασία, «Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας», (2014:261-263)

Επομένως, τα πιο πάνω μοντέλα ηγεσίας προτείνονται για μια επιτυχή μορφή εξουσίας που οδηγεί στην εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής. Προαπαιτείτε όμως η ανταπόκριση του ηγέτη όπως και η ηθική ή η νομική υποχρέωση του ηγέτη στην εφαρμογή του συνδυασμού των «*ηγετικών ρόλων (μείγμα)*». (Γούλα, 2014:263).

Ανακεφαλαιώνοντας, όλα τα πιο πάνω στοιχεία, είναι φανερό πως ο ηγέτης του σήμερα χρειάζεται να αποδεχτεί πόσο αναγκαία είναι:

- Η ενδογενής διεύρυνση
- Η παρακίνηση προς την γνώση και την μεταστροφή ειδικά σ' ένα περιβάλλον που μεταμορφώνεται συνεχώς όπου δεν υπάρχουν πλέον όρια και δεδομένα.
- Χρειάζεται δύναμη ψυχής για τον έλεγχο «του δικού του άγχους» αλλά και των στελεχών αφού η συνεχόμενη γνώση και αλλαγή περιλαμβάνεται πλέον στην καθημερινή εργασιακή τους ζωή.
- Ψάξιμο καινούργιων δεξιοτήτων στην «*ανάλυση και αλλαγή των παραδοχών της κουλτούρας*».
- Η δεξιότητα και η ανάγκη στην ανάμειξη όλων των μελών στη διεργασία της αλλαγής. (Schein E. 2004 στο Γούλα, 2014:267).

3.5 Μοντέλα αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας

Σύμφωνα με πολλές μελέτες, υπάρχουν αρκετά «θεωρητικά μοντέλα» που εξελίχθηκαν με σκοπό την πραγματοποίηση μιας προγραμματισμένης αλλαγής. (Γούλα, 2014:245). Στο πλαίσιο ενός οργανισμού η κουλτούρα που δημιουργείται, λόγω της ιδιαίτερης κατάστασης στην οποία βρίσκεται, «είναι αρκετά δύσκολο να προσδιορισθεί, να διαγνωσθεί, πόσο μάλλον να αλλάξει». Η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε επιχείρηση αλλαγής των οργανισμών σε ποικίλα στάδια. Οποιαδήποτε ενέργεια που γίνεται μετά από αυτόνομη σκέψη και απόφαση αλλαγής, εντάσσεται παράλληλα και με την αλλαγή της κουλτούρας. Είναι λοιπόν κατανοητό η κάθε λήψη απόφασης που αφορά την πραγματοποίηση μετατροπών στο πλαίσιο ενός οργανισμού, στην πραγματικότητα θεωρείται μια απόφαση για την υλοποίηση αλλαγής της κουλτούρας του. (Παπαγεωργίου, 2011:158).

Ένα θεωρητικό μοντέλο είναι αυτό του Cameron και Quinn (2006), οι οποίοι έχουν εφαρμόσει το μοντέλο αυτό σε σχέση με την μετρήσιμη μελέτη της κουλτούρας το ονομαζόμενο «*Competing Values Framework ή CVF*», το οποίο καταλήγει σε κάποιο συμπέρασμα βάσει σχετικών υποθέσεων και ενδείξεων όπως και στην αλλαγή της κουλτούρας μέσα στα όρια των οργανισμών. Εφαρμόζοντας το μοντέλο αυτό, δια μέσου του αντικειμένου μέτρησης το οποίο έχουν εξελίξει το «*Organizational Culture Assessment Instrument ή OCAI*», προσπαθούν σε πρώτη φάση να καταλήξουν σε κάποιο συμπέρασμα βάσει της τρέχουσας κουλτούρας που ισχύει στον οργανισμό, δηλαδή της σημερινής κουλτούρας. Σε δεύτερη φάση, υλοποιούν τον καθορισμό της κουλτούρας, με την οποία τα στελέχη του οργανισμού κρίνουν ότι πληροί τις προϋποθέσεις, με σκοπό να ανταποκριθεί στην ανάπτυξη της γενικής του δραστηριότητας. Ο οργανισμός θα πρέπει να εντοπίσει και να προχωρήσει στις αναγκαίες αλλαγές, δια μέσου μιας ενδεχόμενης εκτροπής από το στόχο, ούτως ώστε να βελτιωθεί και να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τέλος, προκειμένου να ολοκληρωθεί η όλη επιχείρηση της αλλαγής στην πραγματικότητα, έχουν εξελίξει ένα σύνολο από βήματα τα οποία βοηθάνε στην προσπάθεια πραγματοποίησης και προγραμματισμού μιας αλλαγής της κουλτούρας του οργανισμού, τα οποία θα αναλυθούν πιο κάτω. (Παπαγεωργίου, 2011:158).

Σύμφωνα με τον Kotter, για να είναι επιτυχημένη μια καλά προγραμματισμένη και στρατηγικά σχεδιασμένη αλλαγή κουλτούρας, χρειάζονται κάποια στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν, τα οποία θα αναλυθούν και αυτά στην συνέχεια. Επίσης, οι Silverzweing και Allen συνιστούν, και αυτοί με τη σειρά τους,

ένα μοντέλο αλλαγής τεσσάρων βημάτων. Τέλος, ακόμη ένα μοντέλο είναι των Lewin-Schein που και αυτό ακολουθεί κάποια βήματα. Σύμφωνα με την «αυτό-οργάνωση», που πρόκειται για μια διεργασία μετατροπής, απελευθερώνει και εκμεταλλεύεται τον παρορμητικό και απόλυτο μετασχηματισμό της βάσης και της δραστηριότητας του οργανισμού. Θεωρείται ένα αρκετά δυνατό μοντέλο κατεύθυνσης της οργανωσιακής αλλαγής. Στο όριο αυτό της «αυτό-οργάνωσης» είναι σημαντικό τα πλαίσια να μην είναι τόσο περατά εφόσον πρόκειται να περιορίσουν την ακολουθούμενη τακτική, αλλά να είναι και ικανοποιητικά περατά με σκοπό να παρέχουν τη δυνατότητα εναλλαγής «με το περιβάλλον». (Γούλα, 2014:245-248).

3.5.1 Βήματα για το σχηματισμό μιας διεργασίας αλλαγής κουλτούρας

Το μοντέλο αλλαγής κουλτούρας που συνιστάται από τον Cameron (2004), αποτελείται από επτά βήματα, τα οποία είναι:

- 1) «*Σημασία διευκρίνησης*». Σε αυτό το στάδιο χρειάζεται να ξεκαθαρίσουν για τον οργανισμό οι τακτικές, οι ενέργειες, οι δραστηριότητες, οι αρχές και οι αντιδράσεις ή ο τρόπος αντιμετώπισης που θα μεταβάλουν και ταυτόχρονα θα μείνουν σταθερές.
- 2) «*Προσδιορισμός των αφηγηματικών παραδειγμάτων*». Η εκμετάλλευση έως δύο μη αρνητικών γεγονότων ή διοργανώσεων που διευκρινίζουν την σπουδαιότητα των κύριων χαρακτηριστικών της κουλτούρας του οργανισμού στο μέλλον.
- 3) «*Καθοριστικές στρατηγικές πρωτοβουλίες*». Το βήμα αυτό περιέχει τις λειτουργίες αυτές που θα ξεκινήσουν, αυτές που θα διακοπούν καθώς επίσης και αυτές που θα ενδυναμωθούν πιο πολύ.
- 4) «*Προσδιορισμός μικρών βημάτων προς κατάκτηση*». Τα μικρού μεγέθους θετικά αποτελέσματα δημιουργούν την ανάγκη να φέρουν την κατάσταση εκεί που επιθυμούν και παρεμποδίζουν την αντίδραση με γνώμονα ότι, τα άτομα σε εξαιρετικές περιπτώσεις προβάλλουν αντίσταση σε μικρού μεγέθους αλλαγές.
- 5) «*Δείκτες προόδου*» σε μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια για την κρίση με βάση την επίδοση, την αποτελεσματικότητα ή την αξία της, ειδικά σε σύγκριση με την αποδοτικότητα της.

- 6) «*Επικοινωνία και σύμβολα*». Ο ενστερνισμός καινούργιων απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών, σκέψεων μεταξύ των ατόμων και καινούργιων εμβλημάτων.
- 7) «*Ενεργοποίηση της ηγεσίας*». Για την αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού απαιτείται και η συμμετοχή της ηγεσίας καθ' όλη την διάρκεια επίτευξής της. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν κάνει την εμφάνιση της έτσι επειδή έτυχε ή χωρίς λόγο στους οργανισμούς αλλά ζητείται επιτακτικά από τους ηγέτες να οδηγήσουν τις διεργασίες της αλλαγής έχοντας πλήρη επίγνωση της πράξης και των συνεπειών της και που αντεπεξέρχεται με ακρίβεια και τακτικά στις υποχρεώσεις του. (Γούλα, 2014:246-247).

Ένα άλλο μοντέλο αλλαγής κουλτούρας, είναι αυτό του Kotter (2002), που αποτελείται από οκτώ στάδια:

- 1) «*Αύξηση του επείγοντος*». Τα στελέχη ενός οργανισμού κατανοούν ότι, χρειάζεται οπωσδήποτε να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και έτσι ξεκινάει η ενθάρρυνση ανάμεσα τους, για τη δημιουργία μιας αλλαγής.
- 2) «*Συγκρότηση της ηγετικής ομάδας*». Για να δημιουργηθεί μια μεγάλη και δυνατή αλλαγή, χρειάζεται ο σχηματισμός μιας οργανωμένης και λειτουργικής ηγετικής ομάδας που στη συνέχεια θα συγκεντρώσει και θα συστηματοποιήσει και τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού σε μια επιτυχημένη συνεργασία.
- 3) «*Δημιουργία του οράματος και στρατηγικής*». Ο σχηματισμός της πιο πάνω ομάδας εξελίσσει και καλλιεργεί τον σχεδιασμό και την επιθυμία πραγματοποίησης ενός ιδανικού στόχου αλλαγής.
- 4) «*Επικοινωνία με σκοπό τη μετάδοση του οράματος*». Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής κουλτούρας ξεκινούν να το συνειδητοποιού και αυτό φανερώνεται από τις κινήσεις και ενέργειες τους.
- 5) «*Εκχώρηση αρμοδιοτήτων για ανάληψη δράσης*». Όλο και πιο πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται άξιοι στο να συνεισφέρουν και να ενεργήσουν στην εκπλήρωση της επιθυμίας πραγματοποίησης του στόχου αλλαγής.
- 6) «*Επίτευξη βραχυχρόνιων επιτυχιών*». Βελτιώνονται οι κατάλληλες συνθήκες που επικρατούν, και οδηγούν τους εργαζομένους στην εξέλιξη των πραγμάτων προς την στην πραγματοποίηση του επιθυμητού στόχου αλλαγής,

ενώ απ' την άλλη μεριά ελαττώνεται και το μέγεθος αυτών που αντιστέκονται στην μεταβολή αυτή.

- 7) «*Ενίσχυση επιτεύξεων και αλλαγών*». Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλο έως ότου ολοκληρωθεί η πραγματοποίηση του στόχου αλλαγής.
- 8) «*Παγίωση της αλλαγής*». Ο καινούργιος και κατάλληλος τρόπος αντίδρασης συνεχίζει να υφίσταται χωρίς διακοπές έστω και εάν υπάρξουν αδιέξοδα που αναδύονται από τις συνήθειες, τις εναλλασσόμενες εξουσίες ή οποιοδήποτε άλλο εμπόδιο. (Γούλα, 2014: 245)

Οι Silverzweing και Allen (1976), συνιστούν ένα μοντέλο αλλαγής τεσσάρων βημάτων, τα οποία είναι τα εξής:

- 1) «*Ανάλυση της υπάρχουσας κουλτούρας*». Το μοντέλο αυτό έχει ορισμένους και ειδικούς σκοπούς στο να μελετήσει και να ενστερνιστεί την ισχύουσα κουλτούρα. Κατάστρωση πλάνου και σχεδιασμού για την μεταβολή της.
- 2) «*Αναζήτηση της επιθυμητής κουλτούρας*». Η εμπλοκή όλων των στελεχών του οργανισμού σε ομαδικές συνεργασίες με σκοπό την προβολή των δικών τους αναγκών και ταυτόχρονα την προβολή του οράματος που θέτει η ηγεσία προκειμένου να καθορισθεί η κουλτούρα που αναζητάτε.
- 3) «*Τροποποίηση των κρίσιμων σημείων για την υιοθέτηση της επιθυμητής κουλτούρας*». Οι οργανισμοί επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη θέση όσον αφορά τις διοικητικές δομές, τις διαδικασίες μισθοδοσίας, στις επικοινωνιακές τακτικές, στην βελτίωση ομαδικών συνεργειών, στο οργανωσιακό μοντέλο, στο ποσοστό απόδοσης ή στις καταστάσεις εσωτερικού ελέγχου και επιθεώρησης.
- 4) «*Μέτρηση αποτελεσμάτων και διατήρηση της επιθυμητής κουλτούρας*». Η σταθεροποίηση της ευδόκιμης έκβασης του οράματος και η υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια ζωής της «*οργανωσιακής αλλαγής*». (Γούλα, 2014:247)

Τέλος, ένα τέταρτο μοντέλο αλλαγής είναι αυτό του Lewin - Schein, το οποίο ακολουθείται από τρία βήματα:

- 1) «*Ξεπάγωμα*». Ξεκινάει η διαπίστωση για μια απαιτούμενη αλλαγή και έτσι γεννιέται η επιθυμία αναζήτησης ενός καινούργιου προσανατολισμού. Η εξουσία δίνει τα ερεθίσματα αυτά που παρακινούν τα στελέχη στην

αποζήτηση καινούργιων τακτικών, εφαρμογών ή διευθετήσεων σε ζητήματα δουλείας.

- 2) «Αλλαγή». Στη συνέχεια υπάρχουν δράσεις που έχουν σχέση με την πραγματοποίηση της αλλαγής με την υλοποίηση καινούργιων μεθόδων, τακτικών και τρόπων λειτουργίας, όπως και την μεταβολή των ρυθμίσεων, αρχών, κανόνων και χαρακτηριστικών ενεργειών.
- 3) «Ξαναπάγωμα». Υλοποιείται ο έλεγχος και η εκτίμηση ορισμού του μεγέθους του θετικού αποτελέσματος της αλλαγής και κατά πόσον είναι αναγκαίες περισσότερες ενέργειες. Στη φάση αυτή διασφαλίζεται η μονιμοποίηση των καινούργιων τακτικών, τεχνογνωσίας και ο τρόπος αντίδρασης σε συγκεκριμένα εξωτερικά ή εσωτερικά ερεθίσματα. (Γούλα, 2014:246)

Το αίσιο αποτέλεσμα υλοποίησης των πιο πάνω μοντέλων επηρεάζεται από τέσσερα κίνητρα:

- Τη συνεχιζόμενη στρατηγική, καταγραφή και προκαθορισμό μιας σειράς μελλοντικών ενεργειών για επίτευξη αντικειμενικού σκοπού.
- Την απόλυτη υποκειμενική αξιολόγηση των ισχυουσών συνθηκών.
- Την ορθή εκτίμηση της αντίδρασης για αλλαγή.
- Η δεξιότητα να προσπεράσουν την αντίδραση αυτή. (Γούλα, 2014:247).

3.5.2 Ατομική αλλαγή κουλτούρας

Σύμφωνα με τα πιο πάνω, η κουλτούρα του οργανισμού αλλάζει σύμφωνα με τη συνολική συμπεριφορά των στελεχών του. Στα όρια κάθε οργανισμού, η επιχείρηση αλλαγής κουλτούρας είναι απαραίτητο να ακολουθείται από την προσωπική αλλαγή του τρόπου αντίδρασης του ατόμου σε συγκεκριμένα εξωτερικά ή εσωτερικά ερεθίσματα, ούτως ώστε να είναι εφικτή η αποτελεσματική επίτευξη της. Τα άτομα τα οποία εμπλέκονται στην αλλαγή κουλτούρας ενός οργανισμού θα πρέπει να εφαρμόζουν καινούργιες τακτικές καθώς επίσης και την ισχυροποίηση της συνολικής διεργασίας αλλαγής συμβαδίζοντας σύμφωνα με τις καινούργιες αξίες. Δηλαδή, δε φτάνει μόνο να καθορίσουμε το μέχρι πόσο ψηλά χρειάζεται να πλησιάσουμε αλλά χρειάζεται να ορίσουμε τη «στρατηγική αλλαγής της κουλτούρας για να επιτύχουμε την αλλαγή». Για μια ολοκληρωμένη μεταβολή της κουλτούρας πρέπει οπωσδήποτε να γίνει προσωπική υπόθεση ή να προσαρμοσθεί η διεργασία αλλαγής, σύμφωνα με τις

προσωπικές ανάγκες και δυνατότητές των στελεχών του οργανισμού όπως και των μελών της διοίκησης. (Παπαγεωργίου, 2011:170).

Προκύπτουν ποικίλα βοηθήματα με τα οποία μπορεί να γίνει χρήση σε προσωπικό επίπεδο, για μια εκτεταμένη διεργασία τροποποίησης της κουλτούρας. Ένα βοήθημα είναι το ονομαζόμενο «*Εργαλείο Διοικητικής Συμπεριφοράς (Managerial Behavior Instrument - MBI)*» που σύμφωνα με αυτό συνδέονται τα τέσσερα μέρη του «*Competing Values Framework (CVF)*». (Lawrence, et al, 2009). Οι Cameron και Quinn (2006) ανέπτυξαν το μοντέλο τους σύμφωνα με το εργαλείο CVF, για την πραγμάτευση και μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριλαμβάνοντας μια διεργασία που μέσω αυτής αλλάζουν οι τακτικές της διοίκησης, οι οποίες εμπεριέχουν τις δεξιότητες και την αποτελεσματικότητα των ανώτατων στελεχών, με σκοπό την ισχυροποίηση της διεργασίας αλλαγής της κουλτούρας. (Παπαγεωργίου, 2011:170).

