



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΩΝ & ΚΡΙΣΕΩΝ

POST GRADUATE PROGRAM
ENVIRONMENTAL, DISASTER & CRISES MANAGEMENT STRATEGIES

Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης

Master Thesis

Ο ρόλος της οργανωσιακής αλλαγής στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Μελέτη περίπτωσης: το πλαίσιο των προτεινόμενων οργανωσιακών αλλαγών στο Εθνικό (Ελληνικό) Σύστημα Πολιτικής Προστασίας.

The role of organizational change in the effective functioning of organizations. Case study: the context of the proposed organizational changes in the National (Hellenic) Civil Protection System.

ΦΩΤΕΙΝΗ ΛΙΟΝΤΗ/FOTINI LIONTI

A.M. / R.N. : 18113

Ειδικές Εκδόσεις / Special Publications:

No. 2020052

Αθήνα, Μάρτιος 2020

Athens, March 2020



Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης

Master Thesis

Ο ρόλος της οργανωσιακής αλλαγής στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Μελέτη περίπτωσης: το πλαίσιο των προτεινόμενων οργανωσιακών αλλαγών στο Εθνικό (Ελληνικό) Σύστημα Πολιτικής Προστασίας.

The role of organizational change in the effective functioning of organizations. Case study: the context of the proposed organizational changes in the National (Hellenic) Civil Protection System.

ΦΩΤΕΙΝΗ ΛΙΟΝΤΗ / FOTINI LIONTI

A.M. / R.N. : 18113

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Δρ. Ε. Λέκκας,
Καθηγ. ΕΚΠΑ

Δρ. Π. Νάστος,
Καθηγ. ΕΚΠΑ

Δρ. Γ. Αναστασάκης,
Καθηγ. ΕΚΠΑ

Ειδική Επιστημονική Καθοδήγηση:

Δ. Ρούκας,
Ψυχίατρος - Ψυχοθεραπευτής

Περιεχόμενα

| | |
|---|-----------|
| Πρόλογος και Ευχαριστίες | iii |
| Περίληψη..... | iv |
| Abstract..... | v |
| Κατάλογος εικόνων & διαγραμμάτων ροής..... | vii |
| Κατάλογος κυριότερων συντομογραφιών | viii |
| Εισαγωγή..... | 2 |
| Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση | 5 |
| 1.1 Οργανισμοί | 5 |
| 1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης | 8 |
| 1.2.1 Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων..... | 9 |
| 1.2.2 Οργάνωση..... | 14 |
| 1.2.3 Διεύθυνση-Ηγεσία | 17 |
| 1.2.4 Έλεγχος | 18 |
| Κεφάλαιο 2ο: Η αλλαγή στους οργανισμούς | 21 |
| 2.1 Οριοθέτηση της αλλαγής..... | 21 |
| 2.2 Οργανωσιακή αλλαγή -Διοίκηση αλλαγών..... | 22 |
| 2.3 Βασικές τυπολογίες οργανωσιακής αλλαγής | 26 |
| 2.4 Λόγοι αποτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής..... | 30 |
| 2.5 Οι φορείς της οργανωσιακής αλλαγής- Αντίδραση και αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή. | 34 |
| Κεφάλαιο 3ο: Βασικοί παράγοντες που επιδρούν στην οργανωσιακή αλλαγή | 41 |
| 3.1 Οργανωσιακή λειτουργία..... | 42 |
| 3.2 Ηγεσία - Παρακίνηση | 48 |
| 3.3 Επικοινωνία | 57 |
| 3.4 Οργανωσιακή κουλτούρα | 62 |
| Κεφάλαιο 4ο: Οι βασικές προσεγγίσεις διαχείρισης οργανωσιακής αλλαγής..... | 68 |
| 4.1 Το μοντέλο της διαδικασίας τριών φάσεων, των Lewin & Schein | 69 |
| 4.2 Η διαδικασία των οκτώ φάσεων στο σχέδιο για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής, Μοντέλο του Kotter..... | 71 |
| 4.3 Το μοντέλο ADKAR..... | 76 |
| 4.4 Ο ρόλος της Οργανωσιακής Ανάπτυξης (ΟΑ) στη διαδικασία της αλλαγής | 79 |
| 4.5 Ανάλυση του διευρυμένου μοντέλου ΟΑ για την αλλαγή, όπως παρουσιάζεται από τη Senior και τον Swailes..... | 81 |
| 4.6 Ο οργανισμός που εξελίσσεται μέσω της μάθησης, ο “μανθάνων οργανισμός” | 86 |

| | |
|---|----|
| 4.7 Τα πέντε βήματα της οπτικής Stra.Tech.Man. στη διαχείριση της αλλαγής | 92 |
|---|----|

Κεφάλαιο 5ο: Ερευνητική προσέγγιση μέσω μελέτης περίπτωσης: Το πλαίσιο των προτεινόμενων οργανωσιακών αλλαγών στο Εθνικό (Ελληνικό) Σύστημα Πολιτικής Προστασίας

| | |
|--|-----------|
| 96 | 96 |
| 5.1 Διαδικασία της έρευνας | 97 |
| 5.1.1 Προσδιορισμός του θέματος..... | 97 |
| 5.1.2 Υλικό της έρευνας- Συλλογή δεδομένων..... | 97 |
| 5.1.3 Μεθοδολογία έρευνας..... | 97 |
| 5.1.4 Σκοπός έρευνας | 98 |
| 5.1.5 Στόχοι της έρευνας | 98 |
| 5.1.6 Είδος της έρευνας | 98 |
| 5.1.7 Σημαντικότητα της έρευνας..... | 98 |
| 5.1.8 Περιγραφή διαδικασίας της παρουσίασης και ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων | 99 |
| 5.2 Ανάλυση και παρουσίαση του μέρους Α΄: Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας..... | 100 |
| 5.3 Ανάλυση και παρουσίαση του μέρους Β΄: Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας | 106 |
| 5.4 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα επί της μελέτης περίπτωσης- Γενική αποτίμηση του Σχεδίου Νόμου | 121 |

6ο Κεφάλαιο: Σύνοψη και συμπεράσματα..... 128

Βιβλιογραφία

131

Πρόλογος και Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο της πρώτης ειδίκευσης: «Στρατηγικές διαχείρισης καταστροφών και κρίσεων στους Διοικητικούς και Αναπτυξιακούς τομείς» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: «Στρατηγικές Διαχείρισης Περιβάλλοντος Καταστροφών και Κρίσεων» της Σχολής Θετικών Επιστημών του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, και αποτελεί φιλότιμη προσπάθεια προσέγγισης στο επιστημονικό πεδίο της Οργανωσιακής Διοίκησης και ειδικότερα στην κατεύθυνση της εφαρμοσμένης Οργανωσιακής Αλλαγής με ερευνητική προέκταση στον τομέα της Πολιτικής προστασίας.

Η συμβολή συγκεκριμένων προσώπων υπήρξε καθοριστική στη διαμόρφωση της παρούσας διπλωματικής διατριβής. **Στα πρόσωπα αυτά θα ήθελα να εκφράσω τις ολόθερμες ευχαριστίες μου:**

- **Στον Ψυχίατρο και Ψυχοθεραπευτή κ. Ρούκα Δημήτριο**, για τη στέρεα επιστημονική καθοδήγησή του και τις επιστημονικές γνώσεις, που μου μετέδωσε τόσο κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας όσο και κατά τη διάρκεια των σπουδών μου στο ΜΠΣ, με τη διδασκαλία του στο μάθημα: Επικοινωνία, Ηγεσία και Κοινωνική επιρροή. Με την επιστημονική κατάρτισή του, την κατανόησή του, την ευγένειά του και τη στήριξή του, συνέβαλε καθοριστικά στην περάτωση της εκπόνησης της διπλωματικής διατριβής μου.
- **Στα τρία μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής και συγκεκριμένα, στον επιβλέποντα καθηγητή Δρ. κ. Ευθύμιο Λέκκα, στον καθηγητή Δρ. κ. Παναγιώτη Νάστο και στον καθηγητή Δρ. κ. Γεώργιο Αναστασάκη**, οι οποίοι με τη βαθιά γνώση της επιστήμης τους, την υψηλού επιπέδου διδασκαλία τους, την επιστημονική καθοδήγηση και τη στήριξή τους, συνέβαλαν σημαντικά τόσο στην εκπόνηση της διπλωματικής διατριβής μου όσο και στην απόκτηση στέρεου επιστημονικού δυναμικού γνώσεων στο πεδίο της διαχείρισης καταστροφών και κρίσεων στους Διοικητικούς τομείς.

Τέλος θεωρώ υποχρέωσή μου να αναφερθώ στη συμβολή της οικογένειάς μου, η οποία σε όλη την περίοδο των Μεταπτυχιακών Σπουδών μου, μου συμπαραστάθηκε επιδεικνύοντας κατανόηση και με ενθάρρυνε στις δύσκολες στιγμές, αναλαμβάνοντας πρόσθετες ευθύνες, προκειμένου να περατώσω επιτυχώς τον κύκλο των μαθημάτων και να εκπονήσω τη διπλωματική διατριβή μου.

Περίληψη

Η πολυπλοκότητα, ο ανταγωνισμός και η ρευστότητα που επικρατούν στο σύγχρονο κοινωνικο-οικονομικό, πολιτισμικό και τεχνολογικό περιβάλλον, καθιστά τους οργανισμούς εξίσου πολυδιάστατους και ευάλωτους ως προς την αποτελεσματική λειτουργία τους. Γι' αυτό το λόγο, ο κάθε οργανισμός για να πετύχει θετικά αποτελέσματα, οφείλει κυρίως, να αναπροσαρμόζεται τόσο στην οργανωσιακή δομή του όσο και στις λειτουργικές διαδικασίες του, ώστε να επιτυγχάνονται η αναγκαία εξέλιξη και ανάπτυξή του στο αντίστοιχο περιβάλλον του- εσωτερικό και εξωτερικό-, μέσω του μηχανισμού της οργανωσιακής αλλαγής (επιβίωση και βελτίωση λειτουργίας του οργανισμού μέσω των οργανωσιακών αλλαγών). Στο πνεύμα αυτό χρειάζεται να αναπτυχθεί και να αφομοιωθεί ένα δημιουργικό “παράδειγμα” που να στηρίζεται στο νέο οργανικό τρόπο αντίληψης και διαχείρισης της αλλαγής, η οποία σε ένα ευρύ πεδίο ορισμού είναι, να μετατρέπονται τα οργανωσιακά συστήματα κυρίως σε οργανισμούς μάθησης. Τα συστήματα αλλάζουν, κατά κανόνα, όταν επικρατούν αβεβαιότητες και ανάγκες αναπροσανατολισμού τους, ώστε μέσω συντονισμένων προσπαθειών όλων των εμπλεκόμενων και δρώντων να παραχθεί και να εφαρμοστεί το νέο.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής διατριβής είναι: i) να καταδείξει τη σπουδαιότητα του ρόλου που διαδραματίζει η οργανωσιακή αλλαγή στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών, εξετάζοντας: α) τις βασικές λειτουργίες διοίκησης, β) την αλλαγή στους οργανισμούς, γ) τους βασικούς παράγοντες που επιδρούν στην οργανωσιακή αλλαγή, και δ) τις πιο βασικές προσεγγίσεις διαχείρισης οργανωσιακής αλλαγής και ii) σε εφαρμοσμένο και ερευνητικό πεδίο, να μελετηθούν στον διοικητικό τομέα και σε επίπεδο λειτουργιών Διοίκησης, οι οργανωσιακές αλλαγές που προτείνονται στην κεντρική διοίκηση και στη διοικητική οργάνωση της Εθνικής Αρχής Πολιτικής Προστασίας. Ειδικότερα, οι προτεινόμενες αλλαγές περιλαμβάνονται, στο σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη για την Πολιτική Προστασία της χώρας μας, η οποία με αφορμή τις καταστροφικές πλημμύρες της Μάνδρας Αττικής τον Νοέμβριο του 2017 και τις πυρκαγιές τον Ιούλιο 2018 στην Ανατολική Αττική, αποδείχτηκε ότι το υφιστάμενο καθεστώς λειτουργίας της Γ.Γ. Πολιτικής Προστασίας, έχριζε ριζικής αναθεώρησης, αναβάθμισης και ενίσχυσης.

Όροι και φράσεις κλειδιά: Οργανισμός, Διοίκηση, Οργανωσιακή αλλαγή, Μοντέλα διαχείρισης αλλαγής, Πολιτική Προστασία.

Abstract

The complexity, competition and variability which prevail in the modern socioeconomic, cultural and technological environment make organizations equally multidimensional and vulnerable as far as their effective functioning is concerned. That is why every organization in order to achieve positive results must readjust both to its organizational structure and functional procedures so as for its necessary evolution and development to be accomplished in its corresponding environment - internal and external- through the mechanism of organizational change (survival and function improvement of the organization through organizational changes). Within this context, a creative 'example' based on the new organic manner of perceiving and managing change, which is the organizational systems to be transformed mainly into learning organizations, must be developed and absorbed. Systems change when uncertainty and reorientation needs prevail in order for the new to be produced and applied through joint attempts of all parties involved.

Change usually starts either by big and crucial circumstances or by circumstances concerning a specific individual or group, which are regarded as the catalytic agents for the action towards the fulfillment of the change. Thus, the change is the transformation procedure of the way in which an individual, a group or an organization as a whole act, passing from one aggregate of courses of action and behaviours to another with a view to further improvement and effectiveness. The change is constantly produced as time lapses and in most cases means collision, which does not only produces innovation but also resistances and turnovers. Managing change is the organic aggregate mainly of thoughts, goals, plans and our actions, strategies, processes and methodologies developing gradually, evolutionally, systematically in an organized manner, which allows us -wholly or partly- or not to adjust effectively to the perpetual flow of change. As a result, effective management of change is required so as to overcome not only the causes and malfunctions but also the deflections which lead to the perpetuation of old mentalities, stereotyped thinking and organizational inactivity.

Organizations function within multiple environments (of time, internal and external) so they must continually achieve complete adjustment to the external environment and unification in their internal. Moreover, they have to be ready to react in order to seize opportunities and deal with unpredictable situations by using organizational knowledge. Besides, these attempts which are made are the quintessence of the Management of Organizational change, and this means complete understanding of how the parameters of organizational

life react to the pressures of the multidimensional environment, that is how the change will bring better results through strategy, structure, functions and unofficial procedures.

The purpose of this master's dissertation is to:

- i) evince the importance of the role that the organizational change plays in the effective function of organizations by examining:** a) the fundamental management functions, b) the change in organizations, c) the main factors which affect organizational change and d) the most fundamental approaches of managing organizational change and

- ii) study the organizational changes suggested to the central administration and the administrative organization of the National Civil Protection System. More specifically, the proposed changes are included in the draft Law of the Ministry of Citizen Protection for the Civil Protection of our country, which due to the disastrous floods in Mandra Attica in November, 2017 and the fires in July, 2018 in East Attica proved that the existing operating system of General Secretariat for Civil Protection was in need of reconsideration, upgrade and reinforcement.**

Terms and key words: Organization, Management, Organizational change, Models of managing change, Civil protection.

