



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

Τίτλος στα Ελληνικά

Η Οργανωσιακή κουλτούρα και οι μηχανισμοί μάθησης στην σύγχρονη δημόσια διοίκηση, ο ρόλος τους στην εξέλιξη και αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού της.

Τίτλος στα Αγγλικά

The role of Organizational culture and learning mechanisms in modern public administration leads the way of evolution and change of its human resource

Αντωνίου Ελένη (Α.Μ.: ΔΜ2019)

Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα

Απρίλιος 2023

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ

2. ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΜΑΝΘΟΣ

3. ΣΑΒΒΑΣ ΜΑΚΡΙΔΗΣ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ελένη Αντωνίου του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου ΔΜ2019 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ 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 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σὰ βγεῖς στὸν πηγαμὸ γιὰ τὴν Ἰθάκη,
νὰ εὐχεσαι ν᾿ἔναι μακρὺς ὁ δρόμος,
γεμάτος περιπέτειες, γεμάτος γνώσεις....

Κωνσταντῖνος Καβάφης

Με αὐτὴ τὴν διπλωματικὴ ἐργασία, τελειώνει αὐτὸ το πανέμορφο ταξίδι , γεμάτο ἐμπειρίες καὶ γνώσεις. Θα ἤθελα νὰ ευχαριστήσω ὅλους τοὺς διδάσκοντες αὐτοῦ τοῦ προγράμματος, καὶ ιδιαίτερα τὸν ἐπιβλέποντα καθηγητὴ μου, γιὰ τὴν υπομονὴ τοῦ καὶ τὴν ἐμπιστοσύνη τοῦ, κ. Ἰωάννη Σαλμὸν. Ἐπιπλέον θα ἤθελα νὰ ευχαριστήσω τὴν καταπληκτικὴ οὐμάδα τοῦ μεταπτυχιακοῦ μας. Ἐξίσου, σημαντικὸς γιὰ τὴν ἐπίτευξη τοῦ στόχου μου ὁ ρόλος τῶν συμφοιτητῶν μου, τῆς κ. Κλειῶ Βαρδάκη καὶ τοῦ κ. Δημήτρη Μπαρλαοῦρα,. Ἐνα μεγάλο ευχαριστῶ καὶ στοὺς δύο. Τέλος θα ἤθελα νὰ ευχαριστήσω ολόψυχα τὴν οἰκογένεια μου γιὰ τὴν στήριξη, τὴν υπομονή, τὴν ἐμπιστοσύνη, καὶ τὴν πίστη τοὺς σὲ ἐμένα.

Πίνακας Περιεχομένων

✓ Περίληψη	Σελ: 7
✓ Abstract	Σελ: 8
✓ Κατάλογος Εικόνων	Σελ: 9
✓ Εισαγωγή	Σελ: 10
✓ Κεφάλαιο 1: Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις	Σελ: 12
1.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα – Ορισμοί	Σελ: 12
1.2 Οργανωσιακή Μάθηση – Μηχανισμοί Μάθησης	Σελ: 13
1.3 Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 15
1.4 Ανθρώπινο Δυναμικό	Σελ: 17
✓ Κεφάλαιο 2: Θεωρίες Οργανωσιακής Κουλτούρας	Σελ: 19
2.1 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας	Σελ: 19
2.2 Θεωρίες για την Οργανωσιακή Μάθηση - Μηχανισμοί Μάθησης	Σελ: 29
2.3 Η Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας και Οργανωσιακής Μάθησης	Σελ: 33
✓ Κεφάλαιο 3: Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	Σελ: 36
3.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα	Σελ: 36
3.2 Συστήματα Οργάνωσης Κράτους	Σελ: 41
3.2.1 Συγκεντρωτικό	Σελ: 41
3.2.2 Αποκεντρωτικό	Σελ: 42
✓ Κεφάλαιο 4: Δημόσια Διοίκηση και Οργανωσιακή Κουλτούρα	Σελ: 44
4.1 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα στο Πλαίσιο του ΚΠΑ	Σελ: 44
4.2 Διαχείριση Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς	Σελ: 47

4.3 Η Αναγκαιότητα της Οργανωσιακής Κουλτούρας για τις Σύγχρονες Δημόσιες Διοικήσεις	Σελ: 49
4.4 Ο Ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού	Σελ: 51
✓ Κεφάλαιο 5: Δημόσια Διοίκηση και Οργανωσιακή Μάθηση - Μηχανισμοί Μάθησης	Σελ: 54
5.1 Δημόσια Διοίκηση και Οργανωσιακή Μάθηση – Μηχανισμοί Μάθησης	Σελ: 54
5.2 Η Διαδικασία και οι Βασικοί Πόροι Διαχείρισης Γνώσης στους Δημόσιους Οργανισμούς	Σελ: 57
5.3 Ο Ρόλος της Γνώσης για την Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού	Σελ: 67
✓ Κεφάλαιο 6: Οργανωσιακή Κουλτούρα Διαχείριση Γνώσης και Αλλαγή	Σελ: 69
6.1 Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας, Διαχείρισης Γνώσης και Αλλαγής	Σελ: 69
6.2 Η Ανάγκη Αλλαγής του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα	Σελ: 73
✓ Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα	Σελ: 76
7.1 Προτάσεις Βελτίωσης των Δημοσίων Διοικήσεων	Σελ: 77
7.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	Σελ: 78
✓ Βιβλιογραφία	Σελ: 80

Περίληψη

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εστιάσει στο ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και των οργανωσιακών μηχανισμών μάθησης στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης και ιδιαιτέρως σε ότι αφορά στην πορεία και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα αναλύονται οι διαφορετικές κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και η σύνδεση αυτής με την οργανωσιακή μάθηση. Μέσα από την υφιστάμενη εργασία παρέχεται μια σύγχρονη εικόνα της δημόσιας διοίκησης καθώς και της ανάγκης διαχείρισης της οργανωσιακής κουλτούρας στους δημόσιους οργανισμούς. Ένας επιπρόσθετος στόχος είναι η ανάλυση των παραγόντων εκείνων που οδηγούν στη διάχυση της γνώσης και σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Παράλληλα, το τμήμα αυτό που μελετάται είναι και αυτό που αναφέρεται στη συμβολή της γνώσης στην εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού της. Διαχρονικά, από τις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί επιβεβαιώνεται το γεγονός ότι στους οργανισμούς που υφίσταται συνεργασία μεταξύ των μελών και δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, αναμένεται να υπάρξει υψηλότερη αύξηση των εσόδων σε σχέση με αυτούς τους οργανισμούς που υιοθετούν μια προσέγγιση κατά την οποία αποκλείουν τις απόψεις των εργαζομένων.

Λέξεις-κλειδιά: Οργανωσιακή Κουλτούρα, Δημόσιοι Οργανισμοί, Διάχυση Γνώσης

Abstract

The main purpose of the thesis is to focus on the role of organizational culture as well as organizational learning mechanisms in the context of public administration and particularly in regards to the course and development of human resources. More specifically, the different categories of organizational culture are analyzed, as well as its connection with organizational learning. Through the existing thesis, a modern picture of public administration is provided as well as the need to manage organizational culture in public organizations. An additional objective is to analyze the factors that lead to knowledge diffusion and are related to organizational culture.

At the same time, a section of this thesis refers to the contribution of knowledge to the evolution of public administration as well as its human resources. Over time, the studies that have been carried out confirm the fact that in organizations where there is cooperation among members and the creation of an environment of trust, there is expected to be a higher increase in revenue than those organizations that adopt an approach in which they take into consideration the proposals of the employees.

Keywords: Organizational Culture, Public Organizations, Knowledge Diffusion

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Οι οργανωσιακές κουλτούρες σύμφωνα με τον Handy	Σελ: 19
Εικόνα 2: Ο διαχωρισμός της οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με τον Denison	Σελ: 20
Εικόνα 3: Ο κύβος των 2 S (Goffe and Jones)	Σελ: 22
Εικόνα 4: Το μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών της οργανωσιακής κουλτούρας (Cameron & Quinn)	Σελ: 24
Εικόνα 5: Deal and Kennedy's Taxonomies of Organizational Culture	Σελ: 26
Εικόνα 6: Argyris και Donald Schon, Single loop and double loop learning	Σελ: 28
Εικόνα 7: Μορφές Γνώσης και Οργανωσιακή Κουλτούρα	Σελ: 30
Εικόνα 8: Η εξέλιξη της θέσης της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη μεταξύ 2012-2021 σύμφωνα με τον δείκτη αντίληψης της διαφθοράς	Σελ: 35
Εικόνα 9: Το μοντέλο ΚΠΑ	Σελ: 42

Εισαγωγή

Η έννοια της κουλτούρας στους οργανισμούς παρουσιάστηκε πρώτη φορά το 1947, αν και έγινε αντικείμενο εντατικής επιστημονικής μελέτης στα τέλη της δεκαετίας του 1970 τότε που οι επιχειρήσεις στη δύση προσπαθούσαν να ανταγωνιστούν τις επιτυχημένες ιαπωνικές επιχειρήσεις που κυριαρχούσαν σε παγκόσμιο επίπεδο, εντόπισαν ότι η μεγάλη πρόοδος και η επιτυχία των επιχειρήσεων στην Ιαπωνία οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στην κουλτούρα τους.(Ouchi & Wilkins,1985)

Η κουλτούρα κάθε οργανισμού, είτε πρόκειται για φορέα της δημόσιας διοίκησης είτε για ιδιωτική επιχείρηση είναι ένας παράγοντας που επιδρά καταλυτικά στον τρόπο λειτουργίας του, καθώς και στην προσαρμογή του στα νέα δεδομένα που προκύπτουν με ταχύτατους ρυθμούς από την εξέλιξη της τεχνολογίας, τις κοινωνικές αλλαγές και τις απαιτήσεις της εκάστοτε εποχής. Αν η οργανωσιακή κουλτούρα ευνοεί και παροτρύνει τις διαδικασίες μάθησης και είναι δεκτική στις απαιτούμενες αλλαγές, ο οργανισμός θα μετεξελιχθεί και θα προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις, άρα θα έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και οι μηχανισμοί μάθησης και αλλαγής στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση και στο ανθρώπινο δυναμικό της, θα εξεταστούν στα επόμενα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι έννοιες των όρων οργανωσιακή κουλτούρα, μάθηση και αλλαγή, δημόσια διοίκηση και ανθρώπινο δυναμικό. Ακολούθως στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, οι θεωρίες και οι μηχανισμοί μάθησης και η μεταξύ τους συσχέτιση. Στη συνέχεια θα γίνει μια περιγραφή του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, καθώς και των συστημάτων οργάνωσης του Κράτους.

Κατόπιν στο τέταρτο κεφάλαιο θα δούμε την οργανωσιακή κουλτούρα στο πλαίσιο του ΚΠΑ, θα αναλύσουμε τη σημασία και την ιδιαιτερότητα που πρέπει να έχει η οργανωσιακή κουλτούρα στην δημόσια διοίκηση και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης στους δημόσιους οργανισμούς και η σημασία της γνώσης στην πορεία εξέλιξης και βελτίωσης τους. Θα κλείσουμε συνοψίζοντας και συνδέοντας την οργανωσιακή κουλτούρα την οργανωσιακή μάθηση και θα αναφερθούμε ειδικότερα στην

αναγκαιότητα αλλαγής στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Το τελευταίο κεφάλαιο αφορά στα συμπεράσματα από τα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια ενώ διατυπώνονται και προτάσεις αναφορικά με τη βελτίωση της λειτουργίας και της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης μέσα από το πρίσμα των αναγκών της σημερινής εποχής και των θεωριών που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Κεφάλαιο 1: Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις

1.1 Οργανωσιακή κουλτούρα

Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον είναι καθοριστικός στην εξέλιξη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Πολλοί οι ορισμοί για την οργανωσιακή κουλτούρα καθότι δεν υπάρχει μια απλή απάντηση στο ερώτημα τι είναι οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από ένα σύνολο βασικών υποθέσεων, που επινοούνται, ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια ομάδα, η οποία στην πορεία της μαθαίνει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να λειτουργεί ενοποιημένα στο εσωτερικό της. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα πρότυπο που έχει υπάρξει αποτελεσματικό στο παρελθόν και κατά συνέπεια θεωρείται σαν αξιόπιστο και διδάσκεται στα νέα μέλη της ομάδας ως ο καλύτερος τρόπος αντίληψης και σκέψης σε σχέση με την εξωτερική προσαρμογή και την εσωτερική ενοποίηση (Schein 2010).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι «ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ» (Needle, 2004). Η οργανωσιακή κουλτούρα «αποτελείται από ένα σύνολο κοινών υποθέσεων οι οποίες καθορίζουν την κατάλληλη συμπεριφορά των ατόμων απέναντι σε διάφορες καταστάσεις» (Ravasi &Schultz, 2006). Σημαντικός είναι ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν τα άτομα και οι ομάδες μεταξύ τους καθώς και η σχέση τους απέναντι στους πελάτες και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Η οργανωσιακή κουλτούρα ακόμη μπορεί να επηρεάσει το μέγεθος της ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό τους. (Schrodt, 2002).

Παρά την πληθώρα των ορισμών της οργανωσιακής κουλτούρας οι περισσότεροι από αυτούς επικεντρώνονται στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων στον χώρο εργασίας ενώ άλλοι εστιάζουν στην ίδια την κουλτούρα και την επιρροή της στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Η έννοια της οργανωσιακής ή οργανωτικής κουλτούρας, εξελίχτηκε τον 21^ο αιώνα και θεωρείται ότι σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τις αξίες του. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια δυναμική μεταβλητή που διαμορφώνεται και επιδρά με διαφορετικό τρόπο στους διάφορους τομείς που συντελούν στην λειτουργία ενός οργανισμού. Έτσι αποκτά ένα

ιδιαίτερο γνώρισμα που αναφέρεται στην αδυναμία προσδιορισμού ενός ενιαίου και κοινά αποδεκτού ορισμού της και την αδυναμία μια λεπτομερέστερης επεξήγησής της. Για αυτό το λόγο η οργανωσιακή συμπεριφορά, γενικά θεωρείται μια εικόνα των κοινών αξιών και πεποιθήσεων που οδηγούν στη σκέψη και την συμπεριφορά των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Αυτή θα προσδιορίσει την αποδοτικότητα του οργανισμού και παράλληλα θα δώσει μια αίσθηση ότι ανήκουν σε μια κοινότητα με τις ίδιες αρχές αντιλήψεις και φιλοσοφία.

Είναι προφανές ότι η εξέλιξη των οργανισμών προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις που εμφανίζονται στο περιβάλλον τους, πρέπει να συνοδεύεται από μια ανάλογη εξέλιξη της οργανωσιακής κουλτούρας τους. Κάθε σημαντική μεταβολή της συμπεριφοράς ενός μεγάλου αριθμού μελών ενός οργανισμού, προκαλεί οργανωσιακή αλλαγή. Για την ύπαρξη οργανωσιακής αλλαγής είναι απαραίτητη η ύπαρξη μιας ανοιχτής οργανωσιακής κουλτούρας που αποδέχεται την καινοτομία και το ρίσκο που συνοδεύει κάθε αλλαγή (Senior & Fleming 2006). Η οργανωσιακή αλλαγή για να ολοκληρωθεί πρέπει να εμφανιστούν στον οργανισμό και στους ανθρώπους του, αλλαγές στη γνώση ή τη συμπεριφορά και να δημιουργηθεί σε όλους ένα γνωστικό υπόβαθρο, που είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας της οργανωσιακής μάθησης (Schwartz, 2005).

1.2 Οργανωσιακή Μάθηση - Μηχανισμοί Μάθησης

Πολλοί είναι οι ορισμοί οι οποίοι αποδόθηκαν από συγγραφείς και μελετητές για μια πολύπλοκη διαδικασία όπως η οργανωσιακή μάθηση. Αρχικά, «η οργανωσιακή μάθηση προκύπτει μέσα από μια σειρά αλληλεπιδράσεων μεταξύ της προσαρμογής σε επίπεδο ατόμου ή υποομάδων και της προσαρμογής σε οργανωτικό επίπεδο» (Cangelosi and Dill, 1965). Επίσης, «η οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία βελτίωσης της δράσης του ατόμου μέσα από την καλύτερη γνώση και κατανόηση» (Fiol and Lyles, 1985). Παράλληλα, «οι οργανισμοί πιστεύεται ότι μαθαίνουν κωδικοποιώντας συμπεράσματα από προηγούμενες εμπειρίες σε ρουτίνες οι οποίες καθοδηγούν την συμπεριφορά τους» (Levitt and March, 1988). Τέλος, η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται «στη σκόπιμη χρήση ατομικών και ομαδικών συστημάτων μάθησης για την ενσωμάτωση νέων σκέψεων και πρακτικών που ανανεώνουν και μετατρέπουν συνεχώς τον οργανισμό με τρόπους που υποστηρίζουν τους κοινούς στόχους» (Collinson & Cook, 2013).

Οι παραπάνω τρόποι περιγραφής της οργανωσιακής μάθησης συνδέονται και σχηματίζουν ένα συνεκτικό πλέγμα νοημάτων καθορίζοντας ότι: η οργανωσιακή γνώση βασίζεται στην ατομική μάθηση κάθε μέλους του οργανισμού και τη διάχυση της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό, ο οποίος με την σειρά του ανατροφοδοτεί τα μέλη του, επηρεάζοντας τον τρόπο που μαθαίνουν. Η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης ξεκινάει όταν τα μέλη ενός οργανισμού εντοπίσουν ένα πρόβλημα που προκαλείται από την ίδια την οργάνωση του. Η αντιμετώπιση του προβλήματος δημιουργεί γνώσεις και εμπειρίες που διαμορφώνουν ατομική μάθηση στο κάθε μέλος.

Η οργανωσιακή μάθηση δεν αποτελεί ένα σύνολο των ατομικών μαθήσεων, αλλά προκύπτει μέσα από την διαμόρφωση νέων διαδικασιών κατά την αντιμετώπιση του προβλήματος και αυτή η νέα γνώση « καταγράφει στη μνήμη » του οργανισμού, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους και αποτελεί ενσωματωμένο τμήμα της οργανωσιακής κουλτούρας. Άρα, με την αξιοποίηση της οργανωσιακής μάθησης ο οργανισμός αλλάζει τις πολιτικές τις κατευθύνσεις του και τις διαδικασίες και προσαρμόζεται στις νέες γνώσεις που προσφέρονται από ένα ή περισσότερα μέλη του.

Παράλληλα, οι οργανισμοί *«μαθαίνουν όταν οι άνθρωποι μαθαίνουν, αλλά μόνο όταν οι άνθρωποι μοιράζονται την γνώση που έχουν αποκτήσει»*. Η οργανωσιακή μάθηση στοχεύει στην επιβίωση ενός οργανισμού μέσω της προσαρμογής της στις εξωτερικές μεταβαλλόμενες συνθήκες και στην βελτίωση της απόδοσής τους. Κατά συνέπεια μέσα από τη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης, ο κάθε οργανισμός μπορεί να μετατραπεί σε ένα οργανισμό μάθησης, όπου οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητα τους να δημιουργούν τα επιθυμητά αποτελέσματα να καλλιεργούν νέα και εκτεταμένα πρότυπα σκέψης, όπου οι συλλογικές φιλοδοξίες απελευθερώνονται και οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς πως θα μάθουν μαζί (Senge,1994).

Ο Senge διατυπώνει τις πέντε βασικές αρχές που απαιτούνται για να μπορεί ένας οργανισμός να μετατραπεί σε οργανισμό μάθησης.

- ✓ προσωπική κυριαρχία (personal mastery) που αφορά την αντικειμενική αντίληψη της πραγματικότητας, την εστίαση των ενεργειών και τη δέσμευση όλων των

μελών του οργανισμού για την επιδίωξη της συνεχούς ανάπτυξης των μαθησιακών τους ικανοτήτων

- ✓ χρήση διανοητικών μοντέλων (mental models), δηλαδή των εμπεδωμένων υποθέσεων, απόψεων, στάσεων και πεποιθήσεων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών ώστε να γίνουν δεκτικότερα στην αλλαγή
- ✓ οικοδόμηση κοινού οράματος (share division), δηλαδή τη δημιουργία κοινώς αποδεκτών στόχων και αξιών του οργανισμού, που ενθαρρύνουν τα μέλη του να μαθαίνουν άρα και να βελτιώνονται
- ✓ ομαδική μάθηση (team learning). Το επίπεδο μάθησης του οργανισμού γίνεται υψηλότερο όσο αναπτύσσονται οι ομάδες των ανθρώπων που λειτουργούν μέσα στον οργανισμό. Οι ομάδες αναπτύσσονται όσο περισσότερο τα μέλη τους μετακινούνται από τον ατομικό στον συλλογικό τρόπο σκέψης
- ✓ συστημική σκέψη (system thinking). Είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο γνώσεων που διευκολύνει την αποτελεσματικότερη μεταβολή των συνθηκών σε έναν οργανισμό. Χρησιμοποιώντας στοιχεία από τις προηγούμενες τέσσερις αρχές αντιμετωπίζει το κάθε μέλος σαν υποσύστημα του ευρύτερου συστήματος του οργανισμού, ο οποίος είναι τμήμα του περιβάλλοντος του.

Οι δύο πρώτες αρχές ισχύουν για όλους στον οργανισμό και οι επόμενες αφορούν τον οργανισμό ως σύνολο.

1.3 Δημόσια Διοίκηση

Στην εκτελεστική εξουσία των δημοκρατικών χωρών συνυπάρχουν δύο στοιχεία η Κυβέρνηση και η Διοίκηση. Η κυβέρνηση χαράζει την πολιτική που επηρεάζει την ζωή των πολιτών μιας χώρας και η Δημόσια Διοίκηση την εφαρμόζει. Η δημόσια διοίκηση υπάγεται ιεραρχικά στην Κυβέρνηση (Ακριβοπούλου - Ανθόπουλος, 2015).

Μέσα από τις κατευθύνσεις της εκάστοτε κυβέρνησης η δημόσια διοίκηση αντικατοπτρίζει τον τρόπο με το οποίο οι θεσμοί χρησιμοποιούνται για την διακυβέρνηση της χώρας, εφαρμόζοντας οργανωτικές δομές διαδικασίες, ρόλους, σχέσεις, πολιτικές και προγράμματα επιδιώκοντας την οικονομική ανάπτυξη, κοινωνική συνοχή και ευημερία. Η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει το σύνολο των φορέων του δημοσίου τομέα που έχουν συσταθεί για τη διαχείριση κρατικών

οργανισμών, θεσμών και οντοτήτων. Η δημόσια διοίκηση είναι τμήμα του κρατικού μηχανισμού μιας χώρας και ειδικότερα της εκτελεστικής της εξουσίας.

Σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α. ως οργανισμός του δημοσίου τομέα θεωρείται εκείνος ο οποίος βρίσκεται υπό κυβερνητικό έλεγχο και παράγει δημόσια αγαθά ή υπηρεσίες (OECD,2015). Οι οργανισμοί της δημόσιας διοίκησης χρηματοδοτούνται κυρίως από κρατικούς προϋπολογισμούς και με δεδομένη την εξάρτηση από την εκάστοτε κυβέρνηση δέχονται πολιτικές επιδράσεις. Οι οργανισμοί της δημόσιας διοίκησης χαρακτηρίζονται:

- ✓ από τη λειτουργία τους μέσα σε ένα αυστηρό και ανελαστικό νομικό πλαίσιο, και τυποποιημένες διαδικασίες που παραπέμπουν στον όρο γραφειοκρατία (red tape) και χρησιμοποιείται, συνήθως, για να περιγράψει τις αρνητικές πλευρές και επιπτώσεις μιας μηχανικής, τυποκρατικής και άκαμπτης διοικητικής λειτουργίας. Θεωρητικά, στην οργανωσιακή θεωρία, ως γραφειοκρατία περιγράφεται μια ιδανική διάρθρωση που τονίζει και υποστηρίζει την επίσημη ιεραρχία, τους κανόνες, την εξειδίκευση (Voet, 2014)
- ✓ την απρόσωπη λειτουργία, την κανονικότητα, τη ρουτίνα και την απασχόληση με βάση τις ικανότητες και τα προσόντα
- ✓ συγκεντρωτισμό σχετικά με το βαθμό και την έκταση της συμμετοχής των μελών του οργανισμού.

Η έλλειψη ευελιξίας και αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση που προέρχεται από τα παραπάνω στοιχεία, αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για διαδικασίες ατομικής ή ομαδικής εκπαίδευσης και για την ενσωμάτωση των αλλαγών. Έτσι σαν αποτέλεσμα μιας παγιωμένης οργανωτικής κουλτούρας παρατηρείται το φαινόμενο η δημόσια διοίκηση, να αργεί να προσαρμοστεί στις εξελίξεις της κάθε εποχής και να μην μπορεί σε καμιά περίπτωση να θεωρηθεί οργανισμός μάθησης. Αυτό το φαινόμενο απασχολεί από τη δεκαετία 1980 πολλές χώρες, που προσπάθησαν να προχωρήσουν σε μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης μέσα από την προσέγγιση της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης». Αξιοποιώντας δοκιμασμένες οργανωσιακές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, επιδιώχτηκε μια σειρά αλλαγών στη δημόσια διοίκηση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της, τη σύνδεση της με την αγορά, την καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών με ταυτόχρονη μείωση των

λειτουργικών δαπανών και τη μέτρηση της παραγωγικότητας (Brignall & Modell, 2000).

Η ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών δεν ήταν πάντα επιτυχημένη, μιας και υπάρχουν σημαντικές διαφορές ιδιωτικού και δημοσίου τομέα. Αρχικά, ο κερδοσκοπικός ή μη χαρακτήρας των οργανισμών προκαλεί διαφορά στόχων και αντιλήψεων μεταξύ τους, αφού στη μια περίπτωση παρέχονται υπηρεσίες στους πολίτες ενώ στην άλλη οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στη επίτευξη κέρδους. Η γραφειοκρατική δομή και η ύπαρξη πολιτικών εξαρτήσεων στη δημόσια διοίκηση αποτελούν ένα διαφορετικό περιβάλλον από αυτό των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Τέλος είναι διαφορετικά τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στους δύο τύπους οργανισμών, αφού είναι εντελώς διαφορετικές οι φιλοδοξίες και τα κίνητρα του ιδιωτικού υπαλλήλου που καθημερινά πρέπει να αποδεικνύει ότι είναι απαραίτητος για την επιχείρηση, από τον εργαζόμενο στη δημόσια διοίκηση που αισθάνεται ότι πρέπει να εκπληρώνει τα συνηθισμένα καθήκοντα του μέσα σε ένα συγκεκριμένο κανονιστικό πλαίσιο με προκαθορισμένες αρμοδιότητες χωρίς να του δίνονται τα κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών και λήψη αποφάσεων.