3.5.3 Οργανωσιακή αλλαγή και COVID-19

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) τον Ιούλιο του 2020, υπήρξαν 12,7 εκατομμύρια περιπτώσεις παγκοσμίως με 566.654 θανάτους από το COVID-19 (ΠΟΥ, 2020α). Σύμφωνα λοιπόν με τις πιο πρόσφατες πληροφορίες οι ΗΠΑ, η Βραζιλία και η Ινδία πρωτοπορούν στον αριθμό των κρουσμάτων αντιμετωπίζοντας τον μεγαλύτερο αριθμό ασθενών, σε ημερήσια βάση, ενώ ταυτόχρονα ο υπόλοιπος πληθυσμός μετά από την καραντίνα, αγωνίζεται αργά να επανέλθει στους κανονικούς ρυθμούς του. Η άσχημη εξέλιξη των πραγμάτων, σύμφωνα με την πραγματικότητα της πανδημίας και ο ρυθμός μετάδοσης του ιού είναι ότι, χιλιάδες δεκάδες άνθρωποι θα μολυνθούν όπως επίσης και ένας σημαντικός αριθμός ατόμων ενδεχομένως να πεθάνει και αυτό. (Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:1).

Ο ιός μέχρι σήμερα έχει καταστρέψει πολλές πτυχές της καθημερινότητας μας, και τα κράτη ανά τον κόσμο αναγκάστηκαν να «*υποτάξουν τους πολίτες τους*» για μεγάλα χρονικά διαστήματα καραντίνας, με τη συνέπεια του κλειδώματός και όλων όσων συνεπάγονται με αυτό, δηλαδή με περιορισμός και απαγόρευση των ανθρώπινων προσωπικών επαφών. Αυτό καθ' αυτό είχε και συνεχίζει να έχει, μια αρνητική επιρροή στην προσωπική ζωή των ατόμων μέσα στο πλαίσιο και της ψυχικής υγείας τους (Singh et al., 2020; Tubadji, Boy, & Webber, 2020 στο Yogesh K. Dwivedi, et al,

2020:1), καθώς επίσης και στους οργανισμούς που πασχίζουν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους μέσα στο πλαίσιο αυτό της καραντίνας και της πανδημίας. Οι οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις του ιού έχουν δημιουργήσει την νέα πραγματικότητα του καινούριου «*φυσιολογικού στην εποχή του COVID*», που έχει αναγκάσει σε μια ολοκληρωτική αλλαγή συμπεριφοράς των ατόμων στο χώρο εργασίας, που επιδρά σε αρκετά σημεία στην καθημερινότητα μας αλλά και στο εγγύς μέλλον. (Griffin &Denholm, 2020 στο Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:1-2).

Πάρα πολλές επιχειρήσεις έχουν αναγκαστεί να σταματήσουν τη λειτουργία τους ή έχουν ελαττώσει σημαντικά το εργατικό δυναμικό τους. Από την άλλη υπάρχουν και οι οργανισμοί αυτοί που συνεχίζουν τις δραστηριότητές τους σ' ένα «*μεταβαλλόμενο τοπίο νέων διαδικασιών και πρακτικών*» που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της «*κοινωνικής απόστασης*» και αυτό έχει μεταβάλει τα ισχύοντα μοντέλα εργασίας. (Leidner, 2020; Richter, 2020 στο Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:2). Αρκετοί οργανισμοί πείστηκαν να εφαρμόσουν και να ενστερνιστούν καινούργιες απομακρυσμένες μεθόδους εργασίας, δουλεύοντας με καινούργια «*ψηφιακά συστήματα επικοινωνίας*», που τους έκαναν να αλλάξουν τρόπο σκέψης και να διαμορφώσουν τα οργανωσιακά τους σχέδια ούτως ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν με την καινούργια πραγματικότητα του COVID-19 (Carroll & Conboy, 2020 στο Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:2).

Η μεγάλη διαθεσιμότητα και χρησιμοποίηση «*της τεχνολογίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας*», όχι μόνο στο περιβάλλον της δουλειάς, αλλά και στην κοινωνία γενικότερα, παρέχει την δυνατότητα στους ανθρώπους να διατηρούν την επικοινωνία μεταξύ τους, καθώς ο ιός εξακολουθεί να εξαπλώνεται παγκόσμια. Οι όροι: «*Ζουμ*» και «*Ομάδες*» ενσωματώθηκαν στο καθημερινό μας λεξιλόγιο καθώς επίσης και οι πλατφόρμες για την διαρκή «*προσωπική και οργανωτική χρήση, για την πραγματοποίηση συναντήσεων, εκπαίδευσης και μάθησης, καθώς και διατήρηση δεσμών με την οικογένεια και τους φίλους μας*». Η αλλαγή αυτή λειτούργησε βάση της γρήγορης ανταπόκρισης των «*Τεχνολογικών Πληροφοριακών Συστημάτων (IS)*» και την υποδομή στην οποία στηρίχθηκε, και που επέτρεψε στα άτομα να εξακολουθούν να έχουν την αμοιβαία επαφή, ενώ ταυτόχρονα τηρούνται οι καινούριοι «*κανόνες κοινωνικής απόστασης και αυτο-απομόνωσης*». (Kodama, 2020 στο Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:2). Ήδη μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σύμφωνα με τις δυνατότητες του COVID-19, αξιολογούν ότι ομαλοποιείται σταθερά η χρησιμοποίηση

των ψηφιακών τεχνολογιών για την «εκπαίδευση, διατήρηση φιλιών, διάγνωση υγειονομικής περίθαλψης, επιχειρηματικές δραστηριότητες, θρησκεία και αλληλεπίδραση με την κυβέρνηση», δημιουργώντας έτσι μια ανθρώπινη αποδοτική προσπάθεια για το εγγύς μέλλον. (Barnes, 2020, Fernandes, 2020, Griffin & Denholm, 2020 στο Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:2).

Ο ιός COVID-19 έχει αναγκάσει αρκετούς οργανισμούς να εφαρμόσουν σημαντικές μεταβολές στις καθημερινές επιχειρησιακές τους διεργασίες. Ένας κλάδος που έχει εφαρμόσει μια θεμελιώδες ψηφιακή αλλαγή είναι η τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το κλείσιμο των πανεπιστημίων, οι καραντίνες και κοινωνικές αποστάσεις, απαιτούσαν άμεση διαχείριση πληροφοριών – «*Information Management (IM)*», ανά τον κόσμο, ώστε να μπορέσουν να αλλάξουν το υφιστάμενο «*διδασκτικό τους υλικό σε κατάλληλη μορφή για online παράδοση*». Ο μετασχηματισμός αυτός είχε ως αποτέλεσμα την εκμάθηση δια μέσου των καινούργιων «*διαδικτυακών τεχνικών διδασκαλίας, με ελάχιστη ή καθόλου εκπαίδευση, και ελάχιστη προηγούμενη εμπειρία*». Σε πολλά τώρα πανεπιστημιακά ιδρύματα, η ιδιαίτερη σημασία δίνεται στο προγραμματισμό για το επόμενο ακαδημαϊκό έτος. (Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:3).

Επιπλέον, η πανδημία έχει αυξήσει τις πιέσεις στις πιο πολλές επιχειρήσεις που προσπαθούν να ανταπεξέλθουν με σεβασμό προς στους χρήστες τους «*τόσο στην προσφορά όσο και στη ζήτηση*». Τα νέα μέτρα και οι νόμοι που έχουν παρθεί σε διάφορες χώρες παγκοσμίως, έχουν οδηγήσει σε καραντίνες μεγάλων χρονικών διαστημάτων ή σε εξαναγκασμό κλεισίματος των «*καθημερινών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων*». Όλα αυτά έχουν άμεσες και έμμεσες συνέπειες, και μια επιχείρηση δεν εξαρτάται μόνο από το ρόλο και τις αξίες της αλλά και από τις «*μεταγενέστερες συναλλαγές*». Οι οργανισμοί παραδείγματος χάριν «*δεν είναι πάντα σε θέση να προσφέρουν τα αναμενόμενα προϊόντα στους επιχειρηματικούς πελάτες και τους καταναλωτές τους στον αναμενόμενο χρόνο*». Παρόλα αυτά, σε αυτή την υφιστάμενη κυμαινόμενη οικονομική κατάσταση, ορισμένες εταιρείες εμφανίζονται να το διαχειρίζονται πολύ καλύτερα συγκριτικά με κάποιες άλλες. Παρατηρούμε ότι αυτό είναι αποτέλεσμα αρκετών ενδογενών παραγόντων, σε σχέση με την επιχείρηση, και εξωγενείς κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών επιδράσεων στο «*εργασιακό περιβάλλον*». (Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:4).

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στο κατά πόσον η τεχνογνωσία του οργανισμού επηρεάζεται από τη «*ψηφιοποίηση*» και συνάμα κατά πόσο μπορεί να αντιμετωπιστούν

τα αποτελέσματα που θα επιφέρει ο COVID-19. Πριν από την πανδημία, οι σχεδιασμοί στρατηγικής των οργανισμών επικεντρώνονταν σε υψηλό ποσοστό, στον ενστερνισμό *«ψηφιακών τεχνολογιών και την εισαγωγή ψηφιακών πλατφορμών»* (Constantiou, Marton, & Tuunainen, 2017; Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016 στο Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:4). Γίνονται μελέτες στο κατά πόσον τα *«διαφορετικά επίπεδα ψηφιοποίησης»* των ποικίλων οργανισμών θα μπορούν να συντείνουν στην διαχείριση της πανδημίας του COVID-19. Επίσης, γίνεται μέριμνα στο κατά πόσο οι επιδράσεις *«της κοινωνικής απόστασης»* αναγκάζουν σε περιορισμό των φυσιολογικών και καθημερινών κινήσεων των ατόμων που ενδεχομένως να επηρεάζει *«τη συμπεριφορά τους ως καταναλωτές και ως εργαζόμενους»*. Επιπλέον υποστηρίζεται ότι, η κρίση αυτή έχει μια αλλιώτικη απήχηση στους οργανισμούς σύμφωνα και με το *«βαθμό ψηφιοποίησης»* των οργανωσιακών ενεργειών και τη συνεισφορά των *«ψηφιακών τεχνολογιών σε δημιουργική αξία»*. (Yogesh K. Dwivedi, et al, 2020:4).

Επίσης, η υγεία των εργαζομένων στον κλάδο της υγείας δεν είναι πιο ασήμαντη από αυτήν των ασθενών και των οικογενειών τους, στους οποίους παρέχουν την ιατρική φροντίδα. Όντως, η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στον κλάδο της υγείας στο να προσφέρουν την απαραίτητη φροντίδα, συνεπάγεται και από την ευημερία και τον τρόπο ζωής τους. Στην τωρινή πανδημία του COVID-19, οι νοσηλευτές και οι ιατροί δεν έχουν μόνο να αντιμετωπίσουν την υγειονομική περίθαλψη στις ευέλικτες κλινικές και τον απότομο αυξημένο αριθμό των ασθενών, αλλά επίσης έχουν να αντιμετωπίσουν και τον κίνδυνο δικιάς τους μόλυνσης σε σχέση με την έλλειψη ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού. Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων στην υγειονομική περίθαλψη, έχει *«βιώσει διαταραχές της διάθεσης και του ύπνου κατά τη διάρκεια της πανδημίας»*, προκαλώντας ανησυχία για τους κινδύνους που παραμονεύουν όσον αφορά την ψυχική υγεία. (Mills, J., et al, 2020).

Επίσης, η μεγάλη ανοχή και η *“καλή ζωή”* των εργαζομένων είναι θέμα προς συζήτηση συγκριτικά με τις *«οργανωτικές απαιτήσεις εργασίας»*, με αποτέλεσμα την εξάντληση ή τη μεγάλη αντοχή, σύμφωνα και με τα προσωπικά αποθέματα του καθ' ενός. Οι περιπτώσεις εξάντλησης εμφανίζονται όταν υπάρχει άγχος και έντονες απαιτήσεις στον χώρο εργασίας, καθώς αυτό εξουδετερώνει και τα προσωπικά αποθέματα του υγειονομικού προσωπικού. Αντίθετα, η μεγάλη αντοχή παραμένει όταν τα ψυχικά και σωματικά αποθέματα του κάθε εργαζομένου στο χώρο της υγείας, είναι

σε θέση να αντέξουν το άγχος και μπορούν να ανταπεξέλθουν στην απαιτητική εργασία. Επίσης, απαραίτητο είναι να υπάρχει και η υποστηρικτική ηγεσία καθώς και η οργανωτική στήριξη, τα οποία είναι σημαντικά για την υποστήριξη του προσωπικού. Η ευεξία και η ανθεκτικότητα του εργατικού δυναμικού, θα εξαρτηθούν και από την φροντίδα του ίδιου τους του εαυτού και την προσωπική υποστήριξη, τα οποία μαζί πρέπει να είναι περισσότερο από επαρκής σε περιόδους «συνήθων λειτουργιών» για να διασφαλιστεί η ανταπόκριση και ικανότητα σε περιόδους κρίσης, όπως η πανδημία. (Mills, J., et al, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

4.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός της γνώσης

Η κύρια έννοια σχετικά με τη γνώση διαφέρει συγκριτικά με τα άτομα και τους οργανισμούς. Η γνώση είναι μια εκτεταμένη και διάχυτη έννοια που μπορεί να ερμηνευθεί με διάφορους τρόπους. Η προσωπική εκτίμηση, αποτίμηση και κρίση των γεγονότων αλλά και η υποκειμενική αναγνώριση των δεδομένων όπως και η εξαγωγή συμπερασμάτων, καλύπτονται από την επιδεξιότητα της γνώσης. (Alvesson, 2004). Σύμφωνα με τους Moradi et al. (2012), η γνώση στις μέρες μας χρησιμοποιείται ως “όπλο” συγκριτικά με τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των οργανισμών. Παρόλο όμως που είναι μια διαχειριστική τακτική, τα εμπόδια δεν σταματάνε να υφίστανται λόγω της ανεπάρκειας μιας όμοιας και αποδεκτής έννοιας της γνώσης. Οι ίδιοι μελετητές λένε, στη έρευνα που έχουν κάνει, ότι έχουν βρει τρεις όχι ίδιες ερμηνείες σχετικά με την γνώση: (α) η αντικειμενική γνώση, (β) οι απόψεις και οι εμπειρίες που έχει ένα άτομο και που τις διοχετεύει ως γνώση στους άλλους και (γ) η κοινωνική γνώση που θεωρείται μια κατασκευασμένη έννοια. (Moradi et al., 2012).

Σύμφωνα λοιπόν με τους ίδιους ερευνητές, η πρώτη ερμηνεία είναι η αντικειμενική γνώση, δηλαδή είναι η κατανόηση της γνώσης ως αντικείμενο, η γνώση εδώ θεωρεί ότι υφίσταται σε εξωγενείς παράγοντες και όχι στα ίδια τα άτομα. Στην ουσία, η άποψη αυτή μειώνει τη γνώση σε δεδομένα, που είναι οι πληροφορίες που έχουν προγραμματιστεί για ένα γεγονός και έχουν δυνατότητα μόνο για αυτόν που τις χρησιμοποιεί. Έτσι, η διεργασία της γνώσης κατ’ ουσία εμπεριέχεται από τη διεργασία των δεδομένων. Το εμπόδιο όμως σ’ αυτή την περίπτωση, είναι ότι δεν παίρνουν σοβαρά τις απόψεις, τις αρχές και τις επιθυμίες των στελεχών του οργανισμού. Τις πληροφορίες και γενικά όλα τα δεδομένα, θα τα εκμεταλλευτούν μόνο εάν θεωρούνται χρήσιμα και εφόσον εκτιμούνται σοβαρά από αυτούς που τα χρησιμοποιούν. Κάποιοι εκφράζουν αντίθετη άποψη ότι, η ομαδικότητα και η συνεργασία, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι προσωπικές και επαγγελματικές πρακτικές και οι χαρακτηριστικές καταστάσεις, παίζουν έναν τόσο σπουδαίο ρόλο στο να αποφασισθεί τι είναι καλύτερο ή πιο κατάλληλο από άλλα. (Moradi et al., 2012).

Η δεύτερη ερμηνεία είναι η διαδικασία με την οποία αποκτάται η γνώση,

που θεωρείται η πιο γνωστή και ιδιαίτερου βάθους γνώση για το συγκεκριμένο αντικείμενο έρευνας. Με βάση την τεκμηρίωση και την απόδειξη στο χώρο της διεργασίας της γνώσης, τα στελέχη του οργανισμού, με την κατάλληλη μεταχείριση των δεδομένων, τα μεταβάλλουν σε γνώση. Μέσω της ανταλλαγής απόψεων και εμπειριών, δημιουργείται η γνώση που εστιάζεται σε μια “συνομιλία” ανάμεσα στην απόλυτα κατανοητή και έμμεση γνώση, αντίστοιχα. Η έμμεση γνώση παραπέμπει στην προσωπική γνώση, είναι ατομική, δύσκολα συμμορφώνεται σε ένα ορισμένο πρότυπο και τις περισσότερες φορές κρίνεται προκαθορισμένη. Σε αντίθετη περίπτωση η απόλυτα κατανοητή γνώση, αποδίδεται με νούμερα και λέξεις και μεταφέρεται *«με τη μορφή επιχειρησιακών δεδομένων, επιστημονικών τύπων, προδιαγραφών προϊόντων, εγχειριδίων οργανωτικής λειτουργίας κλπ.»*. Βάση της άποψης αυτής, το αδιέξοδο που προκύπτει από τη διεργασία της γνώσης βρίσκεται στη μεταβολή της έμμεσης (προσωπικής) γνώσης, σε απόλυτα κατανοητή (οργανωσιακή) γνώση. (Μιχιώτης, 2007:1, Moradi, et al., 2012). Παρόλα αυτά όμως, υπογραμμίζουμε ότι, όταν απομακρύνεται η γνώση από την προσωπική εμπειρία και διοχετεύεται, αφού σύμφωνα μ’ αυτήν είχε αποδοθεί η έννοια της, τότε γίνεται και η σχετική απόκτηση πληροφοριών. (Moradi, et al., 2012). Η μεταβολή της ατομικής γνώσης σε οργανωσιακή, αλλά ταυτόχρονα η πράξη και η τέχνη, έχουν ως αποτέλεσμα την τροποποίηση της φράσης *«διαχείριση γνώσης»* σε *«συμμετοχή στη γνώση»*, αφού η όλη αυτή διεργασία καταλήγει στην απόδοση της αξίας, σύμφωνα με το πιο κάτω σχήμα (Σχήμα 4.1) (Μιχιώτης, 2007:5).