Κατάλογος εικόνων & διαγραμμάτων ροής

| | | |
|----------------|--|-----------|
| 1.1.α | Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στη διοίκηση..... | 7 |
| 1.1.β | Μοντέλο οργανωσιακής λειτουργίας..... | 7 |
| 1.2 | Λειτουργίες της Διοίκησης..... | 8 |
| 1.2.1.α | Διαδικασία ορθολογικής λήψης αποφάσεων..... | 11 |
| 1.2.1.β | Τύποι προβλημάτων, είδη αποφάσεων και οργανωσιακό επίπεδο..... | 13 |
| 1.2.2.α | Μηχανιστικό μοντέλο..... | 15 |
| 1.2.2.β | Οργανικό μοντέλο..... | 16 |
| 1.2.4 | Είδη οργανωσιακού ελέγχου & φάσεις της Οργανωσιακής Λειτουργίας..... | 20 |
| 3.2 | Μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας..... | 52 |
| 3.3 | Διαδικασία της επικοινωνίας..... | 58 |
| 3.4 | Τυπολογία κουλτούρας με βάση τις ανταγωνιστικές αξίες (Quinn)... | 64 |
| 4.1.α | Ανάλυση πεδίου δυνάμεων αλλαγής ή συγκράτησης..... | 69 |
| 4.1.β | Μοντέλο της διαδικασίας τριών φάσεων, Lewin & Schein..... | 70 |
| 4.2 | Μοντέλο Kotter..... | 72 |
| 4.3 | Μοντέλο ADKAR..... | 76 |

Κατάλογος κυριότερων συντομογραφιών

| | |
|----------------------|--|
| SWOT Analysis | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis |
| ΟΑ | Οργανωσιακή Ανάπτυξη |
| ADKAR | Awareness, Desire, Knowledge, Ability or Action, Reinforcement |
| ΣΝ | Σχέδιο Νόμου |
| ΑΕ | Αιτιολογική Έκθεση |
| ΠΠ | Πολιτική Προστασία |
| ΕΣΠΠ | Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας |
| ΕΑΠΠ | Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας |
| ΛΕΕΑ | Λειτουργίες Έκτακτης Ανάγκης |
| ΜΚΟ | Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις |
| ΕΣΚΕΠΠ | Εθνικό Συντονιστικό Κέντρο Πολιτικής Προστασίας |

**“Everyone thinks of changing the world, but no one
thinks of changing himself.”**

Leo Tolstoy

Εισαγωγή

Κάθε οργανισμός για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του, οφείλει κυρίως, να αναπροσαρμόζεται τόσο στην οργανωσιακή δομή του όσο και στις λειτουργικές διαδικασίες του, ώστε να επιτυγχάνονται η αναγκαία εξέλιξη και ανάπτυξη του στο αντίστοιχο περιβάλλον του - εσωτερικό και εξωτερικό-, μέσω του μηχανισμού της οργανωσιακής αλλαγής (επιβίωση και βελτίωση λειτουργίας του οργανισμού μέσω των οργανωσιακών αλλαγών). Η αλλαγή είναι χαρακτηριστικό της φύσης του ανθρώπου και “εν γένει” λειτουργίας του κόσμου και των οργανώσεων, και δηλώνει τη μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη, ως μια διαδικασία προσαρμογής στο περιβάλλον.

Συνήθως, η αλλαγή αρχίζει από μεγάλα και κρίσιμα γεγονότα ή από γεγονότα που αφορούν σε ένα συγκεκριμένο άτομο ή μια ομάδα, τα οποία θεωρούνται οι καταλύτες για τη δράση προς την υλοποίηση της αλλαγής. Κατ’ επέκταση, η αλλαγή είναι η διαδικασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο, μία ομάδα ή ένας οργανισμός ως σύνολο, μεταβαίνοντας από ένα σύνολο τρόπων δράσης και συμπεριφοράς σε έναν άλλον, με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση και αποτελεσματικότητα (Grama & Todericiu, 2016; Montana & Charnov, 1993). Η αλλαγή υλοποιείται συνεχώς κατά τη διάρκεια του χρόνου και της ζωής και σε πλείστες περιπτώσεις σημαίνει σύγκρουση, η οποία όμως συχνά παράγει την καινοτομία αλλά και αντιστάσεις και ανατροπές. Η διαχείριση της αλλαγής είναι το οργανικό σύνολο, κυρίως, των σκέψεων, των στόχων, των σχεδιασμών και των δράσεών μας, των στρατηγικών, των διεργασιών, και των μεθοδολογιών που αναπτύσσονται σταδιακά, εξελικτικά, ορθολογιστικά, οργανωμένα και συστηματικά, το οποίο μας επιτρέπει ολικώς, μερικώς, ή καθόλου, να προσαρμοζόμαστε αποτελεσματικά στη αδιάκοπη ροή της αλλαγής (Βλάδος, 2017). Ως εκ τούτου, απαιτείται αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής για την άρση των αιτίων, των δυσλειτουργιών αλλά και των αποκλίσεων που οδηγούν στη διαιώνιση νοοτροπιών παλιών και στερεοτυπικών σκέψεων και στην οργανωσιακή αδράνεια.

Οι οργανισμοί επειδή λειτουργούν σε πολλαπλά περιβάλλοντα (χρονικά, εσωτερικά και εξωτερικά) πρέπει συνεχώς να επιτυγχάνουν ολική προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον και ενοποίηση στο εσωτερικό τους. Επίσης, πρέπει να διαθέτουν ετοιμότητα αντίδρασης για να αξιοποιούν ευκαιρίες και να αντιμετωπίζουν τις απρόβλεπτες καταστάσεις, αξιοποιώντας την οργανωσιακή γνώση. Άλλωστε, αυτές οι καταβαλλόμενες προσπάθειες είναι η πεμπτούσια της Διοίκησης της Οργανωσιακής αλλαγής, και αυτό σημαίνει πλήρης κατανόηση το πώς οι παράμετροι τη οργανωσιακής ζωής αντιδρούν στις πιέσεις του πολυδιάστατου περιβάλλοντος, δηλ. πώς η αλλαγή θα αποδώσει καλύτερα αποτελέσματα μέσω της στρατηγικής, της δομής, των λειτουργιών και των ανεπίσημων διαδικασιών.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής διατριβής είναι:

- i) να καταδείξει τη σπουδαιότητα του ρόλου που διαδραματίζει η οργανωσιακή αλλαγή στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών, εξετάζοντας τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία στα εξής πεδία: α) στις βασικές λειτουργίες διοίκησης, β) στην αλλαγή στους οργανισμούς, γ) στους βασικούς παράγοντες που επιδρούν στην

οργανωσιακή αλλαγή, και δ) στις βασικότερες προσεγγίσεις διαχείρισης οργανωσιακής αλλαγής και

ii) σε εφαρμοσμένο και ερευνητικό πεδίο, να μελετηθούν στο διοικητικό τομέα και σε επίπεδο λειτουργιών Διοίκησης, οι οργανωσιακές αλλαγές που προτείνονται στην κεντρική διοίκηση και στη διοικητική οργάνωση της Εθνικής Αρχής Πολιτικής Προστασίας (ΕΑΠΠ). Γιατί, είναι σαφές ότι σε μια οργανωμένη κοινωνία η εγχάραξη μιας εθνικής και αποτελεσματικής στρατηγικής στον τομέα της πολιτικής προστασίας συνιστά ένα ισχυρό εργαλείο για το συντονισμό των δεκάδων δράσεων στο πλαίσιο του ολοκληρωμένου κύκλου της Πολιτικής Προστασίας, στη διαχείριση των καταστροφών: τη φάση ανάπτυξης και σχεδιασμού, τη φάση των επιπτώσεων, και τη φάση της ανθρωπιστικής απόκρισης και δράσης. Ειδικότερα, πρόληψη, προετοιμασία, μετριασμός, ετοιμότητα, αποκατάσταση, ανάκαμψη και απόκριση, δράσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση επικίνδυνων καταστάσεων και περιπτώσεων κρίσεων, ιδιαίτερα όταν απειλούνται ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι (Λέκκας & Ανδρεαδάκης, 2015).

Αναλυτικότερα:

- **στο πρώτο Κεφάλαιο**, μέσω της επισκόπησης της σύγχρονης βιβλιογραφίας αναλύονται: το πεδίο της Διοίκησης, η έννοια «Οργανισμοί», οι λειτουργίες της Διοίκησης: ο στρατηγικός και λειτουργικός Προγραμματισμός & η λήψη απόφασης, η Οργάνωση και τα κυριότερα μοντέλα οργανωσιακού σχεδιασμού- το μηχανιστικό και το οργανικό-, η Διεύθυνση- η ηγεσία και οι τύποι ομαδοποίησής της, και ο έλεγχος και οι βασικότερες μορφές του,
- **στο δεύτερο Κεφάλαιο**, αναλύεται ενδελεχώς η αλλαγή στους οργανισμούς, μέσω, της οριοθέτησης και της ανάλυσης της οργανωσιακής αλλαγής και της Διοίκησης των αλλαγών, της ταξινόμησης και της ανάπτυξης των βασικών τυπολογιών της οργανωσιακής αλλαγής, της ανάπτυξης των λόγων που αποτυγχάνουν οι Οργανωσιακές Αλλαγές, της σημαντικότητας του ρόλου των φορέων αλλαγής, της διερεύνησης των αιτίων που οδηγούν στην αντίδραση προς την αλλαγή, της αναφοράς και της ανάπτυξης των τεχνικών για την άμβλυνση και την υπερνίκηση της αντίδρασης,
- **στο τρίτο Κεφάλαιο**, αναπτύσσονται και εξετάζονται σε εύρος και βάθος, οι βασικοί παράγοντες που επιδρούν και συμβάλλουν στην οργανωσιακή αλλαγή, όπως της ενδεικνυόμενης οργανωσιακής λειτουργίας (κατάλληλες στρατηγικές, εμπλουτισμός έργου, αξιοποίηση της τεχνολογίας, εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, αναδιοργάνωση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, σύγχρονος σχεδιασμός και σύγχρονες οργανωσιακές δομές), του επισπεύδοντος ρόλου της ηγεσίας και της παρακίνησης, της κομβικής σημασίας που επιτελεί η επικοινωνία και της αποτελεσματικής επίδρασης που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα στην ανάπτυξη της ικανότητας του οργανισμού προς την αλλαγή,
- **στο τέταρτο Κεφάλαιο**, παρουσιάζονται, αναπτύσσονται και αναλύονται με κριτικό εξελικτικό τρόπο, οι βασικές προσεγγίσεις/μοντέλα διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής και συγκεκριμένα: η διαδικασία των τριών φάσεων του Lewin & Schein, η

διαδικασία των οκτώ φάσεων του μοντέλου του Kotter, το μοντέλο ADKAR, ο ρόλος της οργανωσιακής ανάπτυξης στη διαδικασία αλλαγής και το διευρυμένο μοντέλο των Senior & Swailes, το μοντέλο του οργανισμού που εξελίσσεται μέσω της μάθησης και το μοντέλο των πέντε βημάτων της οπτικής Stra.Tech.Man.,

- **στο πέμπτο Κεφάλαιο**, παρουσιάζεται η έρευνα, στην οποία αναπτύσσεται η ερευνητική και κριτική προσέγγιση μέσω του συνδυασμού της μελέτης περίπτωσης και της Ανάλυσης Περιεχομένου, του πλαισίου των προτεινόμενων οργανωσιακών αλλαγών στο ελληνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας και εξάγονται τα τελικά ερευνητικά αποτελέσματα, και
- **στο έκτο Κεφάλαιο**, καταγράφονται και συστηματοποιούνται τα σημαντικότερα γενικά συμπεράσματα, τόσο από το θεωρητικό μέρος μέσω της ανασκόπησης της αντίστοιχης βιβλιογραφίας όσο και από την εκπόνηση της έρευνας.

Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση

1.1 Οργανισμοί

Στο πλαίσιο της σύγχρονης συμμετοχικής και δυναμικής δημοκρατίας, το κράτος οφείλει να εκσυγχρονίζεται και να προβαίνει σε μεταρρυθμίσεις κυρίως ως προς τις δομές, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και την οργάνωσή του. Η αποτελεσματική λειτουργία του κράτους, των επιμέρους συστημάτων και κάθε κοινωνικής οργάνωσης είναι συνάρτηση πολλών και ποικίλων παραγόντων, ανάμεσα στους οποίους κυρίαρχη θέση κατέχει η ικανή διοίκηση.

Η Διοίκηση «είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κτλ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κτλ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Θεοφανίδης, 1985, 64)». Πιο συγκεκριμένα το διοικητικό φαινόμενο εξετάζεται στην ολότητά του και τα στοιχεία που το χαρακτηρίζουν είναι: η επιδίωξη της πραγματοποίησης στον καλύτερο δυνατό βαθμό ορισμένων γενικών σκοπών, η οργάνωση μέσων και η αντίληψη της διοίκησης ως διαδικασίας που περιλαμβάνει τις κοινά αποδεκτές λειτουργίες: του προγραμματισμού, της λήψης απόφασης, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η διοίκηση είναι μια ολιστικού τύπου δύναμη, η οποία αποσκοπεί στην καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (υλικών και έμψυχων) ενός δεδομένου οργανωτικού σχήματος με βασική επιδίωξη την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων του (Γαυλόπουλος, 1983; Σαϊτή & Σαϊτής, 2012).

«Στην εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης, η οποία είναι πλέον μία εφαρμοσμένη επιστήμη που έχει ως σκοπό, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης για την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας και ασφάλειας, έχουν διακριθεί τρεις κύριες προσεγγίσεις:

- η δικαιοκτική και νομολογιακή προσέγγιση,
- η διαχειριστολογική προσέγγιση,
- η κοινωνιολογική προσέγγιση, η οποία υιοθετεί τις μεθόδους των κοινωνικών επιστημών, συνδέεται με τη γένεση της θεωρίας των οργανώσεων, και θεωρείται η πληρέστερη (Chevallier, 1993, 26)».

Για τη Διοικητική Επιστήμη οι οργανώσεις αποτελούν μία κοινωνική αναγκαιότητα που αναζητά τρόπους βέλτιστης αξιοποίησης των πόρων που βρίσκονται “ εν ανεπάρκεια”, δεδομένου της εμφάνισης νέων και μεταμοντέρνων πρότυπων οργάνωσης που σχεδιάζονται για να είναι πιο ανοικτά, πιο δυναμικά και πιο ευέλικτα για τις οργανώσεις που πρέπει να λειτουργήσουν στις σύγχρονες κοινωνίες της γνώσης και της πληροφορίας με προτεραιότητες: την ανάδειξη της δημιουργικότητας, τη διεύρυνση των αλλαγών και των καινοτομιών και την ενδυνάμωση της δημοκρατίας με την περαιτέρω συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων (Τύπας & Κατσαρός, 2006).

Ο όρος «οργάνωση» στον χώρο της διοικητικής επιστήμης απαντά με δύο σημασίες: α) ως οντότητα (π.χ. μία εθνική ανεξάρτητη αρχή) και β) ως βασική λειτουργία της διοίκησης.

Με τη σημασία της βασικής λειτουργίας της διοίκησης, η οργάνωση αναφέρεται στον προσδιορισμό, στην ομαδοποίηση και στην κατανομή των απαραίτητων εργασιών, καθώς και στην κατανομή των εξουσιών, των ευθυνών και του πλέγματος σχέσεων που τις συνοδεύουν, διαμορφώνοντας μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή. *Η οργάνωση λοιπόν ως οντότητα, μπορεί να θεωρηθεί συνώνυμη με τη σημασία του όρου οργανισμός και επίσης η οργάνωση (οργανισμός) ορίζεται είτε ως μια διακριτή κοινωνική οντότητα (συνέργεια, ένωση ή σύνολο ανθρώπων) η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σε χρονική διάρκεια, σκοπών (Μπουραντάς, 2002) είτε ως ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων που ασκούνται από δύο ή από περισσότερα πρόσωπα, τα οποία με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγμάτωση ενός ή περισσότερων συγκεκριμένων κοινών στόχων (Κατσαρός, 2008; Παυλόπουλος, 1983).*

Από τους αντίστοιχους ορισμούς προκύπτει ότι, την οργάνωση συνθέτουν, κατά βάση:

- η συνειδητά συντονισμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, δηλαδή, η συνεργασία δύο ή περισσότερων προσώπων (ο ανθρώπινος παράγοντας),
- η οργανωτική δομή με την ανάπτυξη λειτουργίας μηχανισμών επικοινωνίας, και
- ο προσανατολισμός της συνεργασίας προς την εξυπηρέτηση συγκεκριμένου σκοπού ή συγκεκριμένων σκοπών.