1.4 Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σύνολο των εργαζομένων, καθώς και κάθε φυσικό πρόσωπο που συνδέεται άμεσα με έναν οργανισμό. Στις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που επικρατούν στη σύγχρονη εποχή, ο παράγοντας που διαφοροποιεί έναν οργανισμό από τους ανταγωνιστές του είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Στο εσωτερικό κάθε οργανισμού, δημιουργούνται τυπικές και άτυπες ομάδες μελών του ανθρώπινου δυναμικού με κοινά χαρακτηριστικά. Οι τυπικές ομάδες καθορίζονται από το οργανόγραμμα ή την κατανομή εργασιών στα λειτουργικά τμήματα του οργανισμού, ενώ οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται από τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη του ή από κοινά συμφέροντά τους.

Αυτές οι ομάδες αναπτύσσουν δικές τους υποκουλτούρες που αν και διατηρούν στοιχεία από τη βασική οργανωσιακή κουλτούρα, συνήθως δημιουργούν συγκρούσεις και δυσχεραίνουν το συντονισμό και τη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Αυτές οι υποκουλτούρες δεν πρέπει να αγνοούνται αλλά να εντοπίζονται και να ενσωματώνονται στην οργανωσιακή κουλτούρα, ώστε να μειώνονται οι

αρνητικές επιπτώσεις τους. Γενικά η οργανωσιακή κουλτούρα πολλές φορές δεν είναι ενιαία αλλά ένα σύνολο από επί μέρους κουλτούρες (υποκουλτούρες) (Cameron & Quinn,1999).

Όπως σε κάθε οργανισμό, έτσι και στη δημόσια διοίκηση το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων, που στη συγκεκριμένη περίπτωση αφορά την εφαρμογή των αποφάσεων της κυβέρνησης και την παροχή των καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Οι υπάλληλοι στους οργανισμούς δημόσιας διοίκησης εντάσσονται και λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον που εκφράζει μια συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα, σύμφωνα με την οποία ο κάθε υπάλληλος καλύπτει ένα συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων και πρέπει να ασκεί τα καθήκοντα του με σαφώς προσδιορισμένο τρόπο, μέσα σε μια συγκεκριμένη γραφειοκρατική δομή.

Κεφάλαιο 2: Θεωρίες Οργανωσιακής Κουλτούρας

2.1 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Όπως κάθε άνθρωπος έχει μια ξεχωριστή και μοναδική προσωπικότητα έτσι το ίδιο ισχύει και για τους οργανισμούς. Ο κάθε οργανισμός έχει έναν μοναδικό χαρακτήρα ο οποίος καθορίζεται από τα μέλη τα οποία τον απαρτίζουν. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να μην έχει υλική μορφή ή υπόσταση αλλά έχει ισχυρή δύναμη η οποία μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μαζί. Η θεσμική καθιέρωση του οργανισμού βοηθάει τα μέλη του στην καλύτερη κατανόηση των τρόπων συμπεριφοράς και των κανόνων -τυπικών και άτυπων-που διέπουν τον οργανισμό (Citeman, 2008).

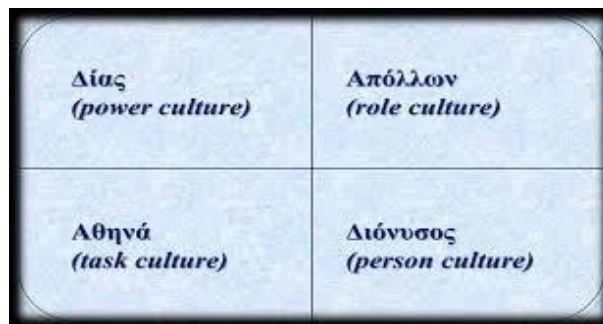
Κατά καιρούς αρκετοί μελετητές προσέγγισαν με διαφορετικό τρόπο το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας και εστιάζοντας σε κάποια από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, ανέπτυξαν διάφορους τύπους της. Σύμφωνα με τον Charles Handy η οργανωσιακή κουλτούρα διαφοροποιείται από τύπους ηγεσίας που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Ο Handy προσέγγισε τους τύπους ηγεσίας με ένα διαφορετικό τρόπο, δίνοντας τους ονόματα τα οποία βασίζονται σε χαρακτηριστικά των θεών του Ολύμπου.

- ✓ «*Δίας*» (**Power Culture**): ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας βασίζεται σε καθαρά ιεραρχικά κριτήρια. Ο ηγέτης διοικεί τον οργανισμό με τρόπο συγκεντρωτικό και αυταρχικό σε συνεργασία με μια ομάδα διοικητικών στελεχών, που αξιολογεί ως έμπιστα και ικανά. Αυτή η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αξιόπιστη στην εφαρμογή και διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, γεγονός που επιτρέπει στον οργανισμό να είναι ιδιαίτερα προσαρμόσιμος στις «αντιδράσεις» του στις αλλαγές, οδηγώντας τον στην γρήγορη απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των αντιπάλων του. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι η πίεση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι υφιστάμενοι είναι μεγάλη καθώς δεν έχουν άλλη επιλογή από το να ακολουθούν αυστηρά τις οδηγίες του ανώτερου τους χωρίς την δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους να μοιραστούν τις ιδέες τους ή να αναλάβουν πρωτοβουλίες κάτι το οποίο εγκυμονεί κινδύνους για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

- ✓ «**Απόλλων**» (**Role culture**) σε αυτό τον τύπο κουλτούρας καθοριστικό ρόλο έχουν τα οργανογράμματα και οι προκαθορισμένοι ρόλοι εργασίας μέσα στον οργανισμό. Σε κάθε εργαζόμενο ανατίθενται ρόλοι και ευθύνες ανάλογα με την εξειδίκευση, τα εκπαιδευτικά προσόντα του. Υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύνολο ευθυνών και κατευθυντήριων γραμμών για κάθε εργασία, καθώς και αυστηρή τήρηση μιας ιεραρχικής δομής όταν πρόκειται για την εκτέλεση των εντολών με κατακόρυφο τρόπο (από πάνω προς τα κάτω). Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, που δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές, παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Η θετική πτυχή μιας κουλτούρας όπως αυτή είναι ότι είναι ανθεκτική στις αλλαγές και ότι οι κανόνες και οι διαδικασίες είναι γενικά γνωστές. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, αυτή η κουλτούρα δημιουργεί εμπόδιο στην ικανότητα μιας εταιρείας να προσαρμοστεί στις μεγάλες αλλαγές, δυσκολεύοντας την βιωσιμότητά της
- ✓ «**Αθηνά**» (**Task Culture**): ένας τύπος οργανωσιακής κουλτούρας που εφαρμόζεται σε οργανισμούς για την επίτευξη στόχων ή την επίλυση κρίσιμων προβλημάτων, εδώ δίνεται έμφαση κυρίως στην υλοποίηση έργων που έχουν ανατεθεί στην ομάδα εργασίας. Η νέα κουλτούρα εργασιών διαφέρει από τις προηγούμενες, καθώς ο ρόλος του στελέχους (ανώτερος διευθυντής) περιορίζεται μόνο στην ανάθεση έργων. Για λόγους επεξήγησης, η εκτέλεση των διαδικασιών για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων είναι αυτόνομη από ομάδες εργασίας οι οποίες απαρτίζονται από εργαζομένους με κοινά ενδιαφέροντα και ειδικότητες. Κάθε μέλος της ομάδας συνεισφέρει ισότιμα για την ολοκλήρωση των εργασιών. Αυτός ο τύπος κουλτούρας προωθεί την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα εντός του οργανισμού αλλά εμποδίζει την παραγωγή οικονομικών κλίμακας λόγω της βραχυπρόθεσμης φύσης των αντίστοιχων έργων.
- ✓ «**Διώνσος**» (**Person Culture**): αυτή η οργανωτική κουλτούρα στηρίζεται στον ατομισμό και στις φιλοδοξίες των εργαζομένων στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών του οργανισμού που αναπτύσσονται σε ένα ελαστικό περιβάλλον με αποκεντρωμένη εξουσία και χαλαρές δομές. Η ατομική κουλτούρα μιας εταιρείας βασίζεται στις μοναδικές προσωπικότητες των εργαζομένων της και όχι στη δομή των ομάδων εργασίας τους. Στοχεύει στην ανάπτυξη των προσωπικών φιλοδοξιών και βλέψεων των εργαζομένων έτσι ώστε να συνάδουν με αυτά του συνόλου των εργαζομένων με τελικό στόχο το

συμφέρον του ίδιου του οργανισμού. Η πρακτική εφαρμογή αυτής της κουλτούρας διαφέρει από τις άλλες στο ότι αναπτύσσεται αρχικά ο ατομικός χαρακτήρας και αργότερα ο συλλογικός. (Κόλλιας, 2022)

Υπάρχουν περιορισμοί στην προσέγγιση του Handy. Παρατηρείται η τάση να θεωρούνται οι τέσσερις κουλτούρες του Handy ως δεδομένα και «ενσωματωμένα» στυλ που έχει ένας οργανισμός, παρά ως κάτι που δημιουργείται, διαμορφώνεται και διαχέεται σε όσους εμπλέκονται στον οργανισμό, κάτι το οποίο μπορεί να εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Κανένας από τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο καλύτερος ή ανώτερος. Ο ίδιος ο οργανισμός καθορίζει τον τύπο κουλτούρας που του ταιριάζει. Οι περισσότεροι οργανισμοί περιέχουν ένα μείγμα τύπων κουλτούρας. (Open.edu,2022).



Εικόνα 1: Οι οργανωσιακές κουλτούρες σύμφωνα με τον Handy

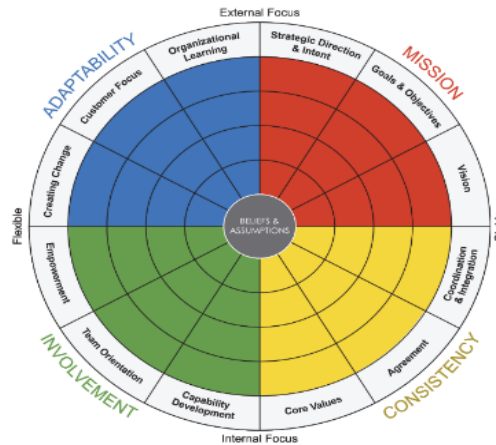
Την τελευταία δεκαετία ο Dr. Daniel Denison, καθηγητής Οργανωτικής συμπεριφοράς με έδρα στο Πανεπιστήμιο του Michigan, διεξήγαγε μια σειρά από μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Μέσα από αυτές τις μελέτες ο Denison ανακάλυψε ότι μια θετική οργανωτική κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η έρευνα του καθηγητή βρίσκεται στο βιβλίο του «Corporate Culture and Organizational Effectiveness», εκεί ο καθηγητής διαχωρίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα σε τέσσερις συνιστάμενες τις οποίες αποκαλεί υποθέσεις δείχνει ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ τεσσάρων «υποθέσεων» και της απόδοσης των οργανισμών (Denison - Neale, 1999)

Οι τέσσερις υποθέσεις του μοντέλου Denison είναι οι εξής:

- ✓ **η υπόθεση της συμμετοχής (involvement):** οι οργανισμοί οι οποίοι θέλουν να επιτύχουν τους στόχους τους, ενισχύουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, μέσα σε

ομάδες στις οποίες καλλιεργούν τις ανθρώπινες δυνατότητες σε όλα τα επίπεδα. Τα μέλη του οργανισμού με την υπευθυνότητα, την δέσμευση, την πίστη και τη συμμετοχή στις αποφάσεις αισθάνονται ότι η συμβολή τους είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μέσα από αυτή τη διαδικασία οι στόχοι του οργανισμού τείνουν να γίνονται προσωπικοί στόχοι.

- ✓ **η υπόθεση της συνέπειας (consistency):** τα κοινά συστήματα αξιών και συμβόλων, καθώς και η κοινές αποφάσεις που μπορεί να προκύπτουν μέσα από την διαφορετικότητα των απόψεων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας . Η κοινή αντίληψη των καταστάσεων καθώς και ο υψηλός βαθμός συμμόρφωσης οδηγούν στην εσωτερική ολοκλήρωση και σταθερότητα του οργανισμού
- ✓ **η υπόθεση της προσαρμοστικότητας (adaptability):** Η προσαρμοστικότητα είναι μια βασική ικανότητα επιτυχίας σε κάθε τομέα. Κατά ειρωνικό τρόπο, οι επιτυχημένοι οργανισμοί είναι συχνά πιο δύσκολο να αλλάξουν. Η εσωτερική ολοκλήρωση και η εξωτερική προσαρμογή μπορεί συχνά να βρίσκονται σε σύγκρουση. Η αξιοπιστία της προσαρμοστικότητας αυξάνεται σε ένα περιβάλλον που απαιτεί γρήγορη λήψη αποφάσεων με υψηλό κίνδυνο. Οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν να ερμηνεύουν και να μεταφράζουν σήματα από το περιβάλλον τους σε εσωτερικές αλλαγές αυξάνουν τις πιθανότητες για επιβίωση και ανάπτυξη
- ✓ **η υπόθεση της αποστολής (mission):** Καθοριστική σημασία για την επιτυχία ενός οργανισμού αποτελεί ο καθορισμός του σκοπού του, η στρατηγική κατεύθυνση για την επίτευξη του, και η σαφής κατανόηση του σκοπού από όλους τους εμπλεκόμενους.



Εικόνα 2: Ο διαχωρισμός της οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με τον Denison

Ο Jeffrey Sonnenfeld (1998) προσδιόρισε τέσσερις τύπους κουλτούρας που αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας.

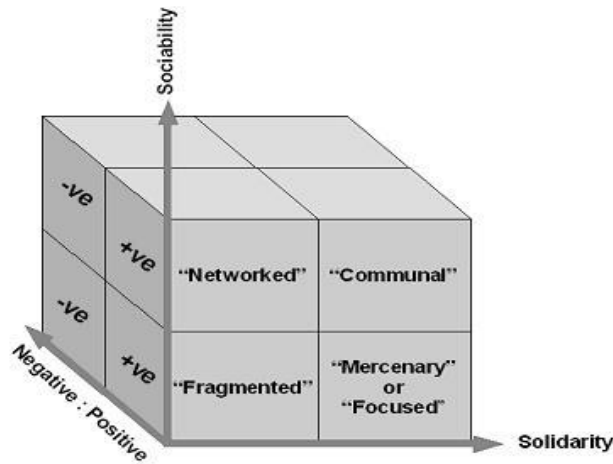
- ✓ academic culture, που αφορά οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και μέλη με υψηλές δεξιότητες
- ✓ baseball team, όπου τα μέλη του οργανισμού φέρονται σαν «ελεύθεροι επαγγελματίες» με μεγάλους ατομικούς στόχους, υψηλές δεξιότητες και απολαμβάνουν μεγάλης ζήτησης
- ✓ club culture, για οργανισμούς των οποίων τα μέλη εμφανίζουν έντονο ομαδικό πνεύμα που διασφαλίζει την πίστη και την αφοσίωση τους
- ✓ fortes culture, που περιγράφει οργανισμούς των οποίων τα μέλη δεν διαθέτουν καμία αφοσίωση, δεν ενδιαφέρονται για τη σταθερότητα της εργασίας και επιζητούν την αλλαγή (Hurley & Sonnenfeld,1998).

Σύμφωνα με τους Robert Goffee και Gareth Jones (1998), υπάρχουν δύο διαστάσεις στους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας: η αλληλεγγύη (Solidarity) και η κοινωνικότητα (Sociability). Μέσω αυτών των 2 διαστάσεων δημιουργήθηκε και η θεωρία Double- SCube (Κύβος τω δύο S), αφού και οι δύο διαστάσεις έχουν όνομα που αρχίζει από το γράμμα S. Τόσο η κοινωνικότητα όσο και η αλληλεγγύη έχουν την θετική τους αλλά και την αρνητική τους πλευρά (Goffe-Jones,1998).

Σε ότι αφορά στην κοινωνικότητα, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις περιλαμβάνουν τις καθιερωμένες φιλίες μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας οι οποίες μπορούν να υπάρχουν τόσο εντός όσο και εκτός της επαγγελματικής τους ζωής. Τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται έχοντας κοινό στόχο. Σε μια κοινωνία με υψηλή κοινωνική συνοχή - υψηλή κοινωνικότητα - οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να υπερβούν τις τυπικές απαιτήσεις εργασίας τους, καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια από ότι είναι απολύτως απαραίτητο για να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους, δηλαδή την κοινότητά τους, να δείχνουν καλοί και να πετύχουν. Στον αντίποδα σε περιβάλλοντα με χαμηλή κοινωνικότητα, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται κυρίως για τα δικά τους συμφέροντα και όχι για το τι είναι καλό για τον οργανισμό. Υπάρχει μεγάλη ανοχή στην κακή απόδοση, συχνά στο όνομα της φιλίας ή της σωτηρίας του προσώπου. Αυτό συχνά οδηγεί σε κλίκες και πολιτικές στο χώρο εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, σε ότι αφορά στην αλληλεγγύη, αυτή αποτελεί την επιθυμία των εργαζομένων να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων όσο το δυνατόν γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα. Η συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων είναι σημαντική για την προστασία των συμφερόντων του οργανισμού. Σε αντίθεση σε περιβάλλοντα χαμηλής αλληλεγγύης, οι εργαζόμενοι νοιάζονται ελάχιστα ο ένας για τον άλλον και συχνά βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ή προσωπικών συμφερόντων. Επιπλέον, σε ένα περιβάλλον χαμηλής αλληλεγγύης, όταν υπάρχουν ομάδες εργαζομένων που επιδιώκουν προσωπικούς στόχους, επικρατεί σύγχυση και έλλειψη προσανατολισμού προς τους στόχους του οργανισμού. Ακόμη ένα πρόβλημα που μπορεί να προκύψει είναι η δημιουργία εργασιακής πίεσης και άγχους που προέρχεται από την έντονη εστίαση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο κύβος προκύπτει σαν αποτέλεσμα της μεγαλύτερης ή μικρότερης επίδρασης των δύο παραπάνω διαστάσεων σε τέσσερις νέους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με τρίτη διάσταση το θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα αυτής της επίδρασης (Malagas, Gritzalis, Nikitakos, Fragoudaki, 2017).



Εικόνα 3: Ο κύβος των 2 S (Goffe and Jones)

Πολλοί συγγραφείς τα τελευταία χρόνια έχουν προσδώσει πολλά χαρακτηριστικά και ποικίλες διαστάσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα, χαρακτηριστικά τα οποία άλλες φορές είναι αλληλένδετα και άλλες φορές δεν έχουν κάποιο κοινό σημείο. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες, εσωκλείει μέσα της τη σχετικότητα και την ασάφεια, ως συνέπεια να είναι δύσκολος ο προσδιορισμός όλων των παραγόντων που σχετίζονται με τη διάγνωση και την αξιολόγηση της. Οι Kim Cameron και Robert Quinn (1999) έχουν εντοπίσει το συγκεκριμένο πρόβλημα και πρότειναν τη χρήση του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework) ένα πλαίσιο που βασίζεται στην εμπειρική εγκυρότητα και ενσωματώνει πολλές από τις διαστάσεις που προτείνονται από διάφορους συγγραφείς διευκολύνοντας έτσι στην διάγνωση της και στην αλλαγή της. Στο Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών τοποθέτησαν 39 δείκτες που κατά την άποψή τους, αποτελούν τους κύριους δείκτες των αποτελεσματικών οργανώσεων. Μέσα από την στατιστική ανάλυση αυτών προέκυψαν δύο διαστάσεις που μπορεί να συγκρούονται μεταξύ τους ή να συνδέονται σε ένα ενιαίο σύνολο οδηγώντας τον οργανισμό στην πρόοδο.

Στη μια διάσταση έχουμε την διαφοροποίηση που προκύπτει στα κριτήρια που αφορούν στους οργανισμούς με μεγάλη προσαρμοστικότητα και οργανωτικότητα σε σχέση με τα κριτήρια που αφορούν σε οργανισμούς σταθερούς και προβλέψιμους. Στην άλλη διάσταση έχουμε την διαφοροποίηση των κριτηρίων αποτελεσματικότητας που δίνουν έμφαση σε έναν προσανατολισμό εσωτερικής ολοκλήρωσης και ενότητας

από κριτήρια που δίνουν έμφαση σε έναν εξωτερικό προσανατολισμό, διαφοροποίηση και ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, κάποιο οργανισμοί είναι αποδοτικοί γιατί είναι ελαστικοί και ευέλικτοι και κάποιο άλλοι γιατί δεν προχωρούν σε αλλαγές και παραμένουν σταθεροί.

Στη συνέχεια, οι Cameron και Quinn χώρισαν αυτές τις δύο διαστάσεις σε τέσσερα τεταρτημόρια δεικτών αποτελεσματικότητας, κάθε ένα εκ των οποίων σηματοδοτεί μια ξεχωριστή περιοχή δεικτών, που αντιπροσωπεύει τον προσανατολισμό των βασικών υποθέσεων και εκτιμά τα ίδια στοιχεία που συνθέτουν μια οργανωσιακή κουλτούρα. Μέσα από αυτές τις τέσσερις περιοχές αντικατοπτρίζεται αυτό που οι άνθρωποι θεωρούν σημαντικό για την αξιολόγηση την αποτελεσματικότητα και την πρόοδο ενός οργανισμού. Οι διαστάσεις αυτές έχουν ως εξής:

- ✓ **Οικογενειακή (Clan):** Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας, προσεγγίζει την οργανωσιακή επιτυχία μέσα από την πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν και αποδίδουν καλύτερα ως συνεργάτες, προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ανθρώπινο περιβάλλον εργασίας όπου πρωταρχικό καθήκον των εργαζομένων μέσα από την ομαδική εργασία είναι ή δέσμευση η αφοσίωση και η πίστη στους στόχους του οργανισμού. Είναι πολύ σημαντικό για την οργανωτική δραστηριότητα όλοι οι εργαζόμενοι να μοιράζονται τις ίδιες αξίες και τις ίδιες πεποιθήσεις
- ✓ **Ιεραρχική (Hierarchy):** σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας, η οργανωσιακή επιτυχία προσεγγίζεται μέσα από ξεκάθαρες γραμμές λήψης αποφάσεων, τυποποιημένους κανόνες, διαδικασίες και μηχανισμούς ελέγχου και λογοδοσίας. Τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών είναι η οργανωτική ικανότητα και η ικανότητα συντονισμού. Το επιδιωκόμενο για τον οργανισμό είναι η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και η αποτελεσματικότητα. Οι σταθεροί κανόνες και οι επίσημες πολιτικές κρατούν τον οργανισμό ενωμένο. Ένας τύπος κουλτούρας που έχει πολλά κοινά γνωρίσματα με το μοντέλο της γραφειοκρατίας
- ✓ **Μη γραφειοκρατική (Adhocracy):** σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας συναντάμε οργανισμούς που ασχολούνται κυρίως με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών με έμφαση στην πρωτοπορία και τον πειραματισμό, καθώς και την ανάληψη ρίσκου. Σημαντικό ρόλο για τον οργανισμό έχει η δημιουργία ενός

μελλοντικού οράματος. Η ηγεσία ενθαρρύνει την καινοτομία την πρωτοβουλία και προετοιμάζει τις αλλαγές . Η επιτυχία για τον οργανισμό επιτυγχάνεται μέσα από τη δημιουργία νέων μοναδικών και πρωτότυπων προϊόντων και υπηρεσιών

- ✓ **Προσανατολισμένη στην αγορά (Market):** κύριο χαρακτηριστικό σε αυτόν τον τύπο οργάνωσης είναι οι στόχοι που σχετίζονται με την επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού μέσα σε ένα εχθρικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι ηγέτες είναι αδιάλλακτοι και απαιτητικοί, με κύριο μέλημά τους την εστίαση στον στόχο. Εδώ η επιτυχία ορίζεται από το ποσοστό του μεριδίου που έχει ο οργανισμός στην αγορά την ηγετική θέση που κατέχει σε αυτήν, την παραγωγικότητα και τα κέρδη (Cameron & Quinn, 1999).



Εικόνα 4: Το μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών της οργανωσιακής κουλτούρας (Cameron & Quinn)

Από την άλλη πλευρά, οι Terrence Deal και Allan Kennedy πρότειναν ένα από τα πρώτα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας. Στο μοντέλο τους προσδιόρισαν ότι υπάρχουν έξι αλληλένδετα στοιχεία τα οποία ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται ως εξής:

- ✓ Η **ιστορία** του οργανισμού είναι σημαντική επειδή είναι αυτή που διαμορφώνει τις τρέχουσες πεποιθήσεις, αξίες και παραδόσεις μέσα από τις κοινές εμπειρίες του παρελθόντος
- ✓ Οι **αξίες και πεποιθήσεις** είναι ζωτικής σημασίας καθώς εστιάζουν στις κοινές πεποιθήσεις των εργαζομένων καθώς και του οργανισμού στο σύνολό του. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται και οι γραφτές και οι άγραφες ενέργειες και συμπεριφορές

- ✓ Οι **τελετουργίες και οι τελετές** είναι οι καθημερινές δραστηριότητες που ενώνουν τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα η καθημερινή καλημέρα, το κέρασμα την ημέρα της ονομαστικής εορτής. Όλα αυτά τα μικρά και καθημερινά με την πάροδο του χρόνου γίνονται αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας ενός οργανισμού
- ✓ Η **αφήγηση ιστοριών**, είναι μια μέθοδος που βοηθάει τους νέους εργαζομένους να κατανοήσουν τη θέση και τη λειτουργία τους μέσα στον οργανισμό. Οι εταιρικές αφηγήσεις βοηθούν επίσης τους υπαλλήλους να μάθουν για τις προσδοκίες του οργανισμού και να κατανοήσουν καλύτερα τις αξίες του.
- ✓ Οι **ηρωικές φιγούρες** αναφέρονται συνήθως σε εργαζόμενους και διευθυντές οι οποίοι συνέβαλαν με τις πράξεις τους στην εξέλιξη και ανάπτυξη του οργανισμού, αντικατοπτρίζοντας την κουλτούρα και τις αξίες του, εργαζόμενοι οι οποίοι αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση
- ✓ Το **πολιτιστικό δίκτυο** είναι ένα ανεπίσημο κοινωνικό δίκτυο αλλά αποτελεί καθοριστική σημασία για την κουλτούρα ενός οργανισμού. Η κυριότερη γνώση προκύπτει μέσα από ιστορίες ανθρώπων οι οποίοι έχουν πλήρη κατανόηση της ιστορίας του οργανισμού και μπορούν να αναλύσουν τις καταστάσεις υπό το πρίσμα των πεποιθήσεων των αξιών και των ιστορικών πρακτικών του οργανισμού.