Σχήμα 4.1: Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (ΣΔΓ)



Πηγή: Μιχιώτης Σ., (2007), «Οργανωσιακή Γνώση», Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό εκ δοθέν από το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ.

Τέλος, η εξέταση της γνώσης σαν δεδομένο της κοινωνικής προσδοκίας, θεωρείται αυτή που είναι κατασκευασμένη κοινωνικά. Η κοινωνική προσδοκία

υποδεικνύει ότι, η γνώση πρέπει να έχει γερές βάσεις κοινωνικά, όπως και οι συνεργαζόμενες ομάδες υπαλλήλων που ασχολούνται με ενέργειες και διαλέξεις για τις ίδιες υποχρεώσεις ή για τα ίδια αδιέξοδα. Συγκριτικά με τις πιο πάνω διαστάσεις της γνώσης, που περιφρονούν τις κοινωνικές διεργασίες και προτιμούν να στηρίζονται στην τεχνολογικές εξελίξεις ως τρόπο διευθέτησης μιας ολοκληρωμένης γνώσης, η έννοια της κοινωνικής όψης του χειρισμού της γνώσης, στηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό ερευνών που έχουν αποφέρει αντίθετα συμπεράσματα στη χρησιμοποίηση όμοιων τεχνολογικών δεδομένων. Συνεπώς, κάθε εγχείρημα γνώσης που αφορά οργανωσιακά περιβάλλοντα χωρίς να υπάρχει σαφής σχέση συγκριτικά με την κουλτούρα, κατά πάσα πιθανότητα να κατευθύνει σε λάθος διαπιστώσεις. Στο πλαίσιο αυτό, ορίζεται και η οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και ο τρόπος που τα στελέχη ενός οργανισμού θα διανέμουν την έννοια της γνώσης. (Moradi, et al., 2012).

4.2 Οργανωσιακή κουλτούρα και διαχείριση της γνώσης

Σύμφωνα πάλι με τους Moradi et al. (2012), μερικοί υποτιθέμενοι και πιθανοί δεσμοί συγκριτικά με τα αποτελέσματα ενός οργανισμού και την οργανωσιακή κουλτούρα του, έχουν σχέση και με τη διευθέτηση της γνώσης. Αυτοί είναι:

- ❖ Ούτε ένα στοιχείο της κουλτούρας δεν θεωρείται πιο καλό συγκριτικά με όλες τις περιβαλλοντικές συγκυρίες. Το συμπέρασμα αυτό πηγάζει από την άμεση σύνδεση της κουλτούρας αναφορικά με τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο εργάζεται ένα οργανωμένο σύστημα προκειμένου να επιτύχει η προσαρμογή, την οποία πρέπει να υιοθετήσουν οι οργανισμοί προκειμένου να επιβιώσουν. Αυτό έχει άμεση σχέση και με τον έλεγχο του περιβάλλοντος που απαρτίζεται από το ξεχωριστό τρόπο με τον οποίο εργάζεται ένα οργανωμένο σύστημα στη ρύθμιση της γνώσης μέσα στο πλαίσιο της κοινωνικής προσδοκίας, που αναφέρεται και πιο πάνω.
- ❖ Στους οργανισμούς όπου απαιτείται η αλλαγή, χρειάζεται να καθιερωθεί ένας θεσμός καινούργιων διεργασιών και βάσεων. Αυτό έχει άμεση σχέση με το ξεχωριστό τρόπο με τον οποίο εργάζεται ένα οργανωμένο σύστημα δραστηριοποίησης και αποτελεσματικών ενεργειών, καθώς επίσης και την εκπροσώπηση υπό την τακτική που ακολουθείται, μετάδοσης και μάθησης με την οποία κατευθύνονται οι ιδιότητες της τακτικής αυτής.

Οι Boateng και Agyemang (2015) θεωρούν ότι, μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο η οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη βασικότερη συμμετοχή ως προς την τακτική που τα άτομα θα διαμοιράσουν τη γνώση. Οι ίδιοι ερευνητές, εφαρμόζοντάς το δείκτη κουλτούρας του Hofstede, εξετάζουν λεπτομερώς κατά πόσο η κουλτούρα μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στη μετάδοση της γνώσης, εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού. Οι παράμετροι του δείκτη αυτού είναι: α) ιδιοτέλεια / ομαδικότητα, β) υπεκφυγή αμφιβολίας, γ) απομάκρυνση ισχύος και δ) αρρενωπότητα και θηλυκότητα.

- **Ιδιοτέλεια / ομαδικότητα.** Τα στελέχη που ενστερνίζονται μία ιδιοτελή κουλτούρα αντιπροσωπεύουν μη ίδιες τακτικές αναθεώρησης δεδομένων και δημιουργίας γνώσεων από τα στελέχη που επηρεάζονται από την ομαδικότητα. Η ιδιοτέλεια εκφράζει με έμμεσο τρόπο τις φοβίες και το άγχος των ανθρώπων με γνώμονα τα προσωπικά τους προνόμια εν αντίθεση με τα συλλογικά προνόμια, με συνέπεια να υπάρχουν όχι και τόσο καλές σχέσεις ανάμεσα στα άτομα. Η κουλτούρα των ιδιοτελών ανθρώπων κατευθύνεται συνήθως από το προσωπικό τους κέρδος και καθόλου προς όφελος του οργανισμού. Η ιδιοτέλεια δίνει κίνητρα στο άτομο να είναι πιο αυτόνομο, συγκριτικά με τους γύρω του, να επινοεί και να εκδηλώνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Υφίσταται μια τάση τις περισσότερες φορές, τα άτομα που εφαρμόζουν τη γνώση ως μέσο ισχύος, να την χρησιμοποιούν για ατομικό κέρδος και όχι προς το συμφέρον του οργανισμού. Τα πιο πολλά μέλη διαχειρίζονται την υποκειμενική γνώση ως αίτια επιβολής εξουσίας, ως προνόμιο ή ως την εξασφάλιση αδιάκοπης ενασχόλησης και έχουν ενδοιασμούς ως προς τη διαμοίραση της γνώσης, εκτός εάν υπάρχουν ατομικά συμφέροντα. Συνεπώς, η ιδιοτέλεια δεν έχει θετική απήχηση στη μετάδοση της γνώσης. Σ' ένα μη αλτρουιστικό περιβάλλον δεν υφίσταται σχεδόν καθόλου εμπιστοσύνη και επομένως υπάρχει περιορισμένη έως και μηδενική εναλλαγή γνώσεων, ιδίως όταν υπάρχουν ατομικά συμφέροντα. Τα ιδιοτελείς άτομα, είναι ανίσχυρα όσον αφορά τη σύνδεση με μια ομάδα γιατί είναι πιθανόν να μην θέλουν να μεταδώσουν τη γνώση. Οι οργανισμοί αντίθετα που έχουν ως γνώμονα την ομαδικότητα, ενδυναμώνουν την έννοια της συλλογικότητας και της κοινής ενσωμάτωσης και όχι της απομόνωσης. Εργάζονται με το καθεστώς όλοι για όλους και ένας για όλους δηλαδή, το

όφελος του ατόμου υποδουλώνεται στο κοινό όφελος. Συνεπώς, ο στόχος της συλλογικότητας είναι η υποδούλωση των ατομικών φιλοδοξιών στο κοινωνικοοικονομικό σύστημα που θέτει τα μέσα παραγωγής στα χέρια του συνόλου, για μια ενιαία δράση και ισορροπία. Αυτό το κοινωνικοοικονομικό σύστημα δίνει κίνητρα στη συνέργεια, που προωθεί τη δημιουργία και την εξάπλωση της γνώσης και σε άλλα μέλη εσωτερικά του οργανισμού. Η σχετική διατύπωση της αμοιβαίας εξάρτησης αναφέρει ότι, όσο πιο αποτελεσματική είναι η κουλτούρα που στηρίζει τους φιλικούς δεσμούς, τις χαρακτηριστικές ενέργειες και τον τρόπο αντίδρασης των ατόμων σε συγκεκριμένα εξωτερικά ή εσωτερικά ερεθίσματα, τότε είναι απίθανο τα άτομα αυτά να μην μοιράζονται μεταξύ τους πληροφορίες, να μην εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον, να μην συνεργάζονται σε ομάδες και γενικά να μην διαμοιράζονται τις γνώσεις τους. Παρόλα αυτά, εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι, τα στελέχη του οργανισμού είναι πιθανόν με την νοοτροπία αυτή να κλίνουν προς την εξωστρέφεια και να είναι πιο θετικά στο διαμοιρασμό των γνώσεων τους με άλλα στελέχη της ίδιας ομάδας, αλλά συνάμα υπάρχει και η δυνατότητα να είναι πολύ απογοητευμένα με τη τακτική αυτή με στελέχη που δεν ανήκουν στην ομάδα. Σε αυτό πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, όπως παραδείγματος χάριν, εάν υπάρχει μία συνεργασία και η διοχέτευση της γνώσης, με συναδέλφους άλλων οργανισμών.

- **Υπεκφυγή αμφιβολίας:** Ως υπεκφυγή αμφιβολίας μπορούμε να θεωρήσουμε τον βαθμό με τον οποίο τα στελέχη ενός οργανισμού νοιώθουν απειλή από ακαθόριστες ή ασαφείς περιπτώσεις. Η υπεκφυγή αμφιβολίας είναι η διαχείριση της ραθυμίας και της αβεβαιότητας και έχει άμεση σχέση με την ετοιμότητα των ατόμων να δεχθούν την αλλαγή. Αυτή η αλλαγή εμπεριέχει την πρόοδο εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων, μη ξέροντας όμως τι τους επιφυλάσσει το μέλλον και αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα ότι, είναι εφικτά διαφορετικά αποτελέσματα. Σε μερικές καταστάσεις, η υπεκφυγή αμφιβολιών ενδεχομένως να είναι δυνατή και να καθρεφτίζει τη ραθυμία αναγνώρισης της αλλαγής και αποδοχής του ρίσκου. Σε κάποιες άλλες καταστάσεις, η αμφισβήτηση θεωρείται αρκετά ωφέλιμη. Η μικρή όψη του μεγέθους αμφισβήτησης αναπτύσσει ανεπίσημα δίκτυα που παρέχουν την εναλλαγή γνώσεων ανάμεσα στα στελέχη του οργανισμού. Η υπεκφυγή της ελάχιστης

αμφισβήτησης στο εργασιακό περιβάλλον, δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης καθώς και τη προσδοκώμενη εναλλαγή γνώσεων. Παρόλα αυτά όμως, η εναλλαγή γνώσεων πρέπει να συνοδεύεται κατόπιν κάποιων κανόνων και ρυθμίσεων, προκειμένου να αποφευχθούν οι μεγάλες απειλές αμφισβήτησης και ελάχιστης εμπιστοσύνης.

- **Απομάκρυνση ισχύος:** Η απομάκρυνση εξουσίας στηρίζεται στην κατανόηση των αδικιών από τη μεριά των στελεχών του οργανισμού. Η ελάχιστη απομάκρυνση ισχύος βασίζεται στην ανάμιξη των στελεχών σχετικά με το πάρσιμό των αποφάσεων. Στις καταστάσεις αυτές, της ελάχιστης απομάκρυνσης ισχύος, υφίσταται η θετική διάθεση συνεισφοράς βοήθειας και απόψεων σε αντίθεση με τον εξαναγκασμό της ηγεσίας να επιβληθεί, παρέχοντας έτσι την ελευθερία της βούλησης και την εναλλαγή απόψεων. Οι περιπτώσεις υψηλής απομάκρυνσης ισχύος βασίζονται σε μια σύγκλιση απολυταρχική στο πάρσιμό των αποφάσεων. Στην κατάσταση αυτή, της υψηλής απομάκρυνσης ισχύος, τα άτομα που έχουν εξουσία ενστερνίζονται μια νοοτροπία που στοχεύει στον έλεγχο και στην δύναμη ισχύος προς στους συναδέλφους τους που δεν έχουν εξουσία, κοιτάζοντας τους ως υφιστάμενους και όχι ως ίσους. Η χαμηλή απομάκρυνση ισχύος ελαχιστοποιεί την απόσταση αναμεσα στα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη με τα υποδεέστερα στελέχη, και αυτό επηρεάζει θετικά στη διεργασία μετάδοσης των γνώσεων. Σε αντίθετη περίπτωση, η υψηλή απομάκρυνση, συνήθως περιορίζει την ροή των δεδομένων από τα ηγετικά στελέχη προς τα υφιστάμενα στελέχη, πράγμα που ενδεχομένως να κατευθύνει στην απομόνωση των υπαλλήλων χαμηλότερης βαθμίδας από την είσοδο τους σε κάποια δεδομένα που ίσως να επιφέρουν προβλήματα στην εναλλαγή γνώσεων. Η περίπτωση της ελάχιστης απομάκρυνσης ισχύος βοηθάει στην βελτίωση της εμπιστοσύνης και στην εναλλαγή γνώσεων με ένα σύστημα πιο φυσιολογικό. Αντίθετα, στην υψηλή απομάκρυνση ισχύος, η εναλλαγή γνώσεων υλοποιείται μόνο όταν χρειάζεται ελάχιστη εμπιστοσύνη, καθορίζοντας την εξουσία και την υποκίνηση των κινήτρων των ατόμων να διαμοιράζουν και να διαχειρίζονται τη γνώση. Συνήθως αυτό ισχύει στις δημόσιες διοικητικές υπηρεσίες όπου το ιεραρχικό και γραφειοκρατικό σύστημα, δυσχεραίνει την εναλλαγή γνώσεων. Οι πιο

πολύ υπάλληλοι είναι ακατάδεκτοι στο να μεταδώσουν τη γνώση, γιατί θεωρούν ότι η γνώση θα τους δώσει εξουσία.

- **Αρρενωπότητα / Θηλυκότητα:** Στο δείκτη αυτό τονίζονται οι κοινωνικές αξίες. Η κουλτούρα που κλίνει προς την αρρενωπότητα, κατά προτίμηση τείνει προς στη σιγουριά. Δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην έκβαση του αποτελέσματος και στην απόδοση, οι οποίες στηρίζονται στον ανταγωνισμό και στους υψηλούς στόχους. Από την άλλη, η κουλτούρα που κλίνει προς τη θηλυκότητα, η σιγουριά υποτιμάται και οι διαφωνίες λύνονται μέσω διακανονισμού και συζητήσεων. Σε αυτόν τον δείκτη της θηλυκότητας όλοι οι συμβαλλόμενοι θεωρούνται νικητές και στηρίζουν τη μεταξύ τους σύμπραξη, στοιχείο το οποίο βοηθάει τους υπαλλήλους του οργανισμού να νιώσουν αλληλεγγύη και να έχουν θετική διάθεση στο να βοηθήσουν στη μετάδοση της γνώσης. Εάν ο ανταγωνισμός είναι προσωπική υπόθεση, τότε η μεγάλη αρρενωπότητα σε μια κουλτούρα ενδεχομένως να υφίσταται ελάχιστη εναλλαγή γνώσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους του οργανισμού. Μια επέκταση της αρρενωπότητας, είναι η έλλειψη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα στελέχη του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η γνώση να συγκεντρώνεται ή να αποκρύπτεται λόγω του ανταγωνισμού. Ωστόσο όμως, αυτό δεν γίνεται αντιληπτό παρόλο που η εναλλαγή γνώσεων θεωρείται η σπουδαιότερη ικανότητα στο σύνολο των στελεχών του οργανισμού.

Με το ίδιο σκεπτικό, οι Ajmal et al. (2009), σχετικά με οργανωσιακή κουλτούρα και τη μετάδοση της γνώσης μετά από σχετική έρευνα τους, έχουν ανακαλύψει τα εξής::

- Προκειμένου να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια επιτυχημένη απόδοση σε ένα οργανισμό, χρειάζεται η γνώση να θεωρηθεί ως βασικό και θεμελιώδες συστατικό. Συνεπώς σε ένα οργανισμό, οι ενέργειες και οι πράξεις σχετικά με την διαμοίραση της γνώσης θα πρέπει να διευθετούνται λεπτομερώς. Δηλαδή, χρειάζεται να υφίσταται μια μεθοδική τακτική και εκτέλεση των ίδιων εφαρμογών και γνώσεων, που να υποστολώνονται και διαφυλάσσονται από την κουλτούρα του οργανισμού. Το αποτέλεσμα αυτού είναι ότι, στην πράξη η υλοποίηση των τακτικών μετάδοσης της γνώσης επιφέρει μια βασική διαπίστωση σχετικά με το κατά

πόσο η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η κατάλληλη και ισορροπεί στη στήριξη των ενεργειών εναλλαγής γνώσεων.

- Η ομαδικότητα των στελεχών ενός οργανισμού και η δεξιότητα τους να ανταλλάζουν και να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους είναι πολύ σημαντικό. Όμως, υφίστανται και οι αντιπαραθέσεις που προκαλούνται από τα μέσα εναλλαγής των γνώσεων που εφαρμόζονται, όπως επίσης και ο ανταγωνισμός.
- Πριν τη μετάδοση της γνώσης καλό θα ήταν να ελεγχθεί η ήδη υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτό θεωρείται απαραίτητο να γίνει διότι η γνώση είναι άμεσα εξαρτημένη με τις προσωπικές και ατομικές τακτικές του κάθε ατόμου. Προκειμένου να βελτιωθεί μια κουλτούρα εναλλαγής γνώσεων και να αναγνωρισθούν τα αποτελέσματα της, η ηγεσία χρειάζεται να δώσει θάρρος και κίνητρα σε χαρακτηριστικές ενέργειες ενός ατόμου που είναι δεν είναι απειλητικές, όπως η εφαρμογή ενός σχεδίου ή/και η δοκιμή μιας μεθόδου. Για τις ολοκληρωμένες εφαρμογές εναλλαγής γνώσεων χρειάζεται να υπάρχει η ανοικτή επικοινωνία.