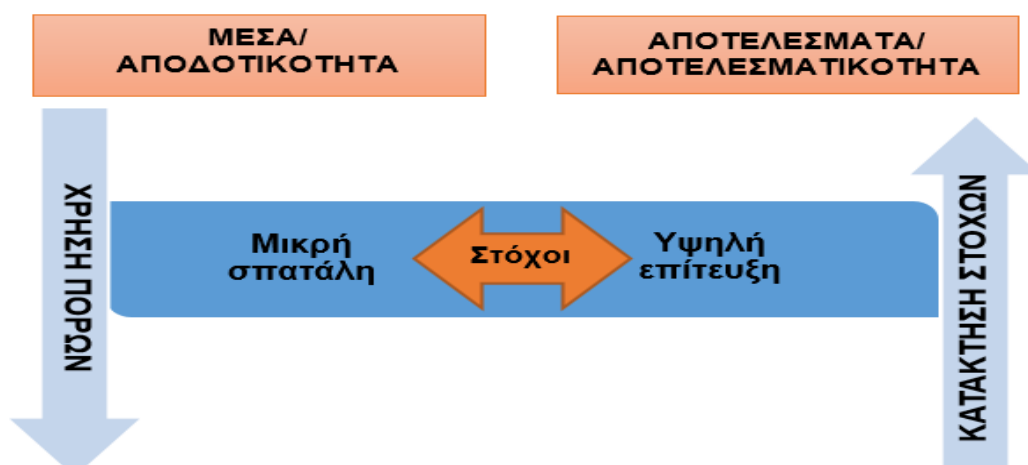
Αυτά τα στοιχεία αποτελούν τα τρία κοινά χαρακτηριστικά, που εντοπίζονται σε κάθε οργάνωση με τη σημασία της οντότητας (οργανισμού).

Επιπροσθέτως, οι λόγοι δημιουργίας των οργανώσεων συνδέονται με την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου και οι στόχοι της οργάνωσης διακρίνονται σε θεσμικούς που εκφράζουν κυρίως το βασικό καθήκον της απέναντι στην κοινωνία και λειτουργικούς π.χ. ο κύκλος εργασιών της, αποδοτικότητα της, η φήμη της, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της, η ικανοποίηση των εργαζομένων της, η προώθηση των καινοτομιών με σκοπό την προσαρμογή της στις εξελίξεις του περιβάλλοντος (Μπουραντάς, 2002).

«Στόχος της διοίκησης κάθε οργανισμού είναι να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τόσο συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματά της¹. Η αποδοτικότητα (σχέση εκροών-εισροών) σχετίζεται με το πόσες εκροές παράγει ο οργανισμός ή τμήμα/μονάδα σε σχέση με την ποσότητα των εισροών που χρησιμοποιεί. Αν ο οργανισμός ή μια επιχείρηση με τις ίδιες εισροές παράγει περισσότερες εκροές από ό,τι το προηγούμενο έτος, η αποδοτικότητά της έχει βελτιωθεί. Η αποτελεσματικότητα αφορά τον βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν

¹ Ο συνδυασμός της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού ονομάζεται παραγωγικότητα.

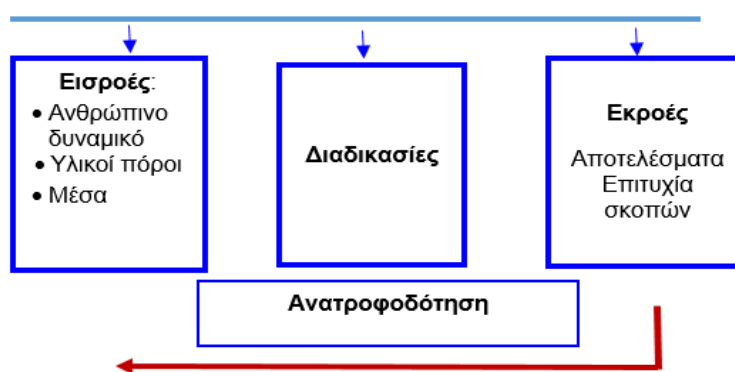
τεθεί. Μια επιχείρηση η οποία δεν επιτυγχάνει τους στόχους της, είτε γιατί οι στόχοι που τέθηκαν ήταν λάθος είτε γιατί δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, δεν είναι αποτελεσματική (Χυτήρης & Άννινος, 2015, 20)».



1.1.α Αποδοτικότητα & αποτελεσματικότητα στη διοίκηση. Πηγή: Robbins, Coulter & De Cenzo, 2017.

Επίσης, η οργάνωση γίνεται αντιληπτή και ως ένα σύστημα που δέχεται εισροές από το περιβάλλον του, τις οποίες με τον συντονισμό που εξασφαλίζουν οι λειτουργίες της διοίκησης, μετασχηματίζει κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο σε εκροές.

Τότε τα μέρη της οργάνωσης που προσεγγίζεται ως σύστημα είναι: η προσωπικότητα του ατόμου (κίνητρα, στάσεις), η τυπική οργάνωση (διάταξη θέσεων εργασίας), η λειτουργία ομάδων, η διάταξη κοινωνικών θέσεων και ρόλων (ιεραρχία, επιρροή, ηγεσία) και το υλικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι διαδικασίες σύνδεσης που έχουν ζωτική σημασία για κάθε οργάνωση ως σύστημα είναι: η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων και η επιδίωξη ισορροπίας (Τύπας & Κατσαρός, 2006).

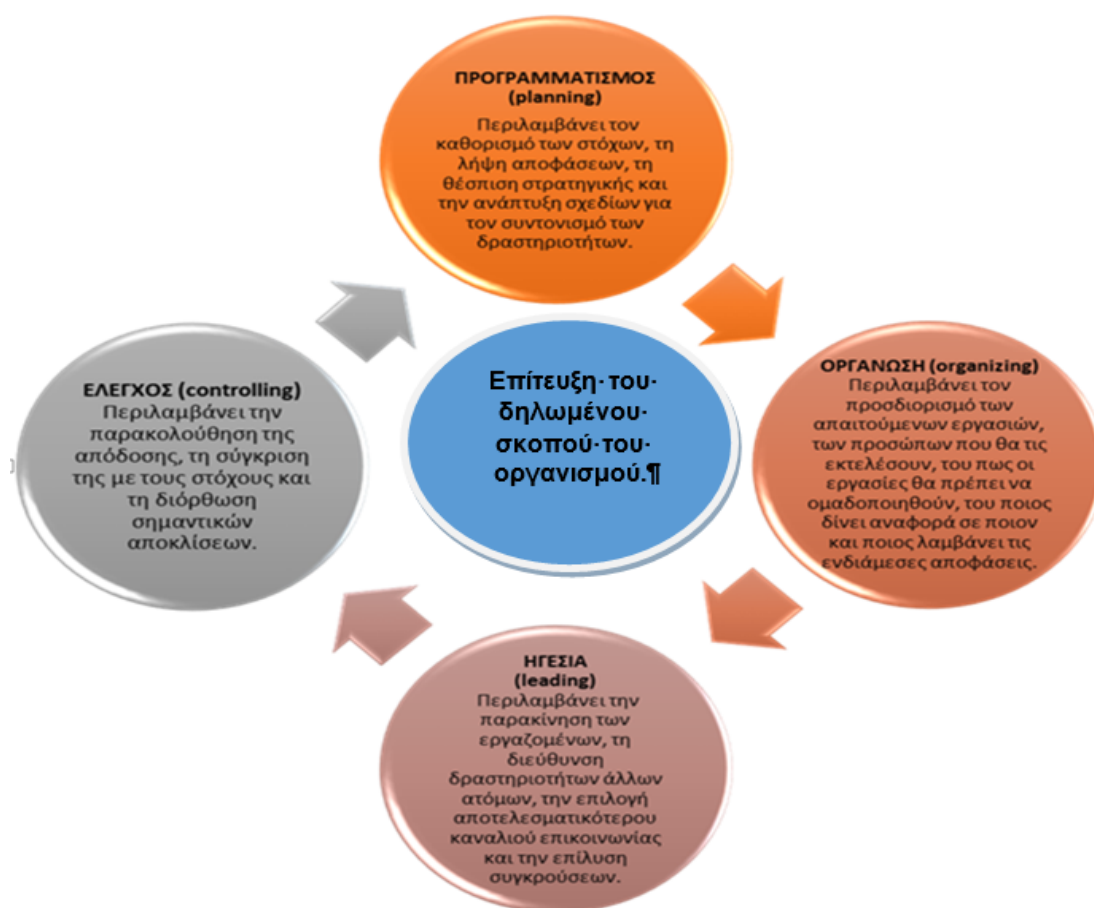


1.1.β Μοντέλο οργανωσιακής λειτουργίας.

1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης

«Η διοίκηση είναι ένα πολυσύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο εκδηλώνεται στους οργανισμούς μέσα από ένα σύνολο δυναμικά αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων. Ως εκ τούτου, κάθε προσπάθεια για ανάλυση της διοίκησης σε περιορισμένες, διακριτές και γραμμικά εξελισσόμενες λειτουργίες αποτελεί προσπάθεια για στατική σύλληψη και μελέτη της, κάτι που αναγκαστικά οδηγεί σε απώλεια μεγάλου μέρους της πραγματικής υπόστασης του φαινομένου. Αποτέλεσμα αυτής της πολύπλοκης φύσης της διοίκησης αποτελεί και το γεγονός ότι οι αναλυτές εκφράζουν διαφορετικές απόψεις για τις λειτουργίες της διοίκησης (Κατσαρός, 2008, 23)».

Μπορούμε πάντως, είτε να διακρίνουμε ορισμένες κοινά αποδεκτές αναφορές σε βασικές λειτουργίες της διοίκησης, όπως τις επεσήμανε ένας από τους θεμελιωτές της διοικητικής επιστήμης, ο H. Fayol: σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος είτε άλλοι νεότεροι συγγραφείς, εντάσσοντας ορισμένες λειτουργίες σε άλλες και αναδεικνύοντας ορισμένες έναντι άλλων, αναφέρονται στον σχεδιασμό - προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση/ηγεσία και στον έλεγχο (Μπουραντάς, 2002) ή στον προγραμματισμό, στη λήψη αποφάσεων, στην οργάνωση, στη διεύθυνση και στον έλεγχο (Σαϊτής, 2000, Scanlan, 1974).



1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης. Πηγή: Robbins, et.al, 2017.

1.2.1 Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων

A) Ο προγραμματισμός αποτελεί ένα σύστημα αποφάσεων οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν τη δράση του ατόμου, της ομάδας ή της οργάνωσης. Δεν είναι κάτι το οποίο γίνεται μια φορά, αλλά αποτελεί δυναμική διαδικασία, η οποία αντανακλά τις αλλαγές του περιβάλλοντος του οργανισμού και τον βοηθά να προσαρμοστεί σε αυτές.

Στον προγραμματισμό περιλαμβάνεται και ο σχεδιασμός, είναι η πρώτη -συμβατικά τουλάχιστον- λειτουργία της διοίκησης στην οποία θα βασιστούν οι επόμενες λειτουργίες (οργάνωση, διεύθυνση/ηγεσία και έλεγχος). Αναφέρεται στη διαδικασία καθορισμού στόχων, προσδιορισμού ενεργειών και ανάπτυξης σχεδίων δράσης, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Οι λόγοι που επιβάλλουν τον προγραμματισμό είναι:

- Καθιερώνει τη συντονισμένη προσπάθεια, δίνει κατευθύνσεις και προάγει την ομαδική εργασία και τη συνεργασία.
- Περιορίζει την αβεβαιότητα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, δρομολογεί αλλαγές, υπολογίζει τις επιπτώσεις από τις αλλαγές και τις αντιμετωπίζει με τον κατάλληλο τρόπο.
- Περιορίζει τις αλληλοεπικαλυπτόμενες και άσκοπες δραστηριότητες μέσω του έγκαιρου συντονισμού.
- Αποκρυσταλλώνει τους στόχους που διευκολύνουν τον έλεγχο που αν εντοπιστούν σημαντικές αποκλίσεις προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες (Daft, 2006; Robbins, Coulter & De Cenzo, 2017; Σαΐτη & Σαΐτης, 2012; Χυτήρης, 2013).

Επίσης, ως έννοια και ως λειτουργία ο προγραμματισμός διακρίνεται σε δύο είδη, στρατηγικό και λειτουργικό.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, τους μακροπρόθεσμους στόχους της και τις στρατηγικές της (προγράμματα διεκπεραίωσης δραστηριοτήτων για ανταποκριθεί ο οργανισμός στην αποστολή του και να φθάσει στο όραμά του) (Μπουραντάς, 2002; Robbins, et. al., 2017; Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Ο λειτουργικός προγραμματισμός αφορά τη βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη δράση των οργανισμών και αποτελεί το κυρίαρχο είδος προγραμματισμού στα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Σχετίζεται με αποφάσεις μικρότερου εύρους συνεπειών και με την καθημερινή λειτουργία των οργανισμών, η δράση του, απορρέει και έχει λόγο ύπαρξης από την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού. Στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, οι ραγδαίες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον τους ωθούν τα στελέχη για άμεσα και γρήγορα αποτελέσματα και δεν ενθαρρύνουν τον μακροχρόνιο/στρατηγικό προγραμματισμό (π.χ. θέματα καινοτομίας), αλλά τα προσανατολίζουν στη θεσμοθέτηση μεσο-βραχυχρόνιων στόχων (Μπουραντάς, 2002; Robbins, et. al., 2017; Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Ως γενική διαδικασία ο στρατηγικός προγραμματισμός ακολουθεί τις εξής φάσεις:

- *Επισημάνση της αποστολής, καθορισμός στόχων και των στρατηγικών.*

Κάθε οργανισμός χρειάζεται μια αποστολή- μια δήλωση του σκοπού του. Ο στόχος είναι μια μελλοντική κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί ο οργανισμός και αναφέρεται σε ένα αποτέλεσμα το οποίο επιδιώκεται να επιτευχθεί στο μέλλον. Αφού τεθούν οι στόχοι, θα πρέπει να σχεδιαστεί η πορεία δράσης προκειμένου να επιτευχθούν (σχέδιο δράσης). Οι τιθέμενοι στόχοι επηρεάζονται από αρκετούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα από τη λειτουργική κατάσταση του οργανισμού, τις αξίες και τις επιδιώξεις των στελεχών του, και τους διαθέσιμους πόρους του. Οι στόχοι πρέπει να απορρέουν και να είναι σε αντιστοιχία με τις προτεραιότητες της υπηρεσίας, και να διασφαλίζουν τρόπους μέτρησης της επίτευξής τους. Για να είναι όμως επιτεύξιμοι, πρέπει να είναι εξειδικευμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), συμφωνημένοι (Agreed), ρεαλιστικοί (Realistic) και χρονοπρογραμματισμένοι (Time Bound), αποδίδονται με το ακρωνύμιο SMART (Robbins, et. al., 2017).

- *Διενέργεια ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού και περιβάλλοντος (SWOT Analysis, από τους όρους Strengths/ Τα δυνατά σημεία, Weaknesses/ Οι αδυναμίες, Opportunities/ Οι ευκαιρίες, Threats/ Οι απειλές).*

Ειδικότερα, μετά την ανάλυση του *εσωτερικού* περιβάλλοντος ο οργανισμός πρέπει να αναγνωρίσει τις δυνάμεις (δραστηριότητες που εκτελούνται αποτελεσματικά ή και οι διαθέσιμοι πόροι) τις αδυναμίες του (δραστηριότητες που εκτελούνται αναποτελεσματικά ή αναγκαίοι πόροι που δεν διαθέτει) και μετά ανάλυση του *εξωτερικού* περιβάλλοντος να επισημάνει τις ευκαιρίες/θετικές τάσεις που μπορεί να αξιοποιήσει και τις τυχόν απειλές/αρνητικές τάσεις που καλείται να αναιρέσει ή να περιορίσει.