Εξετάζοντας αυτά τα πολιτιστικά στοιχεία σε διάφορους οργανισμούς, οι Deal και Kennedy ανακάλυψαν ότι υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι πολιτισμών. Απαρίθμησαν δύο παράγοντες της αγοράς οι οποίοι, κατά την άποψή τους, επηρέασαν επίσης τους πολιτιστικούς κανόνες και πρακτικές. Ο ένας παράγοντας ήταν ο βαθμός κινδύνου ο οποίος σχετίζεται με τις δραστηριότητες του οργανισμού. Ο άλλος παράγοντας αφορά στην αμεσότητα λήψης της ενημέρωσης σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων και των στρατηγικών που ακολούθησε ο οργανισμός. Οι Deal και Kennedy κατηγοριοποίησαν την κουλτούρα σε τέσσερις τύπους:

- ✓ Εργαστείτε σκληρά/παίξτε σκληρά
- ✓ Σκληρός τύπος κουλτούρας

- ✓ Καλλιέργεια διεργασιών
- ✓ Κουλτούρα στοιχήματος της εταιρείας



Εικόνα 5: Deal and Kennedy's Taxonomies of Organizational Culture

2.2 Θεωρίες για την Οργανωσιακή Μάθηση - Μηχανισμοί Μάθησης

Αν και ο όρος οργανωσιακή μάθηση εμφανίστηκε πρώτη φορά το 1964 άρχισε να γίνεται αντικείμενο μελέτης από την δεκαετία του 1990 και μετά. Όπως για την οργανωσιακή κουλτούρα έτσι και για την οργανωσιακή μάθηση δεν κατέστη δυνατόν να συμφωνηθεί ένας μοναδικός και καθολικά αποδεκτός ορισμός αλλά αναπτύχθηκαν και πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Από τους διάφορους ορισμούς που κατά καιρούς δόθηκαν, ίσως ο πιο γνωστός είναι του Arthur Schneiderman, που αναφέρει πως «η οργανωσιακή μάθηση είναι η απόκτηση, εφαρμογή και τέλεια γνώση νέων εργαλείων και μεθόδων που επιτρέπουν ταχύτερη βελτίωση των διαδικασιών εκείνων που η βελτίωσή τους είναι καθοριστική για την επιτυχία ενός οργανισμού» (Schneiderman 2006).

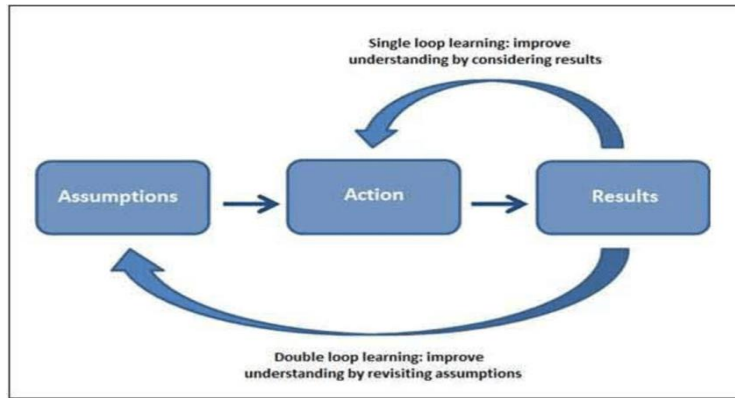
Η απόκτηση γνώσης από τα μέλη ενός οργανισμού, δεν επιφέρει αυτόματα την οργανωσιακή μάθηση. Χρειάζεται διάχυση αυτής της γνώσης μεταξύ των μελών του οργανισμού και αξιοποίησή της μέσα από μια συντονισμένη προσπάθεια επίτευξης κοινών στόχων, δηλαδή των στόχων του οργανισμού. Έτσι σε έναν οργανισμό εντοπίζονται τρία επίπεδα μάθησης:

- ✓ η ατομική μάθηση που αποκτά κάθε μέλος της οργάνωσης μέσω της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης, της εμπειρίας και της τεχνολογίας και προκαλεί αλλαγή δεξιοτήτων, γνώσεων, συμπεριφοράς και αξιών του

- ✓ η ομαδική μάθηση, δηλαδή η αύξηση της γνώσης και των δεξιοτήτων των ομάδων στις οποίες εντάσσονται τα μέλη του οργανισμού
- ✓ η οργανωσιακή μάθηση που επιτυγχάνεται μέσα από την δέσμευση του οργανισμού για συνεχή βελτίωση και εκφράζεται μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας των μελών του. Βασίζεται στην κοινή γνώμη όλων των μελών του οργανισμού και όχι στην γνώση ατόμων ή ομάδων και δημιουργεί οργανωσιακή μνήμη, δηλαδή κοινή σε όλους γνώση και εμπειρία.

Η γνώση έχει μικρό χρόνο ζωής, όσο διαρκεί η εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου. Για να γίνει μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού πρέπει να γίνεται γνωστή σε νέα μέλη του οργανισμού, είτε με άτυπη μεταφορά της πληροφορίας είτε μέσα από μια οργανωμένη διαδικασία εκπαίδευσης. Αν και η ατομική μάθηση δεν εγγυάται ότι θα επιτευχθεί οργανωσιακή μάθηση, αποτελεί προαπαιτούμενο της. Οι οργανισμοί μαθαίνουν μόνο αν διαθέτουν μέλη που μαθαίνουν. Για να μετατραπεί η ατομική μάθηση σε οργανωσιακή πρέπει να καταγραφεί στη «μνήμη» του οργανισμού και να ενσωματωθεί στις διαδικασίες του. Αυτό συνεπάγεται αλλαγή του οργανισμού, προσαρμογή του στα νέα δεδομένα που προκύπτουν μέσα από την ατομική μάθηση.

Η μνήμη του οργανισμού δημιουργείται με τη συσσώρευση πληροφοριών που προέρχονται από διάφορες πηγές εντός του οργανισμού όπως είναι η παράδοση, που περιλαμβάνει αφηγήσεις από το παρελθόν που συχνά προσφέρουν χρήσιμα μαθήματα και αρχές, που μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικό τόπο και χρόνο (Brown & Duguid, 2000). Η οργανωσιακή μάθηση επέρχεται με δύο ενναλακτικούς τρόπους που εντοπίστηκαν το 1978 από τους Argyris και Donald Schon: τη μάθηση απλού βρόχου (single-loop learning) που αφορά τον εντοπισμό από τον οργανισμό και τη διόρθωση ενός σφάλματος με αλλαγή στρατηγικής, αλλά χωρίς μεταβολή των ισχυόντων αξιών, σκοπών κανόνων και διαδικασιών και στη μάθηση διπλού βρόχου (double-loop learning) με την οποία ο οργανισμός εντοπίζει ένα σφάλμα και επιδιώκει την ολοκληρωτική αντιμετώπισή του, επανεξετάζοντας τις ισχύουσες αξίες, και κανόνες, τροποποιώντας τις πολιτικές και τους σκοπούς της οργάνωσης.



Εικόνα 6: Argyris και Donald Schon, Single loop and double loop learning

Με τη μάθηση μονού βρόγχου η γνώση επιτυγχάνεται χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια, αντίθετα η μάθηση διπλού βρόγχου απαιτεί εμβάθυνση στο γνωστικό αντικείμενο. Η μάθηση μονού βρόγχου στηρίζεται στις επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές ενώ η μάθηση διπλού βρόγχου απαιτεί ανάπτυξη νέων κανόνων που να διέπουν νέες ενέργειες (Smith, 2013). Ακολούθησαν παρόμοιες θεωρίες για δύο μοντέλα μάθησης από αρκετούς ακόμη μελετητές:

- ✓ η προσαρμοστική και δημιουργική μάθηση
- ✓ η εκμεταλλευτική και ερμηνευτική μάθηση
- ✓ η προσαρμοστική και προδραστική μάθηση
- ✓ η τακτική και στρατηγική μάθηση
- ✓ η μάθηση χαμηλότερου και υψηλότερου επιπέδου

Αν και οι προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα καθενός από αυτούς τους τύπους μάθησης διαφέρουν, όλες αυτές οι διακρίσεις συγκλίνουν ότι ο πρώτος τύπος μάθησης λειτουργεί στο υφιστάμενο πλαίσιο οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ ο δεύτερος μπορεί να το αλλάξει αν είναι απαραίτητο για να προοδεύσει ο οργανισμός (Basten & Haamann, 2018). Η αναγκαιότητα της οργανωσιακής μάθησης είναι δεδομένη σε κάθε οργανισμό του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα που επιδιώκει επιβίωση και ανάπτυξη, κατά συνέπεια κάθε οργανισμός πρέπει να μετατραπεί σε οργανισμό μάθησης ή (οργανισμό που μαθαίνει) δηλαδή σε έναν οργανισμό που ηθελημένα διαμορφώνεται με τρόπο που να μεγιστοποιεί την οργανωτική μάθηση (Appelbaum & Goransson, 1997). Η αλλαγή ενός οργανισμού σε «οργανισμό που

μαθαίνει» συντελείται κυρίως από τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού που πρέπει με τις αποφάσεις τους να καθοδηγήσουν σε αποτελέσματα όπως: η ενδυνάμωση όλων των μελών του οργανισμού, η επιδίωξη της καινοτομίας, η αποκέντρωση της διοίκησης, η ομαδική εργασία και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Για να διευκολυνθεί η αλλαγή αυτή θα πρέπει να έχει ληφθεί υπόψη από τα στελέχη του οργανισμού, η ετοιμότητα και η διάθεση που έχει ο οργανισμός προς αυτή την κατεύθυνση. Ο οργανισμός υπάρχει και λειτουργεί, επομένως στη «μνήμη» του υπάρχουν καταγεγραμμένες πληροφορίες και γεγονότα. Εκτός από τις καλές πρακτικές, πρέπει να αξιοποιηθούν σαν ευκαιρίες για μάθηση σφάλματα και αστοχίες που συνέβησαν στο παρελθόν. Επίσης τα στελέχη του οργανισμού πρέπει να έχουν προσδιορίσει πιθανές μελλοντικές αλλαγές και να έχουν προετοιμάσει σενάρια προσαρμογής σε αυτές, έτσι ώστε να κατευθύνουν σε συγκεκριμένους τομείς που θα είναι κρίσιμοι. Συχνά έρχονται αντιμέτωποι με διαφορετικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις από μέλη του οργανισμού με παγιωμένες απόψεις και φιλοσοφία που οδηγούν σε αρνητικές συμπεριφορές και τρόπους χειρισμού συγκεκριμένων θεμάτων. Είναι γνωστό ότι τέτοιες παγιωμένες απόψεις δύσκολα μεταβάλλονται (Mundy & Vaughan Van Hecke, 2007).

Η πορεία προς την αλλαγή σε οργανισμό μάθησης συνήθως είναι δυσκολότερη στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης όπου υπάρχουν τα εμπόδια που προκαλεί η εδραιωμένη δομή και κουλτούρα της γραφειοκρατίας (με την αρνητική της μορφή). Όμως το σύγχρονο περιβάλλον απαιτεί δημόσιους οργανισμούς με ταχύτητα δράσης, αποτελεσματικότητα και βελτιωμένη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών. Η μάθηση αποτελεί εργαλείο για την αλλαγή της κουλτούρας των οργανισμών του δημοσίου τομέα και για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για να υπάρχει βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες χρειάζεται αλλαγή συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού που θα έχει θετικές επιπτώσεις στον τρόπο που ασκεί ο καθένας τα καθήκοντα του.

2.3 Η Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας και Οργανωσιακής Μάθησης

Η ίδια η φύση της μάθησης και ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιείται η γνώση σε έναν οργανισμό, εξαρτάται από την κουλτούρα και τις υπάρχουσες υποκουλτούρες του οργανισμού. Κάποιοι οργανισμοί βασίζονται στην ατομική γνώση των μελών τους, η οποία αποκαλείται «εμπειρική», είναι υποκειμενική, έχει αποκτηθεί από εκπαίδευση, εμπειρία κλπ. και δεν μπορεί να τυποποιηθεί. Αυτοί οι οργανισμοί παρέχουν στα μέλη τους μεγαλύτερη αυτονομία για τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους μέσα από μια αποκεντρωμένη δομή με άτυπους μηχανισμούς συντονισμού. Άλλοι οργανισμοί στηρίζονται στην «καταγεγραμμένη» γνώση που δεν προέρχεται από έναν ειδικό, αλλά βρίσκεται σε υπάρχουσες εκθέσεις και αναφορές ή σε βάσεις δεδομένων. Αυτοί οι οργανισμοί διαθέτουν τυπικές δομές ελέγχου και συντονισμού και έχουν καθορίσει τυποποιημένα καθήκοντα στα μέλη τους.

Η συσχέτιση των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας με τις διαφορετικές μορφές γνώσεων στις οποίες βασίζεται η οργανωσιακή μάθηση, παράγει τέσσερα οργανωσιακά μοντέλα:

		Παράγοντες Γνώσης (αυτονομία και έλεγχος)	
		άτομο	οργάνωση
τυποποίηση της γνώσης και της εργασίας	υψηλή	επαγγελματική γραφειοκρατία	μηχανική γραφειοκρατία
	χαμηλή	λειτουργική achoeracy	J-μορφή του οργανισμού

Εικόνα 7: Μορφές Γνώσης και Οργανωσιακή Κουλτούρα

- ✓ Η επαγγελματική γραφειοκρατία εκφράζει οργανισμούς των οποίων η μάθηση προέρχεται από την γνώση των στελεχών της ανώτατης διοίκησης του. Αυτή η γνώση τυποποιείται και διαχέεται στα μέλη μέσα από την εκπαίδευση και αποτελεί στοιχείο που συνυπάρχει με τους κανονισμούς που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού. Αν και η επαγγελματική γραφειοκρατία παρέχει υψηλό βαθμό αυτονομίας στα μέλη, η οργανωσιακή της δομή είναι γραφειοκρατική με ισχύ προκαθορισμένων κανόνων, με τήρηση της δεδομένης

ιεραρχίας και ελάχιστη δεκτικότητα στην καινοτομία. Τα μέλη αποτελούν τον βασικό παράγοντα γνώσης αλλά μόνο σε τομείς που σχετίζονται με την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αν και για την επίλυση προβλημάτων εφαρμόζεται η καταγεγραμμένη γνώση του οργανισμού. Υπάρχει περιορισμένη μετάδοση γνώσης ανάμεσα στα μέλη και τις ομάδες του οργανισμού, ενώ οι διαδικασίες μάθησης περιορίζονται στην μετάδοση εξειδικευμένων γνώσεων.

- ✓ Στην μηχανική γραφειοκρατία οι βασικότερες οργανωσιακές αρχές είναι η εξειδίκευση, η τυποποίηση και ο έλεγχος μέσω των οποίων αυξάνεται η σταθερότητα και η αποτελεσματικότητα. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί για τον συντονισμό μονάχα τυποποιημένες διαδικασίες που προκύπτουν από τις ικανότητες του οργανισμού και την εμπειρία που έχει αποκτηθεί από τα μέλη του. Η διοικητική ιεραρχία είναι αυτή που μετατρέπει την ατομική γνώση που συσσωρεύεται, σε κανόνες και διαδικασίες. Άρα ο οργανισμός εξαρτάται λιγότερο από την εμπειρική γνώση και αν υπάρχει προσπαθεί να τη περιορίσει με την διαδικασία μετατροπής και συγκέντρωσης της γνώσης για την οποία είναι υπεύθυνη η διοίκηση με την βοήθεια πληροφοριακών συστημάτων. Η μηχανική γραφειοκρατία είναι κατάλληλη για να αντιμετωπίζει καθημερινά προβλήματα για τα οποία δεν απαιτούνται αλλαγές και καινοτομία.
- ✓ Η λειτουργική (adhocracy) οργανωσιακή μορφή είναι μια ευέλικτη, προσαρμόσιμη και άτυπη δομή χωρίς γραφειοκρατικές διαδικασίες και διαθέτει μια έμφυτη δυνατότητα να δημιουργεί εμπειρική γνώση με χρήση πειραματισμού και καινοτομίας σε συνδυασμό με τις ικανότητες των μελών της. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω των ομάδων που συγκροτούν τα μέλη, για να εκπληρώσουν ένα συγκεκριμένο καθήκον που τους έχει ανατεθεί. Σε τέτοιους οργανισμούς κυριαρχεί η εμπειρική γνώση, αλλά για την επιτυχία είναι καθοριστικός ο υψηλός βαθμός συνεργασίας. Η εκμάθηση των μελών γίνεται από την αλληλεπίδραση τους μέσα στην ομάδα και στα διαφορετικά προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν κάθε φορά. Ο οργανισμός διαθέτει διαφορετικούς τρόπους σκέψης και διάθεση για καινοτομία αλλά είναι ευάλωτος καθώς η γνώση του δεν συγκεντρώνεται και κάθε απώλεια μέλους μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες (Lam, 2020).

✓ Η Ιαπωνική (Japanese type): Η J - μορφή οργανισμών υποστηρίζει ότι η ολοκλήρωση των εργαζομένων προκύπτει από την ένταξή τους σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Ο όρος παρουσιάστηκε από τους Ikujiro Nonaka και Hirotaka Takeuchi (1995) και εκφράζει έναν οργανισμό με την γνώση να είναι διαθέσιμη σε όλους μέσα από τις σχέσεις των μελών του και στην αλλαγή κουλτούρας (Nonaka, 2007). Ο οργανισμός συνδυάζει την σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατίας με τη ευελιξία και τη δυναμική μιας λειτουργικής (adhocracy) οργάνωσης και στηρίζεται στον συντονισμό των τριών πυλώνων που συνυπάρχουν ταυτόχρονα.

- ✓ μια τυπική ιεραρχική δομή
- ✓ μια οργανική, μη ιεραρχική ομαδική δομή
- ✓ μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα

Η αλληλεπίδραση των τριών πυλώνων επιτρέπει τον συνδυασμό μεταξύ της εμπειρικής και της καταγεγραμμένης γνώσης που αναπτύσσεται σε διαλειτουργικές ομάδες διαφορετικών λειτουργιών του οργανισμού. Όταν η διαλειτουργική ομάδα ολοκληρώσει το έργο της, τα μέλη της επιστρέφοντας στις κανονικές τους θέσεις συμβάλλουν στην διάχυση της γνώσης τους σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η J - μορφή οργανισμού διακρίνεται για την δυνατότητα παραγωγής εμπειρικής γνώσης από τα μέλη του, την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα (Lam, 2020).

Κεφάλαιο 3: Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

3.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Η δημόσια διοίκηση ως έννοια και περιεχόμενο, συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση μιας σειράς δημόσιων υποθέσεων, που άμεσα σχετίζονται με το λαό. Η δημόσια διοίκηση σε επίπεδο άσκησης διακρίνεται από την αντίστοιχη ιδιωτική διοίκηση, βάσει των μέσων που χρησιμοποιούνται και τα οποία αποτελούν αντικείμενο για την υλοποίησή της, αλλά και βάσει των σκοπών που εξυπηρετούνται (Σωτηρόπουλος και Χριστόπουλος, 2016). Η δημόσια διοίκηση είναι προσανατολισμένη προς την εξυπηρέτηση των διαφόρων δημόσιων αναγκών, αλλά και γενικότερων σκοπών του δημόσιου συμφέροντος. Η δημόσια διοίκηση αποκαλείται και κυριαρχική ή εξουσιαστική διοίκηση, βασιζόμενη σε κανόνες δημοσίου δικαίου, ενώ αντίθετα η ιδιωτική διοίκηση αποκαλείται συναλλακτική και λειτουργεί στο πλαίσιο της ελεύθερης αγοράς και της ιδιωτικής οικονομίας στη βάση των κανόνων του ιδιωτικού δικαίου

Σε κάθε χρονική περίοδο της πορείας του ελληνικού κράτους από το 1828, η δημόσια διοίκηση ήταν ένας γραφειοκρατικός οργανισμός με έντονη εξάρτηση από την εκάστοτε κυβερνώσα πολιτική παράταξη, ο οποίος σε καμία περίπτωση δεν μπορούσε να παρέχει στους πολίτες τις υπηρεσίες που έπρεπε. Η ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Ένωση τη δεκαετία του 1980 και η έντονη υστέρηση σε κάθε σύγκριση με τα αντίστοιχα συστήματα δημόσιας διοίκησης των Ευρωπαϊκών Εταίρων, ήταν αφορμή για διάφορες προσπάθειες βελτίωσης της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Μεταξύ 2000 - 2015 ψηφίστηκαν περίπου 1.500 νόμοι και εκδόθηκαν 3.400 Προεδρικά Διατάγματα, γεγονός που εκτός των άλλων προβλημάτων δημιούργησε εκτεταμένη πολυνομία με μια σειρά αλληλοαναιρούμενων και αναποτελεσματικών νόμων που προστέθηκαν στους υπάρχοντες (Σωτηρόπουλος και Χριστόπουλος, 2016).

Η Ελλάδα πάντοτε αποτελούσε μια χώρα που χαρακτηριζόταν από συγκεντρωτισμό στην λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών που καθόριζε η κυβερνητική εξουσία. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από το Ελληνικό Σύνταγμα, όπου σύμφωνα με τα άρθρα 101 - 102, η δημόσια διοίκηση, η οποία λειτουργεί σε κεντρικό, αποκεντρωμένο και τοπικό επίπεδο, έχει την ευθύνη

της εφαρμογής των προγραμμάτων πολιτικής, όπως αυτά ορίζονται από τα αρμόδια όργανα του βασικού πολιτικού συστήματος (κόμματα, κοινοβούλιο, κυβέρνηση). Ο λόγος που η κυβερνητική εξουσία είναι συγκεντρωτική και όχι αποκεντρωμένη στην Ελλάδα, έχει να κάνει με την επιδίωξη του οποιουδήποτε κόμματος βρίσκεται στην εξουσία, να αποκτήσει τον έλεγχο του μεγαλύτερου μέρους της δημόσιας διοίκησης. Όσο περισσότερο συγκεντρωτική είναι η εξουσία τόσο ευκολότερα επιτυγχάνεται ο έλεγχος της μέσα από την αξιοποίηση πιστών κομματικών στελεχών στο οργανόγραμμα των φορέων της δημόσιας διοίκησης.

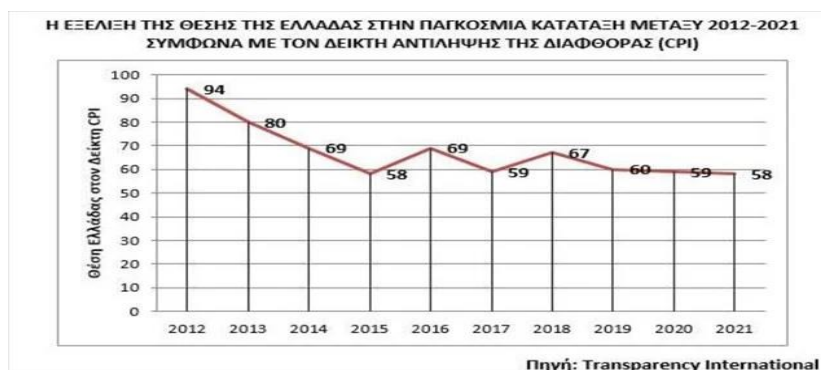
Η διαρκής εμπλοκή των πολιτικών κομμάτων, στη λειτουργία της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι μια βασική αιτία που προκαλεί πολλά από τα προβλήματά της (ΕΚΚΔΑ, 2013). Κάθε κόμμα που βρίσκεται στη κυβέρνηση, θεωρεί αυτονόητο ότι πρέπει να ελέγξει την δημόσια διοίκηση για να εφαρμόσει τις πολιτικές του και βρίσκει στον δημόσιο τομέα το πεδίο ρουσφετολογικής εξυπηρέτησης της εκλογικής του πελατείας, συνήθως με την μορφή διορισμών ή επιθυμητών μετακινήσεων υπαλλήλων. Είναι αυτονόητο ότι όπου υπερισχύει η συναλλαγή του πολίτη με την εξουσία, είναι αδύνατον να ενδημήσει το κριτήριο της αξιοκρατίας. Έτσι διαχρονικά στην Ελλάδα, η Δημόσια διοίκηση παραμένει όμηρος των αδυναμιών της, δυσκολεύεται να βελτιωθεί μέσα από μεταρρυθμίσεις και δεν μπορεί να καλύψει ικανοποιητικά τις ανάγκες των πολιτών. (ΕΚΚΔΑ)

Οι μελετητές της οργάνωσης της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αλλά και οι πολίτες, που ήταν αποδέκτες των υπηρεσιών της, διαπίστωναν διαρκώς την αδυναμία προσαρμογής των δημοσίων οργανισμών στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας και των πολιτών της χώρας, αλλά εντόπιζαν και μια σειρά από άλλες αδυναμίες:

- ✓ Ο πολύ μεγάλος αριθμός οργανωτικών μονάδων όπως εμφανίζονται στο επικαιροποιημένο Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης του 2022 (Υπουργείο Εσωτερικών, 2022) που προκαλεί προβλήματα συντονισμού συνεργασίας και επικαλύψεις καθηκόντων. Συχνά, ο καθορισμός των οργανωτικών μονάδων προκύπτει με βάση τις πελατειακές ανάγκες της πολιτικής εξουσίας και όχι με οργανωτικά ή λειτουργικά κριτήρια. Το 2014, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέφερε ότι κάθε Ελληνικό υπουργείο διαχειριζόταν κατά μέσο όρο 439 οργανικές δομές. Αυτός ο μεγάλος αριθμός οργανωτικών μονάδων

είναι ενταγμένος σε ένα συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα και εξαρτώνται λειτουργικά, οικονομικά και επιχειρησιακά, από το υπουργείο στο οποίο εντάσσονται και από τις επιλογές της πολιτικής ηγεσίας του (Florian Hauser, 2019)

- ✓ Η έλλειψη κριτηρίων ικανοτήτων και δεξιοτήτων στις τοποθετήσεις των δημοσίων υπαλλήλων, δημιουργεί φαινόμενα υπερστελέχωσης ή υποστελέχωσης οργανισμών ή θέσεων, με συνέπεια άνιση κατανομή του φόρτου εργασίας. Το πρόβλημα μεγεθύνεται με την ελλιπή οργάνωση σε καθηκοντολόγιο και περιγραφές θέσεων εργασίας του προσωπικού
- ✓ Η έλλειψη μηχανισμών δια υπηρεσιακής συνεργασίας
- ✓ Η έλλειψη ενός μοντέλου διοίκησης που θα εστιάζει περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό και λιγότερο στις διοικητικές διαδικασίες
- ✓ Πολύ συχνή παρουσία φαινομένων διαφθοράς που ενισχύεται από την ύπαρξη ατιμωρησίας για τους υπαλλήλους και την έλλειψη διαφάνειας στους δημόσιους οργανισμούς. Χαρακτηριστικά σε σχετική παγκόσμια έρευνα το 2021, η Ελλάδα βρισκόταν στην 58^η θέση ανάμεσα σε 180 χώρες, ενώ τα προηγούμενα χρόνια ήταν σε ακόμη χαμηλότερη σειρά στην κατάταξη (Μπίνης, Σωτηροπούλου και Ζαρκινού, 2022).