4.3 Παράγοντες διαχείρισης της γνώσης και οργανωσιακή κουλτούρα

Τα στελέχη ενός οργανισμού ενδεχομένως να έχουν μια όμοια τακτική στη διαμοίραση της γνώσης, αυτό μπορεί να γίνεται με τη χρησιμοποίηση διεύρυνσης των γνώσεων που αποκτούνται μέσω βιωμάτων, μαθήσεως ή βάση των ακαδημαϊκών σπουδών. Οι εμπειρίες και οι γνώσεις αυτές στηρίζονται στο σύνολο των στοιχείων και γεγονότων που εξετάζονται ως ενότητα από κάποιον και οι οποίες θεωρούνται βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Η εναλλαγή γνώσεων διαμορφώνεται ακόμη και από το υπόβαθρο του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, διαμορφώνεται από τις δυσμενείς περιπτώσεις της κλιμακωτής κατάταξης ατόμων σε βαθμίδες, από την κατώτερη προς κάποια ανώτερη και επιδρά καταφατικά από τους δυνατούς ενδογενείς μεθοδικούς δεσμούς. Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα που είναι αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής μνήμης, εξυπηρετεί τις διεργασίες εκπαίδευσης εντός των οργανισμών, εξασφαλίζοντας έτσι το διαμοιρασμό γνώσης και την σχετική ενημέρωση, καθώς επίσης και ότι όλη η γνώση θα παραμείνει εσωτερικά του οργανισμού. (Moradi et al., 2012).

Ακόμη τα στελέχη ενός οργανισμού έχουν την δυνατότητα να διδαχτούν πως να διαμοιράζονται τη γνώση δια μέσου της ομαδικής συνεργασίας, όπου συνηθώς η

συμμετοχή αυτή απαιτεί ενέργειες και δράσεις με άλλα άτομα. Οι ομάδες αυτές καθορίζονται από ένα σύνολο ανθρώπων που αναπτύσσουν κοινά αισθήματα εμπιστοσύνης και βεβαιότητας, όταν δουλεύουν από κοινού για μια εργασία. (Alvesson, 2004). Η ομαδικότητα και οι σχέσεις των ατόμων γενικότερα θεωρούνται βασικό κίνητρο εσωτερικά του οργανισμού και παίζουν μεγάλο ρόλο στο πώς τα άτομα αυτά επιδρούν αναμεταξύ τους και πως διαμοιράζονται τη γνώση. Η εναλλαγή γνώσεων κατά συνέπεια είναι η αίτια της συλλογικότητας, αφού τα άτομα συνήθως που δουλεύουν μαζί μεταβιβάζουν και προσφέρουν τις γνώσεις τους για την εκπλήρωση ενός κοινού σκοπού. Οι ομάδες στηρίζονται στις κοινές αποφάσεις και την υποχρέωση που ανέλαβε η ηγεσία, στη δημιουργία ομάδων υπαλλήλων που ανήκουν σε χαμηλότερες διοικητικές βαθμίδες, χωρίς όμως να είναι αναγκαία η αυτόνομη σκέψη και οι αποφάσεις, από τη μεριά της διοίκησης. (Alvesson, 2004).

Σύμφωνα λοιπόν με τα πιο πάνω στοιχεία παρουσιάζονται δυο κύρια σημεία. Το πρώτο είναι η συνεργασία των ατόμων μέσα στην ομάδα που βρίσκεται εσωτερικά του οργανισμού ή ανάμεσα σε διάφορους οργανισμούς που έχουν τη δυνατότητα να βελτιωθούν και να αναπτύξουν κοινούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί αφορούν το κατά πόσο οι συνεργάτες έχουν όμοιες αρχές, αξίες και ιδεολογία, ποιες στρατηγικές και ποιες τακτικές είναι αξιόλογες και ποιες όχι, ποιες ενδείκνυται και ποιες δεν ενδείκνυται, ποιες είναι οι ορθές και ποιες πάλι όχι. Οι στόχοι αυτοί εφαρμόζονται ως ρυθμιστικοί, που αντέχουν στο χρόνο και καθορίζουν το πλαίσιο οδηγιών συμπεριφοράς, ούτως ώστε να κατοχυρωθούν αυτοί οι στόχοι, όπως και η ωφέλεια, ηθικού, συναισθηματικού και υλικού περιεχομένου των στελεχών του πλέγματος, που προσεγγίζονται από την οπτική την οποία ενεργούν, ο τρόπος αντίδρασής τους και οι κοινοί σκοποί τους. Επίσης, οι στόχοι αυτοί, βελτιώνουν την δεξιότητα του οργανισμού να προσδιορίσει ή ρυθμίσει τι ενδέχεται να συμβεί στο μέλλον και να εξετάσει τους σκοπούς και τα σχέδια άλλων οργανισμών. Οι όμοιες προσδοκίες είναι μέρος ενός πολύ σοβαρού υψηλού κινήτρου που κάνει πιο εύκολη τη δημιουργία πίστης και δεσμών αναμεσά στους οργανισμούς ανά το κόσμο. (Chen et al., 2014).

Το δεύτερο σημείο είναι, εάν οι εταιρικοί δεσμοί και η πίστη έχουν τη δυνατότητα να καθοριστούν ως παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματική και βιώσιμη μετάδοση της γνώσης, με επιπλέον επιβάρυνση στο πλέγμα των αξιών. Η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα στελέχη θεωρείται πολύ σπουδαία, με το σκεπτικό ότι βοηθάει στη μετάδοση της γνώσης ευκολότερα, όπως επίσης και στη βελτίωση των

αποτελεσμάτων των οργανισμών ανά τον κόσμο. Επίσης, η εμπιστοσύνη στηρίζεται στην υποκειμενικότητα και στο προσδιορισμό τι ενδέχεται να συμβεί, εάν οι συνεργάτες έχουν σκοπό να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα τους. Αυτό είναι και το θεμέλιο με το οποίο οι οργανισμοί κρατούν τις συνεργασίες τους και κάνουν πιο εύκολες τις επαφές τους και τις αμοιβαίες επιδράσεις. Τέλος, με την εμπιστοσύνη, οι συνεταίροι ορίζουν το μέγεθος και τον τρόπο μετάδοσης της γνώσης. (Chen et al., 2014).

Συνεπώς, η κουλτούρα του οργανισμού υποστηρίζεται πως επιδρά στις ενέργειες και δράσεις των στελεχών και εξ αιτίας αυτών υπάρχει η δυνατότητα να κατευθυνθεί η συμπεριφορά μετάδοσης της γνώσης. Η πολιτική που ισχύει μπορεί να εφαρμοσθεί ως μέσο σχηματισμού ενός συλλογικού πνευματικού δυναμικού και ομαδικής δουλειάς, προκαλώντας έτσι μια συνεχόμενη συναίσθηση. Πέρα από την χορήγηση των απαραίτητων πληροφοριών στους υπάλληλους, προκειμένου να μπορούν να δουλέψουν εντός του οργανισμού, η αντίληψη της οργανωσιακής κουλτούρας τους προσφέρει την κατεύθυνση αυτή η οποία τους βοηθάει στην περαιτέρω υποστήριξη του στόχου του οργανισμού. Στους οργανισμούς με δυνατές κουλτούρες, παρέχονται ιδιαίτερα προνόμια απόδοσης συγκριτικά με τους οργανισμούς που έχουν αναποτελεσματικές κουλτούρες. Οι οργανισμοί παραδείγματος χάριν που παρέχουν υπηρεσίες, έχουν τη δυνατότητα να ωφεληθούν από δυνατές κουλτούρες καθώς οι αρχές τους μπορούν να διανεμηθούν και να στηριχθούν στο σύνολο του οργανισμού. Εδώ να επισημάνουμε ότι, το στοιχείο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό αφού λάβουμε υπόψη ότι οι δημόσιες υπηρεσίες κατατάσσονται πολύ συχνά ως οργανισμοί της «βιομηχανίας υπηρεσιών». Η οργανωσιακή υποχρέωση και η ευχαρίστηση στη δουλειά συνδέονται ανάμεσα στις μεθοδικές και προσωπικές αρχές (δηλ. δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα), που συνοδεύονται με πιο αισιόδοξες συμπεριφορές υπαλλήλων. (Schraeder et al., 2005).

Επίσης, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως μέτρο διαχείρισης των στελεχών ενός οργανισμού. (Alvesson, 2004; Schraeder et al., 2005; Massaras et al., 2014). Οι ίδιες τακτικές, αρχές και αντιλήψεις, επιδρούν στη συμπεριφορά των υπαλλήλων και δίνουν το κατάλληλο σημείο αναφοράς. Η εμπειρία και η πρακτική άσκηση είναι υποδείγματα ενδεικτικών ενεργειών που εφαρμόζονται σε οργανισμούς προκειμένου να τους οδηγήσουν σε μια ορθή πορεία. (Alvesson 2004; Alvesson και Sveningsson, 2015). Μέσω της

τεχνολογικής ανάδρασης και των λεκτικών υποδείξεων, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει να προσαρμόσει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, σε σχέση με τα προσδοκώμενα στοιχεία του χαρακτήρα τους. (Alvesson, 2004).

Οι Islam, et al., (2015) υποδεικνύουν ότι, οι μεθοδικές βάσεις καθορίζουν την τακτική με την οποία οι υποχρεώσεις είναι ξεχωριστά χαρακτηριστικά, οργανωμένα και με συντονισμένο τρόπο. Συνεπώς, οι μεθοδικές βάσεις μπορεί να καθορισθούν ως ο διαμοιρασμός πρακτικών εργασίας, η εκτελεστική διαδικασία ελέγχου και η συγχώνευση των ενεργειών εργασίας. Εφόσον οι οργανισμοί απορροφούν και διαμοιράζουν τη γνώση, θα είναι απαραίτητη η παροχή ιδιαίτερης προσοχής στη δημιουργία μιας ενδογενούς βάσεως του οργανισμού, κυριότερά στη δημιουργία κλιμακωτής κατάταξης προσώπων σε βαθμίδες, από την κατώτερη προς κάποια ανώτερη, στην ενίσχυση αποδοχής απόψεων, στη ρύθμιση των αρχών και των ενεργειών και στο συνδυασμό των στελεχών και των υπηρεσιών. Ακόμη, το είδος συνεργασίας ανάμεσα στους υπαλλήλους, που ορίζεται σε υψηλό επίπεδο από τη διαδικασία λεπτομερούς εξέτασης, επιδρά στην εναλλαγή γνώσεων. Οι μεθοδικές βάσεις του οργανισμού διαμορφώνουν ακόμη και το είδος επικοινωνίας καθώς και την αμοιβαία επίδραση, τα οποία έχουν σχέση με τα μέσα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας ομάδων ανθρώπων μέσω διαδικτυακών κοινοτήτων και την ένταξη των στελεχών του οργανισμού σε μέσα δικτύων εναλλαγής γνώσεων. (Islam et al., 2015).

Επίσης, όπως προαναφέρθηκε, τα μέσα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας ομάδων ανθρώπων μέσω διαδικτυακών κοινοτήτων, τονίζουν πόσο σπουδαία είναι η κοινή στάση και η σχέση των εναλλαγών της γνώσης. Οι τεχνολογικές μέθοδοι είναι εφικτό ή να δυσκολέψουν ή να βοηθήσουν στη δικτύωση, επιδρώντας έτσι στην εναλλαγή γνώσεων. Τα συστήματα πληροφορικής είναι ο πραγματικός συντελεστής στη μετάδοση της γνώσης (Islam et al., 2015). Το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν την τεχνική εφαρμογή της επιστημονικής γνώσης, στοχεύουν στη δημιουργία υποδομών, εφαρμογών, τακτικών, προσχεδιασμένων πλάνων και αυτόματων εκβάσεων, που βελτιώνουν την ανέλιξη, υλοποίηση και μετάδοση των γνώσεων. Για το σχεδιασμό και την εφαρμογή καινούργιων γνώσεων, η εναλλαγή των ήδη υπάρχουσών γνώσεων είναι απαραίτητο να βοηθήσουν με το συνδυασμό ποικίλων συστημάτων τεχνολογίας. Οι ανεπτυγμένες τεχνολογικές μέθοδοι, ευκολύνουν τις ενέργειες εναλλαγής γνώσεων. Οι ίδιες τακτικές χρησιμοποίησης της γνώσης, όπως τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης (π.χ. Facebook, Instagram, Twitter, Google, Wikis, κ.α.),

είναι κατάλληλα στον εμπλουτισμό και συλλογή γνώσεων. Η εφαρμογή της τεχνολογίας στη διεργασία της γνώσης βοηθάει σε καινούργιες καταστάσεις στις οργανωσιακές δομές. (Islam et al., 2015). Ταυτόχρονα, η εφαρμογή συστημάτων Web 2.0 και ειδικά τα social media από τους δημόσιους οργανισμούς συνεισφέρουν στην βελτίωση της σύμπραξης ανάμεσα στις δημόσιες υπηρεσίες. (Lee και Kwak, 2012).

Συνεπώς, τα συστήματα τεχνολογίας έχουν τη δυνατότητα να διευκολύνουν στην ενίσχυση της συνεχόμενης γνώσης, αλλά συγχρόνως επηρεάζουν και την εναλλαγή γνώσεων που χρειάζεται μια σωστή οργανωσιακή κουλτούρα, από την οποία ενθαρρύνονται τα στελέχη να βελτιώσουν και να διαμοιραστούν τη γνώση που προκύπτει. (Islam et al., 2015). Η οργανωσιακή κουλτούρα συνεισφέρει με καταλυτικό τρόπο και στο τύπο αλλά και στο μέγεθος με το οποίο θα εφαρμόζονται τα ποικίλα συστήματα τεχνολογίας. Μια μελέτη που υλοποιήθηκε στο Μεξικό, αναφέρει ότι η εφαρμογή των “*blogs και των video casts*” ευρίσκονται σε πολύ πρωταρχικό στάδιο και όλοι οι οργανισμοί δημοσίου δεν εφαρμόζουν κοινή τακτική στη χρησιμοποίηση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. (Sandoval-Almazán, et al., 2011).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η συνεργασία στη στήριξη της κοινής γνώσης. Είναι σαφές ότι, σε διάφορους οργανισμούς παγκοσμίως, η εδραίωση της διεργασίας της γνώσης ως καλύτερης δράσης και ενέργειας του οργανισμού, έχει στόχο να διασφαλίσει τη θεσμοθετημένη συνεργία και ότι η μετάδοση της γνώσης γίνεται ουσιαστικά. Ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη ενός οργανισμού συνεργάζονται βοηθάει και στηρίζει δραστικά ζητήματα που έχουν σχέση με την εργασία. Στηρίζεται ο δεσμός που υφίσταται ανάμεσα στη συνεργασία, που θεωρείται παράγοντας που προσδιορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα, και της μετάδοσης της γνώσης. Η αναγνώριση του τι υπάρχει σε κάθε μία από τις κατευθύνσεις της εκμάθησης και της ανέλιξης, παραπέμπει στο μέγεθός με το οποίο ένας οργανισμός επιθυμεί να δώσει κίνητρα στα στελέχη του στο να εκπαιδευτούν και να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, προκειμένου να ολοκληρωθεί μίας μακράς διαρκείας επιτυχία. Οι ικανότητες και οι γνώσεις των υπαλλήλων ενός οργανισμού βοηθάνε στο να παραχθεί σπουδαία εξέλιξη στις υπηρεσίες που παρέχονται ή/και στα προϊόντα του. Οι οργανισμοί βοηθάνε στη διεργασία εκμάθησης δια μέσου της εναλλαγής γνώσεων ανάμεσα στα στελέχη του οργανισμού (Islam et al., 2015).

Ακόμη, η στήριξη από τη μεριά της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, μέσω των ικανοτήτων της, ενεργεί ως υπόδειγμα στο οποίο η εναλλαγή της γνώσης υλοποιείται

μη έχοντας καταπιεστική επίδραση. Η εξουσία παίζει σοβαρό ρόλο στην εναλλαγή γνώσεων ανάμεσα στους οργανισμούς. Αρχικά, στην εκμάθηση των υπάλληλων, συμβάλλει και η ηγεσία συμφωνά με προσωπικά βιώματα. Δεύτερον, παρακινούν τους υπαλλήλους να διαμοιράζονται τις γνώσεις τους προκειμένου να φτιαχτούν καινούργιες γνώσεις. Τρίτον, επιδρά στη διεργασία αποδοχής απόψεων, στηριζόμενη σε γνώσεις που μοιράζονται ανάμεσα στα στελέχη του οργανισμού (Islam et al., 2015). Τα βελτιωμένα αποτελέσματα και το ανταγωνιστικό όφελος που αλλάζουν σε γρήγορα και ισχυρά περιβάλλοντα, οφείλονται από την οργανωσιακή μάθηση. Η οργανωσιακή κουλτούρα που στηρίζει την οργανωσιακή μάθηση, προσφέρει αρκετά κέρδη, παρέχει το σχηματισμό γνώσεων που αντιστοιχεί σε πρωτοποριακά και ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα εκμάθησης δεν εμποδίζουν την καινούργια γνώση, αλλά εμπεριέχουν καινούργια θεμέλια συμπεριφοράς προσωπικού χαρακτήρα, που αυτό καθαυτό επηρεάζει συνολικά τον οργανισμό, όπως σε επίπεδο οργάνωσης. Αποτέλεσμα αυτού είναι, η εκπαίδευση της γνώσης να διαπλάθει τα κοινωνικά και οργανωτικά θεμέλια. Όσον αφορά την οργανωσιακή μάθηση, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στις μεταβολές ενός οργανισμού ειδικά στις διεργασίες που απαιτούνται, τα προσωπικά βιώματα και δράσεις των στελεχών του. Κατόπιν τούτου, χρειάζονται να υπάρχουν βάσεις χωρίς ελλείψεις, επιχειρησιακοί σχεδιασμοί, διεργασίες για την χορήγηση ενός ρυθμιστικού μαθησιακού συστήματος και την οργανωσιακή κουλτούρα, που εμπεριέχει όλες αυτές τις αρχές, κανόνες, τακτικές και συμπεριφορές, που έχουν τη δυνατότητα καθοδήγησης. (Sorakraikitikul και Siengthai, 2014).