- *Διαμόρφωση στρατηγικών που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.*
- *Εφαρμογή στρατηγικών.*

Προκειμένου ο προγραμματισμός, ως διοικητική λειτουργία, να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, πρέπει να διέπεται από τις ακόλουθες βασικές αρχές (Drucker, 1974): *της χρονικής δέσμευσης, της ελαστικότητας και της διόρθωσης/προσαρμογής.*

Για να είναι επιτυχημένος ο προγραμματισμός σε έναν οργανισμό, πρέπει:

α) να βασίζεται σε επαρκή και τεκμηριωμένη πληροφόρηση, ώστε να λαμβάνονται κατά το δυνατόν ορθότερες αποφάσεις,

β) να εξασφαλίζει και να αξιοποιεί τη συμμετοχή όλων των διοικητικών στελεχών και των μελών, αφού έτσι αυξάνονται οι πηγές πληροφόρησης, και οι συμμετέχοντες έχουν ένα ισχυρό κίνητρο και δέσμευση για μεγαλύτερη προσπάθεια όσον αφορά την επίτευξη των στόχων,

γ) να είναι σαφής ως προς τον προσδιορισμό των στόχων, αλλά και των συγκεκριμένων σχεδίων δράσης, της χρονικής διάρκειας και του φορέα υλοποίησης κάθε δράσης,

δ) να διαθέτει ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να περιλαμβάνει εξ αρχής κριτήρια για την εγκατάλειψη του σχεδίου,

ε) να είναι ρεαλιστικός, αρκετά φιλόδοξος, αλλά όχι υπεραισιόδοξος.

Επομένως, ο στρατηγικός προγραμματισμός αφενός περιλαμβάνει δύο πτυχές τους στόχους και τα προγράμματα και αφετέρου είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός διαμορφώνει και προσαρμόζει στις προκλήσεις του μέλλοντος την αποστολή του, το όραμα του, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές του.

B) Λήψη αποφάσεων²

Η λήψη αποφάσεων είναι συνυφασμένη με την άσκηση διοίκησης και οι αποφάσεις συνδέονται άρρηκτα με το μέλλον του οργανισμού, αφού η λήψη αποφάσεων κατά κανόνα περιγράφεται ως επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων ή προτάσεων. Σε πρακτικό επίπεδο τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού καλούνται να αποφασίσουν για το: τι πρέπει να γίνει, πού, πότε πώς θα γίνει, ποιος θα πραγματοποιήσει το έργο.

Η ορθότητα κάθε απόφασης εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος και την ικανότητα του στελέχους να λαμβάνει αποφάσεις.

Στην περίπτωση που όλα όσα αφορούν το πρόβλημα, τις εναλλακτικές και τις συνέπειες των λύσεων κινούνται σε σίγουρη κατάσταση ή κατάσταση υπό συνθήκες σχετικής βεβαιότητας, τότε επιδιώκεται το μέγιστο των αποτελεσμάτων της απόφασης, ακολουθώντας τα βήματα της διαδικασίας, της ορθολογικής λήψης απόφασης (ορθολογικό υπόδειγμα λήψης απόφασης) (Baron, 2001; De Meyer, Loch & Pich, 2002).



1.2.1.α Διαδικασία ορθολογικής λήψης αποφάσεων. Πηγή: Κυτήρης & Άννινος, 2015.

²Η λήψη αποφάσεων σύμφωνα με αρκετούς μελετητές τοποθετείται μετά τη λειτουργία του προγραμματισμού, αφού στον προγραμματισμό λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις για τη στρατηγική του οργανισμού. Σε εφαρμοσμένο επίπεδο διοίκησης η λήψη αποφάσεων είναι μία λειτουργία πολύ σημαντική δεδομένου ότι τα στελέχη είναι υποχρεωμένα να λάβουν αποφάσεις στο πλαίσιο υλοποίησης και των άλλων λειτουργιών, δηλ. της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Η διαδικασία ορθολογικής λήψης αποφάσεων εξελίσσεται σε 8 φάσεις και αρχίζει με την επισήμανση και τον ορισμό κάποιου προβλήματος ή, ειδικότερα μιας απόκλισης μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Επιπλέον, κατά την εξέλιξη των φάσεων της συγκεκριμένης διαδικασίας πρέπει να ληφθούν υπόψη ότι (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012):

- Η ορθή αναγνώριση του προβλήματος κρίνεται κομβικής σημασίας, επειδή διευκολύνει την υλοποίηση των επόμενων φάσεων.
- Τα κριτήρια απόφασης και οι συντελεστές βαρύτητάς τους επιλέγονται και ιεραρχούνται με μεγάλη προσοχή, αφού σχετίζονται πρωτίστως με τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση.
- Κατά τη καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων αντιμετωπίζονται εμπόδια όπως, η υποκειμενικότητα, οι περιορισμοί (παράγοντες που ελαττώνουν το βαθμό ελευθερίας για την επιλογή μιας απόφασης) και η αβεβαιότητα του αποτελέσματος κάποιων προτάσεων. Για τους λόγους αυτούς απαιτείται τα διοικητικά στελέχη να διαθέτουν εμπειρία και ικανότητες π.χ. δημιουργική ικανότητα.
- Σε πολλές περιπτώσεις οι αποφάσεις είναι περίπλοκες π.χ. αποφάσεις που αφορούν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η επιτυχής υλοποίηση της απόφασης προϋποθέτει συνέχεια στο σχεδιασμό της πολιτικής του οργανισμού και συνεχή οργανωσιακή υποστήριξη.
- Η διαδικασία αξιολόγησης του αποτελέσματος μιας απόφασης είναι χρήσιμη γιατί γίνεται η διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τα προγραμματισθέντα και τα διοικητικά στελέχη διευρύνουν την εμπειρία τους η οποία μπορεί να αποτελέσει βασικό δυναμικό για τη λήψη ορθότερων αποφάσεων για το μέλλον.
- Η διοίκηση οφείλει να διαθέτει και κατάλληλο δίκτυο καθοδικής και ανοδικής επικοινωνίας με στόχο την αξιόπιστη ανατροφοδότησή της.

Ενώ, στην περίπτωση για τα σοβαρά, σημαντικά και δύσκολα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη, το στέλεχος ορίζει το πρόβλημα και επειδή έχει την επίγνωση της αδυναμίας να επεξεργαστεί όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις εναλλακτικές λύσεις αλλά και της ύπαρξης περιορισμών, αρκείται και συμβιβάζεται στην αποδοχή του επαρκούς δηλ. της περισσότερο ικανοποιητικής λύσης. Πρόκειται για το υπόδειγμα περιορισμένου (ή υπό όρους) ορθολογισμού ή αλλιώς διοικητικό υπόδειγμα λήψης απόφασης.

Δυνητικά, **υπάρχει η περίπτωση λήψης διοικητικής απόφασης** που στηρίζεται στη διαίσθηση/υποσυνείδητη διανοητική διαδικασία δηλ. την εμπειρία, τις αξίες ή την ηθική, τα συναισθήματα και τη συσσωρευμένη κρίση. Επειδή, το στέλεχος δεν έχει όλες τις πληροφορίες για να ορίσει ικανοποιητικά το πρόβλημα, ώστε να πάρει μια λογική απόφαση έστω και με ρίσκο,

χρησιμοποιεί ακόμη και το ένστικτό του για να λάβει την απόφαση. Βασίζεται δηλαδή στις προηγούμενες εμπειρίες του, στις ικανότητές του, στα συναισθήματά του, στην κρίση του, στις αξίες του, στην ηθική του και στη λογική του. Καταστάσεις αβεβαιότητας και υψηλού ρίσκου συνήθως χαρακτηρίζονται ως καταστάσεις κρίσεως π.χ. χρηματιστηριακό κραχ, πλημμύρες, σεισμοί (Gilovich, Griffin & Kahneman, 2002; Mitroff, 2003). *Συνιστάται η χρήση της, συμπληρωματικά και όχι για να αντικαταστήσει τις άλλες μεθόδους λήψης αποφάσεων.*

Τυπικές ή προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνονται για τα δομημένα προβλήματα (ξεκάθαρο και οικείο πρόβλημα που προσδιορίζεται εύκολα), τα οποία εμφανίζονται σε καθημερινή ή σε τακτική βάση και για τα οποία έχει ληφθεί απόφαση επίλυσής τους κατά το παρελθόν. «Σε αυτήν την περίπτωση δε χρειάζεται να ακολουθηθούν όλα τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αποφάσεις ρουτίνας ή προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνουν συνήθως τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. **Για τα αδόμητα προβλήματα τα οποία εμφανίζονται για πρώτη φορά, και τα οποία συνήθως είναι πολύπλοκα και ασαφή** (πληροφορίες αμφίσημες και ελλιπείς) και είναι πιθανό να μην εμφανιστούν στο μέλλον, **το στέλεχος λαμβάνει «μοναδικές» ή καινοτομικές ή μη προγραμματισμένες αποφάσεις.** Υιοθετείται δηλαδή για πρώτη φορά μια τυπική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μη προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνουν τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη, αφού πρώτα ορίσουν το πρόβλημα, αναπτύξουν νέες εναλλακτικές λύσεις, τις αξιολογήσουν με νέα κριτήρια και αποφασίσουν (Robbins, et. al., 2017, 122; Χυτήρης & Άννινος, 2015, 27)».



1.2.1.β Τύποι προβλημάτων, είδη αποφάσεων και οργανωσιακό επίπεδο. Πηγή: Robbins, et. al., 2017.

Η αναγνώριση της σημασίας της λήψης των αποφάσεων κατέστησε την έννοια αυτή κεντρική τόσο στο κλασικό πρότυπο του τέλει ορθολογισμού, όσο και στη σύγχρονη θεωρία των οργανώσεων. Η μοναδικότητα και η ποικιλία των προβλημάτων με τα οποία έρχονται αντιμέτωπα τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, απαιτεί για τη λήψη αποφάσεων να διαθέτουν δημιουργικότητα (ικανότητα παραγωγής καινοτόμων και χρήσιμων ιδεών) και σχεδιαστική σκέψη. Ως εκ τούτου, δεν αρκεί μόνον η ορθολογική ανάλυση αλλά η υιοθέτηση μιας ευρύτερης οπτικής θέασης και μιας βαθύτερης κατανόησης των καταστάσεων και των προβλημάτων, ενεργοποιώντας κυρίως τις δεξιότητες της παρατήρησης, της διερεύνησης και της ολιστικότητας.

1.2.2 Οργάνωση

Οργάνωση σημαίνει κυρίως: είτε τη δράση του “οργανώνω” που δηλώνει τη δραστηριότητα οργάνωσης ενός συστήματος (ρυθμιστική διάσταση: σχέσεις, παραχώρηση ευθύνης, επίτευξη σκοπών) είτε την οντότητα ενός οργανισμού (ανθρώπινο δυναμικό, σκοποθεσία, οργανωτική δομή, καταμερισμός της εργασίας, λειτουργία συστημάτων, όρια, χρονική διάρκεια,). Ενίοτε, σημαίνει και το αποτέλεσμα της οργάνωσης π.χ. κατάρτιση οργανογράμματος³ και περιγραμμάτων θέσης εργασίας ή ευθύνης (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). **Προκύπτει λοιπόν ότι, «η λειτουργία της οργάνωσης είναι η διαδικασία προσδιορισμού, ομαδοποίησης, και κατανομής των απαραίτητων εργασιών και πόρων για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Με τη διαδικασία αυτή προσδιορίζεται ο ρόλος κάθε ατόμου και δημιουργείται ένα συγκεκριμένο πλέγμα σχέσεων εξουσιών και ευθυνών, που αποκρυσταλλώνεται σε μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή, κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό.** Με την έννοια αυτή, η λειτουργία της οργάνωσης αφορά τόσο τις απαραίτητες διεργασίες για την εξαρχής δημιουργία της οργανωτικής δομής ενός συστήματος ή ενός οργανισμού όσο και τις απαραίτητες διεργασίες για την κατάλληλη διάταξη των διαθέσιμων πόρων και μέσων, ώστε να επιτευχθούν οι ποικίλοι σκοποί και στόχοι που τίθενται κατά τον μακροπρόθεσμο ή βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό σε όλα τα επίπεδα (Κατσαρός, 2008, 63; Χυτήρης & Άννινος, 2015, 30)».

Η λειτουργία της οργάνωσης δημιουργεί την οργανωσιακή δομή (τρόπος διαχωρισμού, ομαδοποίησης και συντονισμού των εργασιών) και τα στελέχη εμπλέκονται στην κατάσταση του οργανωσιακού σχεδιασμού (εξέλιξη ή τροποποίηση της δομής).

Ειδικότερα, η οργανωσιακή δομή καθορίζει πώς διαχωρίζονται, ομαδοποιούνται και συντονίζονται τυπικά οι εργασίες με βάση τα επτά ρυθμιστικά βασικά στοιχεία (Κατσαρός, 2006; Μπουραντάς, 2002; Ραμματά, 2011; Robbins, et. al., 2017; Robbins & Judge, 2018; Χυτήρης & Άννινος, 2015):

- **Εξειδίκευση εργασίας:** Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες σε έναν οργανισμό υποδιαιρούνται σε ξεχωριστές εργασίες, γνωστή και ως καταμερισμός εργασίας. Αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της οργανωμένης συλλογικής δράσης.
- **Τμηματοποίηση:** Η βάση στην οποία ομαδοποιούνται οι εργασίες ώστε να συντονιστούν τα κοινά αντικείμενα (Κοινές βάσεις: Λειτουργία, Προϊόν ή υπηρεσία, Γεωγραφικά κριτήρια, Διαδικασία και αποδέκτης/πελάτης).
- **Ιεραρχική κλίμακα:** Η άρρηκτη γραμμή εξουσίας (δικαίωμα που απορρέει από τη θέση διοικητικού στελέχους να δίνει εντολές και να έχει την προσδοκία ότι θα εκτελεστούν) που

³ Η επίσημη δομή ενός οργανισμού παρουσιάζεται συνήθως με το οργανόγραμμα, απλουστευμένη γραφική απεικόνιση που δείχνει όλους τους τομείς ή υποσυστήματα δράσης του και τις τυπικές σχέσεις/γραμμές διασύνδεσης ή αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφόρων θέσεων (Ζευγαρίδης & Ξηροτύπη-Κουφίδου, 1993).

εκτείνεται από την κορυφή του οργανισμού έως το τελευταίο κλιμάκιο και ορίζει ποιος αναφέρεται σε ποιον.

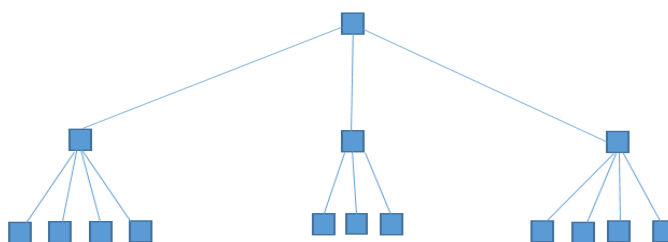
- **Φάσμα ελέγχου ή όριο εποπτείας:** Ο αριθμός υφισταμένων που μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά ένα διοικητικό στέλεχος.
- **Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας.** Ο βαθμός στον οποίο η λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται ή όχι, σε ένα μοναδικό σημείο στον οργανισμό. Όταν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις υπάρχει υψηλή συγκέντρωση. Ο συγκεντρωτισμός για να επιφέρει θετικά αποτελέσματα χρειάζεται να ενεργοποιήσει τις διαδικασίες: της εκχώρησης αρμοδιοτήτων σε ικανούς εργαζόμενους, της έγκαιρης διάχυσης της πληροφόρησης, του διαλόγου με το ανθρώπινο δυναμικό και της ανατροφοδότησης. Όταν οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής και τα χαμηλόβαθμα στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις υπάρχει αποκέντρωση.