Εικόνα 8: Η εξέλιξη της θέσης της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη μεταξύ 2012-2021 σύμφωνα με τον δείκτη αντίληψης της διαφθοράς

- ✓ Η περιορισμένη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, για πολλά χρόνια, λόγω ανυπαρξίας σχετικής κυβερνητικής βούλησης και αντιδράσεων του προσωπικού όλων των ιεραρχικών βαθμίδων. Πολλά από τα

συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που εφαρμόστηκαν δεν εξασφάλισαν την διαλειτουργικότητα μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην αξιοποιείται κατάλληλα μεγάλος όγκος πληροφοριών

- ✓ Αδυναμίες στην υλοποίηση διαδικασιών στοχοθεσίας, μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης, και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ασπρίδης, 2017)
- ✓ Στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα της χώρας μας, βασικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται είναι η οργάνωση σε πολλά επίπεδα ιεραρχίας, θέσεις εργασίας που στελεχώνονται με κριτήρια τυπικά προσόντα χωρίς αξιολόγηση των ικανοτήτων του κάθε υπαλλήλου, ενώ η εργασιακή σχέση καθορίζεται από την θεσμοθετημένη νομιμότητα των υπαλλήλων το ενιαίο μισθολόγιο και από την ανεπάρκεια κινήτρων αποδοτικότητας.

Μερικές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της είναι:

- ✓ Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης γίνεται με αποσπασματικό τρόπο για εξυπηρέτηση σκοπών που δεν έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση των πολιτών. Ένα από αποτελέσματα της πρακτικής είναι η ανισοκατανομή του προσωπικού στις διάφορες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα
- ✓ Στελέχωση με προσωπικό που μπορεί να διαθέτει τυπικά προσόντα αλλά δεν διαθέτει τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκάστοτε θέση εργασίας. Διαπιστωμένη έλλειψη έμπειρων στελεχών ανώτατων ιεραρχικών βαθμίδων με ανάλογες διοικητικές ικανότητες
- ✓ Έλλειψη αξιολόγησης των υπαλλήλων και εξέλιξη των υπαλλήλων στην ιεραρχική κλίμακα, με βάση κριτήρια χρόνου παραμονής στην υπηρεσία και όχι επιδόσεων ή ικανοτήτων (Πικραμένος, 2015).

Οι προσπάθειες μεταρρυθμίσεων των τελευταίων δεκαετιών, σύμφωνα με την προσέγγιση της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management)», προήλθαν κυρίως από την ανάγκη σύγκλισης της Ελληνικής με την Ευρωπαϊκή νομοθεσία ή από υποχρεώσεις που προέκυπταν από τα μνημόνια οικονομικής και χρηματοπιστωτικής πολιτικής που υπογράφηκαν για την αντιμετώπιση της Ελληνικής οικονομικής κρίσης (Σπανού, 2018). Σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις

έγιναν με την εισαγωγή του Ενιαίου Μισθολογίου - Βαθμολογίου (Ν.4024/2011 και Ν.4354/2015) την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (Ν.4325/2015) και το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων (Ν.4369/2016 και Ν.4533/2018). Με το Ν.4440/2016 ορίστηκε Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας. Η πρόταση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, λαμβάνει υπόψη της τους πολίτες που είναι αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχουν οι δημόσιες υπηρεσίες, είναι ανταγωνιστική και δεκτική σε παρεμβάσεις της κοινωνίας, χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια και αξιολογείται με δείκτες απόδοσης που έχει η ίδια προκαθορίσει (Aykas και Metin, 2012).

Μεγάλες αλλαγές στην Ελληνική δημόσια διοίκηση προέκυψαν σαν αποτέλεσμα της λήψης μέτρων προστασίας από την πανδημία covid - 19. Με μια σειρά Πράξεων Νομοθετικού Περιεχομένου για την προστασία των πολιτών και των δημοσίων υπαλλήλων και την κατά εξακολούθηση λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, παρά τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης, μεγάλο μέρος των υπηρεσιών των οργανισμών του δημοσίου τομέα, έγινε διαθέσιμο στους πολίτες μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας, μέσα από τη χρήση κινητού τηλεφώνου, ηλεκτρονικού υπολογιστή και διαδικτύου. Μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα ενσωματώθηκαν οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών και έγιναν ηλεκτρονικές περισσότερες διαδικασίες και υπηρεσίες, από όσες είχαν γίνει τις προηγούμενες δεκαετίες στο Ελληνικό Δημόσιο (Σωτηρόπουλος, 2021).

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι κρατικές αρχές στην Ελλάδα αντέδρασαν με σχετικά άμεσο τρόπο, ως προς την οριοθέτηση ενός τρόπου λειτουργίας του δημόσιου τομέα, ο οποίος και αφενός θα προστάτευε τους εργαζόμενους από τη μετάδοση του ιού και αφετέρου, δεν θα επηρέαζε την εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα (Σωτηρόπουλος, 2021). Παράλληλα, μια σειρά από μέτρα ελήφθησαν ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών, προκειμένου να ικανοποιούνται αιτήματα και ανάγκες τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Τα μέτρα αυτά για παράδειγμα περιελάμβαναν ηλεκτρονικές υπηρεσίες ταυτοποίησης και έκδοσης ψηφιακών πιστοποιητικών, αλλά και ηλεκτρονική υπογραφή εγγράφων, καθώς και έκδοση υπεύθυνης δήλωσης, όπως και παροχή εξουσιοδότησης.

Επίσης, πολλές διαδικασίες σε δημόσιες υπηρεσίες όπως για παράδειγμα στις Δ.Ο.Υ. ψηφιοποιήθηκαν, διαμορφώνοντας νέα δεδομένα στις σχέσεις πολιτών και

επιχειρήσεων με τους δημόσιους φορείς. Ασφαλώς και από πολλές πλευρές εκφράστηκαν ανησυχίες αλλά και προβληματισμοί σχετικά με την επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών και των επιχειρήσεων, ως προς τους κινδύνους της διαρροής τους, όμως σε κάθε περίπτωση αυτό που επισημαίνεται είναι πως υπάρχει σημαντική εξοικονόμηση σε εργατοώρες αλλά και σε κόστος μετακινήσεων (Σωτηρόπουλος, 2021). Παράλληλα, μέσω της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών δεν υπάρχει η καθυστέρηση με την αναγκαιότητα συνεννόησης των διαφορετικών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα για την υλοποίηση μιας εργασίας, το οποίο ασφαλώς και συνεπάγεται διοικητικό καθώς και οικονομικό όφελος.

3.2 Συστήματα Οργάνωσης Κράτους

3.2.1 Συγκεντρωτικό

Αναφορικά με το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης, το βασικό του χαρακτηριστικό είναι πως τα κρατικά όργανα προβαίνουν στην άσκηση μιας σειράς αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, στο σύνολο της επικράτειας του κράτους (Σωτηρόπουλος, Χριστόπουλος, 2016). Ασφαλώς και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών και των επιχειρήσεων, υπάρχουν, λειτουργούν και εξυπηρετούν επιμέρους περιφερειακές και τοπικές διοικητικές υπηρεσίες, οι οποίες όμως σε κάθε περίπτωση εξαρτώνται από τα κεντρικά όργανα διοίκησης, τόσο σε επίπεδο συγκρότησης όσο και σε επίπεδο αρμοδιοτήτων. Επίσης, αυτές οι περιφερειακές αλλά και τοπικές αρχές επίσης, ενεργούν έχοντας άμεση εξάρτηση σε οικονομικό επίπεδο από την κεντρική διοίκηση, αλλά και ευρισκόμενες υπό την εποπτεία τους. Πρακτικά, μέσω της ύπαρξης αυτών των περιφερειακών αλλά και τοπικών αρχών αυτό που επιδιώκεται είναι να αποσυμφορηθεί η κεντρική διοίκηση του κράτους, ώστε να υπάρξει μια διασπορά των υπηρεσιών και σε άλλους φορείς, χωρίς όμως παράλληλα αυτή η αποσυμφόρηση να συνοδεύεται και από ένα αντίστοιχο πλαίσιο αρμοδιοτήτων.

Σε ότι αφορά στο συγκεντρωτικό σύστημα, αυτό παρουσιάζει ένα πλήθος πλεονεκτημάτων, αλλά και ένα εξίσου μεγάλο αριθμό μειονεκτημάτων. Αρχικά, όσον αφορά τα πλεονεκτήματά του ως σύστημα, αυτά αναφέρονται (Σωτηρόπουλος, Χριστόπουλος, 2016):

- ✓ στη δημιουργία ενός περισσότερο οργανωτικού τρόπου σκέψης αλλά και δράσης, των φορέων της κεντρικής διοίκησης
- ✓ στην επίτευξη ενός ελέγχου ο οποίος θα διέπεται από ένα συνεχές και ομοιόμορφο πλαίσιο λειτουργίας
- ✓ στην εξασφάλιση σημαντικής εξοικονόμησης σε επίπεδο υλικών πόρων, αλλά και πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ στη δημιουργία μιας ισχυρής επιβολής δύναμης από την πλευρά του κράτους

Εκτός όμως των σημαντικών πλεονεκτημάτων, το συγκεντρωτικό σύστημα παρουσιάζει και ένα πλήθος μειονεκτημάτων που αναφέρονται (Σωτηρόπουλος, Χριστόπουλος, 2016):

- ✓ αρχικά στο γεγονός πως, συνέπεια του τρόπου δομής και λειτουργίας του κράτους, η διοίκησή του παρουσιάζει χαρακτηριστικά που έχουν υψηλό επίπεδο περιπλοκότητας αλλά και δυσκαμψίας
- ✓ σε πολλές περιπτώσεις, όσοι επιθυμούν να εξυπηρετηθούν χρειάζεται να περιμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, το οποίο συνεπάγεται υψηλό κόστος και απώλεια εργατοωρών
- ✓ οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα κεντρικά κρατικά όργανα, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν άμεση αντίληψη επί του ζητήματος ή των ιδιαιτεροτήτων που αυτά παρουσιάζουν
- ✓ τέλος, λόγω του συγκεντρωτικού συστήματος, υπάρχει μια σαφής ενίσχυση της τάσης ως προς τη μετακίνηση του πληθυσμού που είναι εγκατεστημένος στην περιφέρεια, προς τα μεγάλα αστικά κέντρα.

3.2.2 Αποκεντρωτικό

Αναφορικά με το αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης του κράτους, αυτό αναφέρεται στην ύπαρξη μιας σειράς από περιφερειακά ή εναλλακτικά μη κεντρικά διοικητικά όργανα, στα οποία παρέχεται η δυνατότητα της λήψης αποφάσεων. Τα αποτελέσματα αυτά επέρχονται ως άμεση συνέπεια της έννομης παροχής εξουσιοδότησης, χωρίς να απαιτείται η επικύρωση ή η έγκριση από τα αντίστοιχα κεντρικά όργανα (Σωτηρόπουλος, Χριστόπουλος, 2016). Εντούτοις, το σύνολο των περιφερειακών

οργάνων είναι εκείνα που ανήκουν στις κρατικές υπηρεσίες και παράλληλα τα διορίζει η κεντρική κρατική εξουσία. Η τελευταία έχει τη δικαιοδοσία ως προς την παροχή κατευθύνσεων αλλά και συντονισμού, προς τα επιμέρους περιφερειακά όργανα.

Όπως ισχύει και στην περίπτωση του συγκεντρωτικού συστήματος, έτσι και το αποκεντρωτικό σύστημα, διέπεται από μια σειρά πλεονεκτημάτων αλλά και μειονεκτημάτων. Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα του συστήματος αυτά αναφέρονται (Σωτηρόπουλος, Χριστόπουλος, 2016):

- ✓ αρχικά στο γεγονός πως πλέον η κεντρική διοίκηση δεν χρειάζεται να ασκεί μια σειρά από καθήκοντα που έχουν ειδικό είτε τοπικό περιεχόμενο
- ✓ έπειτα, μέσω του αποκεντρωτικού συστήματος μπορεί να επιτευχθεί πιο άμεσα, αποτελεσματικά αλλά και με χαμηλότερο κόστος, η επίλυση μιας σειράς προβλημάτων που αφορούν στην κεντρική διοίκηση
- ✓ υλοποιείται μια ευρεία στρατηγική σε επίπεδο προώθησης της περιφερειακής ανάπτυξης
- ✓ τέλος, με το αποκεντρωτικό σύστημα τα περιφερειακά όργανα είναι εκείνα που αποκτούν υψηλότερο αίσθημα ευθύνης, τόσο έναντι των πολιτών – επιχειρήσεων, όσο και έναντι της κεντρικής διοίκησης

Εκτός των πλεονεκτημάτων ασφαλώς, υπάρχουν και μια σειρά από μειονεκτήματα, τα οποία εντοπίζονται: (Σωτηρόπουλος, Χριστόπουλος, 2016)

- ✓ αρχικά στο γεγονός πως, το σύνολο σχεδόν των περιφερειακών οργάνων δεν έχουν τη δυνατότητα της επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν, μιας και δεν διαθέτουν τις εξειδικευμένες εκείνες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται
- ✓ επίσης, υπάρχει σαφής κίνδυνος σε ότι αφορά στην ύπαρξη ανομοιομορφίας σχετικά με τον τρόπο λήψης του συνόλου των διοικητικών αποφάσεων

Κεφάλαιο 4: Δημόσια Διοίκηση και Οργανωσιακή Κουλτούρα

4.1 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα στο Πλαίσιο του ΚΠΑ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) (Common Assessment Framework - CAF) είναι ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων ενός δημόσιου οργανισμού, χρησιμοποιώντας τεχνικές Διοίκησης Ποιότητας που αναπτύχθηκε υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η πρώτη έκδοση του ήταν το Μάιο 2000 και από τότε αναπροσαρμόστηκε αρκετές φορές. Αξιολογεί αποκλειστικά τη διοικητική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού και όχι τις πολιτικές που καλείται να εφαρμόσει. Η εφαρμογή του στον Ελληνικό δημόσιο τομέα γίνεται βάση των εγκυκλίων της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών, 1/6-4-2005 και 1/οικ. 6304/12-3-2007.

Αποτελείται από εννέα ομάδες κριτηρίων προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων που αφορούν πτυχές της διοίκησης ενός οργανισμού. Κάθε κριτήριο χωρίζεται σε 28 υποκριτήρια που καθένα σχετίζεται με ένα από τα κύρια θέματα που εξετάζονται κατά την αξιολόγηση ενός οργανισμού. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το έργο του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια των προϋποθέσεων είναι:

- ✓ Ηγεσία
- ✓ Στρατηγική και Προγραμματισμός
- ✓ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- ✓ Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι
- ✓ Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών.

Από την άλλη πλευρά, ως προς τα κριτήρια των αποτελεσμάτων αυτά αναφέρονται:

- ✓ Αποτελέσματα για τον πολίτη
- ✓ Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

- ✓ Αποτελέσματα για την κοινωνία
- ✓ Κύρια αποτελέσματα

Το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (TQM) και για την ανάλυση της απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού και βασίζεται στην προϋπόθεση ότι για να υπάρχουν επιτυχημένα αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοση, στους πολίτες και στην κοινωνία απαιτείται κατάλληλη στρατηγική και σχεδιασμός της ηγεσίας, των ανθρώπων, των συνεργασιών, των πόρων και των διαδικασιών.



Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2015

Εικόνα 9: Το μοντέλο ΚΠΑ

Το ΚΠΑ, σχεδιάστηκε για να προσφέρει στις εθνικές δημόσιες διοικήσεις των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης μια ολοκληρωμένη μελέτη των δημόσιων οργανισμών σε επίπεδο δομής και λειτουργίας σε μία καθορισμένη χρονική περίοδο. Πρόκειται για μια διαδικασία αυτό - αξιολόγησης του οργανισμού που βασίζεται στα πραγματικά δεδομένα και διενεργείται από τους υπαλλήλους των διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων, χωρίς την ανάμιξη εξωτερικών παραγόντων. Ασχολείται με την αξιολόγηση μόνο της διοικητικής λειτουργίας του οργανισμού και όχι των επιδόσεων του ή των πρακτικών που εφαρμόζει. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει το ΚΑΠ, είναι:

- ✓ Ενσωμάτωση στην κουλτούρα του οργανισμού της έννοιας της συνεχούς βελτίωσης, αφού πρόκειται για μια επαναλαμβανόμενη ενέργεια τα αποτελέσματα

της οποίας προκαλούν δράσεις βελτίωσης οι οποίες θα αξιολογηθούν και αυτές στη συνέχεια.

- ✓ Ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού, αφού η αυτό-αξιολόγηση διενεργείται από τους εργαζόμενους.
- ✓ Βοηθάει στην εισαγωγή νέων μεθόδων διοίκησης
- ✓ Επιτρέπει την μεταφορά καλών πρακτικών μεταξύ των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε θέματα δημόσιας διοίκησης και από το σύνολο των αποτελεσμάτων των ΚΑΠ μπορεί να προκύψουν χρήσιμα σε όλους συμπεράσματα και κοινές πολιτικές που θα ελαχιστοποιήσουν τις διαφορές των συστημάτων δημόσιας διοίκησης των διαφόρων χωρών.
- ✓ Η πλήρης και ενιαία εφαρμογή του ΚΑΠ είναι δυνατό να αφορά εκτός από σύνολο του οργανισμού και τα υποσυστήματά του, παρέχοντας πιο εξειδικευμένες πληροφορίες για το σύνολο της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2013).

Στην τελευταία αναθεώρηση του CAF 2020, διατηρήθηκε η βασική δομή με τα 9 κριτήρια. Τα 28 υποκριτήρια που περιλαμβάνονται, τροποποιήθηκαν με έμφαση στην ψηφιοποίηση, στην ευελιξία, στη βιωσιμότητα, στην καινοτομία, στη συμμετοχή και στην ποικιλομορφία. Η ανάγκη για αυτές τις αλλαγές υπαγορεύτηκαν από τις αλλαγές των σύγχρονων κοινωνιών σαν αποτέλεσμα των τεχνολογικών εξελίξεων και των επιπτώσεων τους σε κάθε μορφή ανθρώπινης δραστηριότητας. Είναι έντονη η απαίτηση για πρόσβαση στις πληροφορίες και μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών και ασκείται μεγαλύτερη πίεση στις παραδοσιακά διαμορφωμένες διοικητικές δομές και κουλτούρες. Για να ανταποκριθούν οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζεται να αποκτήσουν μεγαλύτερη ευελιξία και καινοτόμα διάθεση στη στρατηγική τους, στην οργάνωση και στις διαδικασίες τους και το βασικότερο να υπάρχει ευαισθητοποίηση του προσωπικού τους για να υλοποιηθούν οι αλλαγές (CAF, 2020).

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι οι οργανισμοί δημόσιας διοίκησης για να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της κοινωνίας, όπως έχει εξελιχθεί σήμερα, πρέπει προχωρήσουν σε αλλαγές. Η οργανωσιακή αλλαγή που είναι η μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια καινούργια που περιλαμβάνει τα

μετασχηματισμένα στοιχεία του οργανισμού. Οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να υποστεί κάθε στοιχείο ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα η δομή, η στρατηγική, η τεχνολογία, οι ικανότητες και βέβαια η κουλτούρα.

4.2 Διαχείριση Οργανωσιακής Κουλτούρας στους Δημόσιους Οργανισμούς

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντικό χαρακτηριστικό όλων των οργανισμών του δημόσιου τομέα και περιλαμβάνει γνώσεις, τρόπους συμπεριφοράς και ανταλλαγής απόψεων και ιδεών μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων ενός οργανισμού ή μεταξύ των ανθρώπων του οργανισμού και όσων έρχονται σε επαφή με αυτόν. 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. Είναι κοινά αποδεκτό ότι κάθε οργανισμός για να είναι επιτυχημένος, δεν αρκεί να ασχολείται μόνο με το στρατηγικό σχεδιασμό και την υποδομή, πρέπει να δίνει έμφαση και στην κουλτούρα του.

Η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης, την αποτελεσματικότητα, την απόδοσή του και μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία του με την άμεση ή έμμεση επίδραση που ασκεί σε παράγοντες όπως η ηγεσία, η οργανωσιακή μάθηση, η ποιότητα, η διαχείριση των πληροφοριών, η καινοτομία και οι σχέσεις εμπιστοσύνης και αφοσίωσης με τα μέλη του. Η κουλτούρα είναι ένας από τους παράγοντες που διαφοροποιούν έναν οργανισμό από τους άλλους (Κάργας, 2014).

Οι οργανισμοί που η κουλτούρα τους δίνει έμφαση στη γνώση και στη μάθηση και ενθαρρύνει τη διάχυσή τους, είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να ανταποκριθούν στις προσαρμογές που απαιτούνται από το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, άρα μπορούν πιο εύκολα να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Σε αυτούς τους οργανισμούς μάθησης, δεν συγκαταλέγονται συνήθως οι δημόσιοι οργανισμοί που σε σχέση με το προσωπικό τους δεν προσφέρουν έγκαιρα εκπαίδευση σε νέες μεθόδους άσκησης των καθηκόντων τους, που προκύπτουν από τις αλλαγές στις ανάγκες των πολιτών ή από τις εξελίξεις στις επιστήμες πληροφορικής και επικοινωνιών δεν ενθαρρύνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και τη συμμετοχή στη

λήψη αποφάσεων δεν παρέχουν κίνητρα για βελτίωση των γνώσεων τους, που θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα τους και ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

Με δεδομένη τη μειωμένη δεκτικότητα στην αλλαγή των στελεχών, στη δημόσια διοίκηση οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να είναι ακούσιες, δηλαδή αποτέλεσμα εντολών της κυβέρνησης ή εκούσιες όταν ο οργανισμός εντοπίζει, πολλές φορές καθυστερημένα, την ανάγκη προσαρμογής του σε ένα διαφορετικό περιβάλλον οπότε γίνεται εμφανής η ανάγκη αλλαγής της οργανωσιακής του κουλτούρας και η εγκατάλειψη της γραφειοκρατικής οργάνωσης, λειτουργίας και φιλοσοφίας, που αποτελεί επί δεκαετίες το βασικό του χαρακτηριστικό.

Για να μελετηθεί η δυνατότητα αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης και η αφομοίωση μιας νέας, χρειάζεται να ελεγχθούν:

- ✓ το είδος της υπηρεσίας που θα πρέπει να παρέχει
- ✓ οι ανάγκες των ομάδων πολιτών στους οποίους απευθύνεται η υπηρεσία
- ✓ οι κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και συνθήκες του περιβάλλοντος
- ✓ η νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι ιδιαιτερότητες, οι συνήθειες και το ιστορικό λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού και ο κατάλληλος χρόνος για την πραγματοποίηση των αλλαγών (Αλεξάκος και Λουκανίδου, 2013). Ανεξάρτητα από το είδος της αλλαγής που θα εφαρμόσει ο κάθε οργανισμός, για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί απαιτείται να υπάρχει από τα μέλη του οργανισμού η θετική τους προδιάθεση ή η κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή. Η αλλαγή στον οργανισμό μπορεί να φέρει μεταβολές στη δομή του, στον τρόπο λειτουργίας και στον τρόπο εργασίας των μελών του για τις οποίες η διοίκηση πρέπει να ενημερώσει και να πείσει για την αναγκαιότητά τους. Η εφαρμογή των αλλαγών στον οργανισμό, θα έχει αποτέλεσμα στα μέλη να διαφοροποιήσουν τη συμπεριφορά τους, τον τρόπο αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων και τις αντιδράσεις τους στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Οι πιο συνηθισμένες αιτίες που προκαλούν την αντίδραση στις αλλαγές από τα μέλη ενός οργανισμού είναι (Αλεξάκος και Λουκανίδου, 2013):

- ✓ η απουσία κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και δομής
- ✓ η τήρηση μιας στάσης από την πλευρά των εργαζόμενων, από την οποία απουσιάζει κυρίως η στήριξη, ενώ παράλληλα, τα ανώτερα στελέχη δεν έχουν μεταλαμπαδεύσει στους υφιστάμενούς τους, το αντίστοιχο πνεύμα
- ✓ η απώλεια κατάλληλης επικοινωνίας στα πλαίσια της κοινοποίησης της στρατηγικής σε επίπεδο αλλαγών
- ✓ η απουσία της αφοσίωσης από την πλευρά των εργαζόμενων, σχετικά με την υιοθέτηση και κυρίως την αφομοίωση του προγράμματος αλλαγής
- ✓ η απουσία κατάλληλων συστημάτων εισαγωγής της αλλαγής που επιχειρείται
- ✓ η έλλειψη συσσωρευμένες γνώσης από την πλευρά των εργαζόμενων, όπως και της απαιτούμενης εμπειρίας, ως προς τη διαχείριση της αλλαγής
- ✓ το έλλειμμα ετοιμότητας όσον αφορά στην εισαγωγή των αλλαγών.