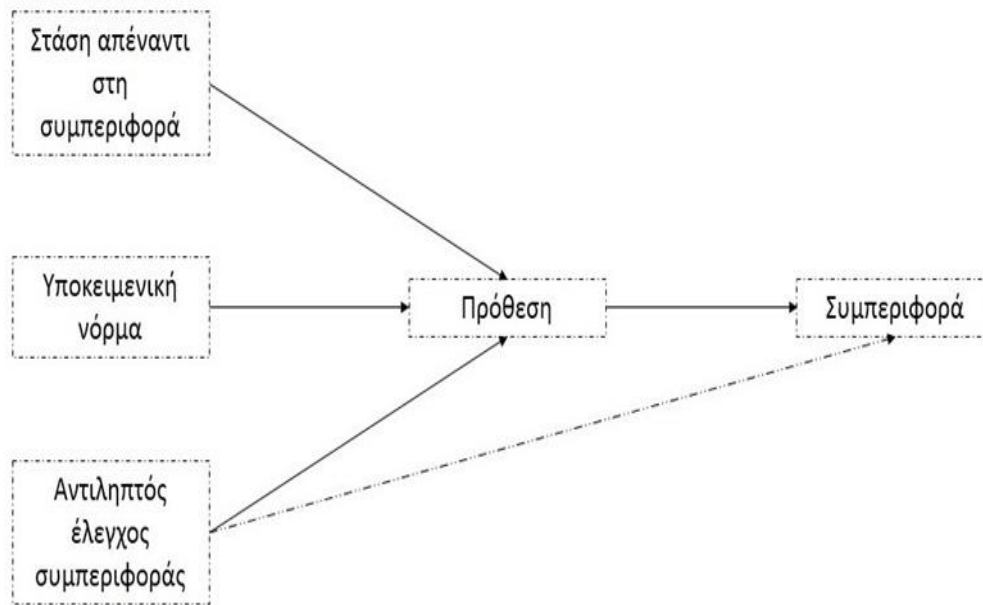
Σύμφωνα με τους Cotterill και King, (2007), η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στη μετάδοση της γνώσης. Αρχικά, η συνεισφορά της διοικητικής ηγεσίας του οργανισμού είναι καταλυτική, και αυτό γίνεται δια μέσου της εφαρμογής της σωστής επίδρασης και κινητοποίησης, προκειμένου οι υπάλληλοι να ενστερνιστούν τη καινούργια τεχνολογία μετάδοσης της γνώσης, καθώς επίσης και την τροποποίηση του αντίστοιχου χώρου. Επομένως, η υποχρέωση της ηγεσίας καθορίζει και καθοδηγεί προς την πορεία αυτή. (Cotterill και King, 2007). Άλλοι ερευνητές, υποδεικνύουν και αυτοί ότι, η ηγεσία παίζει καταλυτικό ρόλο στη μετάδοση της γνώσης σε έναν οργανισμό. Η ηγεσία ενθαρρύνει την εναλλαγή γνώσεων εσωτερικά του οργανισμού και με οικονομικές ενισχύσεις αλλά και με την ενίσχυση της ηθικής ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, σχετικό είναι και το κατά πόσο ο υπάλληλος κατανοεί τη γνώση και το

σύνολο των τεχνικών γνώσεων του ηγέτη, καθώς και τον καθορισμό ανταπόδοσης, όσον αφορά τον ιδανικό τρόπο αντίδρασης τους στην εναλλαγή γνώσεων. Εφόσον το πρόγραμμα ανταπόδοσης εφαρμοσθεί προκειμένου να δοθούν κίνητρα στους εργαζομένους με στόχο την εναλλαγή γνώσεων σε πολλούς οργανισμούς, οι ηγέτες θα πρέπει να συμπεριφέρονται ανάλογα με την ακολουθούμενη τακτική, χωρίς παρέκκλιση, ούτως ώστε να είναι αποδοτικός ο διαμοιρασμός των δεδομένων στο σύνολο του οργανισμού. Η ανεπάρκεια οικονομικής ανταπόδοσης, ενθάρρυνσης και ενίσχυσης της ηθικής ικανοποίησης, θεωρούνται προβλήματα για τη μετάδοση της γνώσης. (Hussain, et al., 2017).

Στους παράγοντες που αφορούν τη διεργασία της μετάδοσης της γνώσης, οι οποίοι καθοδηγούν ένα υπάλληλο σε μια ορισμένη κατάσταση, είναι απαραίτητο να αναγνωρισθεί και η θεωρία της *«σχεδιασμένης συμπεριφοράς»*. Η θεωρία της *«σχεδιασμένης συμπεριφοράς»* εισηγήθηκε το 1985 από τον Ajzen. (Ajzen, 1991). Θεωρείται μία μέθοδος διαμόρφωσης της συμπεριφοράς του ανθρώπου, η οποία εξαρτάται από τους στόχους που έχει το άτομο, εφόσον πρόκειται να εφαρμόσει σε κάθε περίπτωση την ανάλογη συμπεριφορά. Στην θεωρία αυτή, σπουδαίο ρόλο παίζουν και οι τρόποι αντιμετώπισης, οι οποίοι εκδηλώνουν το μέγεθος καταφατικής ή δυσμενής υποκειμενικής αξιολόγησης των ανθρώπων. (Θεοδωράκης, 1992). Τα χαρακτηριστικά της θεωρίας αυτής είναι: *«η στάση απέναντι στη συμπεριφορά, η υποκειμενική νόρμα, αλλά και ο αντιληπτός έλεγχος της συμπεριφοράς»*, που επηρεάζουν την *«πρόθεση»* του ανθρώπου να ενστερνιστεί και να αντιληφθεί μία ειδική *«συμπεριφορά»* (Σχήμα 4.2). Προϋπόθεση της θεωρίας αυτής είναι, η *«πρόθεση»* του ατόμου να συμμετάσχει σε μία σχετική δράση, όπως να ενστερνιστεί μία *«συμπεριφορά»*, η οποία είναι και η βασικότερη προβλέψιμη μεταβλητή της συμπεριφοράς. Οι προθέσεις, καθρεφτίζουν τα πλάνα ενός ατόμου, να δραστηριοποιηθούν προς μια ειδική κατεύθυνση-σκοπό, προς ένα γνώριμο *«κοινωνικό πλαίσιο»*, και προς μια ορισμένη διάρκεια χρόνου. Επίσης, οι προθέσεις θεωρούνται ως ένας διαμεσολαβητικός παράγοντας ανάμεσα στα πιστεύω, που στηρίζονται σε ατομικές εκτιμήσεις, κοινωνιολογικές εκτιμήσεις, αλλά και κοινωνιολογικές-νοητικές επιρροές, που στηρίζονται στην αξιολόγηση και κρίση της συμπεριφοράς. Ο τρόπος αντιμετώπισης καθρεφτίζει την ατομική κατεύθυνση του προσώπου στην εισφορά του έναντι σε μία συμπεριφορά. Η *«υποκειμενική νόρμα»* αντανακλά στην κατανόηση της συλλογικής πίεσης ατόμων από άλλους πιο σημαντικούς, συγκριτικά με μια

συμπεριφορά, και τέλος ο «αντιληπτός έλεγχος συμπεριφοράς» αντανακλά στην απήχηση των συνειδητοποιημένων δεξιοτήτων και των προβλημάτων προς την εφαρμογή μίας συμπεριφοράς. (Ajzen, 1991).

Σχήμα 4.2 . Η θεωρία της σχεδιασμένης συμπεριφοράς.



Πηγή: Ajzen, I., (1991), “The Theory of Planned Behavior.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50, p.p. 182

Οι Bloice και Burnett (2016), σε σχετική έρευνα τους, αναφέρουν παράγοντες που θεωρούνται προβληματικοί στη μετάδοση της γνώσης, όπως παραδείγματος χάριν οι οργανισμοί Δημόσιας Διοίκησης. Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: «σε ατομικούς, οργανωσιακούς και τεχνικούς», σύμφωνα και με τον πιο κάτω Πίνακα 4.1. (Bloice και Burnett, 2016).

Κάτι που χρειάζεται να λάβουμε υπόψιν είναι και ο ενστερνισμός των δεικτών μέτρησης της μετάδοσης της γνώσης στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Σύμφωνα με την έρευνά των Tangaraja et al. (2015), υποδεικνύουν ποικίλους δείκτες, λαμβάνοντας υπόψη διάφορους ορισμούς σχετικούς με τη μέτρηση της μετάδοσης της γνώσης στους οργανισμούς του δημόσιου φορέα. Ο πιο κάτω Πίνακας 4.2, δείχνει τους δείκτες αυτούς. (Tangaraja et al., 2015)

Πίνακας 4.1: Παράγοντες που θεωρούνται προβληματικοί στη μετάδοση της γνώσης

<p>ΑΤΟΜΙΚΟΙ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνολικά δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για να ασχοληθούν οι υπάλληλοι με ενέργειες μετάδοσης της γνώσης, που να περιλαμβάνουν πληροφορίες, μελέτες και έλεγχο μετάδοσης της γνώσης. ✓ Ανεπάρκεια πληροφόρησης των υπαλλήλων σχετικά για το πόσο σημαντικές είναι οι γνώσεις τους και η μετάδοσή τους. ✓ Ανεπάρκεια επίγνωσης των πληροφοριών γνώσης. ✓ Έλλειψη αντίληψης, αποτίμησης, ανταπόκρισης και ανταλλαγής των γνώσεων, που να περιλαμβάνουν ιστορικό επιτυχιών ή παλαιών σφαλμάτων και πληροφοριών. ✓ Ανεπάρκεια προσωπικών βιωμάτων και οι αποκλίσεις στο μορφωτικό επίπεδο. ✓ Ελάχιστος χρόνος επικοινωνίας και απόσταση ανάμεσα σε ομάδες που βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές που στις οποίες χρειάζεται να μεταδοθεί η γνώση. ✓ Απουσία πίστης για την εγκυρότητα και την επάρκεια των δεδομένων και εγγράφων των ατόμων που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες. ✓ Απουσία πίστης για την ανάμειξη σε ενέργειες μετάδοσης γνώσεων. ✓ Απουσία ενθάρρυνσης για την εφαρμογή των ατομικών βάσεων δεδομένων. ✓ Ανεπαρκής αξιοποίηση των γνώσεων που έχουν αποκτηθεί στην αποδοχή απόψεων σε σχέση με τη χορήγηση υπηρεσιών.
<p>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανεπαρκής ηγεσία και έλλειψη διοικητικών κατευθύνσεων σε σχέση με την ευδιάκριτη επαφή που αφορά το κέρδος και τη σπουδαιότητα των τακτικών μετάδοσης των γνώσεων.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Απουσία οργανωμένων ή ανοργάνωτων εσωτερικών χώρων για ενέργειες μετάδοσης γνώσεων. ✓ Πολιτική που δίνει ιδιαίτερο βάρος στην χορήγηση υπηρεσιών και καθόλου προσοχή στην εναλλαγή καλύτερων πρακτικών. ✓ Απουσία εκμετάλλευσης υπαλλήλων που γνωρίζουν τις επιθυμίες των ατόμων που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες. ✓ Ανεπαρκείς πόροι προκειμένου να στηριχθούν άτομα που απασχολούνται με τις τακτικές μετάδοσης της γνώσης. ✓ Η γραφειοκρατία που δημιουργείται στην προσπάθεια εναλλαγής γνώσεων με άλλους οργανισμούς. ✓ Απουσία μετάδοσης της γνώσης όχι μόνο σε ορισμένες ομάδες αλλά και σε όλο τον οργανισμό. ✓ Απουσία επικύρωσης και μετάδοσης της συγκεντρωμένης γνώσης. ✓ Θέματα δεοντολογίας σχετικά με τη συλλογή, φύλαξη και εναλλαγή δεδομένων. ✓ Μεγάλος αριθμός εργαζομένων που φεύγει από τον οργανισμό με συνέπεια χάσιμο χρόνου για την εκπαίδευση καινούργιων υπαλλήλων. ✓ Απουσία μεθόδου στήριξης της ανάκτησης γνώσεων από τα άτομα που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες.
ΤΕΧΝΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τα τεχνολογικά συστήματα δεν επαρκούν για όλους τους υπαλλήλους που επιθυμούν να γνωρίζουν «ποιος ξέρει τι» στον οργανισμό. ✓ Απουσία πληροφοριακών επιδεξιοτήτων για την ικανή χρησιμοποίηση των συστημάτων πληροφορικής στο όριο της μετάδοσης γνώσεων. ✓ Τα τεχνολογικά συστήματα δεν στηρίζουν κατάλληλα την φύλαξη και εναλλαγή ξεκάθαρων και υπονοούμενων γνώσεων. ✓ Οι διευθετήσεις των πληροφορικών συστημάτων για τις τακτικές μετάδοσης γνώσεων είναι κάτι που δεν ταιριάζει στον οργανισμό.

Πηγή: Bloice, L., & Burnett, S., (2016), “Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study”. σελ. 140.

Πίνακας 4.2: Δείκτες μέτρησης μετάδοσης της γνώσης στους Δημόσιους οργανισμούς

Ορισμός της μετάδοσης γνώσης	Δείκτες μέτρησης της μετάδοσης της γνώσης	Διάσταση της μετάδοσης της γνώσης
Ο ζήλος των υπάλληλων σε έναν οργανισμό να διαμοιράζονται τις γνώσεις, τις οποίες έχουν αποκτήσει, μαζί με άλλους συναδέλφους.	Υπάρχει η καλή διάθεση και ο τρόπος αντιμετώπισης όσον αφορά την εναλλαγή γνώσεων κατηγοριοποιώντας και εφαρμόζοντας τις διαστάσεις της γνώσης (έμμεσης και κατανοητής).	Μία διάσταση
Το μέγεθος με το οποίο «ο εργατής της γνώσης» διαμοιράζεται ουσιαστικά τη γνώση και με άλλα στελέχη του οργανισμού	Ουσιαστικός τρόπος αντιμετώπισης μετάδοσης των γνώσεων	Μία διάσταση
Θετική πρόθεση μετάδοσης της γνώσης που πραγματοποιείται μέσω υπολογιστή ή δικτύου υπολογιστών ή ανάλογων συσκευών.	Μέγεθος, ανθεκτικότητα και αξία των γνώσεων που διαμοιράζονται μέσω υπολογιστή ή δικτύου υπολογιστών ή ανάλογων συσκευών, σχετικά με την πλαστή πραγματικότητα.	Μία διάσταση
Η εναλλαγή γνώσεων είναι μια πολιτική συλλογικής αμοιβαίας επίδρασης που συμπεριλαμβάνει την εναλλαγή γνώσεων, βιωμάτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων, δια μέσου του συνολικού φορέα ή του οργανισμού.	Εναλλαγή γνώσεων με εξάπλωση της γνώσης και συγκέντρωση των γνώσεων ως κατευθύνσεις.	Δια λειτουργική διάσταση
Η εναλλαγή γνώσεων συμπεριλαμβάνει τη συγκέντρωση καινούργιων γνώσεων (έμμεσης και κατανοητής) και τη διάδοσή τους σε άλλους δια μέσου ποικίλων υποδειγμάτων αμοιβαίας επίδρασης.	Μέθοδοι εναλλαγής γνώσεων (εγκοινωνισμός, εκδήλωση σκέψεων, εμπιστοσύνη, απορρόφηση γνώσεων).	Μία διάσταση

<p>Η εναλλαγή γνώσεων είναι εφικτή όταν τα στελέχη της ανταλλάζουν δεδομένα, απόψεις, σκέψεις και βιώματα που έχουν σχέση με την οργάνωση.</p>	<p>Η αυθεντική συμπεριφορά εναλλαγής γνώσεων (διαμοιρασμός) η οποία συμπεριλαμβάνει την εξάπλωση και συγκέντρωση των γνώσεων ως κατευθύνσεις.</p>	<p>Δια λειτουργική διάσταση</p>
<p>Η εναλλαγή γνώσεων είναι μια τακτική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν χρειαστεί, από όλους εντός του οργανισμού.</p>	<p>Η έμμεση ουσιαστική συμπεριφορά εναλλαγής γνώσεων εφαρμόζοντας τέσσερις τρόπους ενιαίας εφαρμογής ως κατευθύνσεις. Αυτές είναι η μεθοδική επαφή, ατομικές αμοιβαίες επιδράσεις, παροχή συμβουλών και η ελευθερία μετάδοσης της γνώσης.</p>	<p>Μία διάσταση</p>
<p>Η εναλλαγή γνώσεων είναι η διεργασία αυτή που τα πρόσωπα μεταβάλλουν από κοινού τις (έμμεσες και κατανοητές) γνώσεις τους και αμοιβαία φτιάχνουν καινούργιες.</p>	<p>Εναλλαγή γνώσεων δια μέσου της αποδοχής γνώσεων και της εξάπλωσης τους ως κατευθύνσεις.</p>	<p>Δια λειτουργική διάσταση</p>
<p>Η εναλλαγή γνώσεων είναι η εναλλαγή γνώσεων το λιγότερο αναμεσα σε δύο μέρη από μια κοινή διεργασία που παρέχει την ανάπλαση και την αντίληψη καινούργιων πλαισίων της γνώσης.</p>	<p>Ουσιαστικός τρόπος αντιμετώπισης μετάδοσης των γνώσεων.</p>	<p>Δια λειτουργική διάσταση</p>

Πηγή: Tangaraja, G., Rasdi, R., M., Ismail, M., Abu Samah, B., (2015), "Fostering knowledge sharing behavior among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service" σελ. 126

Η μετάδοση της γνώσης έχει τη δυνατότητα δύο διατάσεων: α) η μία διάσταση δηλαδή η δράση μετάδοσης της γνώσης μιας διάστασης, η οποία μετατοπίζεται από τον τομέα χορήγησης γνώσεων σε έναν δέκτη της γνώσης. Η μετάδοση της γνώσης είναι μέρος του τρόπου αντίδρασης και εναλλαγής γνώσεων. Είναι συνολικά οι προσωπικές συμπεριφορές οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τη διάδοση γνώσεων και τεχνογνωσίας, σε σχέση με τα άλλα στελέχη του οργανισμού σύμφωνα με την εργασία τους, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να συντείνει στην βελτίωση και απόδοση του οργανισμού. β) Η δια λειτουργική διάσταση, παραπέμπει στην αλληλεπιδραστική εναλλαγή γνώσεων αναμεταξύ του τομέα χορήγησης γνώσεων και του δέκτη της γνώσης. Η μετάδοση της γνώσης είναι η διεργασία όπου τα πρόσωπα εναλλάσσουν τις κοινές έμμεσες και κατανοητές γνώσεις τους και παράγουν αμοιβαίες καινούργιες γνώσεις. Η από κοινού χρησιμοποίηση εμπεριέχει δύο βασικές διεργασίες, η πρώτη είναι η εξάπλωση της γνώσης και η δεύτερη η συγκέντρωση της γνώσης (Πίνακας 4.2). (Tangaraja, et al, 2015).