Η σύγχρονη τάση είναι προς την αύξηση της αποκέντρωσης λήψης αποφάσεων, αφού τα στελέχη βρίσκονται κοντά στη δράση και τις εργασιακές ομάδες. Επίσης, συγκεντρώνει αρκετά πλεονεκτήματα π.χ. βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων και των στελεχών για ανάπτυξη πρωτοβουλιών και για μεγαλύτερη απόδοση, στην ανάπτυξη ικανών στελεχών, αφού η λήψη αποφάσεων, εκτός των άλλων, αποτελεί και διαδικασία μάθησης, εμπειριών και άσκησης, στην ενίσχυση της επαγγελματικής αυτονομίας και ανάπτυξης των εργαζομένων και των στελεχών.

- **Τυποποίηση:** Ο βαθμός στον οποίο είναι τυποποιημένες οι εργασίες μέσα στον οργανισμό, Τυπική: ελάχιστη διακριτική ευχέρεια για το τι πρέπει να γίνει, πότε και πώς και Άτυπη: ελευθερία δράσης.
- **Διασύνδεση με το εξωτερικό περιβάλλον:** Όταν τα άτομα σχηματίζουν σχέσεις εκτός των ομάδων στις οποίες τυπικά ανήκουν.

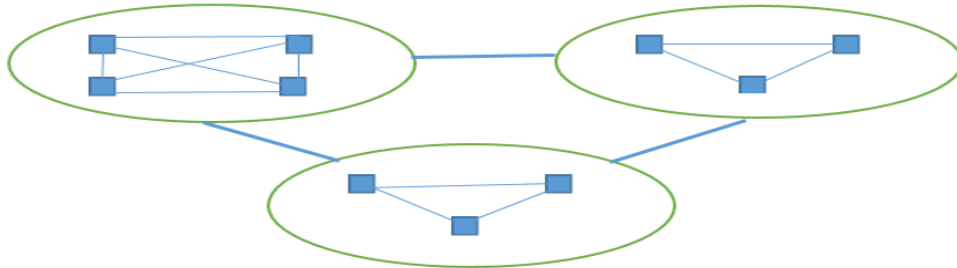
Τα δύο ακραία μοντέλα οργανωσιακού σχεδιασμού είναι, το μηχανιστικό/ γραμμικό/ιεραρχικό και το οργανικό:

Το μηχανιστικό μοντέλο ταυτίζεται με τη γραφειοκρατία: Υψηλή εξειδίκευση, αυστηρή τμηματοποίηση, σαφής ιεραρχική κλίμακα, περιορισμένα φάσματα ελέγχου, συγκέντρωση εξουσίας, ενότητα διοίκησης και υψηλή τυποποίηση.



1.2.2.α Μηχανιστικό μοντέλο.

- Το οργανικό μοντέλο έχει λιγότερες τυπικές διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων και ευνοεί τις ευέλικτες πρακτικές: διαλειτουργικές ομάδες, διεραρχικές ομάδες, ελεύθερη ροή πληροφοριών, ευρεία φάσματα ελέγχου, αποκέντρωση και χαμηλή τυποποίηση.



1.2.2.β Οργανικό μοντέλο.

Ωστόσο, ανάμεσα στο μηχανιστικό και στο οργανικό μοντέλο αναπτύσσονται (Κατσαρός & Τύπας, 2006):

α) το λειτουργικό/οριζόντιο μοντέλο (οργανωμένο σε ιεραρχικά επίπεδα με βάση την αρχή της εξειδίκευσης, δημιουργούνται Διευθύνσεις-Τμήματα που στελεχώνονται από εξειδικευμένο προσωπικό, που λειτουργούν συμπληρωματικά, απαλλάσσοντας τους προϊστάμενους από την υποχρέωση να κατέχουν πλήθος ετερόκλητων ειδικών γνώσεων και συνεπώς η οργάνωση αναπτύσσεται οριζόντια) και

β) το μικτό μοντέλο, που στο πλαίσιο μιας βασικής δομής όπως αυτής του γραμμικού ιεραρχικού προτύπου, ανατίθενται εξειδικευμένες λειτουργίες όχι μόνο σε τμήματα της διοικητικής ιεραρχίας αλλά και σε ειδικού τύπου υπηρεσίες επιτελικού χαρακτήρα που συστήνονται, για να καλύψουν συγκεκριμένες λειτουργίες και έχουν χαρακτήρα κυρίως γνωμοδοτικό και συμβουλευτικό. Αυτό το “επιτελείο” πλαισιώνει κυρίως τις ανώτερες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας και αφενός αφαιρεί φόρτο εργασίας από τα ανώτερα στελέχη, αφετέρου προσφέρει έγκυρες και επιστημονικά τεκμηριωμένες ειδικές υπηρεσίες (Κατσαρός, 2008).

Επιπλέον, εντός του πλαισίου μιας βασικής δομής όπως αυτής του γραμμικού ιεραρχικού ή του μικτού προτύπου, **δύνανται να λειτουργούν και συλλογικά όργανα**, δηλαδή συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας που μπορούν να έχουν χαρακτήρα αποφασιστικό ή συμβουλευτικό.

Η διαίρεση του συνολικού έργου και των στόχων του οργανισμού σε επιμέρους καθήκοντα και στόχους των διαφόρων θέσεων εργασίας, ομάδων ή τμημάτων, συνεπάγεται την αναγκαιότητα της σύνδεσης και ολοκλήρωσης **μέσω του συντονισμού** αυτών, έτσι ώστε όλες οι ενέργειες, οι λειτουργίες και οι διαδικασίες να ολοκληρώνονται σε μια ολότητα. Συνεπώς, ως συντονισμός μπορεί να θεωρηθεί η διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων του.

Οι μηχανισμοί συντονισμού διατρέχουν την πορεία από την «**άμεση εποπτεία**» και από αυτήν προς την «τυποποίηση», κυρίως των εργασιών, ή όταν αυτό δεν είναι δυνατόν των αποτελεσμάτων ή ικανοτήτων (μηχανιστική δομή), για να καταλήξουν **στην «αμοιβαία προσαρμογή»** (ανταλλαγή πληροφοριών και προσπάθειών συνεργασίας) και στον αυτοέλεγχο (οργανική δομή). Στο σύγχρονο πολύπλοκο δυναμικό και αβέβαιο περιβάλλον οι μηχανισμοί συντονισμού -ολοκλήρωσης της τυπικής οργάνωσης υποκαθίστανται **από την «αμοιβαία προσαρμογή»** που εξασφαλίζει την ευελιξία και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αβεβαιοτήτων και των απαιτήσεων των αλλαγών μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας κοινής κατεύθυνσης και συνοχής (Μπουραντάς, 2002).

1.2.3 Διεύθυνση-Ηγεσία

Η διεύθυνση και η ηγεσία, είναι η ενεργοποίηση και καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Είναι η λειτουργία που αφορά την κατεύθυνση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και επομένως σχετίζεται κυρίως με τη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης.

«Στο πλαίσιο της λειτουργίας της διεύθυνσης μπορούμε να εντάξουμε (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012, 257-258):

- Την *εκχώρηση εξουσίας*, δηλαδή τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και αντίστοιχης εξουσίας προς τους υφισταμένους.
- Την *επικοινωνία*, δηλαδή την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού δικτύου αμφίδρομης ροής της πληροφόρησης στο εσωτερικό του οργανισμού, καθώς επίσης από και προς το εξωτερικό περιβάλλον.
- Τον *συντονισμό*, δηλαδή τη διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων του.
- Την *παρώθηση ή παρακίνηση*, δηλαδή την ενεργοποίηση της εσωτερικής διαδικασίας πρόθυμης κινητοποίησης των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του, των οποίων η υλοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- Την αντιμετώπιση ή τη διαχείριση *των διαφορών ή συγκρούσεων*».

Η διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας από τον επικεφαλής αυτής, συνθέτει την έννοια της ηγεσίας. Η ηγεσία μπορεί να οριστεί **ως, η ικανότητα άσκησης επιρροής** στους άλλους (π.χ. συνεργάτες, υφιστάμενοι), έτσι ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Η επιρροή αποτελεί τη δυναμική, άτυπη, αμφίδρομη, αλληλεπιδραστική και ακαθόριστη όψη της δύναμης που προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς και διακρίνεται σαφώς από την εξουσία, που αποτελεί τη δομική και τυπική όψη **της δύναμης** (Bush, 2005; Μπουραντάς, 2002). Τα πέντε βασικά είδη δύναμης είναι (Χυτήρης & Άννινος, 2015): η επιβραβευτική, η καταναγκαστική, η νόμιμη, η χαρισματική και η δύναμη ειδίκευσης. Στο

ανώτατο διοικητικό επίπεδο κυριαρχεί η χαρισματική και η νόμιμη δύναμη, στο μεσαίο διοικητικό επίπεδο η νόμιμη, η δύναμη επιβράβευσης και η δύναμη του ειδικού, ενώ στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο είναι πιο συνήθης η δύναμη ειδικεύσεως, επιβράβευσης αλλά και η καταναγκαστική και η νόμιμη δύναμη (Daft, 2006).

Οι υφιστάμενες προσεγγίσεις για την ηγεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής (Μπουραντάς, 2002, 316; Robbins, et. al., 2017, 398; Χυτήρης & Άννινος, 2015, 39-40):

- **«Η προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη:** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, φυσικά, κοινωνικά ή προσωπικότητας και δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τις ιδιαίτερες καταστάσεις που ισχύουν κάθε φορά ούτε θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης ηγεσίας.

- **Η προσέγγιση σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγέτη:** Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να καθορίσει ποιος τύπος συμπεριφοράς του ηγέτη οδηγεί στην υψηλή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση, δηλ. αναζητούν τη σχέση ανάμεσα στην ηγετική συμπεριφορά και στην αποτελεσματικότητα ή και στον προσανατολισμό στο έργο ή στους ανθρώπους από όπου προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης **οι δύο διαστάσεις της ηγεσίας.** Στην προσέγγιση αυτήν εντάσσονται, η θεωρία X-Ψ του Mc Gregor, το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mutton και το υπόδειγμα ενδυνάμωσης των υφισταμένων.

- **Η προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες καταστάσεις:** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις κύριους παράγοντες: α) τον ίδιο, β) τους υφισταμένους του αλλά και γ) την επικρατούσα κάθε φορά κατάσταση. Επειδή οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν διαχρονικά όπως και οι σχέσεις μεταξύ τους, χρειάζεται διαφορετική ηγεσία κάθε φορά, π.χ. **η συμμετοχική** (το κέντρο του ηγετικού ρόλου είναι η προώθηση της ομαδικής-συνεργατικής λήψης των αποφάσεων)».

- **Οι νεότερες προσεγγίσεις ηγεσίας,** όπως είναι **η μετασχηματιστική** (οι ηγέτες αφενός παρακινούν και εμπνέουν με εξαιρετικό τρόπο τους υφισταμένους) (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999), **η συναλλακτική** (εστιάζει στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους υφισταμένους/ακολούθους του σε δυαδικό επίπεδο) (Northouse, 2004), **η χαρισματική** (οι ακόλουθοι αποδίδουν εξαιρετικές ικανότητες στον ηγέτη), **η οραματιστική** (η ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί και να διατυπώνει ένα όραμα για το μέλλον) **η αυθεντική** που στοχεύει στη μεγαλύτερη αυτογνωσία, **η ηγεσία που βασίζεται στη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης** και **η ηγεσία σε ομάδες.**

1.2.4 Έλεγχος

Κάθε προγραμματισμός ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση του προγράμματος και την ανατροφοδότηση του συστήματος για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων, για βελτίωση ή διόρθωση τυχόν σημαντικών αποκλίσεων από τα προγραμματισθέντα και την προσαρμογή του οργανισμού μέσω της διαδικασίας των αλλαγών, οι οποίες εισάγονται στο σύστημα ως νέες εισροές.

Η αναγκαιότητα του ελέγχου απορρέει κατά κανόνα από τα απρόβλεπτα προβλήματα (π.χ. ενδοοργανωσιακές δυσλειτουργίες, αβεβαιότητα που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και οδηγούν σε αλλαγές, στην πολυπλοκότητα της λειτουργίας, η αποκέντρωση εξουσίας), τα οποία προκύπτουν και δημιουργούν δυσάρεστες καταστάσεις στη λειτουργία του οργανισμού με αποτέλεσμα την ευρεία απόκλιση των τελικών εκροών σε σύγκριση με τις προσδοκώμενες (Lucey, 1997; Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003; Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Ως εκ τούτων, ο έλεγχος είναι διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών ή των δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών, των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων όλων των συντελεστών της οργάνωσης ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά της (Μπουραντάς, 2002; Ραμματά, 2011).

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει πέντε βήματα (Govindarajan & Newton, 2001):

- καθορισμός των περιοχών ελέγχου,
- καθορισμός των προτύπων, συμπεριφορών και αποτελεσμάτων: Μετά τον καθορισμό των στόχων (στο στάδιο του προγραμματισμού) ορίζονται τα πρότυπα, τα οποία είναι κριτήρια για την ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση,
- παρακολούθηση, αξιολόγηση και μέτρηση,
- σύγκριση της απόδοσης με πρότυπα: η σύγκριση των στόχων/αποτελεσμάτων (ποσοτικά και ποιοτικά) με τα αποτελέσματα των μετρήσεων δείχνει τον βαθμό επίτευξης των στόχων αλλά και το αν όλα γίνονται σύμφωνα με το πρόγραμμα,
- εντοπισμός και διόρθωση αποκλίσεων: για τη διόρθωση της απόκλισης ο οργανισμός μπορεί να προβεί: είτε σε άμεσες ενέργειες ή αφότου εξετάσει ενδελεχώς τις αιτίες που προκάλεσαν την απόκλιση να ενεργήσει τη διόρθωση είτε στην αναθεώρηση των προτύπων.

Επειδή, κάθε οργανισμός είναι ένα σύστημα διεργασιών, το οποίο λαμβάνει εισροές και τις μετατρέπει σε εκροές ή αποτελέσματα, είναι σκόπιμο και αναγκαίο ο έλεγχος να επικεντρώνεται και στα τρία συστατικά μέρη του συστήματος: στις εισροές, στις διεργασίες παραγωγής και στις εκροές.

Ο έλεγχος διακρίνεται κυρίως σε: **προκαταρκτικό των διεργασιών/διαδικασιών και ανατροφοδοτικό.**

Άλλα είδη ελέγχου είναι: γενικός ή ειδικός, διαρκής ή περιοδικός ή έκτακτος και εσωτερικός ή εξωτερικός (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003; Robbins, et. al., 2017; Χυτήρης & Άννινος, 2015).



1.2.4 Είδη οργανωσιακού ελέγχου σε σχέση με τις φάσεις της οργανωσιακής λειτουργίας.

Ο έλεγχος είναι ευθύνη κάθε διοικητικού στελέχους, ώστε να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί και να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Χρειάζεται άρα, στο πλαίσιο της εξουσίας και της ευθύνης του, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει το κατάλληλο σύστημα ελέγχου, εφαρμόζοντας καθεμία από τις παρακάτω αρχές (Griffin, 2005; Robertson & Anderson, 1993). **Αυτές κυρίως είναι (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003; Χυτήρης, 2013): Εστίαση σε κρίσιμους τομείς και σημεία, Ευελιξία, Χρονική καταλληλότητα και ακρίβεια πληροφοριών, Αντικειμενικότητα και σαφήνεια, Αποδοχή, Λειτουργικότητα και Σύνδεση με τον προγραμματισμό.**

Εν κατακλείδι, επειδή οι σύγχρονες οργανώσεις είναι ανοικτά, πολύπλοκα και δυναμικά συστήματα θα πρέπει μέσα από λειτουργικές και διοικητικές διαδικασίες τα επιμέρους υποσυστήματά της, να βρίσκονται σε σχέσεις δυναμικής και αδιάλειπτης αλληλεπίδρασης και συνεπώς να καθίστανται μια ενιαία ολότητα και μέσω αυτών να επιτυγχάνονται με αποτελεσματικότητα οι στόχοι της οργάνωσης, ώστε αυτή να επιβιώνει σε ένα ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο περιβάλλον (άσκηση της διοίκησης με ολιστικό τρόπο που να εξασφαλίζει την παραγωγικότητα της οργάνωσης).