4.3 Η Αναγκαιότητα της Οργανωσιακής Κουλτούρας για τις Σύγχρονες Δημόσιες Διοικήσεις

Η δημόσια διοίκηση είναι ένα σύνολο μέσων και ενεργειών που πρέπει να αξιοποιηθούν με καθορισμένους τρόπους και διαδικασίες για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και την παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τους πολίτες. Χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένες και αμετάβλητες διαδικασίες που καθορίζονται από ένα πολύπλοκο δίκτυο κανονισμών, με μειωμένα περιθώρια ευελιξίας και ελάχιστες επιλογές διαφοροποίησης από όσα ορίζει η κεντρική διοίκηση.

Ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις λειτουργούν με γνώμονα την οικονομική αρχή για την επίτευξη του μέγιστου αποτελέσματος από τη χρήση των λιγότερων πόρων, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να παράγουν μια υπηρεσία στους πολίτες ενεργώντας μέσα σε ένα συγκεκριμένο κανονιστικό πλαίσιο. Και ενώ οι ιδιωτικοί υπάλληλοι επιλέγονται με κριτήριο τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και διαθέτουν κίνητρα ανταμοιβών για υψηλή αποδοτικότητα, οι δημόσιοι υπάλληλοι προσλαμβάνονται με βάση τυπικά προσόντα και οι αμοιβές τους και η επαγγελματική τους πορεία είναι προκαθορισμένες.

Στους δημόσιους οργανισμούς κυριαρχεί η γραφειοκρατική κουλτούρα με επίκεντρο το συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, τη συμμόρφωση σε κανονισμούς, την απρόσωπη επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό, την αποθάρρυνση της πρωτοβουλίας και της καινοτομίας καθώς και κάθε ρίσκου στη λήψη αποφάσεων. Χρησιμοποιούνται ξεπερασμένα τεχνολογικά συστήματα και διοικητικές μέθοδοι και πρακτικές που δεν εμποδίζουν την μετάθεση ευθυνών, την αδιαφορία των υπαλλήλων και την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς (Carroll & Common, 2013).

Αυτή η κουλτούρα σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα παρατηρείται σε διεθνές επίπεδο και διατηρείται διαχρονικά, παρά τις μεταρρυθμίσεις που εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις σε μια προσπάθεια να μπορέσουν να τους προσαρμόσουν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Οι περισσότερες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ήταν απόπειρες μεταφοράς οργανωσιακών μοντέλων από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που δεν αποδείχτηκαν πετυχημένες, βρίσκοντας εμπόδια στις αντιδράσεις που προκλήθηκαν στην εφαρμογή τους.

Η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς είναι ένας ισχυρός παράγοντας της συνοχής και της σταθερότητάς τους. Η ισχύς της οργανωσιακής κουλτούρας, μειώνεται όσο περισσότερο αποκεντρωμένο είναι το μοντέλο οργάνωσης που εφαρμόζεται. Όση κριτική και αν προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, η κουλτούρα αυτή ενώνει τα μέλη του οργανισμού, τα οποία αποκτούν την αίσθηση ότι είναι ενταγμένοι σε μια ομάδα με κοινά συμφέροντα. Η οργανωσιακή κουλτούρα του δημόσιου οργανισμού εξασφαλίζει τη συνέχεια των λειτουργιών του οργανισμού, ανεξάρτητα των ανθρώπων που τις εκτελούν και διασφαλίζει την ομοιομορφία των παραγόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Τα μέλη είτε από προσωπική πεποίθηση είτε υπό την επίδραση αυτής της κουλτούρας έχουν αποδεχτεί ότι δεν έχουν περιθώριο για πρωτοβουλίες, δεν επιδιώκουν την επίτευξη προσωπικών στόχων, δεν ενδιαφέρονται για απόκτηση γνώσης ή αύξηση της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έχουν μια αρνητική προδιάθεση στις αλλαγές είτε σε επίπεδο οργάνωσης είτε σε επίπεδο άσκησης καθηκόντων και μια αμυντική στάση στη διατήρηση σε ισχύ της παρούσας κατάστασης, όπως αποδείχτηκε από την αργή σε εφαρμογή και αναποτελεσματική

εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στον Ελληνικό δημόσιο τομέα που συνάντησε την αντίδραση του προσωπικού στην αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου εργασίας.

Όλες αυτές οι επιπτώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης, συντελούν στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος με συνοχή και σταθερότητα, στο οποίο μπορούν να βασίσουν τις αποφάσεις τους οι πολιτικοί προϊστάμενοι. Συνέπεια αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας στο δημόσιο τομέα, είναι η έλλειψη ευελιξίας στην άμεση προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και κυρίως της τεχνολογίας και η αδυναμία δραστηρικής βελτίωσης του ποιοτικού επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

4.4 Ο Ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί σταθερότητα και αυξάνει τη συνοχή του οργανισμού, δημιουργεί την ταυτότητά του και τον διαφοροποιεί. Εκτός από την ολότητα του οργανισμού, η κουλτούρα επιδρά στα μέλη του διαμορφώνοντας στάσεις και συμπεριφορές και αυξάνει τη δέσμευση και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Εάν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού διαπιστώνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, δεν περιορίζει τις ικανότητές του και του παρέχει ένα περιβάλλον τέτοιο που να ενισχύεται η επαγγελματική του ικανοποίηση, περιορίζονται οι περιπτώσεις αντιδράσεων. Η επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώνεται από δύο ομάδες παραγόντων:

- ✓ προσωπικούς, που έχουν να κάνουν με τη φύση και το αντικείμενο της εργασίας, τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής ανέλιξης, τις διαπροσωπικές σχέσεις
- ✓ δράση της ηγεσίας, που αφορούν τις αποφάσεις και τους τρόπους αντιμετώπισης τη διοίκησης για το εργασιακό περιβάλλον, το στυλ ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα

Οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των μελών του οργανισμού, συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγησή τους σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα (Sempane, Rieger και Roodt, 2002). Αφού η

επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος έχει θετική αντίληψη για την επικρατούσα κουλτούρα, αυξάνεται η αφοσίωσή του και η δέσμευσή του, άρα η επιθυμία του να παραμείνει στον οργανισμό και να εξελιχθεί σε αυτόν. Έτσι το μέλος του οργανισμού βλέπει το μέλλον αποκλειστικά εντός του οργανισμού και συνειδητοποιεί ότι η προσωπική του εξέλιξη θα διευκολυνθεί από την ανάπτυξη του οργανισμού. Έτσι θα μπορέσει να εξελιχθεί στην ιεραρχία, να αποκτήσει θέσεις κύρους και εξουσίας και να απολαμβάνει υψηλότερες αμοιβές. Για να βελτιωθεί και να εξελιχθεί, θα επιζητεί τρόπους απόκτησης νέων γνώσεων είτε με προσωπικές ενέργειες είτε μέσα από τις διαδικασίες του οργανισμού, του οποίου η οργανωτική κουλτούρα ενισχύει την εκπαίδευση και τη διάχυση της γνώσης είτε εμπειρικής είτε καταγεγραμμένης.

Εφόσον η οργανωσιακή κουλτούρα προωθεί την ομαδικότητα, το μέλος της οργάνωσης θα συνεισφέρει στην αύξηση της συλλογικής γνώσης, με τη συνεισφορά των δικών του γνώσεων και εμπειριών. Αυτό θα αυξήσει το προσωπικό του κύρος μεταξύ των μελών του οργανισμού και τελικά θα αποτελέσει ένα ακόμα εφόδιο στην επαγγελματική του ανέλιξη.

Η κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό έχει δώσει ενδείξεις στα μέλη του για τη διαχείριση της αξιοκρατίας και της δικαιοσύνης. Εάν οι ενδείξεις είναι θετικές ο εργαζόμενος νιώθει ότι θα αντιμετωπίσει λιγότερα εμπόδια στην επαγγελματική του εξέλιξη. Επίσης η επαγγελματική εξέλιξη, διευκολύνεται από την ύπαρξη κουλτούρας συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες του οργανισμού, σε διαλειτουργικές ομάδες έργων και στη λήψη αποφάσεων. Το μέλος του οργανισμού, μέσα από την αυξημένη συμμετοχή του αυξάνει την επαγγελματική του ικανοποίηση, το προσωπικό του κύρος και την αφοσίωσή του στον οργανισμό.

Ένας ευρύτερος στόχος της οργανωσιακής κουλτούρας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία αρμονικών σχέσεων και ενός κλίματος παραγωγικής συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων (Xiao ming και Junchen, 2012). Σε αυτό το στόχο, οι κοινές αρχές και αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας που είναι αποδεκτές από όλους, λειτουργούν ως συνεκτικά στοιχεία ανάμεσα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάθε μέλους του οργανισμού και στις συχνά αντικρουόμενες φιλοδοξίες και επιδιώξεις του καθενός.

Όταν το ανθρώπινο δυναμικό νιώθει επαγγελματική ικανοποίηση και ότι η εξέλιξη του βρίσκεται μέσα στον οργανισμό, θα έχει καλύτερη απόδοση και κατά συνέπεια θα συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού. Η ύπαρξη σε έναν οργανισμό, μιας κουλτούρας που δεν ευνοεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, τη διάχυση γνώσης, την ομαδικότητα και τη συμμετοχή, γίνεται αντιληπτή από τον εργαζόμενο σαν παράγοντας μείωσης της επαγγελματικής του ικανοποίησης. Ακόμα και αν δεν του προκαλεί αύξηση του εργασιακού στρες, σίγουρα δε συντελεί στην αύξηση της δέσμευσης και της αφοσίωσης του προσωπικού. Τα μέλη του οργανισμού πιθανά θα αποχωρήσουν από αυτόν, μια και δε θεωρούν ότι μπορούν να εξελιχθούν μέσα σε αυτό περιβάλλον. Οι αρνητικές επιπτώσεις αυτής της κουλτούρας θα φανούν στην απόδοση του οργανισμού, αλλά και σε προσωπικό επίπεδο είναι δυνατό να διακόψουν την επαγγελματική εξέλιξη των μελών, έστω και προσωρινά.

Κεφάλαιο 5: Δημόσια Διοίκηση και Οργανωσιακή Μάθηση - Μηχανισμοί Μάθησης

5.1 Δημόσια Διοίκηση και Οργανωσιακή Μάθηση - Μηχανισμοί Μάθησης

Αδιαμφισβήτητα, η δημόσια διοίκηση πλήττεται από μία συνεχιζόμενη κρίση ως αποτέλεσμα της αδυναμίας εύρεσης και εφαρμογής κατάλληλων στρατηγικών οι οποίες θα αποσκοπούσαν σε μία αναδιαμόρφωση και εκσυγχρονισμό του Δημοσίου τομέα στη χώρα μας, στοχεύοντας στο σύνολο των υπηρεσιών και λειτουργιών που διαθέτει. Ως εκ τούτου, οι δημόσιοι οργανισμοί στο σύνολο τους διακρίνονται από χαμηλά επίπεδα απόδοσης, οργάνωσης και προγραμματισμού ενώ η έλλειψη διαφάνειας και σαφήνειας αναφορικά με τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων είναι κάτι παραπάνω από συνηθισμένη. Φυσικά η συγκεκριμένη κατάσταση, σύμφωνα με την κοινή γνώμη, είναι αποτέλεσμα ακατάλληλων πολιτικών και απουσίας υποστήριξης εκ μέρους της κυβέρνησης, με συνέπεια ο μέσος πολίτης που επιθυμεί να εξυπηρετηθεί να έρχεται αντιμέτωπος με συμπεριφορές αδιαφορίας, τεμπελιάς και χαμηλού μορφωτικού επιπέδου. Εντούτοις, υπάρχει και η μερίδα εργαζομένων που δρα με υπευθυνότητα και συνείδηση και συχνά αντιμετωπίζει προβλήματα συνεργασίας με το υπόλοιπο προσωπικό (Viterouli & Belias, 2021).

Προκειμένου να υπάρξει συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων ενός δημόσιου οργανισμού, είναι απαραίτητος ο εντοπισμός των αδύναμων σημείων της εκάστοτε μονάδας συνδυαστικά με τα μέσα που θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή προκειμένου να επέλθει ομαλή λειτουργικότητα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα πρέπει να εντοπιστούν τα σημεία που δρουν κατασταλτικά σε κάθε τομέα του οργανισμού και σχετίζονται με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται, με την ορθή διαχείριση των πόρων, με τη συμμετοχή της διοίκησης αναφορικά με τον καθορισμό των βασικών στόχων ανάπτυξης και με τον επαναπροσδιορισμό των καθηκόντων της κεντρικής διοίκησης και των πολιτικών επιδιώξεων που υποχρεούται να φέρει εις πέρας κάθε τομέας. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα λειτουργίας της εκάστοτε υπηρεσίας καθώς η ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων που εφαρμόζονται στον κάθε τομέα του Δημοσίου.

Ακόμα, η δημιουργία τμημάτων που σχετίζονται με την έρευνα, αφενός θα άνοιγε το δρόμο για την πρόσληψη και απασχόληση ειδικού επιστημονικού προσωπικού, αφετέρου θα αναβάθμιζε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην εκάστοτε μονάδα. Μέσα από τις βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και την ύπαρξη εργαζομένων που διαθέτουν ένα υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο θα μπορούσε να αναβαθμιστεί επιπλέον η ποιότητα της εργασίας των λοιπών εργαζομένων, μέχρι να συνταξιοδοτηθούν και να γίνει η αντικατάστασή τους με νέο κατάλληλο προσωπικό, αφού οι ίδιοι θα υποχρεούνταν να προσαρμοστούν στο νέο και πιο απαιτητικό μοτίβο εργασίας. Μόνο με την ύπαρξη των εν λόγω συνθηκών θα ήταν εφικτή η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών που είναι ικανές να μετουσιώσουν ένα ξεπερασμένο περιβάλλον εργασίας (Van Buuren, Lewis, Peters & Voorberg, 2020).

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλά πρότυπα που προβάλλουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα μπορούσε να γίνει μεταβίβαση και ανταλλαγή πληροφοριών μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, ελάχιστα είναι αυτά που μπορούν να υιοθετηθούν στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα λόγω βασικών οργανωσιακών ελλείψεων συγκριτικά με τον ιδιωτικό. Αρχικά, πολλά από τα στοιχεία που λειτουργούν ως τροχοπέδη στην εφαρμογή ενός ιδανικού προτύπου που προάγει την εκπαίδευση των εργαζομένων, την ανάπτυξή τους και ένα συνεργατικό και ομαδικό κλίμα, υπολογίζονται στα συμφέροντα εκ μέρους των κυβερνήσεων από τα οποία και καθοδηγούνται για την ανάληψη μίας απόφασης. Αυτά κατανέμονται μεταξύ των πολιτών, της κρατικής και τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και των οργανισμών του ιδιωτικού ενώ η έλλειψη ανταγωνισμού ανάμεσα σε δημόσιους οργανισμούς συνιστά έναν ακόμα παράγοντα που δρα κατασταλτικά στην εξέλιξή τους.

Κατά συνέπεια, τα συγκεκριμένα σημεία θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν προκειμένου να τεθεί σε εφαρμογή το ιδανικό πρότυπο που θα συμβάλλει στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στην αποτελεσματική μετάδοση και ανταλλαγή πληροφοριών εντός του εκάστοτε οργανισμού δημόσιας διοίκησης (Ying-Yen, 2019). Τα μέσα τα οποία πρέπει να εφαρμοστούν στον εκάστοτε οργανισμό, προκειμένου να εκπαιδευτούν σωστά οι εργαζόμενοι και να λάβουν τα απαραίτητα εφόδια για την ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα:

- ✓ **Τεχνολογία:** Συνιστά το βασικότερο εργαλείο αφού παρέχει πλήθος δυνατοτήτων και λύσεων για τον οργανισμό αλλά και εκπαίδευσης των εργαζομένων. Ο καθορισμός του ιδανικού λογισμικού που θα προορίζεται για τις ανάγκες του οργανισμού και του προσωπικού που επρόκειτο να εκπαιδευτεί είναι πρωταρχικής σημασίας. Στη συνέχεια έπεται η δημιουργία υποδομής η οποία θα ανταποκρίνεται στο σύνολο των αναγκών των υπαλλήλων αλλά και η ανάπτυξη ενός εσωτερικού δικτύου επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους, διευκολύνοντας τόσο την ανταλλαγή των απαραίτητων πληροφοριών όσο και την εξοικείωσή τους με τις διαδικτυακές λειτουργίες της επιχείρησης.

Ακολούθως, μπορεί να δημιουργηθεί μία εικονική πλατφόρμα, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι θα μπορούν να ενημερώνονται άμεσα για τις διάφορες αλλαγές που εφαρμόζονται σε κάθε τομέα του δικτύου του οργανισμού αλλά και να συμμετέχουν σε ομαδικές συζητήσεις και τηλεδιασκέψεις, μέσω των οποίων θα λαμβάνουν νέες πληροφορίες που σχετίζονται με το πεδίο της εργασίας τους. Μέσα από την εφαρμογή των ανωτέρω, μπορεί να επιτευχθεί μία αποτελεσματικότερη οργάνωση, εκπαίδευση των υπαλλήλων και ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσά τους, παρέχοντας παράλληλα μία διαδικτυακή εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση μεγάλου όγκου πολιτών (Pee & Kankanhalli, 2016).

- ✓ **Πληροφοριακά συστήματα:** Εφόσον υπάρχουν προγράμματα που προορίζονται για την εκπαίδευση και εκμάθηση των εργαζομένων, θα πρέπει να υφίσταται και η ύπαρξη ανάλογων πληροφοριακών συστημάτων που είναι σε θέση να τα υποστηρίξουν. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να προωθηθούν βασικές ενέργειες και διεργασίες που στοχεύουν στην ενημέρωση και εκμάθηση του προσωπικού αλλά και άλλες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ανταλλαγή των απαιτούμενων πληροφοριών ανάμεσα στα στελέχη. Όπως γίνεται κατανοητό, η ύπαρξη κατάλληλου εξοπλισμού είναι απαραίτητη για να κοινοποιηθούν τα απαραίτητα στοιχεία σε κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης ώστε να μπορεί να ολοκληρώσει την εργασία του.

Τα πιο βασικά πληροφοριακά συστήματα είναι εκείνα που προορίζονται για την υποστήριξη της διοίκησης, των αποφάσεων που λαμβάνονται, του πεδίου της εργασίας και της επεξεργασίας των συναλλαγών. Επιπλέον, υπάρχουν συστήματα μέσω των οποίων μεταβιβάζονται οι απαραίτητες πληροφορίες και

έχουν εφαρμογή στα γραφεία, όπου πρέπει να υπάρχει συντονισμένη ανταλλαγή και διακίνηση εγγράφων. Τα συστήματα αυτά διευκολύνουν την αποθήκευση, την ανάκτηση, τη μεταβίβαση αλλά και τη διαχείριση όλων των εγγράφων που διαθέτει ένας οργανισμός. Ακόμη, η ύπαρξη συστημάτων που ενοποιούν την καινούρια και την ήδη υπάρχουσα πληροφορία είναι ακόμα ένα σημαντικό εργαλείο για τους εργαζόμενους, κυρίως για εκείνους που κατέχουν μία υψηλότερη θέση ιεραρχικά. Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου είναι απαραίτητη αν αναλογιστεί κανείς το σύνολο των νέων στρατηγικών, πρακτικών και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν από τους ανώτερους τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να αυξήσουν την παραγωγικότητα του οργανισμού, την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της εκπαίδευσης των υπαλλήλων (Shao, Wang & Feng, 2015)

- ✓ **Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης:** Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης που αποτελούν πηγή ενημέρωσης και διάδοσης πληροφοριών συνιστούν ένα ακόμα μέσο για την απόκτηση πολλών χρήσιμων συνδέσμων και στοιχείων που είναι σε θέση να διευκολύνουν τη βελτίωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Μέσω αυτών, μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα τους αναφορικά με την ανταλλαγή πληροφοριών και την εμπειρία τους ως χρήστες σε ένα διαδικτυακό περιβάλλον. Ακόμα, είναι σε θέση να ενισχύσουν τις ικανότητες γραφής και αλληλεπίδρασης που παρέχουν τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης ενώ παράλληλα να είναι σε θέση να διαχειριστούν διαφορετικές κατηγορίες πληροφοριών (Ahmed, Ahmad & Zakaria, 2019).

5.2 Η Διαδικασία και οι Βασικοί Πόροι Διαχείρισης Γνώσης στους Δημόσιους Οργανισμούς

Προκειμένου να γίνει μία ορθή προσέγγιση της διαχείρισης της γνώσης στα πλαίσια του Δημοσίου τομέα, θα πρέπει αρχικά να γίνει κατανοητός ο όρος της «γνώσης». Η γνώση συνιστά ένα πεδίο το οποίο προκύπτει έπειτα από την αλληλεπίδραση των ατόμων σε κοινωνικό επίπεδο αναφορικά με τα προσωπικά τους ζητήματα, τις από κοινού υποχρεώσεις που διαθέτουν αλλά και τα προβλήματα που τους απασχολούν. Βάσει αυτού, ο τρόπος που διαχειρίζεται η γνώση συνδέεται περισσότερο με τη κοινωνική διάσταση και λιγότερο με την τεχνολογική παρέμβαση προκειμένου να

προωθηθούν τα συγκεκριμένα ζητήματα. Πολλοί ερευνητές αναφέρουν ότι ο εκάστοτε οργανισμός που προάγει τη μάθηση είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση της γνώσης. Αν αντιληφθεί κανείς ότι ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα αξιών, δράσεων, στρατηγικών παρεμβάσεων, πρακτικών και διαδικασιών που του παρέχουν τη δυνατότητα να μετουσιώσει τις εισερχόμενες πληροφορίες σε γνώση, τότε γίνεται κατανοητό ότι η τελευταία βελτιώνει την ικανότητα του οργανισμού σε μακροπρόθεσμη βάση (Abualoush, Bataineh & Alrowwad, 2018).

Εάν ληφθεί υπόψιν ότι ο εκάστοτε οργανισμός κινείται γύρω από την προσαρμοστικότητα των μελών του και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί τότε η διαχείριση της γνώσης μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των ενεργειών που σχετίζονται με τους άξονες αυτούς. Μέσα από την προσέγγιση αυτή, προωθείται η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης, ως ένα σύστημα στο οποίο μπορούν να επεξεργάζονται οι εισερχόμενες πληροφορίες και να μετουσιώνονται σε γνώση, δίνοντας έμφαση στις διαδικασίες που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθεί αυτό. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε δύο παράγοντες που κρίνουν απαραίτητη την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης (Tadesse, 2020).

Ο πρώτος εξ αυτών συνδέεται με το πλήθος των εργαζομένων που αποχωρεί ή συνταξιοδοτείται, γεγονός το οποίο συνιστά επαγρύπνηση για να αποφευχθούν οι απώλειες που σχετίζονται με τη γνώση. Όταν λόγου χάρι μειώνεται το προσωπικό σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της συνταξιοδότησης, τότε αυτόματα υπάρχει ζήτηση για άτομα που κατέχουν συγκεκριμένη γνώση. Ακόμα και στην περίπτωση που προσληφθεί το κατάλληλο προσωπικό θα πρέπει να εκπαιδευτεί σωστά και να αποκτήσει εμπειρία ετών προκειμένου να λάβει τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και χειρισμούς ώστε να φέρει εις πέρας συγκεκριμένες υποθέσεις, διαδικασίες και καθήκοντα για την επίτευξη παραγωγικών αποτελεσμάτων. Εφόσον τηρηθεί ένα πρωτόκολλο παροχής των απαιτούμενων γνώσεων τότε θα καταστεί πιο εφικτή η προσαρμογή του νέου προσωπικού και θα αντισταθμιστούν οι πιθανές απώλειες από την έλλειψη γνώσης που μπορούν να προκαλέσουν αναταραχή στην ομαλή λειτουργικότητα των δημοσίων οργανισμών (Kremer, Villamor, & Aguinis, 2019).

Ο δεύτερος εξ αυτών υπολογίζεται στη χρήση τεχνολογικών και πληροφοριακών μέσων σε παγκόσμιο επίπεδο προκειμένου να υπάρξει πιο

αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των οργανισμών τόσο εντός όσο και εκτός συνόρων. Μέσα από την κατάλληλη αξιοποίηση των συγκεκριμένων μέσων μπορεί να επέλθει βελτίωση και ανάπτυξη του συστήματος εντός των οργανισμών και των ικανοτήτων που διαθέτουν ώστε να ανταλλάσσουν και να εφαρμόζουν τις απαιτούμενες γνώσεις για την παραγωγικότητά τους. Η ύπαρξη διαδικτυακών διακρατικών συστημάτων που αποσκοπούν στην ολοένα και ευκολότερη ροή και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δημοσίων φορέων -αναφορικά με ζητήματα παγκόσμιας εμβέλειας- είναι σε θέση να παρέχουν μία επιτυχή πορεία στους δημόσιους οργανισμούς. Η επιθυμητή έκβαση εξαρτάται από την ικανότητα αυτών να μοιράζονται και να μπορούν να θέσουν σε εφαρμογή τις απαιτούμενες γνώσεις. Εφόσον υλοποιηθεί αυτό, μπορεί να επιτευχθεί μία αυξημένη παραγωγή και ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των συνεργαζόμενων οργανισμών και ως εκ τούτου μία καλύτερευση των ικανοτήτων τους σε επίπεδο συνεργασίας και διαχείρισης γνώσης (Abualoush, Bataineh & Alrowwad, 2018).