4.4 Ιδιαιτερότητες της διαμοίρασης γνώσης στον δημόσιο τομέα

Η δεξιότητα των υπαλλήλων στη μετάδοση της γνώσης έχει ενδεχομένως τη δυνατότητα να δημιουργήσει ζωτικής σημασίας πλεονεκτήματα στους οργανισμούς, όσον αφορά τον ανταγωνισμό. Ο οργανισμός που αναζητά να εφαρμοσθούν καινούργιες γνώσεις, έχει ως κύρια δράση του η μάθηση να είναι προσπελάσιμη στο σύνολο του οργανισμού. Η μετάδοση της γνώσης είναι η διεργασία αυτή με την οποία οι υπάλληλοι μεταδίδουν έμμεσες και κατανοητές γνώσεις, ενώ ταυτόχρονα φτιάχνουν καινούργιες γνώσεις εφόσον πρόκειται να μεταβάλλουν την προσωπική γνώση σε «*οργανωσιακή γνώση*». (Alvesson, 2004; Chen, et al, 2014).

Η εναλλαγή γνώσεων αναμεταξύ των ανθρώπων επηρεάζεται από τη συλλογική αμοιβαία επίδραση που είναι κρίσιμη για το σωστό πάρσιμο αποφάσεων. (Islam et al., 2015). Η μετάδοση της γνώσης στις μέρες μας θεωρείται παράγοντας ζωτικής σημασίας, όσον αφορά τη στήριξη της «*οργανωσιακής μάθησης*». Οι οργανισμοί που βελτιώνουν συνεχόμενα τις γνώσεις τους, είναι πιο καλά προσαρμοσμένοι σε μελλοντικά ζητήματα αντιμετώπισης προβλημάτων του «*οργανωτικού περιβάλλοντος*», όπως παραδείγματος χάριν την προοπτική της αγοράς, το οικονομικό καθεστώς, την τεχνολογική βελτίωση και τις κοινωνιολογικές αναγκαιότητες, και κατόπιν τούτου να εξακολουθεί να υπάρχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να παραμένουν βιώσιμοι. (Almeida & Soares, 2014).

Επιπλέον, όπως ήδη αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η διευθέτηση της γνώσης θεωρείται ένα πολύ σπουδαίο εργαλείο που μπορεί να επιλύσει ποικίλα αδιέξοδα, όπου οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να λύσουν μέσω συνεργιών, σε διεθνές επίπεδο. Παρόλα αυτά, είναι απαραίτητο η γνώση να διαμοιράζεται και να εξαπλώνεται, προκειμένου να μπορεί να εφαρμοσθεί στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και σ' όλους τους συνεργάτες της δημόσιας διοίκησης. Το σύνολο των πληροφοριών που συνδέονται με έναν σύνθετο τρόπο για να εξυπηρετήσουν τη μετάδοση της γνώσης, είναι μέρος μιας επιτυχούς σημαντικής θέσης, στην εξάπλωση της μάθησης αναμεταξύ ποικίλων οργανισμών. (Dawes, et al., 2012).

Η μετάδοση των γνώσεων αναμεσά στους οργανισμούς είναι μέρος ενός στρατηγικού "όπλου", για την ανταγωνιστική επίτευξη μέσα σ' ένα περιβάλλον γρήγορων αλλαγών. Η εναλλαγή γνώσεων αξιοποιείται δεόντως στα πληροφοριακά χαρακτηριστικά αναμεταξύ ποικίλων συνεργατών. Ακόμη, η μετάδοση των γνώσεων είναι ένα μοντέλο «δια-οργανωσιακής» αμοιβαίας επίδρασης, που παρέχεται σε έναν οργανισμό, ώστε να διευρύνει τους ορίζοντες του, σ' ένα αρκετά ανταγωνιστικό περιβάλλον, και να μπορεί να παράγει προϊόντα ή να χορήγει σημαντικής χρησιμότητας υπηρεσίες, να βρίσκει καινούργιες συγκυρίες για να αυξήσει τα έσοδά του και τέλος να έχει απόδοση κέρδους. Το ερέθισμα για την βελτίωση μακροπρόθεσμων, «δια-οργανωσιακών» συνεργασιών και συμφωνιών, στην ουσία είναι πολύ σημαντικό για τη σύνθεση ενός τέτοιου συνόλου πληροφοριών που συνδέονται με έναν σύνθετο τρόπο για να εξυπηρετήσουν τη μετάδοση της γνώσης. (Chen, et al., 2014).

Τα σύνολα αυτά των πληροφοριών που συνδέονται με έναν σύνθετο τρόπο για να εξυπηρετήσουν τη μετάδοση της γνώσης μπορεί «να είναι κάθετης ή οριζόντιας δομής». Βασικός σκοπός των κάθετων δομών είναι η ισορροπία των εγχώριων και διεθνών ρυθμίσεων και γενικών αρχών δια μέσου ποικίλων μεθόδων θεσμοθέτησης. Από την άλλη οι οριζόντιες δομές στηρίζονται στην εναλλαγή γνώσεων και δεδομένων για τη στήριξη στην βελτίωση της δεξιότητας ανέλιξης και συνέτισης με διεθνείς ρυθμίσεις, γενικές αρχές και κουλτούρες. Οι κάθετες δομές της δημόσιας διοίκησης θεωρούνται οι εθιμικές συμπεριφορές, ενώ οι οριζόντιες δομές είναι τα κοινά δίκτυα σχετικά με το συνδυασμό πληροφοριών ως σύνολο βασικών φορέων. Οι δομές αυτές συμπεριλαμβάνουν «οργανωτικές μονάδες» σε διάφορα κράτη, έχουν δηλαδή τη δυνατότητα να προκαλούν την ενεργητική συμμετοχή ατόμων υψηλών κυβερνητικών στελεχών που αντιδρούν, χωρίς να μεσολαβεί να παρεμβάλλεται κάτι άλλο, σε εθνικό επίπεδο όσον αφορά τις τακτικές

διεργασίες, όπως επίσης τις κανονιστικές αρχές και τους πραγματογνώμονες σε πόστα χαμηλότερης βαθμίδας. Έχοντας ως δεδομένο λοιπόν την εμπλοκή ομάδας ατόμων από ποικίλους οργανωτικούς φορείς, οι δομές κλίνουν προς την ελαχιστοποίηση του δημόσιου χαρακτήρα και του πιο επιδέξιου, σε σχέση με τις δυνατότητες που υπάρχουν όταν δουλεύουν με δημόσιες μεθόδους επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών. Συνεπώς, η διεργασία εναλλαγής δεδομένων και γνώσεων, έχουν τη δυνατότητα να είναι εμπλουτισμένες, αλλά συγχρόνως να είναι και πιο σύνθετες, αφού μπορούν να περιλαμβάνουν ποικίλες κατηγορίες πληροφοριών (παραδείγματος χάριν οι γνώσεις δεδομένων και τεχνολογίας) που εναλλάσσονται με διαφορετικές μεθόδους εκτός των εγχώριων ορίων και ανάμεσα σε πρόσωπα, ομάδες και οργανισμούς. (Dawes et al., 2012).

Οι Dawes, et al, (2012) πιστεύουν ότι, τα παγκόσμια σύνολα των πληροφοριών που συνδέονται μ' έναν σύνθετο τρόπο για να εξυπηρετήσουν τη μετάδοση της γνώσης ως πολύπλευρα μεθοδικά γεγονότα αμοιβαία εξαρτώμενων συνιστωσών, περιλαμβάνουν κοινωνικοπολιτικές κουλτούρες, οργανωτικές και τεχνικές παραμέτρους που επιδρούν στην βελτίωση των οργανισμών του δημοσίου φορέα. Η εναλλαγή γνώσεων και πληροφοριών που διαφαίνεται στα σύνολα αυτά, θεωρείται μια διεργασία που προκύπτει με τη συνεργία και την εκπαίδευση μέχρι δύο προσεγγίσεων απλοποίησης. Αυτές οι αμοιβαία συνδεδεμένες προσεγγίσεις, στα σύνολα των πληροφοριών που αναφέρονται πιο πάνω, και η δυνατότητα διάθεσης τους παγκόσμια, έχουν τα εξής κύρια χαρακτηριστικά:

- 1) διαπερνούν εσωτερικά εθνικά όρια και έχουν τη δυνατότητα να συμπεριλαμβάνουν τόσο τους εκτελεστικούς παράγοντες ενός κράτους, και το σύνολο αυτών που την ασκούν, όσο και μη εκτελεστικούς παράγοντες,
- 2) συμπεριλαμβάνουν διάφορες μορφές γνώσεων και ιδεών περιεχομένου,
- 3) οι διεργασίες εναλλαγής και εκπαίδευσης είναι διαφορούμενες και
- 4) εφαρμόζονται σε «υπό εθνικό επίπεδο» και έτσι αλληλοεπηρεάζονται, ωστόσο δεν υπάρχει κοντινή παρακολούθησή από τους ανάλογους κυβερνητικούς ή μέλη των οργανισμών οι οποίοι συμμετέχουν.

Οι ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες ή οι καταστάσεις που επιδρούν στους οργανισμούς, που εμπλέκονται σε ένα τέτοιο σύνολο πληροφοριών που συνδέονται μ' έναν σύνθετο τρόπο, έχουν τη δυνατότητα να ενταχθούν σε τρεις ομάδες: α) το όριο ενημέρωσης και μάθησης, το οποίο εκπροσωπεί τα βασικά στοιχεία των γνώσεων και των δεδομένων που εναλλάσσονται, δηλαδή το είδος γνώσης, η πίστη, η αξία, η συναίσθηση και η πιθανότητα συσχέτισης. β) Το μεθοδικό περιθώριο στο οποίο

περιλαμβάνονται οι βάσεις, οι προοπτικές και οι δεσμεύσεις αυτών όσων αναμειγνύονται από τους οργανισμούς, δηλαδή οι σκοποί και τα οφέλη των συμβαλλόμενων, η πίστη μεταξύ των ομάδων ατόμων, ο οργανωσιακός περιορισμός, η κατανόηση προβλημάτων, συμφερόντων και δαπάνης, η κλιμακωτή κατάταξη, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι μεθοδικές και κανονιστικές διεργασίες. γ) Τέλος, είναι τα κυβερνητικά όρια, που βρίσκονται σε αντιστοιχία και συγκλίνουν με την κουλτούρα και σε δημόσιες λειτουργίες, δηλαδή η νομοθεσία και οι συγκεκριμένοι τρόποι δράση και αντιμετώπισης προβλημάτων, η υποστήριξη του συνόλου των δράσεων και των ιδεών που σχετίζονται με τα δημόσια πράγματα, η πληθυσμιακή θέση, η έκφραση και η ομιλία. (Dawes, et al, 2012)

Ο φορέας της δημόσιας διοίκησης εργάζεται σε ένα κοινωνικό χώρο που λόγω του δημοσίου οφέλους, ενισχύονται εκτενώς οι συνθήκες και οι διαδικασίες που επιτρέπουν να γίνεται φανερός ο τρόπος διαχείρισης της γνώσης, και σε μεγαλύτερο σχετικά εύρος, να είναι προσιτός. Οι δημόσιοι οργανισμοί συγκριτικά με τους ιδιωτικούς οργανισμούς, δεν έχουν τόσες ανησυχίες σχετικά με «το εμπορικό απόρρητο», όπως φυσικά και με άλλα βασικά δεδομένα, που ενδεχομένως να γνωστοποιούνται σε ανταγωνιστικούς φορείς, εάν χρησιμοποιούν αποθετήρια διευθέτησης της γνώσης. Πέραν αυτών, η εναλλαγή γνώσης δημιουργεί ερεθίσματα όσον αφορά το κοινωνικό όφελος στο δημόσιο φορέα. Αυτό ενδεχομένως να μην υφίσταται στον ιδιωτικό φορέα. Οι πιο πολλοί εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση, δεν έχουν υψηλά ερεθίσματα για την επίτευξη κέρδους, συγκριτικά με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Αντ' αυτού, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αφιερωμένοι είτε στην παροχή υπηρεσιών σε άτομα είτε στο αντικείμενο εργασίας τους. Επομένως, έχοντας υπόψη αυτά, η εναλλαγή δεδομένων μπορεί να ήταν ο κεντρικός άξονας της διεργασίας αξιοποίησης της γνώσης όσον αφορά το δημόσιο φορέα διοίκησης. (Boateng και Agyemang, 2015).

Η μετάδοση της γνώσης έχει τη δυνατότητα να υποστηριχθεί μονάχα με την εξισορρόπηση της ανοχής της ηγεσίας, με την αναγνώριση δεδομένων που θεωρούνται αναγκαία για τους άλλους. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η δημοσία διοίκηση, εστιάζεται πιο πολύ στην αμοιβαία κοινωνική επίδραση. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, αντιλαμβάνονται την επιθυμία διευθέτησης της γνώσης για τη ελάττωση των δαπανών και την καλύτερη απόδοση. Η δημοσία διοίκηση τώρα, συγκριτικά με τον ιδιωτικό φορέα, είναι περισσότερο εξαρτημένη από τα εργαλεία που σχετίζονται με τη διευθέτηση της γνώσης, από τις προσεγγίσεις που στηρίζονται σε άτομα, όπως συνελεύσεις, παράτυπες συναθροίσεις κ.α., για τη μετάδοση της γνώσης στο σύνολο του οργανισμού. Παρόλα

αυτά, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην διοίκηση και στην παρακολούθηση της διάρθρωσης αρκετών κυβερνήσεων, πράγμα που ενδεχομένως να σταματήσει την διαθεσιμότητα των δεδομένων, καθώς και την ανεπάρκεια μιας απομακρυσμένης ηγεσίας, που είναι σημαντική για την ενθάρρυνση και υποστήριξη της κουλτούρας και μετάδοσης της γνώσης. (Boateng και Agyemang, 2015).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα απαρτίζεται από μία σειρά αξιών, εμβλημάτων δεοντολογίας, πίστης, ιστορίας και φιλοσοφίας. Θεωρείται ως ο κόμβος ενός οργανισμού, ο οποίος αναπτύσσεται συνεχώς και ο οποίος ρυθμίζει την χρηματοοικονομική κατάσταση του, και που είναι άμεσα συνδεδεμένη με την τεχνολογία του. Επίσης, θεωρείται η πιο επαρκής εξελισσόμενη πηγή ανάμεσα στα στελέχη ενός οργανισμού και της κατάστασής του, σε σχέση με τις αρχές, τις έννοιες και τα γνωρίσματα που την χαρακτηρίζουν (Moradi et al., 2012). Η κουλτούρα επιδρά συνεχώς ανάμεσα στα μέλη μιας υπηρεσίας, εξελίσσεται, αναπτύσσεται και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να εφαρμόζουν μια *«κοινή γλώσσα και συμπεριφορά»*, (Alvesson & Sveningsson, 2015)

Μπορούμε να πούμε ότι, σ' ένα οργανισμό είναι πιθανό να παρουσιαστούν δυσχερείς καταστάσεις και σοβαρά θέματα. Όταν εκ πρώτης όψεως δε φαίνεται η πραγματική φύση της ήδη υπάρχουσας κουλτούρας, η οποία δεν εξελίσσεται και ο οργανισμός δεν τη διαχειρίζεται ως ομάδα, τότε δεν θα μπορεί να αναπτυχθεί. Η λειτουργία και η ανάπτυξη ενός οργανισμού επηρεάζεται, είτε θετικά είτε αρνητικά, από την οργανωσιακή κουλτούρα. Καμία έννοια και ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δεν θεωρείται καλύτερη/ος από τον/την άλλο/η, αφού η βάση του κάθε οργανισμού ορίζεται από την ανάπτυξη του, από τους ευχαριστημένους υπαλλήλους του, από την ευαρέσκεια των χρηστών από την παροχή υπηρεσιών, από την σωστή λειτουργία του και από την ολοκλήρωση των στόχων του (Kotter & Heskett 1992).

Στις μέρες μας οι περισσότεροι οργανισμοί ασχολούνται ακόμη αποκλειστικά με το παρελθόν, έχοντας την αίσθηση μιας ψεύτικης πετυχημένης κατάστασης με την οποία δουλεύουν, χωρίς να δίνουν σημασία σε αρκετά συμβάντα που γίνονται τριγύρω τους. Όμως, η ταχύτητα με την οποία διαρρυθμίζονται και υλοποιούνται οι αλλαγές στο σημερινό μοντέρνο *«ανταγωνιστικό περιβάλλον»*, ανατρέπει την άποψη αυτή της πετυχημένης πορείας, και αναγκάζει την εφαρμογή καινούργιων μεθόδων *«οργάνωσης και εργασίας»*, με σκοπό να αποφύγουν την απώλεια ή η μείωση της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους. Έτσι πιέζονται να αλλάξουν τακτική και να *«προσαρμοστούν στο ευρύτερο περιβάλλον της νέας χιλιετίας»*. Ωστόσο, βασικός παράγοντας για την πετυχημένη ολοκλήρωση της εφαρμογής των αναγκαίων αυτών αλλαγών, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. (Παπαγεωργίου, 2011:132).

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται ως η εποχή των «επιταχυνόμενων αλλαγών», αφού οι ηγεσίες των οργανισμών ενεργούν με κάθε τρόπο στο να σχεδιάσουν και να εκτιμήσουν τις πιθανότητες που υπάρχουν σχετικά με το τι θα συμβεί στο μέλλον ή ακόμα και να φτιάξουν αυτές τις σχετικές φάσεις των μεταβολών. (Harrison, 1999). Οι Deal & Kennedy (1982) υποστηρίζουν ότι, αρκετοί οργανισμοί έχουν καταφέρει να κρατήσουν «το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα» επιζητώντας μια τακτική «συνέχειας της κουλτούρας», προσπαθώντας έτσι να εκμεταλλευτούν και να μετατρέψουν σε κέρδος τις εμπειρίες, τα έθιμα και τις εργασιακές μεθόδους, που ήδη έχουν εκπληρώσει τους στόχους του οργανισμού με επιτυχία σε μια μακροπρόθεσμη περίοδο. Στην περίπτωση αυτή, επιδίδεται ιδιαίτερη προσοχή στη συνεχόμενη βελτίωση της ανάπτυξης ή στην «ποσοτική αναπαραγωγή και επανάληψη». (Παπαγεωργίου, 2011:138).