Κεφάλαιο 2ο: Η αλλαγή στους οργανισμούς

2.1 Οριοθέτηση της αλλαγής

Η αλλαγή είναι χαρακτηριστικό της φύσης του ανθρώπου και της “εν γένει” λειτουργίας του κόσμου και των οργανώσεων. **Ο Ηράκλειτος εκφράζει την αντίληψή του για τις συνεχείς αλλαγές που διέπουν το σύμπαν** («Τα πάντα ρεί και μηδέποτε κατά τ’ αυτό μένειν», δεδομένου ότι η αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη και η μετάβαση αυτή είναι μια διαδικασία προσαρμογής στο περιβάλλον. Συνήθως, η αλλαγή αρχίζει από μεγάλα και κρίσιμα γεγονότα ή από γεγονότα που αφορούν σε ένα συγκεκριμένο άτομο ή μια ομάδα, τα οποία θεωρούνται οι καταλύτες για τη δράση προς την υλοποίηση της αλλαγής. Κατ’ επέκταση, η αλλαγή είναι η διαδικασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο, μία ομάδα ή ένας οργανισμός ως σύνολο, μεταβαίνοντας από ένα σύνολο τρόπων δράσης και συμπεριφοράς σε έναν άλλον, με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση και αποτελεσματικότητα. (Grama & Todericiu, 2016; Montana & Charnov, 1993). Η αλλαγή υλοποιείται συνεχώς κατά τη διάρκεια του χρόνου και της ζωής και σε πλείστες περιπτώσεις σημαίνει σύγκρουση, η οποία όμως παράγει την καινοτομία αλλά αντιστάσεις και ανατροπές.

Στο πνεύμα αυτό χρειάζεται να αναπτυχθεί και να αφομοιωθεί ένα δημιουργικό “παράδειγμα” που να στηρίζεται στο νέο οργανικό τρόπο αντίληψης και διαχείρισης της αλλαγής, η οποία σε ένα ευρύ πεδίο ορισμού είναι, **το να γίνονται τα πράγματα διαφορετικά**. Τα πράγματα αλλάζουν, κατά κανόνα, όταν επικρατούν αβεβαιότητες και ανάγκες αναπροσανατολισμού των συστημάτων, ώστε μέσω συντονισμένων προσπαθειών όλων των εμπλεκόμενων και δρώντων να παραχθεί και να επιβληθεί το νέο.

Το **νέο** είναι το αιτιατό της διαχείρισης της αλλαγής, «της μεθόδου που επιλέγεται εκ μέρους μας για να αντιλαμβανόμαστε δυναμικά, να αντλούμε, να συνδυάζουμε, να κατευθύνουμε, να συντονίζουμε και να ελέγχουμε σε κάθε επίπεδο της οργανωμένης ζωής μας, τους πόρους και τις δυνάμεις μας, με σκοπό να αντεπεξέρχόμαστε στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντός μας. Αναλυτικότερα, η διαχείριση της αλλαγής είναι το οργανικό σύνολο, κυρίως, των σκέψεων, των στόχων, των σχεδιασμών και των δράσεών μας, των στρατηγικών, των διεργασιών, και των μεθοδολογιών που αναπτύσσονται σταδιακά, εξελικτικά, ορθολογιστικά, οργανωμένα κι συστηματικά, το οποίο μας επιτρέπει ολικώς, μερικώς, ή καθόλου, να προσαρμοζόμαστε αποτελεσματικά στην αέναη ροή της αλλαγής (Βλάδος, 2017, 22)». Ως εκ τούτου, απαιτείται αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής για την άρση των αιτίων, των δυσλειτουργιών αλλά και των αποκλίσεων που οδηγούν στη διαιώνιση νοοτροπιών παλιών και στερεοτυπικών σκέψεων και στην οργανωσιακή αδράνεια.

Η άρνηση της αλλαγής σημαίνει εγκατάλειψη της προσπάθειας για προοπτική βελτίωσης και πρόοδος σημαίνει αναγκαστικά και αλλαγή, η διαδικασία της οποίας πρέπει να καταλήγει σε ουσιαστικές καινοτομίες⁴.

2.2 Οργανωσιακή αλλαγή -Διοίκηση αλλαγών

Ο οργανισμός θεωρείται ως ένα σύστημα αλληλοεπιδρώντων υποσυστημάτων (επίσημο και ανεπίσημο) και εξαρτημάτων, τοποθετημένο μέσα σε μεγαλύτερα συστήματα και περιβάλλοντα, που παρέχουν εισροές (υλικά και πόροι) στο σύστημα και δέχονται τις εκροές του (επίτευξη οργανωσιακών στόχων και συμπεριφορά και ικανοποίηση υπαλλήλων). Στα βασικά συστατικά του επίσημου υποσυστήματος συμπεριλαμβάνονται: η στρατηγική του οργανισμού, οι στόχοι και τα μέσα επίτευξής τους μέσω παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών, η διοίκηση, η δομή, η τεχνολογία και οι λειτουργίες. Ενώ το ανεπίσημο υποσύστημα συμπυκνώνει τις πιο αθέατες πλευρές της οργανωσιακής κουλτούρας και τακτικής, της εξουσίας και της επιρροής της και τα πρότυπα επικοινωνίας (Senior & Swailes, 2010). Εν τέλει, όταν οι οργανισμοί λειτουργούν ως περίπλοκα συστήματα πρέπει να δοθεί έμφαση αφενός στην έννοια του απροβλέπτου και αφετέρου στις πολλαπλασιαστικές αλληλεπιδράσεις που σημειώνονται ανάμεσα στους ψυχολογικούς, κοινωνικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς τομείς/ παράγοντες (Stacey, 2003).

Οι οργανισμοί, είναι αναγκασμένοι να υλοποιούν ανά τακτά διαστήματα, ουσιαστικές αλλαγές, στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές προσανατολίζουν τους οργανισμούς στην επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών προσαρμογής που οδηγούν στη διασφάλιση της βιωσιμότητας, της ποιότητας και της αποτελεσματικής λειτουργίας τους. Επιπλέον, η αλλαγή αναφέρεται στο μέλλον και συνοδεύεται από μια διάχυση του περιεχομένου και της δυναμικής της, καθιστώντας τη διοίκηση απαιτητικότερη, κυρίως στους τομείς: του προγραμματισμού, του οργανωσιακού σχεδιασμού και της λήψης απόφασης και αποτελεί μία αυταπόδεικτη οργανωσιακή πραγματικότητα. Έτσι, κάθε δράση αλλαγής προκαλεί αντίδραση, που με τη σειρά της θα προκαλέσει άλλη μελλοντική δράση κ.ο.κ. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε αλλαγή εκκινεί μία αλληλουχία γεγονότων στο μέλλον που απαιτούν μηχανισμούς διαχείρισης των διαδικασιών αλλαγής που προκύπτουν. Οι διαδικασίες αλλαγής είναι το σύνολο των μορφών και των τρόπων με τους οποίους σχεδιάζονται, υλοποιούνται, ελέγχονται και αφομοιώνονται οι αλλαγές (Βλάδος, 2017).

Επίσης, η οργανωσιακή αλλαγή ορίζεται και ως μία συμμετοχική διαδικασία για τη διάγνωση, το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των οργανωτικών αλλαγών που απαιτούνται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Armenakis & Harris,

⁴Η καινοτομία, κυρίως, ορίζεται, ως αύξηση της αποτελεσματικότητας, δημιουργώντας εφαρμοσμένες νέες βέλτιστες λύσεις που ανταποκρίνονται σε νέες ή και παλαιότερες ανάγκες στον οργανισμό δηλ. παράγει έναν νέο πόρο: προϊόν, υπηρεσία, νέα μέθοδο παραγωγής ή και νέο σύστημα διοίκησης. Είναι μαζί, διαδικασία και αποτέλεσμα (Crossan & Araydin, 2009; Drucker, 1985). Επίσης, η αντιμετώπιση της οποιαδήποτε κρίσης και της αντίστοιχης αναδιάρθρωσης, η διαχείριση της αλλαγής και η παραγωγή της καινοτομίας, αποτελούν ανά δύο, ένα κυκλωτικό αλληλοτροφοδοτούμενο σύστημα δηλ. η καινοτομία είναι προϊόν και της διαχείρισης της αλλαγής.

2002). Η συντέλεση της οργανωτικής αλλαγής συναρτάται από τους παράγοντες (Καρυωτάκης, 2014):

- τον τύπο της κατηγοριοποίησης της αλλαγής,
- την ετοιμότητα που διαθέτει ο οργανισμός για τις επερχόμενες δραστηριότητες αλλαγής,
- τη διαδικασία δια μέσου της οποίας ένας οργανισμός μπορεί να κάνει την αλλαγή διαμορφώνοντας την πορεία εφαρμογής,
- την αδράνεια/αντίσταση που είναι τα εμπόδια σε οργανωτικό, ομαδικό και ατομικό επίπεδο αλλαγής, και
- από τον χρόνο στη μελέτη και την υλοποίηση της αλλαγής.

Σε λειτουργικό επίπεδο, οι οργανισμοί λειτουργούν σε τουλάχιστον τριών ειδών περιβάλλοντα: το χρονικό, εσωτερικό και το εξωτερικό που βασίζεται στην ομαδοποίηση PEST: political/πολιτικοί, economic/οικονομικοί, social/κοινωνικοί και technological/ τεχνολογικοί, παράγοντες. Ειδικότερα (Senior & Swailes, 2010):

- Το χρονικό περιβάλλον: οι ιστορικές εξελίξεις που φέρνουν αλλαγές παράλληλα με τη ροή του χρόνου. Σχετίζεται με τον κύκλο της ζωής του οργανισμού, την ιδιοσυγκρασία του οργανισμού και τη δυνατότητα απόκτησης και εφαρμογής της γνώσης και της τεχνογνωσίας.
- Το εσωτερικό περιβάλλον: το επίσημο και ανεπίσημο υποσύστημα αντιδρά και αλλάζει από τις επιρροές του χρονικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Το πολυδιάστατο περιβάλλον PEST επιδρά και εκκινεί πολλαπλές αλλαγές:
 - πολιτικές-νομικές επιρροές, π.χ. διεθνές δίκαιο, διεθνή δικαιώματα, νομοθεσία, κυβερνητική ιδεολογία, πόλεμος, φορολόγηση, συνδικαλισμός,
 - οικονομικές επιρροές, π.χ. ανεργία, πληθωρισμός, οικονομική ανάπτυξη, διεθνές οικονομικό περιβάλλον, συναλλαγματικές ισοτιμίες,
 - κοινωνικο-πολιτισμικές επιρροές, π.χ. δημογραφικά χαρακτηριστικά, αλλαγές τρόπου ζωής, διαθεσιμότητα δεξιοτήτων, στάση απέναντι σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, κινήματα πολιτών, περιβαλλοντική ευαισθησία, διαπολιτισμική επικοινωνία, και
 - τεχνολογικές επιρροές, π.χ. η τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ICT), νέες διαδικασίες παραγωγής, μηχανοργάνωση.

Επιπλέον, εκτός από τους εξωτερικούς παράγοντες ώθησης οργανωσιακής αλλαγής που ταξινομούνται σε: πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικοπολιτισμικούς και τεχνολογικούς υπάρχουν

και οι εσωτερικοί που δύνανται να δημιουργήσουν την ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή, **όπως η τροποποίηση της στρατηγικής** που μπορεί να επιφέρει τον ανασχεδιασμό των εργασιακών αρμοδιοτήτων των εργαζόμενων και συνεπώς να υποβληθούν σε επανακατάρτιση για να μάθουν να χρησιμοποιούν τον τεχνολογικό εξοπλισμό ή να υποχρεωθούν να αναπτύξουν νέους τρόπους αλληλεπίδρασης στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας. **Οι μεταβολές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, η αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας και ευθύνης, τα νέα συστήματα παρακίνησης και ανταμοιβών και οι αλλαγμένες στάσεις των εργαζόμενων από μια ενδεχομένη επαγγελματική δυσαρέσκεια** (Robbins, et.al., 2017).

Επομένως, εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες επιδρούν στις αποφάσεις για αλλαγή και ως εκ τούτου αφορμές για αλλαγή δεν έρχονται μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και από αιτίες και δυνάμεις που προέρχονται εντός του οργανισμού.

Οι οργανισμοί επειδή λειτουργούν σε πολλαπλά περιβάλλοντα (χρονικά, εσωτερικά και εξωτερικά) πρέπει συνεχώς να επιτυγχάνουν ολική προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον και ενοποίηση στο εσωτερικό τους. Επίσης, πρέπει να διαθέτουν ετοιμότητα αντίδρασης για να αξιοποιούν ευκαιρίες και αντιμετωπίζουν τις απρόβλεπτες καταστάσεις, αξιοποιώντας την οργανωσιακή γνώση. Άλλωστε, αυτές οι καταβαλλόμενες προσπάθειες είναι η πεμπουσία της Διοίκησης της Οργανωσιακής αλλαγής, και αυτό σημαίνει πλήρης κατανόηση το πώς οι παράμετροι τη οργανωσιακής ζωής αντιδρούν στις πιέσεις του πολυδιάστατου περιβάλλοντος, δηλ. πώς η αλλαγή θα αποδώσει καλύτερα αποτελέσματα μέσω της στρατηγικής, της δομής, των λειτουργιών, των ανεπίσημων διαδικασιών (π.χ. ηγεσία, συγκρούσεις, πολιτισμό).

Επιπροσθέτως, «οργανωσιακή αλλαγή είναι κάθε μεταβολή:

- **στους εργαζόμενους**, αφορούν αλλαγές των στάσεων, των προσδοκιών, των αντιλήψεων, των πεποιθήσεων, των αξιών ή των συμπεριφορών των εργαζομένων. Παράδειγμα συνιστούν οι προσπάθειες ανάπτυξης ομαδικού πνεύματος για να γίνει μία ομάδα περισσότερο καινοτόμος,
- **στη δομή**, περιλαμβάνει οποιαδήποτε αλλαγή συντελείται σε επίπεδο σχέσεων εξουσίας, μηχανισμών συντονισμού, βαθμού συγκεντρωτισμού, ανασχεδιασμού περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ή παρεμφερών μεταβλητών, π.χ. η αναδιάρθρωση εργασιακών τομέων μπορεί να οδηγήσει σε αποκέντρωση, ευρύτερα φάσματα ελέγχου, άμβλυνση της εργασιακής εξειδίκευσης και δημιουργία ομάδων εργασίας και
- **στην τεχνολογία**, αφορά τροποποιήσεις στον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία ή στις μεθόδους και στον εξοπλισμό που χρησιμοποιούνται, π.χ. συγκαταλέγονται οι ψηφιοποιημένες εργασιακές διαδικασίες, η προσθήκη ρομποτικών μηχανών σε χώρους εργασίας και ο εφοδιασμός των εργαζομένων με εργαλεία κινητής επικοινωνίας (Robbins, et.al., 2017, 267)».