Σημαντικό κριτήριο για να καταστεί αποτελεσματική η διαχείριση της γνώσης είναι η ύπαρξη συγκεκριμένων βασικών πόρων που διαθέτουν οι οργανισμοί και οι οποίοι είναι:

- ✓ Η τεχνολογία και ο κατάλληλος εξοπλισμός που μπορεί να παρέχει μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών, από κοινού χρήση στοιχείων και εφαρμογή γνώσεων στα πεδία που κρίνεται απαραίτητο. Αδιαμφισβήτητα, η τεχνολογία συνιστά το βασικό πυλώνα ενίσχυσης της γνώσης καθώς μέσα από την καθιέρωση και χρήση των ιδανικών εφαρμογών μπορεί να γίνει αποθήκευση, αναπαραγωγή, αναζήτηση και διαμοίρασμα των γνώσεων που απαιτούνται. Οι δυνατότητες που παρέχονται μέσα από τα τεχνολογικά μέσα είναι αναντικατάστατες και μπορούν να παρέχουν την επιθυμητή αποδοτικότητα στον οργανισμό με τέτοιο τρόπο ώστε να μην είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί με εναλλακτικά μέσα (Islam, Jasimuddin & Hasan, 2015)
- ✓ Η ενίσχυση, η υποστήριξη, η κατάρτιση, η εκπαίδευση αλλά και οι αμοιβές που παρέχονται στο προσωπικό του οργανισμού συνιστούν έναν ακόμα καθοριστικό πόρο διαχείρισης της γνώσης που δε σχετίζεται με το τεχνολογικό υπόβαθρο αλλά είναι σε θέση να παρέχει θεαματικά αποτελέσματα ως προς την αύξηση του κύκλου εργασιών και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Εάν ληφθεί υπόψιν

ο παράγοντας των ανταμοιβών, που είναι καταλυτικός για το σύνολο των εργαζομένων, τότε οι τελευταίοι μπορούν να κινητοποιηθούν ώστε να μοιραστούν τη γνώση που διαθέτουν. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που συνδέονται με την κατάρτιση, την εκπαίδευση και την υποστήριξη του προσωπικού μπορούν να παρέχουν τις κατάλληλες δεξιότητες ώστε να δραστηριοποιηθούν στον τρόπο διαχείρισης της γνώσης (Intezari, Taskin & Pauleen, 2017)

- ✓ Η οργανωσιακή δομή συνιστά ακόμα ένα βασικό πόρο διαχείρισης της γνώσης, αφού η διανομή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων όπως επίσης και των απαραίτητων μέσων για την επιτυχή υλοποίηση των έργων αποτελούν τη συνιστώσα που θα συμβάλλει στην ευκολότερη ροή της γνώσης σε έναν οργανισμό
- ✓ Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο αφού είναι αυτή που μπορεί να εγκρίνει ή να απορρίψει τη χρήση των απαιτούμενων τεχνολογικών μέσων και των κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης, παρακινώντας το ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει επίσης στη διαδικασία αυτή
- ✓ Ο τρόπος που αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό συνιστά ακόμα ένα βασικό πόρο διαχείρισης της γνώσης, αν ληφθεί υπόψη ότι η υποστήριξη, η αμοιβαία κατανόηση και βοήθεια αλλά και η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ τους μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία διευκόλυνσης της μετάδοσης και ανταλλαγής γνώσεων (Kremer, Villamor & Aguinis, 2019)
- ✓ Η εμπειρία που διαθέτει το προσωπικό ενός οργανισμού συνιστά ακόμα έναν καθοριστικό παράγοντα αφού συνδέεται άμεσα με το επίπεδο των γνώσεων που κατέχουν αυτοί. Όταν ένας οργανισμός προσλαμβάνει εργαζομένους με εργασιακή εμπειρία και υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης τότε διαθέτει έναν πόρο που μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγής, γεγονός που με τη σειρά του είναι σε θέση να διαμορφώσει μία επιτυχή διαχείριση γνώσης (Intezari, Taskin & Pauleen, 2017)

Οι παράγοντες που οδηγούν στο διαμοίρασμα της γνώσης και σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολλοί και διαφορετικοί. Ως ένας εκ των

καθοριστικότερων παραγόντων που μπορούν να συμβάλλουν στο διαμοίρασμα της γνώσης, θεωρείται το μοντέλο που υιοθετείται από το σύνολο των ατόμων ενός οργανισμού προκειμένου να διαδώσουν τη γνώση και το οποίο αποτελείται από τον τρόπο έκφρασης τους, το ακαδημαϊκό επίπεδο που διαθέτουν και τον τρόπο προσέγγισης που χρησιμοποιούν καθώς και τις εμπειρίες που έχουν αποκτήσει στο παρελθόν. Φυσικά ο τρόπος που πραγματοποιείται η ανταλλαγή γνώσεων ανάμεσα στους εργαζομένους ενός οργανισμού τείνει να επηρεάζεται τόσο από τη διαμόρφωση της δομής του όσο και από την ποιότητα των ενδοεταιρικών σχέσεων που αναπτύσσονται.

Όταν λόγω χάρη υφίσταται ένα θετικό κλίμα μεταξύ των ατόμων τότε η ανταλλαγή γνώσεων επηρεάζεται θετικά, ενώ σε αντίθετη περίπτωση ένα αρνητικό κλίμα μπορεί να δράσει κατασταλτικά στη ροή ανταλλαγής γνώσεων. Ένας ακόμα παράγοντας που δρα καταλυτικά στο διαμοίρασμα της γνώσης είναι η οργανωσιακή μνήμη που υποδεικνύουν οι εργαζόμενοι και η οποία μπορεί να δράσει βοηθητικά στην αποθήκευση πληροφορίας και στη συνέχεια στην κοινοποίηση της προς τρίτους (Kremer, Villamor & Aguinis, 2019). Ακόμα, σύμφωνα με τους Akram, Lei, Haider & Hussain (2020), η κοινωνική συμμετοχή των ατόμων θα μπορούσε να συμβάλει καταλυτικά στο διαμοίρασμα της γνώσης, αν αντιληφθεί κανείς τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό, τους δεσμούς εμπιστοσύνης που δημιουργούν και τις δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν στα πλαίσια μίας κοινότητας.

Ειδικότερα, η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων που διαμορφώνονται εντός των κοινοτήτων είναι σε θέση να διαμορφώσει και το διαμοίρασμα της γνώσης αφού η τελευταία λειτουργεί ως το μέσο για να μπορέσουν να επιτύχουν έναν από κοινού σκοπό που έχουν θέσει. Η συνθήκη αυτή οδηγεί σε δύο βασικούς άξονες. Ο πρώτος εξ αυτών κινείται γύρω από τη δημιουργία κοινωνικών σχέσεων εντός του οργανισμού ή ανάμεσα σε διαφορετικούς οργανισμούς, των οποίων η ανάπτυξη και εξέλιξη θα οφείλεται στους από κοινού στόχους που έχουν τεθεί. Οι εν λόγω στόχοι σχετίζονται με τους κώδικες επικοινωνίας και αξιών βάσει των οποίων κινούνται τα συνεργαζόμενα μέλη καθώς και τη φύση-ποιότητα των πρακτικών που υιοθετούνται. Παράλληλα, οι στόχοι αυτοί έχουν την ιδιότητα του οδηγού αφού θα πρέπει να διασφαλιστεί ο κοινός άξονας που ακολουθείται δεδομένης της ύπαρξης διαφορετικών συμφερόντων εκ μέρους των μελών του οργανισμού. Επιπλέον από την

ιδιότητα αυτή, δρουν βοηθητικά ως προς την ενίσχυση της ικανότητας του οργανισμού να μπορεί να εξετάζει και να προβλέπει τις προθέσεις άλλων οργανισμών (Kremer, Villamor & Aguinis, 2019).

Ο δεύτερος άξονας κινείται γύρω από τις διαπροσωπικές-σχέσεις συνεργασίας των εργαζομένων καθώς και το βαθμό εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται ανάμεσα τους, αφού αποτελούν παράγοντες που δρουν καθοριστικά στο διαμοίρασμα γνώσης και στην αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα της διαδικασίας αυτής. Η εμπιστοσύνη που οικοδομείται ανάμεσα στα μέλη οδηγεί στη δημιουργία ειλκρινών δεσμών που μπορούν να διευκολύνουν τη διαδικασία διαμοίρασης της γνώσης και να αυξήσουν την παραγωγικότητα του οργανισμού. Ανάλογα με το βαθμό εμπιστοσύνης που υφίσταται μεταξύ των στελεχών μπορούν να επιταχυνθούν οι αλληλεπιδράσεις και οι διαδικασίες διευκόλυνσης της ροής διαμοίρασης της γνώσης (Akram, Lei, Haider & Hussain, 2020).

Όπως γίνεται κατανοητό, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επιδράσει σημαντικά στη στάση που διατηρούν τα συνεργαζόμενα μέλη σε έναν οργανισμό και ως εκ τούτου στη διαμοίραση της γνώσης. Άλλωστε, δε θα πρέπει να παραλείπεται το γεγονός ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι αυτή που διαμορφώνει τις συνθήκες ομαδικότητας και συνεργατικής αλληλεγγύης μεταξύ των υπαλλήλων παρέχοντας ένα ενοποιητικό κλίμα. Πέραν των απαιτούμενων πληροφοριών και στοιχείων που παρέχονται στα μέλη, η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι σημαντική για την υπόδειξη της σωστής κατεύθυνσης σε αυτούς αναφορικά με την επίτευξη του έργου τους και την υλοποίηση του σκοπού της εταιρείας.

Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ένας οργανισμός που διαθέτει μία δυνατή κουλτούρα μπορεί να καταγράφει ικανοποιητικότερα αποτελέσματα έναντι άλλων λιγότερο ισχυρών. Το στοιχείο αυτό επισημαίνεται ιδιαίτερος καθότι οι οργανισμοί του δημοσίου χαρακτηρίζονται κατά βάση για τις «υπηρεσίες» που παρέχουν, οι οποίες και θα πρέπει να διαθέτουν μία δυνατή κουλτούρα ικανή να προσφέρει όλες τις πρακτικές και αξίες που πρέπει να διαθέτουν τα μέλη (Kremer, Villamor & Aguinis, 2019). Δεν είναι λίγες οι φορές άλλωστε όπου ένας οργανισμός χρησιμοποιεί την ισχύ της κουλτούρας που διαθέτει προκειμένου να καθοδηγήσει και να ελέγξει τους εργαζομένους του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την προβολή

και υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών, αξιών και πεποιθήσεων οι οποίες παρέχουν στα μέλη ένα υπόδειγμα συνεργασίας και απόδοσης που πρέπει να τηρηθεί.

Ένας ακόμα παράγοντας που κρίνεται σημαντικός στο διαμοίρασμα της γνώσης είναι η δομή που διαθέτει ο εκάστοτε οργανισμός. Η δομή, όπως επισημαίνεται από τους Hamdoun, Jabbour & Othman, (2018), αποτελείται από το σύνολο των δράσεων και ενεργειών που καλούνται να εκπληρώσουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα και η επίτευξη του σκοπού του οργανισμού. Φυσικά η δομή δε συνιστά μία παράμετρο που επιλέγεται τυχαία αλλά έπειτα από διεξοδική μελέτη εκ μέρους των ανώτερων στελεχών προκειμένου να κατευθύνουν τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με την ανάληψη ευθυνών των εργαζομένων, των δράσεων τους, τον κώδικα επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού καθώς και τη συμμετοχή στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για τον οργανισμό.

Παράλληλα οριοθετούνται οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των υπαλλήλων καθώς και τα έργα που καλούνται να φέρουν εις πέρας σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Όπως γίνεται κατανοητό, η συγκεκριμένη διαδικασία είναι άκρως σημαντική αφού απαιτεί ενδελεχή σχεδιασμό ο οποίος θα καθορίσει τόσο την αφομοίωση των κανονισμών όσο και την αποτελεσματική εφαρμογή τους για την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η γνώση θα είναι σε θέση να αξιοποιηθεί επαρκώς εφόσον ο οργανισμός έχει μεριμνήσει για τη διαμόρφωση μίας μελετημένης δομής (Tadesse, 2020).

Μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων αναφορικά με το διαμοίρασμα της γνώσης είναι και η τεχνολογία, η οποία παρέχει τα κατάλληλα εφόδια μέσω καινοτόμων εργαλείων και συστημάτων που ενδυναμώνουν τις διαδικασίες διαμοίρασης της γνώσης. Οι μηχανές αναζήτησης και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταλλαγής και απόκτησης γνώσεων, διευκολύνοντας τόσο τον όγκο των πληροφοριών που μπορούν να διαμοιραστούν όσο και το πλήθος των ατόμων που μπορούν να συμμετέχουν ταυτόχρονα στη διαδικασία αυτή.

Ως εκ τούτου, οι καινοτόμες λύσεις και οι εξελιγμένες δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και στην επίτευξη ομαλότερης συνεργασίας μεταξύ των δημοσίων

οργανισμών. Ταυτόχρονα, παρέχεται εξοικονόμηση χρόνου και χώρου, αφού αφενός το διαμοίρασμα της γνώσης μπορεί να υλοποιηθεί μέσα σε λίγα λεπτά αφετέρου δεν είναι απαραίτητη η ύπαρξη πολλών περιττών εγγράφων αλλά η ταξινόμηση και αποθήκευσή τους στη μνήμη του Η/Υ. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι διαθέτουν ανά πάσα στιγμή τα απαραίτητα εφόδια και εργαλεία προκειμένου να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους αλλά και να ανταλλάξουν διαδικτυακά τα απαιτούμενα αρχεία με άτομα διαφορετικής θέσης (Viterouli & Belias, 2021).

Ένας ακόμα παράγοντας, σύμφωνα με τους Le & Lei (2019), είναι το στυλ της ηγεσίας που υιοθετείται στα πλαίσια ενός οργανισμού και πιο συγκεκριμένα αν αυτή δρα παρακινητικά ή κατασταλτικά έναντι των εργαζομένων. Σε πρώτο πλάνο κρίνεται άκρως σημαντική η συναίνεση εκ μέρους της ηγεσίας για χρήση και εφαρμογή τεχνολογικών υπηρεσιών οι οποίες θα διευκολύνουν και θα επιταχύνουν τη ροή διαμοίρασης της γνώσης. Ακολούθως, το μοντέλο της ηγεσίας που ακολουθείται μπορεί να είναι μεταξύ των ακόλουθων:

- ✓ **Παθητική / προς αποφυγή ηγεσία:** Συνιστά το μοντέλο ηγεσίας που δεν αντιμετωπίζει σημαντικά θέματα του οργανισμού και αποφεύγει την άμεση επίλυση τους. Η περίπτωση της ηγεσίας αυτής δρα κατασταλτικά στην αποτελεσματική διαμοίραση της γνώσης αφού δεν παρέχεται η όποια παρακίνηση στους εργαζόμενους. Επιπλέον, λόγω του συγκεκριμένου μοτίβου δεν υιοθετείται η χρήση τεχνολογικών μέσων που θα διευκολύνουν και θα ενισχύσουν το διαμοίρασμα της γνώσης (Lievens ,1997)
- ✓ **Συναλλακτική / Διεκπεραιωτική ηγεσία:** Στο συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας ακολουθείται η διαδικασία ανταμοιβής των υπαλλήλων για το έργο τους και παροχή αμοιβών αναλόγως των επιδόσεών τους. (Bass,1995) Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα πλαίσιο δέσμευσής τους, στους κύκλους της επιχείρησης, το οποίο προκύπτει από την αίσθηση ικανοποίησης και εμπιστοσύνης που βιώνουν μέσα σε αυτήν. Αυτός είναι και ο λόγος που θεωρείται μεταξύ των ιδανικότερων μοτίβων προς εφαρμογή, σε ένα δημόσιο οργανισμό, αφού διαθέτει τα απαραίτητα στοιχεία ως κίνητρο για μία αποτελεσματική διαμοίραση της γνώσης
- ✓ **Μετασηματιστική ηγεσία:** Η περίπτωση αυτή συνδέεται με τη δημιουργία δεσμών εμπιστοσύνης, μεταξύ της ηγεσίας και των υπαλλήλων παρέχοντάς τους

τα κατάλληλα κίνητρα βάσει προσωπικών στόχων και κατάλληλων αμοιβών. Επιπλέον υποκινείται μια ανταλλαγή ρόλων, με τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν ηγετικής φύσης δράσεις και τους ηγέτες να μπορούν να κατανοήσουν τις ανάγκες και τα κίνητρα των υπαλλήλων. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα αναφορικά με το διαμοίρασμα γνώσης σε ένα δημόσιο οργανισμό. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δημιουργία πραγματικής υποκίνησης των εργαζομένων καθότι αυτό είναι το στοιχείο που λείπει συνηθέστερα από τους δημόσιους οργανισμούς (Le, & Lei, 2019).

- ✓ **Χαρισματική ηγεσία:** Το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας λαμβάνει το όνομα του από το προφίλ που διαθέτει ένας χαρισματικός ηγέτης. Ειδικότερα, τα στοιχεία που τον διακρίνουν συνδέονται με την παρακίνηση και έμπνευση που προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και φιλικότητας καθώς και την υποστήριξη και ενθάρρυνση των εργαζομένων σε ζητήματα που σχετίζονται με τις πρωτοβουλίες που λαμβάνουν. Τα στοιχεία αυτά είναι αποτέλεσμα της ευφύιας καθώς και της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτει ο ηγέτης τα οποία και τον καθιστούν παρών σε περιόδους κρίσεων του οργανισμού και εξεύρεσης κατάλληλων λύσεων. Το συγκεκριμένο μοτίβο ηγεσίας θεωρείται μεταξύ των καταλληλότερων που μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να παρακινούνται οι εργαζόμενοι και να μπορεί να επέλθει μία αποτελεσματική και ικανοποιητική διαμοίραση της γνώσης στα πλαίσια ενός δημόσιου οργανισμού (Conger & Kanungo, 1992)
- ✓ **Κατανεμημένη ηγεσία:** Η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται στο σύνολο των πρωτοβουλιών που επρόκειτο να αναλάβουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να ρυθμίσουν οι ίδιοι το προφίλ της εργασίας που θα ακολουθήσουν. «*Η κατανεμημένη ηγεσία δεν είναι κάτι που «γίνεται» από ένα άτομο σε άλλους, ή ένα σύνολο μεμονωμένων ενεργειών μέσω των οποίων οι άνθρωποι συνεισφέρουν σε μια ομάδα, ή οργάνωση είναι μια ομαδική δραστηριότητα που λειτουργεί μέσα από τις σχέσεις, παρά μέσα από τη ατομική δράση*». (Bennett, Wise, Woods and Harvey 2003). Παρέχει ένα πιο ευέλικτο μοτίβο και μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων στους εργαζομένους, παροτρύνοντάς τους να διαμορφώσουν το πρόγραμμά τους σύμφωνα με τη δική τους κρίση σε συνδυασμό με την κατανομή των εργασιών. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας συνδέεται συχνά με ευνοϊκότερα αποτελέσματα

καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που ρυθμίζει τον τρόπο εργασίας του ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά του. Η περίπτωση αυτή εγείρει τα ερωτήματα σχετικά με το βαθμό που θα παρακινηθούν να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαμοίραση της γνώσης.

- ✓ **Αυθεντική ηγεσία:** Το στυλ ηγεσίας που αναφέρεται στην αυθεντικότητα του ηγέτη. Σύμφωνα με τους Henderson και Hoy (1983), «η αυθεντικότητα της ηγεσίας ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο ηγέτης τους επιδεικνύει την αποδοχή της οργανωτικής και προσωπικής ευθύνης για ενέργειες, αποτελέσματα και λάθη, δεν χειραγωγεί τους υφιστάμενους του και επιδεικνύει την υπεροχή του εαυτού του έναντι του ρόλου». Το συγκεκριμένο μοτίβο αφενός αποδίδει ένα καλά οργανωμένο κλίμα στην εργασία, αφετέρου περιορίζει αρκετά τη συμμετοχή των εργαζομένων και ως εκ τούτου η άσκηση «ηγεσίας» συγκεντρώνεται αποκλειστικά στο πρόσωπο του ηγέτη

Τέλος, ακόμα ένας παράγοντας που σχετίζεται με την αποτελεσματική διαμοίραση της γνώσης σε έναν οργανισμό είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα του ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος που διαθέτει υψηλή αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας συχνά έχει μία μεγαλύτερη εσωτερική παρακίνηση αφού αντιλαμβάνεται πλήρως το σύνολο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του και ως εκ τούτου των δράσεων που είναι ικανός να αναλάβει. Από την άλλη πλευρά, ο εργαζόμενος που διαθέτει χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα χαρακτηρίζεται από έλλειψη εσωτερικής παρακίνησης, παράγοντας που δρα κατασταλτικά στις ενέργειες που υποχρεούται να αναλάβει στα πλαίσια μίας επιχείρησης.

Όπως γίνεται κατανοητό, η αυτό-αποτελεσματικότητα του ατόμου σχετίζεται άμεσα με την αυτονομία που διαθέτει και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει εντός του οργανισμού. Μια θετική αυτό - αποτελεσματικότητα που συνοδεύεται από ύπαρξη αυτονομίας μπορεί να συμβάλλει επιτυχώς στη διαμοίραση της γνώσης. Ως εκ τούτου, όταν σε ένα δημόσιο οργανισμό η πλειοψηφία των εργαζομένων δε διαθέτει την απαραίτητη αυτό - αποτελεσματικότητα, τότε θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι ανάλογες ενέργειες ώστε το προσωπικό που επιλέγεται να διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που να μπορούν να αποδώσουν τη μέγιστη αποτελεσματικότητα αναφορικά με το διαμοίρασμα της γνώσης (Akram, Lei, Haider & Hussain, 2020).

5.3 Ο Ρόλος της Γνώσης για την Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού

Γεγονός αποτελεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού λαμβάνει και ταυτόχρονα μεταδίδει σε καθημερινή βάση μεγάλο όγκο πληροφοριών. Στην περίπτωση δε κατά την οποία, εφαρμοστούν κατάλληλες μέθοδοι που θα συμβάλλουν στη διαχείριση αυτής της γνώσης, τότε θα μπορέσει να επιτευχθεί το αποτελεσματικότερο διαμοίρασμα της μεταξύ των εργαζομένων. Ακόμη, σύμφωνα με τον Kareem (2019), η εφαρμογή κατάλληλων εκπαιδευτικών μεθόδων στο σύνολο των υπαλλήλων θα απέδιδε θεαματικά αποτελέσματα ως προς τον τρόπο που αυτοί είναι σε θέση να διαχειριστούν τη γνώση. Οι μέθοδοι αυτοί μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά μέσα από τη χρήση κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων, τα οποία όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, συνιστούν το βασικό εφόδιο διαμοίρασης της γνώσης.

Όταν η χρήση κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού συνδυαστεί με ένα ιδανικό μοτίβο ηγεσίας, τότε το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού μπορεί να αναδιαμορφώσει τον άξονα εργασίας και δραστηριότητάς του με τρόπο που θα αποδώσει ένα υψηλότερο επίπεδο στον τρόπο διαχείρισης της γνώσης. Και αυτό καθότι το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά τον καθοριστικότερο παράγοντα για τη βελτίωση του τρόπου διαμοίρασης της γνώσης, αφού είναι αυτό που πρέπει να αξιοποιήσει κατάλληλα τις δυνατότητες που του παρέχουν τα τεχνολογικά μέσα και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από ένα κατάλληλο μοτίβο ηγεσίας (Viterouli & Belias, 2021).

Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού καλούνται τόσο να απομνημονεύσουν τις πληροφορίες που δέχονται όσο και να τις εφαρμόσουν μετέπειτα στην εργασία τους. Η συνθήκη αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερη βαρύτητα, όχι μόνο για μία βελτιωμένη και αποτελεσματικότερη διαμοίραση της γνώσης αλλά και για διαχωρισμό των γνώσεων εκείνων που έχουν αποκτηθεί μέσα από την εργασία. Μάλιστα, αν ο οργανισμός μεριμνά για τη σωστή επιμόρφωση των εργαζομένων του, παρέχοντάς τους κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, τότε αυτοί θα είναι σε θέση να αφομοιώνουν μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών τις οποίες θα μπορούν να εφαρμόζουν και να μεταδίδουν άμεσα. Δεδομένου ότι η συγκεκριμένη συνθήκη θα εφαρμοστεί ιεραρχικά σε όλους τους εργαζομένους, ανάλογα με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που

διαθέτουν, τότε θα μπορέσει να αναπτυχθεί μία πιο υγιής συνεργασία ανάμεσά τους με αυξημένο πνεύμα ομαδικότητας.

Εάν ληφθεί υπόψιν ότι ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα, εντός του οποίου όλα τα μέλη αλληλοεπιδρούν ανταλλάσσοντας τις γνώσεις που διαθέτουν και την εμπειρία που έχουν αποκτήσει, τότε το αποτέλεσμα διαμορφώνεται ανάλογα με την ομαλή συνεργασία αυτών. Εφόσον αυτή είναι εφικτή, τότε μπορεί να επιτευχθεί διαμοίραση της γνώσης, επιτυχής ολοκλήρωση του έργου που έχουν αναλάβει οι εργαζόμενοι και ως εκ τούτου αύξηση της παραγωγικότητας και του κέρδους για τον οργανισμό. Παράλληλα, κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να αναδειχθεί επαγγελματικά, αφού χρησιμοποιεί όλους τους μηχανισμούς που είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και δυνατοτήτων που διαθέτει (Al Ahbabi, Singh, Balasubramanian & Gaur, 2018).

Προκειμένου να υλοποιηθούν επιτυχώς τα προαναφερθέντα, θεωρείται σκόπιμο εκ μέρους του οργανισμού να καθορίσει τις πρακτικές βάσει των οποίων θα δέχεται και θα μοιράζει τη γνώση, τόσο εντός του εργασιακού περιβάλλοντος όσο και στο πεδίο των σχέσεων και συνεργασιών που αναπτύσσει με άλλους οργανισμούς. Ο καθορισμός των συγκεκριμένων πρακτικών θα πρέπει να στοχεύει επιπλέον στην ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εν λόγω συνθήκη θα πρέπει να εφαρμοστεί σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς και να κάνει χρήση των απαιτούμενων τεχνολογικών εργαλείων και πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να επιτευχθεί μία επιτυχής διαμοίραση γνώσεων. Συνδυαστικά με την κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού θα μπορέσει να διαμορφωθεί το ιδανικό πλαίσιο συνεργασίας, εκμάθησης και αποδοτικότητας των υπαλλήλων (Viterouli & Belias, 2021).

Άλλωστε το συγκεκριμένο στοιχείο απουσιάζει από το μεγαλύτερο μέρος των δημόσιων οργανισμών, στους οποίους οι εργαζόμενοι δε διαθέτουν κίνητρα βελτίωσης, εκμάθησης, εξέλιξης προκειμένου να είναι σε θέση να μεταδώσουν τη γνώση. Το μοτίβο που θα πρέπει να υιοθετηθεί στους δημόσιους οργανισμούς θα πρέπει να εστιάζει στην πρόοδο τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα τεθεί προτεραιότητα στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί και το βασικό πυλώνα ανάπτυξης κάθε οργανισμού. Από την άλλη, ο τρόπος που διαχειρίζεται η γνώση μπορεί να

συμβάλλει αφενός στην εξοικονόμηση κόστους και χρόνου και αφετέρου στην εφαρμογή από κοινού κοινών μεθόδων αντιμετώπισης ζητημάτων.