Σύμφωνα με τον Schein (1999), στη διεργασία αλλαγής της κουλτούρας ανακύπτουν τρία ερωτήματα:

1. Πώς θα κρατήσουμε τα θετικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας;
2. Πώς θα ενεργήσουμε ώστε να συμπληρωθούν, εμπλακούν ή το λιγότερο να συμμορφωθούν, οι ποικίλες υποκουλτούρες;
3. Πώς θα ανακαλυφθούν και θα διαμορφωθούν στο σύνολο τα αρνητικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας;

Κατόπιν όλων αυτών των ερωτημάτων, χρειάζεται η διεισδυτική κατανόηση της γνώσης αλλά και δεξιότητες από τη μεριά του οργανισμού, ώστε να εκπληρωθεί η διεργασία της αλλαγής κάποιων χαρακτηριστικών της κουλτούρας, εφόσον αυτή κρατάει τις βασικές ιδιότητες της. Η αλλαγή της κουλτούρας είναι μέρος ενός συνόλου το οποίο μπορεί να μετατρέπεται, λόγω του ότι τα συνολικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας που εφαρμόζονταν παλαιότερα, θα πρέπει να παύσουν να υφίστανται. (Schein, 1999).

Η οργανωσιακή κουλτούρα συσχετίζεται άμεσα με τις πιο πάνω υποκινήσεις, εκτός από τη διερεύνηση του περιβάλλοντος. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η αντίδραση στην αλλαγή, θεωρείται αξιοσημείωτη η ανάλυση της μεθόδου με την οποία επιδρά η αλλαγή στους υπαλλήλους, είτε αρνητικά είτε θετικά. Επίσης, χρειάζεται να καθοριστούν οι ενδεχόμενες εριστικές ή δυσμενής αντιστάσεις των υπαλλήλων, όπως και η ταυτοποίηση των φόβων και των συναισθημάτων τους, που διαμορφώνονται πάρα πολύ από την αλλαγή. Η συμμετοχή, η ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών, σκέψεων και η άμεση και απόλυτη εξουσία αποτελούν τα

κυριότερα στοιχεία των ολοκληρωμένων προγραμμάτων αλλαγής (Armstrong, 2006). Συμπεραίνουμε ότι η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού δεν είναι αυτόνομη και έχει άμεση σχέση από το πώς αυτή ερευνάται και εφαρμόζεται. (Meyerson & Martin, 1987). Παρόλο που υπάρχουν πολύ μεθοδικά σχέδια οργανωσιακής αλλαγής, πρέπει να περιέχουν και αλλαγές όχι μόνο στις βάσεις και τις διεργασίες τους, αλλά και μεταβολές ως επί το πλείστον στην οργανωσιακή κουλτούρα (Balzarova, et al, 2006).

Ο στόχος λοιπόν δεν είναι να υφίσταται μόνο μια απλή εικόνα με το ποιο ακριβώς είναι το όραμα του οργανισμού, αλλά η εικόνα αυτή να εφαρμοσθεί σε σχέση με την ισχύουσα θέση και στάση του οργανισμού. Το δεδομένο αυτό έχει αρκετά επιθυμητά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Αρχικά, παρέχει τη δυνατότητα να εντοπιστούν τα εμπόδια ανάμεσα στην ήδη υφιστάμενη κατάσταση και στην κατάσταση που επιθυμείτε. Δεύτερον, η οργανωσιακή κουλτούρα υποδεικνύει τα χαρακτηριστικά αυτά που είναι ικανά να στηριχτούν τα μέλη της διοίκησης, στη διεργασία της αλλαγής. Τρίτον, είναι εφικτή η επισήμανση και η προοπτική διερεύνησης μιας ενδεχόμενης αντίδρασης και μη αποδοχής των υπαλλήλων στην ενέργεια να πετύχει η αλλαγή. (Cabrera A., et al, 2001). Επίσης, η ηγεσία είναι αυτή που κρατάει τα ηνία του οργανισμού, όμως δεν είναι εφικτό από μόνη της να καταφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στην υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού της αλλά και των σκοπών της. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ο πυρήνας με τον οποίο «μία καλή ηγεσία μπορεί να καρποφορήσει». Θεωρείται δηλαδή ο συνδετικός κρίκος αναμεσα στα διοικητικά στελέχη και του εργατικού δυναμικού. (Κάργας, 2014:97).

Σύμφωνα με τις τωρινές συνθήκες του COVID-19, η ανοχή και η “καλή ζωή” των εργαζομένων είναι θέμα προς συζήτηση συγκριτικά με τις «οργανωτικές απαιτήσεις εργασίας», με αποτέλεσμα την εξάντληση ή τη μεγάλη αντοχή, σύμφωνα και με τα προσωπικά αποθέματα του καθ’ ενός. Οι περιπτώσεις εξάντλησης εμφανίζονται όταν υπάρχει άγχος και έντονες απαιτήσεις στον χώρο εργασίας, καθώς αυτό εξουδετερώνει και τα προσωπικά αποθέματα του υγειονομικού προσωπικού. Αντίθετα, η μεγάλη αντοχή παραμένει όταν τα ψυχικά και σωματικά αποθέματα του κάθε εργαζομένου στο χώρο της υγείας, είναι σε θέση να αντέξουν το άγχος και μπορούν να ανταπεξέλθουν στην απαιτητική εργασία. Επίσης, απαραίτητο είναι να υπάρχει και η υποστηρικτική ηγεσία καθώς και η οργανωτική στήριξη, τα οποία είναι σημαντικά για την υποστήριξη του προσωπικού. Η ευεξία και η ανθεκτικότητα του εργατικού δυναμικού, θα εξαρτηθούν και από την φροντίδα του ίδιου τους του εαυτού και την προσωπική υποστήριξη, τα οποία

μαζί πρέπει να είναι περισσότερο από επαρκής σε περιόδους «*συνήθων λειτουργιών*» για να διασφαλιστεί η ανταπόκριση και ικανότητα σε περιόδους κρίσης, όπως η πανδημία. (Mills, J., et al, 2020).

Συνεπώς, η κουλτούρα του οργανισμού υποστηρίζεται πως επιδρά στις ενέργειες και δράσεις των στελεχών και εξ αιτίας αυτών υπάρχει η δυνατότητα να κατευθυνθεί η συμπεριφορά μετάδοσης της γνώσης. Η πολιτική που ισχύει μπορεί να εφαρμοσθεί ως μέσο σχηματισμού ενός συλλογικού πνευματικού δυναμικού και ομαδικής δουλειάς, προκαλώντας έτσι μια συνεχόμενη συναίσθηση. Πέρα από την χορήγηση των απαραίτητων πληροφοριών στους υπάλληλους, προκειμένου να μπορούν να δουλέψουν εντός του οργανισμού, η αντίληψη της οργανωσιακής κουλτούρας τους προσφέρει την κατεύθυνση αυτή η οποία τους βοηθάει στην περαιτέρω υποστήριξη του στόχου του οργανισμού. Στους οργανισμούς με δυνατές κουλτούρες, παρέχονται ιδιαίτερα προνόμια απόδοσης συγκριτικά με τους οργανισμούς που έχουν αναποτελεσματικές κουλτούρες. Οι οργανισμοί παραδείγματος χάριν που παρέχουν υπηρεσίες, έχουν τη δυνατότητα να ωφεληθούν από δυνατές κουλτούρες καθώς οι αρχές τους μπορούν να διανεμηθούν και να στηριχθούν στο σύνολο του οργανισμού. Εδώ να επισημάνουμε ότι, το στοιχείο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό αφού λάβουμε υπόψη ότι οι δημόσιες υπηρεσίες κατατάσσονται πολύ συχνά ως οργανισμοί της «*βιομηχανίας υπηρεσιών*». Η οργανωσιακή υποχρέωση και η ευχαρίστηση στη δουλειά συνδέονται ανάμεσα στις μεθοδικές και προσωπικές αρχές (δηλ. δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα), που συνοδεύονται με πιο αισιόδοξες συμπεριφορές υπαλλήλων. (Schraeder et al., 2005). Επίσης, τα συστήματα τεχνολογίας έχουν τη δυνατότητα να διευκολύνουν στην ενίσχυση της συνεχόμενης γνώσης, αλλά συγχρόνως επηρεάζουν και την εναλλαγή γνώσεων που χρειάζεται μια σωστή οργανωσιακή κουλτούρα, από την οποία ενθαρρύνονται τα στελέχη να βελτιώσουν και να διαμοιραστούν τη γνώση που προκύπτει. (Islam et al., 2015).

Η μετάδοση γνώσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους ενός οργανισμού, κρίνεται σε μεγάλο βαθμό, ως ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικότητας και της δυνατότητας επιβίωσης του κάθε οργανισμού. Σύμφωνα με όλα όσα έχουν γραφτεί, η μετάδοση γνώσεων είναι μια διεργασία εναλλαγής πληροφοριών, βιωμάτων και ικανοτήτων δια μέσου της αμοιβαίας κοινωνικής επίδρασης εσωτερικά ενός τομέα ή ενός οργανισμού. Ακόμη, θεωρείται μία ενέργεια για το πώς τα στελέχη ενός οργανισμού εναλλάσσουν τις γνώσεις τους προκειμένου να καλυτερεύσουν τη μεθοδική δεξιότητα εκπαίδευσης, να ενδυναμώσουν τη χορήγηση καινούργιων γνώσεων και εν τέλη να

ισχυροποιήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Εντούτοις, η μετάδοση γνώσεων είναι κρίσιμη για την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού, καθώς επίσης και για τη γένεση μίας ομάδας εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό, μέσα στα όρια της οργανωσιακής εκμάθησης. Αυτό μπορεί να συμβεί, αφού η μετάδοση των γνώσεων θεωρείται ένα σημαντικό στοιχείο για την δεξιότητα ενός οργανισμού να μπορεί να ανταπεξέλθει στις αλλαγές των ενδογενείς και εξωγενείς παραγόντων, να πρωτοπορεί και να αντεπεξέρχεται στις επιθυμίες των υπαλλήλων και των χρηστών αντίστοιχα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Aaker, D., A., (2003), “The power of the branded differentiator”. Cambridge, Mass: MIT Sloan Management Review.

Agata Austen & Bogna Zacny, (2015), “The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment Management”. Volume 19: Issue 2. <https://content.sciendo.com/view/journals/manment/19/2/article-p21.xml>

(Προσπελάστηκε: 14 Οκτωβρίου 2020).

Ajzen, I., (1991), “The Theory of Planned Behavior.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50, p.p. 179-211.

Allen, R., F. & Kraft, C., (1987), “The Organisational Unconscious”, Morristown, NJ: Human Resource Institute.

Almeida, M., V. & Soares, A., L., (2014), “Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo.” *International Journal of Information Management*. 34. p.p. 770-779.

Alvesson, M., (2004) “Knowledge work and Knowledge-Intensive Firms”. Oxford: Oxford University Press.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015), “Changing Organizational Culture: Cultural Change, work in progress”. London: Routledge.

Ajmal, M., M., Kekäle, T., & Koskinen, K., U., (2009) “Role of organizational culture for knowledge sharing in project environments”. *International Journal of Project Organization and Management*. 1 (4), p.p. 358-374.

Armstrong, M., (2006), “A Handbook of Human Resource Management Practice”. London: Kogan Page

Bainbridge, C., (1996), “Designing for change: A practical guide to business transformation”. John Wiley & Sons Ltd, Chichester

Balzarova, M., A., Castka, P., J., Bamber, C. and Sharp, J., M., (2006), “How organizational culture impacts on the implementation of ISO 14001:1996, a UK multiple-case vie”. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 17, p.p. 89-103.

- Bamford, D., Forrester, P.**, (2003), “Managing planned and emergent change within an operations management environment”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, Iss: 5, p.p.546 – 564.
- Barney, J., B.**, (1986), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”. *Management Science*, vol. 32, p.p. 1231-1241.
- Bennington, L. & Cummane, J.** (2000), “The Road to Privatization: TQM and Business Planning”. *International Journal of Public Sector Management*, 10, p.p. 364-375.
- Bent, J., Paauwe, J. & Williams, R.**, (1999), “Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes”. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, Iss: 5, p.p.377 – 404.
- Boateng, H., & Agyemang, F., G.**, (2015), “The Role of Culture in Knowledge Sharing in a Public-Sector Organization in Ghana: Revisiting Hofstede’s Model”. *International Journal of Public Administration*. 38 (7), p.p. 486-495.
- Bloice, L., & Burnett, S.**, (2016), “Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study”. *Journal of Knowledge Management*. 20 (1), p.p. 125-145.
- Bright, K., S.**, (1994), “Organization Culture and the management of quality”, Ph.D Thesis, UMIST
- Brown, A.**, (1998), “Organizational Culture”, London: Financial Times Pitman Publishing.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M.**, (1998), *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press
- Cabrera, A., Cabrera, E. F. and Barajas, S.**, (2001), "The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change," *International journal of information management.*, vol. 21, p.p. 245-261.
- Cameron, K., S. and Ettington D., R.**, (1988), “The Conceptual Foundations of Organizational Culture”, *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York.
- Cameron, K., S. and Quinn, R., E.**, (2006), “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework”, (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Carnall, A., C., (1999), "Managing Change in organizations", 3rd edition, Prentice Hall Europe

Cartwright, J., (1999), "Cultural Transformation: Nine Factors for improving the Soul of your Business", Great Britain: Financial Times, Prentice Hall.

Chen, Y., H., Lin, T., P., & Yen, D., C., (2014), "How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust." *Information & Management*, 51, p.p. 568- 578.

Cinite, I., Duxbury, L. & Higgins, C., (2008), "Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector", *British Journal of Management*.

Chen, Y., H., Lin, T., P. & Yen, D., C., (2014), "How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust." *Information & Management*, 51. p.p. 568- 578.

Cotterill, S., & King, S., (2007) "Public Sector Partnerships to Deliver Local E-Government: A Social Network Study." M.A. Wimmer, H.J. Scholl, and A. rönlund (Eds.), *EGOV 2007, LNCS 4656* (p.p. 240-251). Berlin: Springer-Verlag.

Cummings, T., G. & Huse, E., (1989), "Organisational Development and Change", New York: West Publishing.

Dawes, S., S., Gharawi, M., A. & Burke, B., G., (2012), "Transnational public sector knowledge networks: Knowledge and information sharing in a multi-dimensional context." *Government Information Quarterly*. 29, p.p. 112-120.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A., (1982), "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life", Addison-Wesley, Reading, Mass

Denison, D., R., "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", John Wiley & Sons, New York.

Denison, D., R., (1984), *Bringing corporate culture to the bottom line*. New York, N.Y.: Periodicals Division, American Management Associations.

Denison, D.R., (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Academy of management review*, 21(3): 619-65.

Deshpande, R., & Webster, F., E., (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *The Journal of Marketing*, vol. 53, p.p. 3-15.

Dent, H., S., (1990), "Growth through new products development", *Small Business Reports*.

Elliott, R., D., (1990), “The challenge of Managing Change”, *Personal Journal*, Vol. 69, No 3, p.p. 40-92.

Fullan, M., (2001), “Leading in culture of change”, Wiley, J. & Sons, Jossey Bass

Gerhart, B., (2009), “How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture?” *Management and Organization Review*, vol. 5:241–259.

Gerstner, L. V., (2002), “Who says elephants can't dance? inside IBM's historic turnaround”, New York, NY: Harper Business.

Gilgeous, V. & Chambers, S., (1999), “Initiatives for management resistance to change”, *Journal of general management*, Vol. 25, No 2, p.p. 44-58.

Goodman, P.S., Atkin, R.S. & Schoorman, F.D (1983), “On the Demise of Organizational Effectiveness Studies”, in Cameron K.S., Whetten D.A., “Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models”, Academic Press, New York, p.p.163-183

Goffee, R. & Jones, G., (1998), “Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business”, Harper Collins Publishers.

Gorelick, C., (2005), "Organizational Learning vs the Learning Organization: a conversation with a practitioner," *The Learning Organization*, vol. 12, p.p. 383-388.

Greenberg, J. & Baron, A., R., (2000), “Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work”, Prentice Hall, Inc, USA

Gunaraja, T., M., Venkatramaraju, D. & Brindha, G. (2014), “Impact of Organizational Culture in Public Sectors”, *International Journal of Science and Research*. 4 (10), p.p. 400-42.

Hall, R., (1992), “The strategic analysis of intangible resources: University of Newcastle upon Tyne”, School of Business Management.

Handy, C., (1995), “Trust and virtual organization: how do you manage people whom you do not see”, *Harvard Business Review*, 73 (3), 40–50.

Handy, C., B., (1995), “Gods of management; the changing work of organizations”, Oxford University Press, USA

Harris, L., C., & Ogbanna, E., (1992), “Employee responses to culture change efforts”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 8, No 2, pp. 78-92

Harrison, D., (1999), “Successful Change: A manager’s guide to implementation”, Harper and Row.

Hofstede, G., (1984), “Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values”, SAGE, Business & Economics.

Hofstede, G., (1994), Cultures and Organizations – Software of Mind <http://homecont.ro/pitagora/Hofstede-4-dimensiuni.pdf> (Προσπελάστηκε: 25 Οκτωβρίου 2020)

Hatch, Mary Jo, (1997), “Organization Theory: Modern, Symbolic and Post-Modern Perspectives”, Oxford University Press, UK, p.p. 202, 227

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G., (1990), “Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases”, Administrative Science Quarterly. 35, p.p. 286-316.

House, R., J., Hanges, P., J., Javidan, M., Dorfman P., W., & Gupta, V., (2004), “Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies”, Sage publications.

Huber, G & Glick, W., H., (1992), “Organizational Change and Redesign”, Oxford University Press, New York

Hussain, S., T., Abbas, J., Lei, S., Jamal Haider, M., & Akram, T., (2017) “Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior.” Cogent Business & Management. 4, p.p. 1-11.