Μια οργανωσιακή αλλαγή ή/και μετασχηματισμός⁵ για να σχεδιαστεί, να υλοποιηθεί και τελικά να εφαρμοστεί με επιτυχία, οι οργανισμοί πρέπει να ορίσουν με σαφήνεια τους στόχους που θέλουν να φτάσουν μέσα από την εφαρμογή της αλλαγής και να καθορίσουν λεπτομερώς τους τομείς στους οποίους επικεντρώνονται αυτοί οι στόχοι. Οι οργανισμοί πραγματοποιούν ανάλυση (π.χ. SWOT) του εξωτερικού περιβάλλοντός τους προκειμένου να καθορίσουν τη στρατηγική πορεία τους και να θέσουν στόχους, εξίσου σημαντικό είναι να προχωρήσουν σε εσωτερική ανάλυση για να αποκαλύψουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους εντός του οργανισμού. Στην περίπτωση μίας οργανωσιακής αλλαγής είναι ακόμα πιο απαραίτητο, έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν τα σημεία-δυνάμεις που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της οργανωσιακής αλλαγής αλλά κυρίως ό,τι πρόκειται να λειτουργήσει στην αντίθετη πορεία και να «ταράξει» το κλίμα. **Σύμφωνα με το μοντέλο 7s της McKinsey, υπάρχουν 7 τομείς που μπορούν να υπαχθούν οι στόχοι της οργανωσιακής αλλαγής:** Στρατηγική / Strategy, Δομή/ Structure, Συστήματα Systems, /Στυλ/ Style, Ανθρώπινο Δυναμικό/ Staff, Δεξιότητες /Skills και Κοινές Αξίες/ Shared Values. Η ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων με βάση τα παραπάνω και προσδιορισμός των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται μπορεί να δώσει την κατευθυντήρια γραμμή γύρω τόσο από τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν όσο και του τρόπου που μπορούν να προσεγγιστούν και να υλοποιηθούν. Συνεπώς, ο ρόλος αντίστοιχων αναλύσεων αποκτά στρατηγική σημασία, αφού κρίνεται άκρως αναγκαίο ο οργανισμός να προβεί σε τέτοιες αναλύσεις πριν από οποιαδήποτε αλλαγή ώστε να επιλέξει την κατάλληλη μεθοδολογία γύρω από τη διαχείριση αλλαγών που θα οδηγήσει στην επιτυχή αλλαγή (Βλαχάκη, 2016).

Επιπλέον, είναι κρίσιμης σημασίας, η διατήρηση της ισορροπίας στη διαδικασία της αλλαγής, που σημαίνει, ανάπτυξη ενδοοργανωσιακής συζήτησης, δημιουργία του κατάλληλου οργανωτικού πλαισίου και αποτελεσματική διαχείριση των συναισθηματικών σχέσεων. Ως εκ τούτου, για τη διατήρηση της αναγκαίας ισορροπίας, αφενός δεν προτείνεται ο διαμελισμός της αλλαγής σε μικρά τμήματα αλλά αντίθετα απαιτείται στρατηγική συνολικής δυναμικής και αφετέρου η επικοινωνία πρέπει να είναι συνεχής και να τονίζεται πως οι πληροφορίες δημιουργούν και αυτές μια δυναμική στη διαδικασία της αλλαγής (Duck, 1993).

Τις τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκε το επιστημονικό πεδίο της Διοίκησης Αλλαγών, που έχει ως κύριο σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών αυτών που προκύπτουν από την επιχειρησιακή στρατηγική σε επίπεδο σχεδιασμού και της υλοποίησής τους, με τέτοιο τρόπο, ώστε η αλλαγή να γίνει ανώδυνα και αποτελεσματικά με όσο το δυνατόν λιγότερες αρνητικές παρενέργειες για τον οργανισμό ως προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

«Το περιεχόμενο της Διοίκησης Αλλαγών, συνίσταται κυρίως σε:

- έννοιες σχετικές με τις αλλαγές, τα χαρακτηριστικά τους, τις διαστάσεις τους,
- τις περιγραφές των παραγόντων που συνδέονται με την επιτυχία ή μη των αλλαγών,

⁵Ο μετασχηματισμός (ριζική αλλαγή) δεν επικεντρώνεται σε μερικές ιδιαίτερες, σαφώς ορισμένες μεταβολές, αλλά σε ένα σύνολο πρωτοβουλιών οι οποίες είναι είτε αλληλοεξαρτώμενες είτε τεμνόμενες μεταξύ τους. Η πιο σημαντική (ειδοποιός) διαφορά από μία αλλαγή, αφορά στο ότι ο απώτερος στόχος ενός μετασχηματισμού δεν είναι η υλοποίηση μίας αλλαγής, αλλά να ανακαλύψει εκ νέου την ίδια την οργάνωση και να αναθεωρήσει το υπάρχον μοντέλο λειτουργίας βάσει του οράματος για το μέλλον.

- θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τη στρατηγική και τη διαδικασία εισαγωγής των αλλαγών,
- μεθοδολογίες, τεχνικές και εργαλεία σχετικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών,
- θεωρίες σχετικές με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων ως προς τις αλλαγές (Μπουραντάς, 2002, 576-577)».

Η σύγχρονη τάση της Διοίκησης Αλλαγών προσανατολίζεται προς μια κατεύθυνση, στην οποία η αλλαγή είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την οργανωσιακή ζωή, που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση παρά να επιλύει προβλήματα, ως αντίδραση σε ένα γεγονός ή σε μία κρίση. Συγκεκριμένα, η σύγχρονη προσέγγιση διακρίνεται από τις εξής αρχές/θέσεις: α) η συνεχής οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μία φιλοσοφία που είναι αναγκαία για να αντιμετωπιστούν οι απορρέουσες ανάγκες του πολυδιάστατου περιβάλλοντος, β) η βελτίωση όλων των καταστάσεων ακόμα και εκείνων των θετικών, γ) ο εμπλουτισμός της παραδοσιακής στοχοθεσίας για την αλλαγή π.χ. εκσυγχρονισμός της τεχνολογίας, διαχείριση της φήμης, ανάπτυξη μηχανισμών ανατροφοδότησης ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των πελατών, δ) η ανάπτυξη συνεχών επικοινωνητικών διαλόγων και τα αποτελέσματά τους να αξιοποιούνται ως νέες εισροές, ε) η ισότιμη συμμετοχή των εργαζομένων στο οργανισμό όλων των επιπέδων στ) περισσότερη έμφαση στη ρητορική της οργανωσιακής αλλαγής, ζ) η επιτυχία της αλλαγής συνδέεται άμεσα με τους εργαζόμενους μέσω της ανάδειξης της αξιοποίησης των αξιών, πεποιθήσεων και των συναισθημάτων τους και η) η εμπέδωση της αλλαγής απαιτεί την ανάπτυξη περιβάλλοντος εμπιστοσύνης στο οποίο θα συμβάλλουν όλοι οι συντελεστές (Duck, 1993; Oswick, Grant, Michelson & Wailes, 2005).

2.3 Βασικές τυπολογίες οργανωσιακής αλλαγής

Η αλλαγή δεν θεωρείται ομοιογενής έννοια και παρουσιάζεται σε πολλές μορφές. Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τυπολογίες κυρίως, με βάση τα εξής κριτήρια- διαστάσεις: **χρόνος, ρυθμός, σκοπός, έκταση, ένταση, σπουδαιότητα, περιπλοκότητα, ερέθισμα για την αλλαγή.**

Οι βασικές τυπολογίες είναι:

1^η Τυπολογία, προκύπτει από τη δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού στις πιέσεις των περιβαλλόντων (Βλάδος, 2017; Χυτήρης, 2001):

- ✓ **Προγραμματισμένη ή αναμενόμενη:** Η αλλαγή μπορεί να έχει προσχεδιαστεί εγκαίρως και προκύπτει ως αντίδραση όταν υπάρχει απόσταση ανάμεσα στο ευκαίριο και πραγματικό επίπεδο λειτουργίας. Επιδιώκει, κυρίως, να βελτιώσει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός του και να αλλάξει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- ✓ **Απρογραμμάτιστη ή επιβαλλόμενη:** είναι η αλλαγή στις οργανωσιακές δραστηριότητες η οποία οφείλεται σε δυνάμεις που είναι εξωτερικές και πέρα από την πρόβλεψη και τον έλεγχο του οργανισμού, δηλ. επέρχεται απρόσμενα, εμφανίζεται ίσως με τυχαιότητα και η αντίδραση

του οργανισμού είναι μη προγραμματισμένη, ελάχιστη, σπασμωδική και πολλές φορές ανύπαρκτη, καθώς απρόβλεπτοι παράγοντες εξαναγκάζουν τον οργανισμό να συμπεριφερθεί κατά ορισμένο τρόπο που έχουν ήδη προδιαγράψει κάποιοι άλλοι παράγοντες π.χ. η πολιτεία, τα διοικητικά στελέχη.

✓ **Διαπραγματεύσιμη:** Η αναγκαία αλλαγή, η σκοπιμότητά της για τον οργανισμό, καθώς και η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί από τα εμπλεκόμενα μέρη αποτελούν αντικείμενο διαπραγματεύσεων, π.χ. η δημιουργία ομάδων έργου ή κύκλων ποιότητας.

Η διαδικασία αλλαγής στην πράξη είναι ποικιλόμορφη και πολυπαραμετρική, αφού συμπλέκει διαφορετικά υποσυστήματα του οργανισμού.

2η Τυπολογία: Η αλλαγή (C) ως προϊόν συνάρτησης του χρόνου (t) με τον ρυθμό αλλαγής (r): $C = f(t,r)$

Κατά αρχήν, οι δύο βασικές μορφές αλλαγής μέσα σε έναν οργανισμό είναι: η **σταδιακή ή πρώτης τάξης**, που εκφράζει μια σειρά συνεχών μεταβολών και εξελίξεων οι οποίες επηρεάζουν άμεσα ένα και μόνο τμήμα του οργανισμού κάθε φορά (συνεχής και μικρού εύρους και βεληνεκούς μετατροπές) και η **ριζική ή δεύτερης τάξης** που όταν επέρχεται αναδιατάσσει εκ βάθρων ολόκληρο το πλαίσιο αναφοράς του οργανισμού, μετασχηματίζοντας το σύνολό του, και σε όλες τις διαστάσεις του (μεταμόρφωση σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα, λύγισμα πλαισίου).

Οι δύο αυτές βασικές κατηγορίες που στηρίζονται στο μέγεθος όταν συναρτηθούν με το ρυθμό της αλλαγής, προκύπτουν οι εξής (Burnes, 2000; Grundy, 1993), μορφές:

✓ **Ομαλή σταδιακή αλλαγή**, είναι η αλλαγή που εξελίσσεται ομαλά με ένα συστηματικό και προβλέψιμο τρόπο (σταθερός ρυθμός) δηλ. στοχεύει σε μία διαδικασία όπου εξατομικευμένα τμήματα του οργανισμού προωθούν τη βελτίωση ή την αύξηση των αποτελεσμάτων τους είτε αντιμετωπίζοντας ένα πρόβλημα ή είτε επιτυγχάνοντας ένα στόχο κάθε φορά. Με την πάροδο του χρόνου οι οργανισμοί εξελίσσονται ή και ακόμη μετασχηματίζονται (αυξητικό μοντέλο της αλλαγής).

✓ **Μη ομαλή σταδιακή αλλαγή**, είναι η οργανωσιακή αλλαγή που χαρακτηρίζεται από περιόδους σχετικής ηρεμίας/σταθερότητας ή και ισορροπίας που όμως διακόπτονται αίφνης για μικρά διαστήματα (επαναστατικές περιόδους) από δυνάμεις κατά κανόνα περιβαλλοντικές και εσωτερικές, οι οποίες οδηγούν σε επιτάχυνση του ρυθμού της αλλαγής, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών (μοντέλο της διακοπτόμενης ισορροπίας που οδηγεί σε οργανωσιακό μετασχηματισμό).

✓ **Ασυνεχής αλλαγή**, χαρακτηρίζεται από ριζικές και ραγδαίες μετατοπίσεις στη στρατηγική ή και στη δομή ή και στην κουλτούρα.

Στο πνεύμα της αντίστοιχης τυπολογίας, δύναται να ενταχθεί και η προτεινόμενη τυπολογία από τους **Tushman, Newman and Romanelli (1986): μικρορύθμιση** (βελτίωση σε μικρή κλίμακα), **σταδιακή προσαρμογή** (μικρές αλλαγές σε αντίδραση μικρών

περιβαλλοντικών αλλαγών) και η **αλλαγή μέσω της καταστροφής του πλαισίου** (ασυνεχής αλλαγή σε όλο το μήκος του οργανισμού, εφαρμογή ραγδαία, χαρακτηριστικά: μεταρρυθμισμένη αποστολή, μεταβαλλόμενες θέσεις ισχύος, αναδιοργάνωση/νέα στρατηγική, αναθεωρημένα συστήματα αλληλεπιδράσεων και δίκτυα επικοινωνιών, νέα πρότυπα λήψης αποφάσεων, νέα στελέχη).

3η Τυπολογία: Από την ανάλυση των δύο παραγόντων: του ρυθμού (συνεχής ή κατά στάδια/επεισοδιακός) και του πεδίου εφαρμογής (συγκλίνων ή ριζικό) και τον συνδυασμό τους **μπορούν να προκύψουν 4 είδη οργανωσιακής αλλαγής** (Plowman, Baker, Beck, Kulkarni, Solansky & Travis, 2007):

- ✓ **Συνεχής και συγκλίνουσα**, που είναι αργή και κατευθύνεται προς τη βελτίωση συστημάτων και πρακτικών. Οι αλλαγές είναι μικρές προσαρμογές (μικρού βεληνεκούς) και εντός του υπάρχοντος πλαισίου, το οποίο παραμένει αμετάβλητο.
- ✓ **Η κατά στάδια/επεισοδιακή και συγκλίνουσα αλλαγή**, εκδηλώνεται γρήγορα και ενδεχομένως να είναι αποτέλεσμα ενός σοβαρού γεγονότος ή μιας κρίσης. Οι αλλαγές είναι μικρές μετατοπίσεις και το οργανωσιακό πλαίσιο σχεδόν παραμένει αμετάβλητο.
- ✓ **Η κατά στάδια/επεισοδιακή και ριζική αλλαγή**, συμβαίνει γρήγορα ως αποτέλεσμα ενός πολύ σοβαρού γεγονότος ή μιας μεγάλης κρίσης και το πλαίσιο αλλάζει ριζικά π.χ. η οργανωσιακή δομή, η στρατηγική, η ηγεσία.
- ✓ **Συνεχής και ριζική αλλαγή** προκύπτει ως συσσωρευση αλλαγών, οι οποίες δημιουργούν στο να μορφοποιηθεί ένα νέο πλαίσιο, που θα εγκαθιδρυθεί αν στην πράξη κριθεί επιτυχές και θα ενισχυθεί περαιτέρω στη συνέχεια από νέους κανόνες, αξίες και πρότυπα. Η μορφή δύναται να μετεξελιχθεί σε μοντέλο συνεχούς μετασχηματισμού της αλλαγής, όταν ο οργανισμός αναπτύξει την ικανότητα να αλλάζει αδιάλειπτα τον εαυτό του με σταθερό και συνεχή τρόπο και με σκοπό την επιβίωσή του (**αέναος κύκλος ολιστικής οργανωσιακής αλλαγής**).

4η Τυπολογία: Η αλλαγή με βάση την έκταση και το εύρος του πεδίου εφαρμογής (ορισμός κλίμακας της αλλαγής) (Dunphy & Stace, 1993, Senior & Swailes, 2018)

- ✓ **Τύπος κλίμακας 1: Ρυθμιστική ή Μικρορύθμιση:** Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία μικρής έντασης στην εναρμόνιση και τη συναρμογή των ουσιαστικών οργανωσιακών τομέων, της στρατηγικής, της δομής, των ανθρώπων και των διεργασιών. Εκτυλίσσεται τμηματικά ή σε περιφερειακά επίπεδα, π.χ. τελειοποίηση πολιτικών μεθόδων και διαδικασιών, ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση που να είναι συμβατή με την παρούσα στρατηγική και ενδυνάμωση της δέσμευσης-ατομικής και ομαδικής- για την επίτευξη των στόχων.
- ✓ **Τύπος κλίμακας 2: Εξελικτική ή σταδιακή προσαρμογή:** η οργανωσιακή αλλαγή διακρίνεται από μία σειρά σταδιακών προσαρμογών σε ένα πολυδιάστατο περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται (διακριτές τροποποιήσεις) π.χ. βελτιωμένη τεχνολογία, ευδιάκριτες τροποποιήσεις στην οργανωσιακή στρατηγική, τη δομή και τις διαδικασίες διοίκησης.