Πέραν αυτών, συμβάλλει στην ενίσχυση της ηγεσίας του εκάστοτε οργανισμού και στη διαχείριση του προσωπικού και του πνευματικού του κεφαλαίου. Ειδικότερα, ότι αφορά την περίπτωση των δημοσίων οργανισμών συνιστά καταλυτική συνθήκη, αφού μέσα από την προώθηση της εκπαίδευσης και εκμάθησης του προσωπικού μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναλόγως με την περίπτωση των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα. Ο παράγοντας αυτός όμως είναι που ενεργοποιεί το κλίμα ανταγωνισμού και διαδικασίας αυτοβελτίωσης των υπαλλήλων, κάτι το οποίο λείπει τις τελευταίες δεκαετίες από τη δημόσια διοίκηση η οποία χρήζει άμεσης ανάγκης αλλαγών και καθιέρωσης ενός νέου πλαισίου που θα μπορέσει να ανακτήσει το χαμένο έδαφος στη διαχείριση και διαμοίραση της γνώσης (Rus & Rusu, 2015).

Κεφάλαιο 6: Οργανωσιακή Κουλτούρα, Διαχείριση Γνώσης και Αλλαγή

6.1 Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας, Διαχείρισης Γνώσης και Αλλαγής

Λαμβάνοντας υπόψιν την απομάκρυνσή του από την ανθρωπολογική παράδοση, ο Schein (1992) εξετάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία μέσα από μια προοπτική αλλαγής. Όταν αντιμετωπίζουμε φαινομενικά μη ορθολογική αντίσταση από τους υπαλλήλους ενόψει της απαραίτητης αλλαγής, πρέπει να στραφούμε στη «δυναμική της κουλτούρας» για να εξηγήσουμε αυτό το φαινόμενο. Αυτό όχι μόνο μας βοηθά να κατανοήσουμε τις διαφορές μεταξύ των ομάδων σε οργανισμούς, αλλά καθιστά επίσης δυνατή μια βαθύτερη κατανόηση του γιατί είναι τόσο δύσκολο να αλλάξουν.

Ο πολιτισμός θεωρείται ως η συσσωρευμένη κοινή μάθηση μιας δεδομένης ομάδας, καλύπτοντας συμπεριφορικά, συναισθηματικά και γνωστικά στοιχεία της συνολικής ψυχολογικής λειτουργίας των μελών της ομάδας. Για να συμβεί η κοινή μάθηση, πρέπει να υπάρχει ένα ιστορικό κοινής εμπειρίας, το οποίο με τη σειρά του

συνεπάγεται σταθερότητα της ιδιότητας του μέλους στην ομάδα. Δεδομένης αυτής της σταθερότητας και μιας κοινής ιστορίας, η ανθρώπινη ανάγκη για παρηρησία, συνέπεια και νόημα θα κάνει τα διάφορα κοινά στοιχεία να διαμορφωθούν σε μοτίβα που μπορεί τελικά να ονομαστούν κουλτούρα. Η διαμόρφωση μιας κουλτούρας, κατά την άποψη του Schein, είναι πάντα θέμα προσπάθειας για εξέλιξη, ολοκλήρωση και ομαδική μάθηση τόσο στο συμπεριφορικό όσο και στο εννοιολογικό εσωτερικό επίπεδο. *«Τα βαθύτερα επίπεδα μάθησης που μας οδηγούν στην ουσία της κουλτούρας πρέπει να θεωρηθούν ως έννοιες ή κοινές βασικές υποθέσεις»* (Schein, 1992).

Η εξέλιξη αυτή αφορά στην αλλαγή που πρέπει να υφίσταται σε έναν οργανισμό. Η αντίσταση ενός οργανισμού στην αλλαγή απέναντι στις περιβαλλοντικές πιέσεις και την αβεβαιότητα είναι ένα φαινόμενο για το οποίο προσφέρονται πολλές πιθανές ερμηνείες και λύσεις. Μια δημοφιλής και ευρέως συζητημένη προσέγγιση σε αυτό το πρόβλημα είναι η πρόταση του Schein ότι, στη ρίζα, είναι η κουλτούρα του οργανισμού που προκαλεί αντίσταση και η οποία χρειάζεται αλλαγή. Προκειμένου να αλλάξει, πρέπει να λάβει χώρα μια οργανωτική διαδικασία μάθησης που ωθεί τον οργανισμό πέρα από τις τρέχουσες αντιλήψεις του για τον εαυτό του και τους τρόπους αντιμετώπισης τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής του πραγματικότητας. Ο κύριος κινητήριος μοχλός της αλλαγής είναι ο ηγέτης, ο οποίος μετατρέπει την τρέχουσα στάσιμη κουλτούρα σε παραγωγική.

Επιπλέον, δεδομένου ότι η επιτάχυνση της αλλαγής είναι η απαραίτητη προϋπόθεση της σύγχρονης ζωής, οι οργανισμοί θα πρέπει να μεταμορφωθούν σε οργανισμούς μάθησης, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία σε όλες τις απροσδόκητες προκλήσεις. Η συνεχής μάθηση πιστεύεται ότι είναι η καλύτερη προετοιμασία για το μέλλον και είναι ευθύνη του ηγέτη να δει ότι αυτό συμβαίνει. Η επιτυχία της προσπάθειας αλλαγής συνδέεται με την ετοιμότητα για αλλαγή σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Οι παράγοντες ετοιμότητας λειτουργούν σαν γέφυρα μεταξύ του προσδιορισμού του τι πρέπει να συμβεί και της εφαρμογής της αλλαγής (Struckman and Yammarino, 2003). Κάθε οργανισμός έχει δυνάμεις για αλλαγή και δυνάμεις για σταθερότητα. Οι Porras και Robertson (1987) επέκριναν τη θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής για τη χρήση πάρα πολλών χειριστικών μεταβλητών.

Ακόμα, η ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή ενισχύεται μέσω της οργανωσιακής μάθησης (Senge, 1997). Σύμφωνα με τον Senge (1997), χωρίς ατομική

μάθηση δεν υπάρχει οργανωσιακή μάθηση. Όμως, η ατομική μάθηση δεν εγγυάται την οργανωσιακή μάθηση. Η οργανωσιακή μάθηση δίνει έμφαση στην κοινωνικά κατασκευασμένη διαδικασία, η οποία προχωρά μέσω της ανταλλαγής ερμηνειών των γεγονότων και μέσω του προβληματισμού σχετικά με αυτές τις ερμηνείες (Mahler, 1997). Οι Nyström και Starbuck (1984) συνδέουν την οργανωσιακή μάθηση με την «ξεμάθηση» προηγούμενων μεθόδων. Έρευνα σε εταιρείες της Ανατολικής Γερμανίας έδειξε ότι ο όρος «ξεμάθηση» νοείται ως λήθη και αγνόηση (Geppert, 2002).

Επιπλέον, η μάθηση δεν λαμβάνει χώρα αποκλειστικά στο μυαλό των ατόμων, αλλά μάλλον πηγάζει από τη συμμετοχή των ατόμων σε κοινωνικές δραστηριότητες (Gherardi και Nicolini, 2001). Η κεντρική έννοια της έρευνας για την οργανωσιακή μάθηση είναι η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, επειδή υπογραμμίζει το πλαίσιο εντός του οποίου συμβαίνει η μάθηση και παρέχει το πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα αποτελέσματα της προηγούμενης μάθησης εδραιώνονται σε οργανωσιακούς κανόνες και ρουτίνες. Έχει δηλωθεί ότι η δημιουργία διαρκούς οργανωτικής αλλαγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αλλαγή κουλτούρας (Manring, 2003).

Σύμφωνα με τους κοινωνικούς επιστήμονες, η συμπεριφορά είναι συνάρτηση του νοήματος μιας δεδομένης κατάστασης. Οι συμμετέχοντες σε κοινωνικές εκδηλώσεις φέρνουν σε αυτούς προηγούμενα νοήματα και στερεότυπα, τα οποία μπορούν να γίνουν κατανοητά μόνο σε ένα ιστορικό και πολιτιστικό πλαίσιο (Sahlins, 1985). Οι μελετητές του οργανωσιακού κλίματος και της κουλτούρας έχουν ασχοληθεί με το πώς συμβαίνει η διαδικασία δημιουργίας νοημάτων, η διήθηση, η επεξεργασία και η προσκόλληση νοήματος στους οργανισμούς.

Η δημιουργία λογικής είναι μια αναδυόμενη διαδικασία και είναι σε κάποιο βαθμό θεσμοθετημένη. Η κοινή γνώση έχει υποστηριχθεί ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση οργανωτικών ζητημάτων. Η μελέτη του οργανωσιακού κλίματος προηγήθηκε αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας. Η έρευνα για το κλίμα είναι αποτέλεσμα της συρροής της θεωρίας πεδίου και της ποσοτικής μελέτης των στάσεων εντός των οργανισμών. Πιο αναλυτικά, η θεωρία πεδίου, που συνδέεται με τον Lewin (1951), ήταν μια προσπάθεια ανάλυσης οποιασδήποτε συγκεκριμένης κοινωνικής διαδικασίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Ο όρος κλίμα χρησιμοποιήθηκε για

να περιγράψει στάσεις και συναισθήματα. Οι στάσεις των εργαζομένων θεωρούνται δείκτης της μελλοντικής επιτυχίας ενός οργανισμού (Hurst, 1995).

Οι στάσεις ενός ατόμου το επηρεάζουν να ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο αντί για κάποιον άλλο. Συνεπώς, στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, οι στάσεις για την αλλαγή, τα οφέλη της αλλαγής και η ικανότητα των διευθυντών να εφαρμόσουν αυτές τις αλλαγές γίνονται σημαντικές. Όταν αναζητούν τις πληροφορίες που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για τη λήψη αποφάσεων, εστιάζουν σε πληροφορίες που συνάδουν με τις στάσεις τους (Frey, 1986). Καθώς η αλλαγή απαιτεί εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, συμπεριφορών και στάσεων, απαιτεί μια ορισμένη προσπάθεια από τους υπαλλήλους.

Προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τις ενέργειές τους για το σκοπό αυτό, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακινούνται να διατηρήσουν τη θέση τους και να συμμετέχουν σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Δύο δομές, η δέσμευση και η ικανοποίηση, έχουν θεωρηθεί και οι δύο ως δείκτες για το εάν τα άτομα συνδέονται αποτελεσματικά με ένα ίδρυμα ή ενδέχεται να το εγκαταλείψουν (Holton και Russell, 1999). Οι στάσεις δέσμευσης θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε συμπεριφορά δέσμευσης, η οποία με τη σειρά της θα επηρεάσει τις στάσεις δέσμευσης. Επεξηγηματικά, εάν ένα άτομο αναπτύξει επαρκείς θετικές στάσεις ή μια αίσθηση συμφωνίας στόχων, υποδηλώνει επίσης το επίπεδο δέσμευσης του ατόμου για αλλαγή.

Συνήθως, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, δεν υπάρχει επαρκής ποσότητα πληροφοριών για ορθολογική λήψη αποφάσεων, και έτσι τα συναισθηματικά στοιχεία παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της ανάγκης για αλλαγή. Η προσέγγιση της κοινωνικής επεξεργασίας πληροφοριών στις εργασιακές στάσεις υποστηρίζει ότι οι θέσεις εργασίας μπορούν να ερμηνευθούν με πολλούς τρόπους και οι εργαζόμενοι βασίζονται σε κοινωνικές πηγές πληροφοριών, και έτσι τα στοιχεία από τους συναδέλφους τους συμβάλλουν στη διαμόρφωση των εργασιακών στάσεων (Salancik και Pfeffer, 1978).

Η ισχύς της στάσης εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αυτές οι στάσεις σχετίζονται με τις βαθιά φιλοσοφικές και πολιτικές αξίες του καθενός και αφορούν την κοινωνική ομάδα του ατόμου (Boninger et al., 1995). Σύμφωνα με τους Lang και Steger (2002), τα προβλήματα που έχουν οι εταιρείες της Ανατολικής Ευρώπης στην

υιοθέτηση των δυτικών πρακτικών πηγάζουν από εθνικές και οργανωσιακές κουλτούρες. Αυτό δείχνει το ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαμόρφωση στάσεων. Σε σχέση με τη μάθηση, οι συγγραφείς βλέπουν την οργανωσιακή κουλτούρα από λειτουργική προοπτική ως έναν μηχανισμό προσαρμογής, ο οποίος βοηθά έναν οργανισμό να προσαρμοστεί και να επιβιώσει σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο Schein (1992) βλέπει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα βαθιά ριζωμένο φαινόμενο, το οποίο δεν μπορεί να αλλάξει εύκολα. Δηλαδή, ως ένα πρότυπο βασικών υποθέσεων που μια δεδομένη ομάδα έχει εφεύρει, ανακαλύψει ή έχει αναπτύξει μαθαίνοντας να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της απόλυτης ολοκλήρωσης. Για την αντιμετώπιση του εξωτερικού περιβάλλοντος, μια κουλτούρα θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην εργασία και για να επιτευχθεί η εσωτερική ολοκλήρωση, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένας προσανατολισμός σχέσεων. Σε ένα σταθερό περιβάλλον είναι ασφαλές να είσαι απόλυτα προσανατολισμένος στην εργασία, αλλά σε ένα ταραχώδες περιβάλλον με υψηλή αλληλεξάρτηση, οι σχέσεις πρέπει να εκτιμώνται προκειμένου να επιτευχθεί το επίπεδο εμπιστοσύνης και επικοινωνίας που θα καταστήσει δυνατή την κοινή επίλυση προβλημάτων και την εφαρμογή λύσεων (Schein, 1992). Συμπερασματικά, κατά την ανάλυση της ετοιμότητας για αλλαγή από συμπεριφορική άποψη, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τρεις παράγοντες. Αυτοί είναι η οργανωσιακή μάθηση, η στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή και η οργανωσιακή κουλτούρα.

6.2 Η Ανάγκη Αλλαγής του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα

Ο έντονος παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι υψηλότερες προσδοκίες των συναλλασσόμενων και των πολιτών και η καλύτερη εστίαση στην ποιότητα έχουν οδηγήσει σε πολύ μεγαλύτερες απαιτήσεις που τίθενται στους εργαζομένους σήμερα από ότι πριν από δεκαετίες. Αυτή η πίεση μπορεί να φαίνεται ιδιαίτερα υψηλή για τους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένου του ελληνικού δημόσιου τομέα, επειδή αυτές οι απαιτήσεις διαφέρουν θεμελιωδώς από εκείνες που τέθηκαν πριν πολλά χρόνια. Το επίκεντρο της διαδικασίας αλλαγής έχει μετατοπιστεί από την καινοτομία προϊόντος και την τεχνολογική αλλαγή στις συμπεριφορικές πτυχές της αλλαγής και στις στάσεις για την αλλαγή (Bergquist, 1993).

Η οργανωσιακή αλλαγή έχει θεωρηθεί ως φαινόμενο σε ατομικό επίπεδο, επειδή συμβαίνει μόνο όταν η πλειοψηφία των ατόμων αλλάζει τη συμπεριφορά ή τη στάση της (Whelan-Berry et al., 2003). Έρευνα σε χώρες που διέρχονται από μετασχηματισμό έχει δείξει ότι η μεταφορά γνώσης από τις πρακτικές της οικονομίας της αγοράς συχνά αποτυγχάνει λόγω θεσμικών και πολιτισμικών εντάσεων και συγκρούσεων (Clark and Geppert, 2002). Το ερευνητικό ερώτημα είναι πώς τα θεσμικά περιβάλλοντα επηρεάζουν την ετοιμότητα για αλλαγή. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχουν κοινά αποδεκτές θεωρίες αλλαγής επεξεργασμένες για αυτές τις χώρες.

Η ανάγκη για αλλαγή αρκετές φορές είναι προφανής, ενώ άλλες φορές δεν είναι εύκολο να εντοπιστεί. Στην περίπτωση, όμως, του ελληνικού δημόσιου τομέα η αναγκαιότητα διαρθρωτικών και οργανωτικών αλλαγών είναι προφανής και πασιδήλη. Οι αλλαγές που είναι αναγκαίες να πραγματοποιηθούν, τις περισσότερες φορές, σχετίζονται με ζητήματα εκσυγχρονισμού και τεχνολογίας, γνώσεων και ικανοτήτων κλπ. Παράλληλα, είναι γεγονός ότι στο ελληνικό δημόσιο κάθε διαδικασία είναι δυσκίνητη και αργή, αφού χρειάζεται να μεσολαβήσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα για να καταφέρει κάποιος να διεκπεραιώσει κάτι που πρέπει ή κάτι που θέλει. Στην καθυστέρηση αυτή, φυσικά, συμβάλλει και η γραφειοκρατία που μαστίζει κάθε δημόσια υπηρεσία. Για αυτόν τον λόγο είναι αναγκαία μια ριζική αλλαγή, έτσι ώστε να πραγματοποιούνται τα πράγματα γρηγορότερα, με λιγότερη προσπάθεια και με καλύτερα αποτελέσματα. Με αυτόν τον τρόπο, το ελληνικό δημόσιο θα είναι πιο ευέλικτο και θα ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και επιχειρηματικές συνθήκες.

Μια συνθήκη στην οποία κρίθηκε να ανταποκριθεί ο δημόσιος τομέας της χώρας μας είναι η εμφάνιση του Sars - CoV-2 και η πανδημία που ξέσπασε. Ειδικότερα την περίοδο του 2020 – 2021 φάνηκε πόσο απροετοίμαστή και αναποτελεσματική είναι η οργάνωση του κράτους και των υπηρεσιών του. Ξαφνικά πάγωσε η διοίκηση της χώρας και έπαψαν να λειτουργούν όλες οι υπηρεσίες του δημοσίου. Ακόμη και η έκδοση του πιο απλού δικαιολογητικού ήταν αδύνατη ή στην καλύτερη περίπτωση πιο αργοπορημένη από πριν, αφού η διαδικασία έκδοσής του έγινε περισσότερο δύσκολη από ότι ήταν μέχρι τότε. Μέσα από αυτές τις δυσκολίες αναδείχθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό η ανάγκη για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και κυρίως η ανάγκη για αξιοποίηση της τεχνολογίας και του ίντερνετ, καθώς και των προοπτικών που προσφέρουν. Η αναγκαιότητα αυτή οδήγησε στον

άμεσο – αν και βεβιασμένο – εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα. Η δημόσια διοίκηση με μεγάλα βήματα προχώρησε στην ψηφιοποίηση των υπηρεσιών , δημιούργησε νέες μορφές εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων και λειτουργίας του δημοσίου, με τηλεδιασκέψεις, τηλεργασία, κατάρτιση και επιμόρφωση εξ αποστάσεως, έκδοση εγγράφων μέσω gov.gr , ψηφιακές υπογραφές κ.α. Η αναγκαστική και αναγκαία αυτή αλλαγή της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης οδήγησε και στην εν μέρει αλλαγή της μέχρι τώρα κουλτούρας της.

Βέβαια, πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψιν ότι η αλλαγή της κουλτούρας δεν μπορεί να συμβεί από τη μια μέρα στην άλλη, ούτε σε μία εβδομάδα συναντήσεων ή μέσω μερικών σημειωμάτων που ενδεχομένως αποσταλούν από τα ανώτερα στελέχη ή κυβερνητικά πρόσωπα. Για να αναμορφωθεί και να διαμορφωθεί αποτελεσματικά ο «πάτος» του παρόντος, δηλαδή αυτές οι βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις που διατηρούνται σε ολόκληρο τον ελληνικό δημόσιο τομέα, η αλλαγή πρέπει να συμβεί μέσα σε ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αυτό μπορεί να είναι από ένα έως τέσσερα χρόνια, όπου η ηγεσία θα αποτελέσει το παράδειγμα και οι εργαζόμενοι θα έχουν την υποστήριξη που χρειάζονται για να αναπτυχθούν. Επιπλέον, οποιαδήποτε αλλαγή στην κουλτούρα προϋποθέτει και περιλαμβάνει την αλλαγή της νοοτροπίας και των ενστίκτων κάθε ατόμου που εργάζεται σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό.

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας πρέπει πρώτα να βιώσει την «αποχώρηση» των παλιών τακτικών. Δηλαδή, να αφήσει πίσω του το παρελθόν και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσε μέχρι σήμερα. Αυτή η φάση ακολουθείται από μια δεύτερη, την ανάπτυξη, η οποία χαρακτηρίζεται από μια διαδικασία γνωστικής αναδιάρθρωσης. Η συγκεκριμένη διαδικασία ορίζεται εν μέρει από την εκμάθηση νέων πραγμάτων, τα οποία προκύπτουν είτε από τις δοκιμές και τα σφάλματα είτε με τη μίμηση ενός προτύπου με το οποίο ταυτίζονται τα μέλη. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι ο γνωστικός επαναπροσδιορισμός ενός βασικού μέρους των θεμελιωδών παραδοχών του οργανισμού. Τέλος, μόλις πραγματοποιηθεί η γνωστική αναδιάρθρωση, μια διαδικασία «αποχώρησης» τερματίζει και αυτό το επεισόδιο αλλαγής. Με αυτό εννοείται ότι οι μεταβαλλόμενες συμπεριφορές και οι νέες παραδοχές εδραιώνονται και ενισχύονται ως νέα κουλτούρα που επιτρέπει σε κάθε οργανισμό να λύσει τα προβλήματά του.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, όπως ο καθένας από εμάς έχει μια μοναδική προσωπικότητα που επηρεάζει τον τρόπο που ενεργούμε και αλληλοεπιδρούμε, έτσι και ένας οργανισμός έχει επίσης προσωπικότητα την οποία ονομάζουμε κουλτούρα. Αυτό που πρέπει να γνωρίζουμε για την οργανωσιακή κουλτούρα είναι ότι γίνεται αντιληπτή νοητικά. Με άλλα λόγια, δεν είναι κάτι που μπορεί να αγγίξει ή να δει κάποιος, αλλά για παράδειγμα οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται με βάση αυτό που βιώνουν μέσα σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Η κουλτούρα είναι περιγραφική. Αφορά το πώς τα μέλη αντιλαμβάνονται ή περιγράφουν την κουλτούρα και όχι το αν τους αρέσει. Επιπρόσθετα, παρ' όλο που τα άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικό υπόβαθρο ή να εργάζονται σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα, τείνουν να περιγράφουν την κουλτούρα του οργανισμού με παρόμοιους όρους.

Παράλληλα, το πιο σημαντικό πράγμα σχετικά με την κουλτούρα είναι ότι είναι το μόνο βιώσιμο σημείο διαφοράς για κάθε οργανισμό. Με άλλα λόγια, ο καθένας μπορεί να αντιγράψει τη στρατηγική ενός οργανισμού, αλλά κανείς δεν μπορεί να αντιγράψει την κουλτούρα του. Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί κάνουν τα πράγματα. Πρόκειται για τις αξίες και τις συμπεριφορές που συμβάλλουν στο μοναδικό κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον ενός οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζει μια από κοινού περιγραφή ενός οργανισμού, εκ των έσω. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το άθροισμα των αξιών και των τελετουργιών που χρησιμεύουν ως κόλλα για την ενσωμάτωση των μελών του οργανισμού. Επίσης, είναι ένα σύστημα κοινών υποθέσεων, αξιών και πεποιθήσεων, το οποίο διέπει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στους οργανισμούς. Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις φιλοσοφίες, τις στάσεις, τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές και τις πρακτικές που ορίζουν έναν οργανισμό. Επομένως, η κουλτούρα είναι το ανοσοποιητικό σύστημα του οργανισμού. Φυσικά, θα ήταν υπερβολικά απλουστευμένο αν υποθέταμε ότι, ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς, υπάρχει μόνο μία κουλτούρα. Ενώ είναι επικίνδυνο για τους νέους ηγέτες να αγνοούν τις διάφορες υποκουλτούρες που σίγουρα υπάρχουν (Schein, 2010).

Μια ισχυρή κουλτούρα σε μια εταιρεία είναι το αποτέλεσμα ενός συνδυασμού παραγόντων. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι η καλλιέργεια η ανάπτυξη η συνεχής επιμόρφωση κάθε μέλους της ομάδας, καθώς και η συνεχής δέσμευση και η συνεργασία του κάθε ατόμου με την υπόλοιπη ομάδα. Η επίτευξη και η διατήρηση αυτής της ισορροπίας έχει ορισμένα οφέλη για τον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας, όπως οι θετικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων, η μακροζωία της επιχείρησης και η ανάπτυξη. Φυσικά, για να υπάρξει ανάπτυξη πολλές φορές χρειάζεται να υπάρξει αλλαγή. Παραδοσιακά, η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας εφαρμόζεται με μια νοοτροπία από πάνω προς τα κάτω, όπου η ηγεσία υπαγορεύει την αλλαγή. Αυτό το είδος προσέγγισης, όμως, προκαλεί μεγάλη αντίσταση στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν μεγάλη αξία σε αυτό και αισθάνονται αναγκασμένοι να το υιοθετήσουν. Αυτός είναι και ο λόγος, για τον οποίο αποτυγχάνει.

7.1 Προτάσεις Βελτίωσης των Δημόσιων Διοικήσεων

Η υιοθέτηση μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας αυξάνει το ποσοστό επιτυχίας. Η επιτυχής εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής συνοψίζεται σε δύο βασικές ιδέες που αποδεικνύονται επανειλημμένως. Αυτές είναι το ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να ακούγονται και το γεγονός ότι τα συναισθήματα οδηγούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Επομένως, αυτό σημαίνει ότι είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψιν οι απόψεις όλων, καθώς η από κοινού δημιουργία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της αλλαγής και της αποδοτικής οργανωσιακής κουλτούρας.

Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με μελέτες επιβεβαιώνεται το γεγονός ότι στους οργανισμούς που υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στα μέλη τους αναμένεται πολύ υψηλότερη αύξηση των εσόδων σε σχέση με αυτούς που υιοθετούν μια προσέγγιση κατά την οποία αποκλείουν τις απόψεις των εργαζομένων. Έτσι, η συν-δημιουργία όχι μόνο ικανοποιεί την ανάγκη των εργαζομένων να ακουστούν, αλλά φέρνει τη συλλογική νοημοσύνη ενός οργανισμού στο τραπέζι. Αυτό βοηθά να ξεπεραστούν τα μεμονωμένα τυφλά σημεία, καθώς αξιοποιούνται οι γνώσεις, οι σκέψεις και οι ιδέες όλων.