Irani Z., Beskese, A. & Love, P., (2004), “Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence”, Elsevier, 24(8):643-650.

Islam, Z., Jasimuddin, S., M., & Hasan, I., (2015) “Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing”, Empirical evidence from MNCs based in Malaysia. VINE. 45 (1). p.p. 67-88.

Itami H. & Roehl, T., W., (1987), “Mobilizing invisible assets”, Harvard University Press.

Johnson, H., T., & Kaplan, R., S., (1987), “Relevance lost: the rise and fall of management accounting”, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Jacques E., (1952), “The Changing Culture of a Factory”, Dryden Press, New York, p. 251

Jones G., R., (2010), “Organizational theory, design and change”, 6th edition, Pearson, New Jersey.

Jones G., R., (2001), “Organizational theory text and cases”, 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.; [Great Britain]: Prentice Hall.

Kandemir, D., & Hult, G., T., M., (2005), “A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures”, *Industrial marketing management.*, vol. 34, p.p. 430.

Karahanna, E., Evaristo, J. R. & Srite, M., (2005) “Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective”, *Journal of Global Information Management*, vol. 13, p.p. 1-20.

Kets de Vries, M., F., R., (1993), “Leaders, fools, and imposters: essays on the psychology of leadership”, San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Kilmann, R.H., (2011), “Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning”, Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics. **Kotter, J., P.**, (1995), “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review*, p.p. 59-68

Kotter, J., P., (1995), “The new rules: how to succeed in today’s post-corporate world”, The free Press, New York

Kotter, J., P., (1996), “Leading Change”, Harvard Business School Press, 1st edition, p.p. 19, 21.

Kotter, J., P., (1998), “Winning at change”, *Leader to leader*, No 10

Kotter, P. & Heskett, J., L., (1992), *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press,

Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E., Hedlund, J., (1993), “Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8, p.p.263-332.

Langfield-Smith K., (1995), “Organizational culture and control”, In: Berry A., Broadbent J., Otley D., eds. *Management Control: Theories, Issues and Practices*. London: Macmillan Press Ltd

Lawrence, K., A., Quinn, R., E. & Lenk, P., (2009), “Behavioral Uncomplexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument”, *The Leadership Quarterly*, Volume 20, Issue 2, p.p. 87-102

Lee, G., & Kwak, Y., H., (2012). “An Open Government Maturity Model for social media- based public engagement.” *Government Information Quarterly*. 29 p.p. 492-503.

Lewin, K., (1951), “Field Theory in Social Science”, New York: Harper & Row

Lewin, A., & Minton, J.W., (1986), “Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research”, *Management Science*, Vol.32, No 5, p.p.514-538.

Linkoln, S., (2010), “From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance”, *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 3, Iss. 1, p. 3.

Lopez S., Peon J., & Ordas C., (2004), "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning," *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, pp. 93-104.

Lopez, S., Peon, J., & Ordas, C., (2006), "Organizational learning as a determining factor in business performance," *Human Resources Abstracts*, vol. 41.

Lukas, B. A., & Maignan, I., (1996), "Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers," *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, p. 175.

Luu, T., (2014), Knowledge sharing and competitive intelligence. *Marketing Intelligence & Planning*. 32 (3), p.p. 269-292.

Martin, J., (1985), “Can Organizational Culture be managed?”, In: Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (eds): *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage

Massaras, P., Sahinidis, A. & Polychronopoulos, G., (2014),. *Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.

https://www.researchgate.net/publication/268687784_Organizational_Culture_and_Motivation_in_the_Public_Sector_The_Case_of_the_City_of_Zografou (Προσπελάστηκε: 18 Οκτωβρίου 2020).

Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A., (2004), “The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, p.p. 312-325.

Maull, R., Brown, P. & Cliffe, R., (2001), Organizational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21: 302-326.

Meyerson, D., & Martin, J., (1987), “Cultural Change: An Integration of Three Different Views”, *Journal of Management Studies*, 24, (6), pp. 623-47.

Mills, J., Ramachenderan, J., Chapman, M., Greenland, R., & Agar M., (2020), *Palliative Medicine*, Vol. 34(9) 1137–1139, <https://journals.sagepub.com/home/pmj> (Προσπελάστηκε: 28/12/2020).

Moradi, E., Saba, A., Azimi, A. & Emami, R., (2012) The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Innovative Ideas*. 12 (3), p.p. 30-46.

Morgan, J., S., (1972), “Managing change”, Mc Graw-Hill Book company

Morgan G., (1997), “Imagination: new mindsets for seeing organizing and managing”, Sage publications.

Mullins, L., J., (1999), “Management and organizational behavior”, (5th edition), Financial times, Prentice Hall

Nelson, R., & Gopalan, S., (2003), “Do organizational cultures replicate national cultures, Isomorphism, rejection, and reciprocal opposition in the corporate values of three countries”, *Organization Studies*, 24(7): 1115–1151.

Nord, W., R., (1972), “Cultures and Organizational Behavior. In: Concepts and Controversy in Organizational Behavior”, Nord, D. (eds), New York: Goodyear Publishing Co.

Nord, W. R., (1985), “Can Organizational Culture be Managed”, In P. J. Frost, L. F. Moore, R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin, eds. *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage Publications

Ogbonna, S., (1993), “Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No 2, p.p. 42-54.

O’Reilly, C., (1989), “Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, *California Management Review*, Vol.31, p.p.9-25

O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D., (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-environment fit", *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Penrose, E., T., (1959), "The Theory of the Growth of the Firm" p. viii. 272. Basil Blackwell: Oxford.

Peters, T., J., (1978), "Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done", *Organizational Dynamics*, Vol. 9, No 2, p.p.3-23

Peters, T.J., & Waterman, R.H., (1982), "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies", Harper & Row, New York

Pettigrew A., (1979), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, p. 574

Quinn, R., E., & Cameron, K., (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, vol. 29, p.p. 33-51.

Robbins, S. P., (2003), "Organizational Behavior", (10th edition), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Sackman, S. A., (1991), "Uncovering Culture in Organizations", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 3, p. 296

Sandoval-Almazán, R., Gil-Garcia, J., R., Luna-Reyes, L., F., Luna-Reyes, D., and Díaz- Murillo, G., (2011), "The use of Web 2.0 on Mexican state websites: A three-year assessment", *Electronic Journal of e-Government*. 9, p.p. 107–121.

Schraeder, M., Tears, R.S. & Jordan, M.H. (2005), "Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example", *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (6), p.p. 492-502.

Schein, E., H., (1985), *Organizational culture and leadership*, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E., H., (1991), "Organizational Culture and Leadership", Jossey Bass

Schein, E., H., (1992), "Organizational Culture and Leadership", (second edition), San Francisco, CA: Jossey Bass, p.p. 12, 17

Schein, E., H., (1999), "The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change", San Francisco: Jossey Bass Publishers.

- Schraeder, M., Tears, R., S. & Jordan, M., H.,** (2005), “Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example”. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6), p.p. 492-502.
- Siehl, C.,** (1985), “After the Founder, An Opportunity to Manage Culture”, In P.J. Frost, L., F., Moore, C., C., Lundberg, and J., Martin, eds. *Reforming Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Sinkula, J., M.,** (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, vol. 58, p.p. 35
- Short, J., C., Ketchen, D., J., & Palmer, T., B.,** (2002), “The Role of Sampling in Strategic Management Research on Performance: A Two-Study Analysis”, *Journal of management.*, vol. 28, p.p. 363.
- Sorakraikitikul, M., & Siengthai, S.,** (2014), “Organizational learning culture and workplace spirituality. Is knowledge-sharing behavior a missing link?” *The Learning Organization*. 21 (3), p.p. 17-192.
- Starling, G.,** (1984), “The changing environment of business”, Kent publishing company, Boston, Massachusetts
- Stewart, R.,** (1999). *The reality of management*. Third edition. Butterworth-Heinemann.
- Stiegelbauer, S., M.,** (1994), “Change has changed: implications for implementation of assessments from the organizational change literature”, *Systemic reform: Perspectives on Personalizing education*
- Straub D., Loch, K, Evaristo, R., Karahanna, E., Srite, M., & Wisconsin, U., O.,** (2002), “Toward a Theory-Based Measurement of Culture”, *Journal of Global Information Management*, vol. 10, p.p. 13-23.
- Stringer, R. A.,** (2002) “Leadership and organizational climate”, Upper Saddle River: Prentice Hall
- Suellen, J., H., & Leonard, V., C.,,** (2014), “Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model”, *Science Direct*, Volume 67, Issue 8, August, Pages 1609-1621, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313003342> (Προσπελάστηκε: 14 Οκτωβρίου 2020)

Tangaraja, G., Rasdi, R., M., Ismail, M., Abu Samah, B., (2015), “Fostering knowledge sharing behavior among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service”. *Journal of Knowledge Management*. 19 (1), p.p. 121-140.

Tichy, N., M., (1983), “Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics”, New York: John Wiley and Sons.

Trice, H., M. & Beyer, J., M., (1990), “Using Six Organizational Rites to Change Culture”, In R. H. Kilmann, M. J. Sexton and R. Sorpa eds. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Todd, A., (1999), “Managing radical change, Long range planning”, *Journal of organizational change management*, Vol. 32, No 2, p.p 237-244.

Triandis, H.,C., (1994), “Culture and Social Behavior”, McGraw – Hill Inc., New York, USA <http://eyewitness.utep.edu/3331/Lonner&Malpass1994%20Chap%2024.pdf>
(Προσπελάστηκε:19 Οκτωβρίου 2020)

Trice, H., M., & Beyer, J., M., (1990), “Using Six Organizational Rites to Change Culture”, In R. H. Kilmann, M. J. Sexton and R. Sorpa eds. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Trice H. M., & Beyer J., M., (1993), “The Culture of Work Organizations”, Prentice Hall, N.J.

Yogesh K. Dwivedia, D. Laurie Hughesa, Crispin Coombsb, Ioanna Constantiouc, Yanqing Duand, John S. Edwardse, Babita Guptaf, Banita Lalg, Santosh Misrah, Prakhar Prashanti, Ramakrishnan Ramanj, Nripendra P. Ranag*, Sujeet K. Sharmak, Nitin Upadhyayl, (2020), “Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life”, *International Journal of Information Management*, Volume 55, December 2020, 102211. <https://www.sciencedirect.com/science/journal/02684012> (Προσπελάστηκε: 28/12/2020).

White, D., W., & Robicheaux, R., A., (1995), “Linking Strategy Creation Styles with Corporate Climate in A Distribution Channel Context”, vol. 2012, U. o. C. Arkansas, Ed.: Small Business Advancement National Center,

Williams, J., R., (1992), “How sustainable is your competitive advantage”, Pittsburgh, Pa.: Carnegie Mellon University,

Williams, A., Dobson, P., and Walters, M., (1993), “Changing Culture: New Organizational Approaches”, London: Institute of Personnel Management.

Van Maanen, J. & Barley, S, (1984), “Occupational communities: Culture and control in organizations”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, p.p. 287-365

Volberda, H., W., (1996), “Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments”, *Organization Science*, vol. 7, p.p. 359-374.

Belasco, James A. και Stayer, Ralph C., (2000), «Το πέταγμα του βούβαλου: Δώστε πρωτοβουλίες στους υπαλλήλους για να κάνετε την επιχείρησή σας να πετάξει», Εκδόσεις Κριτική

Bose, P., (2004), «Μέγας Αλέξανδρος – Η Τέχνη της Στρατηγικής», Εκδόσεις Κριτική.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002), «Ο Νέος Ηγέτης», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Raymond Williams, (1994), «Κουλτούρα και Ιστορία», εισαγωγή - μετάφραση Βενετία Αποστολίδου, Εκδόσεις Γνώση.

Γούλα, Ασπ., (2014), «Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας», Εκδόσεις Παπαζήση.

Δημητρόπουλος, Α., (2004), «Γενική Συνταγματική Θεωρία», Τόμος Α', Αθήνα-Κομοτηνή, Εκδόσεις Σάκουλας.

Ζαβλανός, Μ., (2006), «Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλης.

Ζιανίκας, Χ., (1996). Διοικητική επιστήμη και πρακτική στο δημόσιο, Αθήνα: Εκδόσεις, Σιδέρη.

Θεοδωράκης, Ι., (1990), «Άσκηση και Υγεία: Πώς η φυσική αγωγή θα μας πείσει για ένα δια βίου αθλητικό τρόπο ζωής.» Αθλητική Ψυχολογία, σ.σ. 37-54.

Καζάκος Π., (2010), «Από τον ατελή εκσυγχρονισμό στην κρίση. Μεταρρυθμίσεις, χρέη και αδράνειες στην Ελλάδα (1993-2010)», Αθήνα: Πατάκης.

Καπετανέας, Νικ., (2015), «Παράγοντες Οργανωσιακής Κουλτούρας στα Γραφεία Προμηθειών των Νοσοκομείων του ΕΣΥ της Ελλάδας που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος προμηθειών», Διδακτορική Διατριβή.

Καραβέργος, Γ., (2010), «Συστήματα αξιολόγησης και ποιότητας σε σχέση με την αβεβαιότητα στο σύγχρονο διοικητικό περιβάλλον», Αθήνα, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T3/027/10174.pdf (Προσπελάστηκε: 15 Νοεμβρίου 2020).

Καραστάθης, Δημ., (2018), «Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», Διδακτορική Διατριβή.

Κάργας, Αντ., (2014), «Οργανωσιακή Δομή, Επιχειρησιακή Στόχευση, Δείκτες και Προβλέψεις στην Τηλεπικοινωνιακή Αγορά», Διδακτορική Διατριβή.

Καστανιώτη, Α., Σιουρούνη, Ε., Μαυριδόγλου, Γ., Πολύζος, Ν., (2011), Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας, Ερευνητική εργασία, Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής, 28 (1):70-78.

Κελαϊδίτου, Θ., (2012), «Αξιολόγηση οργανωτικής κουλτούρας» <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6145/Kelaiditou.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Προσπελάστηκε: 15 Ιουλίου 2020)

Κέφης, Β., (1998), «Το μάνατζμεντ των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών: Συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας», Αθήνα: Interbooks.

Κόντης, Θ., (2001), «Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση», Αθήνα, Σύγχρονη εκδοτική ΕΠΕ.

Μακρυδημήτρης, Α., (1999), «Ο μεγάλος ασθενής: Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης», Αθήνα, Παπαζήσης.

Μακρυδημήτρης, Α., (1999), «Διοίκηση και κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», Αθήνα: Θεμέλιο.

Μακρυδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Ν. (2000), «Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη δημόσια διοίκηση, 1950-1998», Αθήνα, Παπαζήσης.

Μακρυδημήτρης, Α. (2010), «Δημόσια διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης», 4η έκδοση, συνεργασία Μ.-Ηλ. Πραβίτα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Σάκκουλας.

Μιχιώτης Σ., (2007), «Οργανωσιακή Γνώση», Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό εκδοθέν από το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ. <https://docplayer.gr/11076549-Organosiaki-gnosi-stefanos-mihiotis-msc-organosiakos-symvoylos.html> (Προσπελάστηκε: 29/12/2020)

Μπαμπαλιούτας, Π.Α., (2007), «Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης», Τομ. Α. Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Σάκκουλας.

Μπουραντάς Δ., & Παπαλεξανδρή Ν., (2016), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Μπένος.

Παπαγεωργίου, Αντ., (2011), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά στο Δημόσιο Νοσοκομειακό Τομέα. Παράγοντες υλοποίησης αλλαγών για τη βελτίωση της λειτουργίας των Ελληνικών Δημόσιων Νοσοκομείων», Διδακτορική διατριβή.

Παπαγιάννης, Π., (1997), «Η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση στα πλαίσια του πολιτικού συστήματος και μιας συνολικής μεταρρύθμισης». Ελληνική Εταιρεία Πολιτικής Επιστήμης και Σπανού, Κ., Ρήγος, Α. & Σπουρδαλάκης, Μ. (επιμέλεια) Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, προσδοκίες και προοπτικές. Αθήνα – Κομοτηνή, Σάκκουλας.

Παπαδόπουλος, Α., (2008), «Ο Επιμένων εκσυγχρονιστικά», Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία (16-11-2008).

Παρθενόπουλος, Κ., (1997), «Ελληνική δημόσια διοίκηση: Θεωρίες, εμπειρίες, πρακτικές και προοπτικές: Μια πολιτιστική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα», Θεσσαλονίκη, Ζήτη.

Πετράκος, Γ., & Ψυχάρης, Γ., (2004), «Περιφερειακή ανάπτυξη στην Ελλάδα», Αθήνα, Κριτική.

Ροβίθης, Ν., Μιχ., (2016), «Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας των ιατρών, νοσηλευτών και λοιπών επαγγελματιών υγείας σε Κέντρα Υγείας και Νοσοκομεία της Κρήτης», Διδακτορική Διατριβή.

Σαΐτης, Χ., (2005), «Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης», Αθήνα, Αυτοέκδοση.

Σαχινίδης, Αλ., (2006), «Οι επιπτώσεις της ισχύος και του τύπου της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομικότητα των Επιχειρήσεων», Διδακτορική Διατριβή.

Σβέρκου, Α., (2007), «Πολιτικές για τη Βελτίωση της Οργάνωσης, Λειτουργίας και Στελέχωσης της Δημόσιας Διοίκησης», (Τελική εργασία), Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/18/2/1219.pdf (Προσπελάστηκε στις 11/11/2020).

Σούλης, Σ., (1999), «Η οικονομική της υγείας», Αθήνα, Παπαζήσης.

Σπηλιωτόπουλος, Ε., (1999), «Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου», 9η έκδοση. Αθήνα-Κομοτηνή, Σάκκουλας.

Τάχος, Α. (2005), «Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο», 8η έκδοση, Θεσσαλονίκη, Σάκκουλας Α.Ε.

Τρύφωνας, Σπ., (2011), «Η Σύγχρονη Διοίκηση στην Πράξη», Alexander Hamilton Institute, Αθήνα - εκδόσεις Κριτήριον.

Χριστοπούλου, Σ., (2008), «Δημόσια πολιτική για τη διοικητική μεταρρύθμιση. Η προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης και καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με στόχους». (Τελική εργασία), Αθήνα, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.: http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/19/2/1310.pdf (Προσπελάστηκε στις 11/11/2020)

Χυτήρης, Λ., (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσει», Interbooks