Κύρια προϋπόθεση για να λειτουργήσει αυτό είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης που διευκολύνει τη συνεργασία. Μια καλή πρακτική

για να υπάρξει από κοινού δημιουργία και να ακουστούν οι εργαζόμενοι είναι η κατασκευή ενός αποκλειστικού καναλιού διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών. Αυτό θα μπορούσε για παράδειγμα να είναι μια ψηφιακή πλατφόρμα, όπου για κάθε υπηρεσία του Δημοσίου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκφράζουν τις απόψεις τους. Με αυτόν τον τρόπο, φτιάχνεται ένας χώρος εργασίας με βάση τα συμφραζόμενα για την προώθηση του διαλόγου γύρω από την αλλαγή.

Για να πετύχει αυτό δεν θα πρέπει να υπάρξει περιορισμός στην επικοινωνία. Αντίθετα, θα πρέπει να υπάρξει ενθάρρυνση του διαλόγου, προτρέποντάς τον σε διαφορετικά στυλ επικοινωνίας, όπως κείμενο, εικόνες, βίντεο και άλλα, ώστε να ανταποκρίνεται στα προτιμώμενα στυλ των διαφορετικών εργαζομένων. Επιπρόσθετα, για να υπάρξει μεγαλύτερη ψυχολογική και συναισθηματική ασφάλεια, μπορούν να επιτρέπονται τα ανώνυμα σχόλια. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, τα μέλη του προσωπικού που αισθάνονται ανασφαλή ή άβολα να μοιραστούν τις απόψεις τους θα μπορούν να το κάνουν ανώνυμα.

7.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Το συγκεκριμένο θέμα που μελετήθηκε, σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και τους μηχανισμούς μάθησης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση απασχολεί και σίγουρα θα συνεχίσει να απασχολεί τους ερευνητές και τα επόμενα χρόνια. Αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας και μπορεί να ερευνηθεί σε βάθος με διαφορετική εστίαση κάθε φορά. Για παράδειγμα, σε μελλοντική έρευνα μπορεί να μελετηθεί η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην οργανωσιακή μάθηση, καθώς και η στάση που κυριαρχεί στην κοινωνία και στους εργαζόμενους σχετικά με την αλλαγή στο θεσμικό πλαίσιο. Όσον αφορά τους εργαζόμενους, οι ερευνητές μπορούν να ομαδοποιήσουν τους ερωτηθέντες ανάλογα με το επίπεδο θεσμικής ανάπτυξης τη στιγμή που ξεκίνησαν τη σταδιοδρομία τους και διαμόρφωσαν τις στάσεις τους σχετικά με την εργασία.

Στη συνέχεια, προκειμένου να παρασχεθεί ένα κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο για αλλαγές στην επαγγελματική ζωή των ατόμων, οι ερευνητές θα μπορούσαν να αναλύσουν πρώτα τη θεσμική αλλαγή σε όλη την ιστορία της χώρας μας και έπειτα να αναλυθεί το θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη των παραγόντων συμπεριφοράς που υποδεικνύουν την ετοιμότητα για αλλαγή. Επεξηγηματικά, αυτοί οι παράγοντες

μπορεί να είναι ο αντίκτυπος της οργανωσιακής κουλτούρας στην οργανωσιακή μάθηση και οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Επίσης, οι ερευνητές μπορούν να εφαρμόσουν τη θεσμική θεωρία, για να εξηγήσουν τα αποτελέσματα άλλων εμπειρικών μελετών που ενδεχομένως θα έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι τότε. Τέλος, θα μπορούσε να προταθεί ένα μοντέλο σχετικά με τους παράγοντες ετοιμότητας των εργαζομένων, ώστε να αξιοποιείται ως οδηγός για οργανισμούς, εταιρείες και υπηρεσίες που θέλουν να αλλάξουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα.

Βιβλιογραφία

✓ Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018). *The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance*. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279
<https://doi.org/10.28945/4088>
2. Ahmed, Y. A., Ahmad, M. N., Ahmad, N., & Zakaria, N. H. (2019). *Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review*. *Telematics and informatics*, 37, 72-112. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.015>
3. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). *The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
4. Al Ahababi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2018). *Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance*. *Journal of knowledge management*. pp. 351-373.
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
5. Appelbaum, S. & Goransson, L., 1997. *Transformational and adaptive learning within the learning organization: A framework for research and application*. [online] researchgate.net. Διαθέσιμο στο:
https://www.researchgate.net/publication/235279900_Transformational_and_adaptive_learning_within_the_learning_organization_A_framework_for_research_and_application [Ανακτήθηκε 22 Ιουνίου 2022]
6. Aykac, B. και Metin, H., 2012. *The Future of Public Organizations*. [online] <https://www.researchgate.net/>. Διαθέσιμο στο:
https://www.researchgate.net/publication/257716498_The_Future_of_Public_Organizations [Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου 2022]

7. Barker, R. (2015). *Management of knowledge creation and sharing to create virtual knowledge-sharing communities: a tracking study*. *Journal of Knowledge Management*. 334-350. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0229>
8. Bass, B. M., (1995), *Theory of Transformational Leadership Redux*. *Leadership Quarterly*, pp. 463-478.
9. Basten, D. & Haamann, T., 2018. *Approaches for Organizational Learning: A Literature Review*. [online] journals.sagepub.com. Διαθέσιμο στο: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244018794224#> [Ανακτήθηκε 21 Ιουνίου 2022]
10. Behringer, N., & Sassenberg, K. (2015). *Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools*. *Computers in Human Behavior*, 48, 290-296. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.069>
11. Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A. and Harvey, J. A. (2003) *Distributed Leadership*. Nottingham: National College of School Leadership pp.3 https://www.researchgate.net/publication/228118715_Distributed_Leadership_in_Organizations_A_Review_of_Theory_and_Research
12. Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). *Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics*. *Journal of Knowledge Management*. pp. 233-253. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071>
13. Brignall, S. & Modell, S., 2000. *An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector*. [online] [Isiarticles.com](https://www.isiarticles.com). Διαθέσιμο στο: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/8187.pdf> [Ανακτήθηκε 13 Ιουνίου 2022]
14. Bringselius, L., 2014. *Employee Reactions to Organizational Change: A Framework for Addressing Management Responses*. [online] [researchgate.net](https://www.researchgate.net). Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/265587859_Employee_Reactions_to_O

[rganizational Change A Framework for Addressing Management Responses](#)

[Ανακτήθηκε 17 Ιουνίου 2022]

15. Brown, J. & Duguid, P., 2000. *Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective*. [online] Johnseelybrown.com. Διαθέσιμο στο: <https://www.johnseelybrown.com/knowledgeorganization.html> [Ανακτήθηκε 19 Αυγούστου 2022]
16. Bergquist, W., 1993. *The Postmodern Organisation: Mastering the Art of Irreversible Change*, Jose-Bass Publisher, San Francisco, CA
17. Boninger, D.S., Krosnick, J.W. and Berent, M.K., 1995. Origins of attitude importance: self-interest, social identification, and value relevance, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 68, pp.61–80
18. Bergquist, W., 1993. *The Postmodern Organisation: Mastering the Art of Irreversible Change*, Jose-Bass Publisher, San Francisco, CA.
19. Boninger, D.S., Krosnick, J.W. and Berent, M.K., 1995. Origins of attitude importance: self-interest, social identification, and value relevance, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 68, pp.61–80.
20. CAF, 2020. *20 years of excellence in public administration*. [online] Eupan.eu. Διαθέσιμο στο: <https://www.eupan.eu/caf/> [Ανακτήθηκε 29 Ιουνίου 2022].
21. Cameron S. Kim and Robert E. Quinn, 1999, Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, revised edition [pp147-149].
22. Conger, J.A. & Kanungo, R. N. (1992). Perceived Behavioural Attributes of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Behavioural*.
23. Kim. S. Cameron and Robert E. Quinn, 1999, *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, revised edition*. Διαθέσιμο στο: <https://archive.org/details/diagnosingchangi0000came/page/34/mode/2up?view=thheater>. [pp33-46].

24. Cameron, K. & Quinn, R., 1999. *DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE*. [online] Webuser.bus.umich.edu. Διαθέσιμο στο:
<https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf> [Ανακτήθηκε 10 Οκτωβρίου 2022]
25. Cangelosi E Vincent . and William R.Dill *Administrative Science Quarterly* Vol.10, No 2 (Sep.1965) [pp175-203].
26. Carroll, P. and Common, R., 2013. *Policy Transfer and Learning in Public Policy and Management*. [online] GoogleBooks. Διαθέσιμο στο:
https://books.google.gr/books?id=v2MqX_xf9D8C&pg=PT47&lpg=PT47&dq=Jabbara+and+Dwivedi,+2004&source=bl&ots=TKL6mSjK2&sig=ACfU3U04v4LIQ-JmANM6u3Pdxm1Xyh8WgQ&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwi7hZLu_sX4AhVLr6QKHdjyCgwQ6AF6BAgVEAM#v=onepage&q=Jabbara%20and%20Dwivedi%20C%202004&f=false [Ανακτήθηκε 30 Ιουνίου 2022]
27. Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2018). *Integrated human resources activities- the solution for performance improvement in Romanian public sector institutions*. *Management Research and Practice*, 10(3), 60-79. Διαθέσιμο στο:
<http://www.mrp.ase.ro/no103/f4.pdf>
28. Citeman 2008, *Institutionalization: A Forerunner of Culture*, Sree Rama Rao, September. Διαθέσιμο στο: <https://www.citeman.com/3962-institutionalization-a-forerunner-of-culture.html> [Ανακτήθηκε 11 Οκτωβρίου 2022].
29. Clark, E. and Geppert, M., 2002. Management learning and knowledge transfer in transforming societies: approaches, issues and future directions, *Human Resource Development International*, Vol. 5, No. 3, pp.263–277
30. Daniel R. Denison, Ph.D-William S.Neale, M.A.,M.L.I,R (1999), *Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide*. Διαθέσιμο στο:https://www.academia.edu/35981824/Denison_Organizational_Culture_Survey_Facilitator_Guide , [Ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2022].

31. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_el.pdf [Ανακτήθηκε 9 Οκτωβρίου 2022]
32. Hurley, A. & Sonnenfeld, J., 1998. *The Effect of Organizational Experience on Managerial Career Attainment in an Internal Labor Market*. sciencedirect.com. Διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879197916031> [Ανακτήθηκε 13 Ιουνίου 2022]
33. Intezari, A., Taskin, N., & Pauleen, D. J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*. pp. 492-515. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0216>
34. Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). *Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from MNCs based in Malaysia*. pp. 67-88. <https://doi.org/10.1108/VINE-05-2014-0037>
35. Fiol C. Marlene and Marjorie A. Lyles, (1985) *The Academy of Management Review*, Vol.10, No 4 (Oct,1985) [pp803-813]
36. Florian Hauser, Quality of Public Administration, μετάφραση/επιμέλεια Καρβούνης Α., 2019, https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/12/Q_P_A_Final.pdf pp90-91 [Ανακτήθηκε 3 Ιανουαρίου 2023].
37. Fondas, N. & Denison, D., 1991. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. [online] Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/274649299_Corporate_Culture_and_Organizational_Effectivenesspp ;pp 208-209 [Ανακτήθηκε 15 Ιουνίου 2022]
38. Frey, D., 1986. Recent research on selective exposure to information', in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, San Diego, CA, Vol. 19, pp.41–80

39. Geppert, M., 2002. *Intertwining organisational learning and institutional settings: evidence from organisational case studies in East Germany*, Journal for East European Management Studies, Vol. 7, No. 1, pp.6–26.
40. Ghererdi, S. & Nicolini, D., 2001. The sociological foundation of organizational learning, in Dierkes, M., Antal, A.B., Child, J. and Nonaka, I. (Eds.), *Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, New York, pp.35–60.
41. Goffe Rob and Gareth Jones, 1998: The character of a corporation: *How your company's culture can make or break your business*, pp 21-26
<https://archive.org/details/characterofcorpo0000goff/page/n111/mode/2up>
 [Ανακτήθηκε 16 Οκτωβρίου 2022].
42. Gonzalez, R. V. D., & de Melo, T. M. (2018). *The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. Journal of Business Research*, 90, 215-225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.025>
43. Hamdoun, M., Jabbour, C. J. C., & Othman, H. B. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of cleaner production*, 193, 759-770.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.031>
44. Henderson, J.E., Hoy, W.K. (1983). *Leader authenticity: The development and test of an operational measure. Educational and Psychological Research*, pp. 63-75
45. Holton III, E.F. and Russell, C.J., 1999. Organizational entry and exit: an exploratory longitudinal examination of early careers, *Human Performance*, Vol. 12, Nos. 3–4, pp.311–342
46. Hurst, D.K., 1995. *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business School Press, Boston
47. Kareem, M. A. (2019). *The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness*. Διαθέσιμο στο:
<http://hdl.handle.net/11159/4171>

48. Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). *Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing*. *Business Horizons*, pp65-74.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
49. Lam, A., 2020. *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework*. [online] <https://www.researchgate.net>.
 Διαθέσιμο στο:
https://www.researchgate.net/publication/230557628_Tacit_Knowledge_Organizational_Learning_and_Societal_Institutions_An_Integrated_Framework
 [Ανακτήθηκε 25 Ιουνίου 2022]
50. Lang, R. and Steger, T., 2002. The odyssey of management knowledge to transforming societies: a critical review of a theoretical alternative, *Human Resource Development International*, Vol. 5, No. 3, pp.279–294
51. Le, P. B., & Lei, H. (2019). *Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support*. *Journal of knowledge management*. pp. 527-547.
<https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
52. Levitt Barbara and March G. James, (1988) *Organisational Learning, Annual Review of Sociology*, Vol.14 (1988) [pp319-340]
53. Lievens Pascal Van Geit Pol Coetsie, F. (1997). *Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415–430.
<https://doi.org/10.1080/135943297399015> [Ανακτήθηκε 19 Απριλίου 2023].
54. Malagas, K., Gritzalis, S., Nikitakos, N. και Fragoudaki, A., 2017. *The Implementation of Goffee and Jones's Types of Organizational Culture in a Greek State-Owned Organization that Introduced New Technologies*. [online] [researchgate.net](https://www.researchgate.net). Διαθέσιμο στο:
https://www.researchgate.net/publication/318128362_The_Implementation_of_Goffee_and_Jones's_Types_of_Organizational_Culture_in_a_Greek_State-Owned_Organization_that_Introduced_New_Technologies [Ανακτήθηκε 17 Ιουλίου 2022]

55. Manring, S.L., 2003. How do you create lasting organizational change? You must first slay Grendel's mother, in Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 14, pp.195–224
56. Mundy, P. & Vaughan Van Hecke, A., 2007. *Neural systems and the development of gazefollowing and related joint attention skills*. [online] researchgate.net. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/232084681_Neural_systems_and_the_development_of_gazefollowing_and_related_joint_attention_skills [Ανακτήθηκε 21 Ιουνίου 2022]
57. Needle, David (2004). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. [Ανακτήθηκε 3 Οκτωβρίου 2022]
58. Nonaka, I., 2007. *The Knowledge-Creating Company*. [online] Harvard Business Review. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> [Ανακτήθηκε 23 Ιουνίου 2022]
59. OECD, 2015. *Government at a Glance 2015 | READ online*. [online] oecd-ilibrary.org. Διαθέσιμο στο: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2015_gov_glance-2015-en#page2 [Ανακτήθηκε 11 Ιουνίου 2022]
60. <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2> [ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2022].
61. Ouchi & Wilkins, (1985)
https://www.researchgate.net/publication/234838292_Organizational_Culture
[Ανακτήθηκε 20 Απριλίου 2023]
62. Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). *Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view*. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>

63. Ravasi, D.; Schultz, M. (2006). “*Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture*”. *Academy of Management Journal*, 49 (3): 433–45
64. Rus, M., & Rusu, D. O. (2015). *The organizational culture in public and private institutions. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 565-569.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.105>
65. Schein, E., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. [online] GoogleBooks. Διαθέσιμο στο:
https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=E.+Schein,+Organizational+Culture+and+Leadership,+Jossey-Bass,&ots=opgsKi5uKl&sig=cqW1_rAV37LVhvvd3sQ-VHFibxs&redir_esc=y#v=onepage&q=E.%20Schein%2C%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership%2C%20Jossey-Bass%2C&f=false
[Ανακτήθηκε 7 Ιουνίου 2022]
66. Schneiderman, A., 2006. *Measuring Organizational Learning*. [online] Schneiderman.com. Διαθέσιμο στο:
https://www.schneiderman.com/The_Art_of_PM/measuring_learning/learning.htm [Ανακτήθηκε 18 Ιουλίου 2022]
67. Schwartz, D., 2005. *Encyclopedia of Knowledge Management*. [online] GoogleBooks. Διαθέσιμο στο:
[https://books.google.gr/books?id=sbP16CXUev8C&pg=PA619&lpg=PA619&dq=Easterby%E2%80%90Smith,+M.,+Crossan,+M.,+%26+Nicolini,+D.+\(2000\).+Organizational+learning:+debates+past,+present+and+future.+Journal+of+management+studies,&source=bl&ots=zEnGezV64&sig=ACfU3U0YIsQnMnv6RZ7FqsKxN4kKL1dJyQ&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwj2sYH8m6L4AhXBDewKHXvtBPIQ6AF6BAgUEAM#v=onepage&q=Easterby%E2%80%90Smith%2C%20M.%2C%20Crossan%2C%20M.%2C%20%26%20Nicolini%2C%20D.%20\(2000\).%20Organizational%20learning%3A%20debates%20past%2C%20present%20and%20future.%20Journal%20of%20management%20studies%2C&f=false](https://books.google.gr/books?id=sbP16CXUev8C&pg=PA619&lpg=PA619&dq=Easterby%E2%80%90Smith,+M.,+Crossan,+M.,+%26+Nicolini,+D.+(2000).+Organizational+learning:+debates+past,+present+and+future.+Journal+of+management+studies,&source=bl&ots=zEnGezV64&sig=ACfU3U0YIsQnMnv6RZ7FqsKxN4kKL1dJyQ&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwj2sYH8m6L4AhXBDewKHXvtBPIQ6AF6BAgUEAM#v=onepage&q=Easterby%E2%80%90Smith%2C%20M.%2C%20Crossan%2C%20M.%2C%20%26%20Nicolini%2C%20D.%20(2000).%20Organizational%20learning%3A%20debates%20past%2C%20present%20and%20future.%20Journal%20of%20management%20studies%2C&f=false)
[Ανακτήθηκε 8 Ιουνίου 2022]

68. Sempame, M., Rieger, H. & Roodt, G., 2002. *Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture*. [online] <https://www.researchgate.net/>. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/47739371_Job_Satisfaction_In_Relation_To_Organisational_Culture [Ανακτήθηκε 28 Ιουνίου 2022]
69. Senge, P., 1994. *Review of The Fifth Discipline*. [online] Web.archive.org. Διαθέσιμο στο: <https://web.archive.org/web/20080518004507/http://www.rtis.com/nat/user/jfullerton/review/learning.htm> [Ανακτήθηκε 11 Ιουνίου 2022]
70. Senior, B. & Fleming, J., 2006. *Organizational Change*. [online] GoogleBooks. Διαθέσιμο στο: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=2GXWJ2eEjmwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=articles+about+organizational+change&ots=RXBC-7Jmjs&sig=ZLejaYNK_45p90bhcFCMAtiFuRQ&redir_esc=y#v=onepage&q=articles%20about%20organizational%20change&f=false [Ανακτήθηκε 8 Ιουνίου 2022]
71. Schrodt, P (2002). “*The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization*”. *Communication Studies* 53: 189–202. [ανακτήθηκε 3 Οκτωβρίου 2022].
72. Shao, Z., Wang, T., & Feng, Y. (2015). *Impact of organizational culture and computer self-efficacy on knowledge sharing. Industrial Management & Data Systems*. pp. 590-611. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2014-0377>
73. Smith, M., 2013. *Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning – infed.org*:. [online] Infed.org. Διαθέσιμο στο: <https://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/> [Ανακτήθηκε 18 Ιουλίου 2022]
74. Tadesse, D. K. (2020). *The impact of knowledge management towards organization performance. Journal of Business and Management*, 22(3), 37-48. Διαθέσιμο στο: https://ijisrt.com/assets/upload/submitted_files/1566804029.pdf
75. Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, 1982 *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life/ Fourteenth printing February 1989*. Διαθέσιμο στο:

https://archive.org/details/corporateculture0000deal_x3c4/page/n7/mode/2up?view=theater

76. Van Buuren, A., Lewis, J. M., Peters, B. G., & Voorberg, W. (2020). *Improving public policy and administration: exploring the potential of design*. *Policy & Politics*, 48(1), 3-19. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420063>
77. Viterouli, M., & Belias, D. (2021). *True Organizational Learning Culture as a key to unlocking Operational Performance: A Critical Review*. In International Business Information Management Association, 37th IBIMA Conference: April. Διαθέσιμο στο: [Part 3 of 15 - Pages 1 - 1000.pdf \(researchgate.net\)](#)
78. Voet, J., 2013. *The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure*. [online] <https://www.researchgate.net/>. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/259122521_The_effectiveness_and_specificity_of_change_management_in_a_public_organization_Transformational_leadership_and_a_bureaucratic_organizational_structure [Ανακτήθηκε 18 Ιουλίου 2022]
79. Voet, J., 2014. *The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure*. [online] Tarjomefa.com. Διαθέσιμο στο: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/07/7086-English-TarjomeFa.pdf> [Ανακτήθηκε 12 Σεπτεμβρίου 2022]
80. WWP, 2022. *The Cameron and Quinn Competing Values Culture Model - The World of Work Project*. [online] The World of Work Project. Διαθέσιμο στο: <https://worldofwork.io/2019/10/cameron-quinns-competing-values-culture-model/> [Ανακτήθηκε 17 Ιουνίου 2022]
81. Xiaoming, C & Junchen, H., 2012. *A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance*. [online] Sciedu.ca. Διαθέσιμο στο: <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/863/415> [Ανακτήθηκε 30 Ιουνίου 2022]

82. Ying-Yen, L. (2019). *Knowledge management exploring the fundamental theory effect of corporate knowledge management for strengthening marketing strategy applications*. International Journal of Organizational Innovation (Online), 12(1), 220-241. <http://www.ijoi-online.org/>
83. Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. International Journal of Public Administration, pp 77-88.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>

✓ **Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**

84. Ακριβοπούλου Χριστίνα- Ανθόπουλος Χαράλαμπος, 2015 *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο* σελ.41-42.
85. Αλεξάκος, Χ. Και Λουκανίδου, Ό., 2013. Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα - PDFFreeDownload. [online] Docplayer.gr. Διαθέσιμο στο: <https://docplayer.gr/56813734-Arhes-kai-praktikes-ioikisis-anthropinoy-ynauikoy-ston-iuosio-touea.html> [Ανακτήθηκε 30 Σεπτεμβρίου 2022]
86. Ασπρίδης, Γ., 2017. *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ*. [online] <https://www.researchgate.net/> Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/322065150_DIACHEIRISE_GNOSES [Ανακτήθηκε 22 Ιουνίου 2022]
87. ΕΚΚΔΑ: (Η διαδικασία της Ευρωπαϊκής ενοποίησης pdf). https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/13/2/460.pdf [ανακτήθηκε 3 Ιανουαρίου 2023].
88. Καραστάθης, Δ., 2018. *Το νέο δημόσιο μανάτζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. [online] Freader.ekt.gr. Διαθέσιμο στο: <https://freader.ekt.gr/eadd/index.php?doc=43204&lang=el> [Ανακτήθηκε 26 Ιουνίου 2022]
89. Κάργας, Α., 2014. *Οργανωσιακή δομή, επιχειρησιακή στόχευση, δείκτες και προβλέψεις στην τηλεπικοινωνιακή αγορά*. [online] Thesis.ekt.gr. Διαθέσιμο στο:

<https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/42643#page/20/mode/2up>

[Ανακτήθηκε 30 Ιουνίου 2022]

90. Κόλλιας Δημήτριος, *Η Επιχειρηματική Ηθική και ο ρόλος της Κουλτούρας σε έναν Οργανισμό, Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, Διαθέσιμο στο:* <https://www.eben.gr/wp-content/uploads/2018/12/DIMITRIOS-KOLLIAS.pdf> [ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2022]
91. Μπίνης, Α., Σωτηροπούλου, Α. και Ζαρκινού, Γ., 2022. *Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς 2021: Η καλύτερη επίδοση των τελευταίων 10 ετών για την Ελλάδα.* [online] naftemporiki.gr Διαθέσιμο στο: <https://www.naftemporiki.gr/story/1832145/deiktis-antilipsis-diafthoras-2021-i-kaluteri-epidosi-ton-teleutaion-10-eton-gia-tin-ellada> [Ανακτήθηκε 25 Αυγούστου 2022]
92. OpenGov, 2017. *ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ | Εσωτερικές Διαβουλεύσεις Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.* [online] [Opengov.gr](http://opengov.gr). Διαθέσιμο στο: http://www.opengov.gr/insideminelab/?attachment_id=4141 [Ανακτήθηκε 28 Ιουνίου 2022]
93. Πικραμένος, Μ., 2015. *ΟΙ ΜΕΙΖΟΝΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Η ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ.* [online] Constitutionalism.gr. Διαθέσιμο στο: https://www.constitutionalism.gr/wp-content/uploads/2016/04/Pikramenos_%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA.pdf [σελ.1-7] [Ανακτήθηκε 25 Ιουνίου 2022]
94. Καλλιόπη Σπανού, *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης*, 2018, σελ.26-28. <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf> [ανακτήθηκε 4 Ιανουαρίου 2023].
95. Σωτηρόπουλος, Δ., 2021. *Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΚΟΡΩΝΟΪΟ.* [online] Dianeosis.org. Διαθέσιμο στο:

https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf

[Ανακτήθηκε 28 Ιουνίου 2022]

96. Σωτηρόπουλος, Δ. και Χριστόπουλος, Λ., 2016. *ΠΟΛΥΝΟΜΙΑ, ΚΑΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ*. [online] Dianeosis.org. Διαθέσιμο στο: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/02/overregulation_final_edited.pdf [Ανακτήθηκε 27 Ιουνίου 2022]
97. Υπουργείο Εσωτερικών, 2013. *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής*. [online] Υπουργείο Εσωτερικών. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/> [Ανακτήθηκε 29 Ιουνίου 2022]
98. Υπουργείο Εσωτερικών, 2022. *Δημοσίευση του επικαιροποιημένου «Μητρώου Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης» έτους 2022*. [online] Υπουργείο Εσωτερικών. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/dimosiefsi-tou-epikairoiimenou-mitrouou-ypiresion-kai-foreon-tis-ellinikis-dioikisis-etous-2022/> [Ανακτήθηκε 24 Αυγούστου 2022].