✓ **Τύπος κλίμακας 3: Αρθρωτός ή πρότυπος μετασχηματισμός:** η οργανωσιακή αλλαγή χαρακτηρίζεται από μεγάλες αναδιαρθρώσεις ή ανακατατάξεις ενός ή περισσότερων τμημάτων όπου εστιάζεται η ριζική αλλαγή και όχι συνολικά στον οργανισμό, π.χ. μεγάλο εύρος στην αναδόμηση συγκεκριμένων τομέων και αντίστοιχα αλλαγές σε ηγετικές ή διοικητικές θέσεις ευθύνης, τον επαναπροσδιορισμό των στόχων ενός συγκεκριμένου τμήματος.

✓ **Τύπος κλίμακας 4: Οργανωσιακή/ εταιρική μεταμόρφωση -στρατηγικός μετασχηματισμός:** η οργανωσιακή αλλαγή αφορά το εύρος ολόκληρου του οργανισμού και συνεπάγεται ριζικές αλλαγές στην οργανωσιακή στρατηγική του και μετασχηματιστικού τύπου αλλαγές, π.χ. μεταρρύθμιση της αποστολής του οργανισμού και των θεμελιωδών αξιών, αναδιοργάνωση μέσω μεγάλων αλλαγών στις δομές, τα συστήματα και τις διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό, αναθεωρημένα συστήματα αλληλεπιδράσεων και δίκτυα επικοινωνιών, νέα πρότυπα λήψης αποφάσεων.

Οι τύποι τρία και τέσσερα της συγκεκριμένης τυπολογίας, αντιστοιχούν στη μορφή της αλλαγής: καταστροφής του πλαισίου, από την αντίστοιχη τυπολογία των Tushman, Newman and Romanelli.

5η Τυπολογία: Οι προβληματικές καταστάσεις που επιβάλλουν την αλλαγή, ποικίλουν σε περιπλοκότητα και σε επίπεδο/μέγεθος επιπτώσεων: σοβαρές-λιγότερο σοβαρές (Senior & Swailes, 2018)

Τα στελέχη της διοίκησης των οργανισμών συνήθως αντιλαμβάνονται διαισθητικά τα σήματα για αλλαγή ως προβλήματα, τα οποία κυρίως εκφράζουν καταστάσεις που χαρακτηρίζονται αβέβαιες, ασαφείς και άρρητες. Τα προβλήματα δύνανται να διαφέρουν στην πολυπλοκότητα/περιπλοκότητα και στο επίπεδο σοβαρότητας που σηματοδοτούν κατά την εμφάνισή τους. Το εύρος στη διακύμανσή τους, διατρέχει την κλίμακα από ασήμαντα αποτελέσματα έως μεγάλες καταστροφές και από πρόσκαιρα εμπόδια έως ατέλειωτες αταξίες και απορρυθμίσεις.

Από την ερμηνεία της έννοιας της περιπλοκότητας προκύπτουν: α) η σκληρή περιπλοκότητα, ως χαρακτηριστικό εκείνων των προβλημάτων, στα οποία εφαρμόζεται εύκολα μία βέλτιστη λύση (περιορισμένα προβλήματα όπου κυριαρχεί ο όρος δυσκολίες) και β) η ήπια/μαλακή περιπλοκότητα, που αντιθέτως, είναι ενδεικτική ρευστών καταστάσεων με αμφιλεγόμενες και πολλαπλές ερμηνείες, αναπαραστάσεις και προσεγγίσεις στην επίλυση των αντίστοιχων προβλημάτων που προκύπτουν (μεγάλα, ευρεία και απαιτητικά προβλήματα που για την επίλυσή τους απαιτούνται αλλαγές, κυριαρχεί ο όρος αταξίες/ ακαταστασίες). Αναλυτικότερα, οι “ακαταστασίες/ αταξίες” οριοθετούνται κυρίως, ως εξής: είναι μεγαλύτερης κλίμακας, έχουν σοβαρές επιπλοκές, αποτελούνται από σύμπλεγμα προβλημάτων, εμπλέκονται πολλοί άνθρωποι, υπάρχει άγνοια για τα αίτια δημιουργίας τους και αβεβαιότητα για την πορεία αντιμετώπισής τους, απαιτείται πολύς χρόνος τόσο για τη διάγνωση και την επίλυσή τους και αφορούν όλο τον οργανισμό. Αντιθέτως, οι “δυσκολίες”, οριοθετούνται με τα ακριβώς αντίθετα ή τα σχεδόν αντίθετα, προσδιοριστικά χαρακτηριστικά.

2.4 Λόγοι αποτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής

Στη βιβλιογραφία που εξετάζει το φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής, υπάρχουν πολλές αναφορές σε έρευνες που αποδεικνύουν, τη μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας μιας προσπάθειας αλλαγής (Wittig, 2012). Οι ερευνητές αποδίδουν την αποτυχία είτε στην έλλειψη ετοιμότητας από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού είτε σε λάθη που γίνονται στην εκτέλεση και στην εφαρμογή (Vakola, 2013). Ως αποτέλεσμα των αντίστοιχων λόγων, ο οργανισμός δεν προσαρμόζεται έγκαιρα στις εξελίξεις του πολυδιάστατου περιβάλλοντος και αυτό έχει αρνητικό πρόσημο στην αποτελεσματικότητά του.

Συγκεκριμένα, οι κυριότεροι λόγοι έχουν σχέση με (Μπουραντάς, 2002):

- Τον εφησυχασμό και την αυταρέσκεια που επιδεικνύουν οι οργανισμοί, κυρίως οι πετυχημένοι. Οι κύριες αιτίες του εφησυχασμού είναι: η έλλειψη εμφανών σημαντικών κρίσεων, η ύπαρξη πλούσιων οικονομικών πόρων, η επικράτηση συνεχούς ενθουσιώδους κλίματος από προηγούμενες επιτυχίες και η εκπομπή μηνυμάτων αισιοδοξίας από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ανθρώπινη αδράνεια, η μετάθεση της λήψης σημαντικών αποφάσεων στο μέλλον λόγω υπεραπασχόλησης ή επικράτησης του άγχους, η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης και η ύπαρξη φίλτρων για την μη ειλικρινή μετάδοση των άσχημων νέων, ο προσανατολισμός των στελεχών σε μη ευρείς λειτουργικούς στόχους, η επικράτηση νοοτροπίας μη αντιπαράθεσης και η ύπαρξη χαμηλών προτύπων απόδοσης (Kotter, 1996).
- Η ατομική και η ομαδική αδράνεια π.χ. μετάθεση ευθυνών, πανσπερμία διαφορετικών αντιλήψεων και νοοτροπιών, λειτουργία ομάδων και η αδυναμία συνεργασίας και συναίνεσης.
- Η επικράτηση στερεοτύπων που εμποδίζουν τον εποικοδομητικό διάλογο και τη συμμετοχή όλων στη δράση.
- Η εμπειρία από προηγούμενες αποτυχημένες προσπάθειες για αλλαγές, δυσκολεύει το εγχείρημα για νέες προσπάθειες προς την οργανωσιακή αλλαγή (Μπουραντάς, 2002).

Ειδικότερα, ο Kotter στο έργο του *Leading Change* (2012), αναφέρει, ότι μελετώντας συστηματικά πολλές εταιρείες και οργανισμούς, κατέγραψε τα οκτώ συνηθισμένα λάθη που οδηγούν την προσπάθεια για οργανωσιακή αλλαγή σε αποτυχία:

1. Υπερβολική αυταρέσκεια: δεν προετοιμάζονται επαρκώς οι εργαζόμενοι αφού η μεγάλη επιτυχία κατά το παρελθόν τους εφησυχάζει.
2. Αδυναμία δημιουργίας ενός ισχυρού καθοδηγητικού συλλογικού οργάνου: Όσον ικανά ή αφοσιωμένα είναι κάποια από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, αυτό δεν αποτελεί εγγύηση για επιτυχία της αλλαγής, αφού δεν συμμετέχει το σύνολο των στελεχών, το οποίο θα αποτελούσε έναν ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό τόσο για την υπερνίκηση των δυνάμεων της αδράνειας όσο και για την προώθηση της αναγκαίας αναδιοργάνωσης.

3. Η υποτίμηση/απαξίωση της δύναμης που έχει το όραμα: η σαφής και οριοθετημένη διατύπωση του οράματος, παίζει κεντρικό και καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των αλλαγών, αφού συμβάλλει να κατευθύνονται, να ευθυγραμμίζονται και να εμπνέονται οι ενέργειες των εμπλεκόμενων ατόμων.
4. Η μη σωστή μετάδοση (έλλειψη ορθής επικοινωνίας) του οράματος: η μετάδοση του μηνύματος του οράματος να υλοποιείται τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.
5. Η εμφάνιση εμποδίων συσκοτίζουν το νέο όραμα: εμπόδια όπως η οργανωτική δομή, τα συστήματα υποκίνησης, η άρνηση της συμμετοχής όλων, η ανάπτυξη κλίματος δυσπιστίας ανάμεσα στα στελέχη διαφόρων επιπέδων, η επικράτηση προσωπικών συμφερόντων, η δημιουργία φανταστικών και υπέρμετρων δυσκολιών.
6. Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων στόχων: ο μετασχηματισμός απαιτεί χρόνο και οι προσπάθειες για αλλαγή στρατηγικών κινδυνεύουν να απωλέσουν τη δυναμική τους, αν δεν επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι και συνάμα δεν επιβραβευτούν. Άλλη αξία έχει να αναγνωρίζεις τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα και άλλη να ελπίζεις στην επίτευξή τους.
7. Πρόωροι πανηγυρισμοί για την επίτευξη της νίκης: ο υπέρμετρος και πρόωρος ενθουσιασμός είναι κακός σύμβουλος για τη συνέχεια της μακροχρόνιας, επίπονης και συστηματικής προσπάθειας που απαιτείται για την οριστική κατάκτηση της αλλαγής που θα οδηγήσει τον οργανισμό σε βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.
8. Η αδυναμία άμεσης εφαρμογής των αλλαγών στην οργανωσιακή φιλοσοφία (οργανωσιακή κουλτούρα): δύο παράγοντες είναι σημαντικοί για την ενσωμάτωση νέων μεθόδων στην οργανωσιακή φιλοσοφία, α) να γίνει συνειδητό από τα άτομα του οργανισμού ότι συγκεκριμένες συμπεριφορές και νοοτροπίες συνέβαλλαν στη βελτίωση της απόδοσης και β) η ενσωμάτωση των αλλαγών, απαιτεί, αφενός επαρκή χρόνο και αφετέρου τη διασφάλιση της συνέχειας της προσπάθειας για οργανωσιακή αλλαγή, όταν προκύπτει νέα ηγεσία μέσω της διαδοχής.

Τα λάθη αυτά δεν είναι αναπόδραστα, γιατί με σωστή ενημέρωση και με κατάλληλες ικανότητες μπορούν να περιοριστούν σημαντικά, αρκεί να καταβληθεί εκ μέρους της διοίκησης του οργανισμού ιδιαίτερη προσπάθεια, για τη διερεύνηση και τη βαθιά κατανόηση των αιτιών που οδηγούν στην αντίσταση για την επίτευξη της αλλαγής.

Επιπλέον, σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες της Διοίκησης, ως βασικές πηγές προβλημάτων που οδηγούν σε αποτυχία την αλλαγή, μπορούν να οριοθετηθούν στο πεδίο της διαχείρισης της ισχύος της εξουσίας και της οργανωσιακής σύγκρουσης, δεδομένου ότι η ισχύς και η σύγκρουση είναι βασικές πτυχές των ανοιχτών συστημάτων και της οργανωσιακής αλλαγής. Το θέμα που τίθεται για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής είναι πως τα αρμόδια διοικητικά

στελέχη, θα χρησιμοποιήσουν την ισχύ της εξουσίας⁶ και την οργανωσιακή σύγκρουση⁷ όσο πιο επικοινωνιακά γίνεται.

Η ισχύς της εξουσίας έχει δύο πτυχές την αρνητική και τη θετική. Η αρνητική πτυχή χαρακτηρίζεται ως μια πρωτόγονη ακοινωνήτη ανάγκη να έχουμε κυριαρχία και έλεγχο επί των άλλων, ενώ η θετική πηγάζει από μια κοινωνικοποιημένη ανάγκη να εμπνεύσουμε, να επηρεάσουμε και να ηγηθούμε, αναγνωρίζοντας όμως τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων να επιτύχουν τόσο τους δικούς τους στόχους όσο και του οργανισμού (French & Bell, 1995). Η χρήση της αρνητικής ισχύος σχεδόν με μαθηματική ακρίβεια καταλήγει σε καταστροφικού τύπου σύγκρουση, που έχει ως συνεπαγόμενα αποτελέσματα κυρίως την κατάρρευση της ανοιχτής και αμφίδρομης επικοινωνίας και τον αποκλεισμό της διαδικασίας του παραγωγικού συλλογισμού υιοθετώντας μόνο τη δική μας άποψη. Τότε, το κλίμα της δυσaréσκειας εντείνεται και πολλαπλασιάζεται στις συνθήκες αβεβαιότητας που συχνά υπάρχουν όταν επιχειρείται η αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση οι ισορροπίες δυνάμεων διασαλεύονται και επέρχονται διαφωνίες, οι οποίες δύνανται να κλιμακωθούν σε έντονο επίπεδο και να καταλήξουν σε καταστροφικές οργανωσιακές καταστάσεις, αφού θα κυριαρχήσει το ανελαστικό δίπολο νίκη/ήττα. Επίσης, επικρατεί σύγχυση για τα μέσα του οργανωσιακού ελέγχου που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις αναταράξεις στην ισορροπία ισχύος, οι οποίες συνδέονται με τη δύναμη των θέσεων και της κατανομής των πόρων και δημιουργούν την ανάγκη ανάληψης δράσης χρησιμοποιώντας αφανείς πηγές ισχύος (χρήση κοινωνικών δικτύων, δημιουργία άτυπων οργανωσιακών δομών). Αυτές οι αφανείς δράσεις πρέπει να αναγνωρίζονται ως μία αντίδραση των ατόμων ή των ομάδων που αισθάνονται αποκλεισμένοι και μακριά από τα κέντρα λήψης των αποφάσεων και να λαμβάνονται υπόψη από τους φορείς της αλλαγής, ώστε να αναπτύσσονται διαδικασίες για τη διερεύνηση των αιτιών που τις δημιουργούν και να μεριμνούν για την υπέρβασή τους, ελαχιστοποιώντας του κινδύνους αποτυχίας της αλλαγής.

Όσον αφορά, τη σύγκρουση εντός της προσπάθειας για την οργανωσιακή αλλαγή αυτή διακρίνεται σε δύο μορφές, τη λειτουργική (στηρίζει του στόχους της ομάδας και βελτιώνει την απόδοσή της) και τη δυσλειτουργική. Οι τύποι που συνήθως παρουσιάζονται είναι: ως προς το έργο, ως προς τη σχέση/διαπροσωπικές σχέσεις, σύγκρουση ως προς τη διαδικασία εκτέλεσης της εργασίας.

«Η διαδικασία σύγκρουσης έχει πέντε στάδια:

- **Στάδιο I: Ενδεχόμενη εναντίωση, δυσαρμονία ή ασυμβατότητα:** στην Επικοινωνία (υπάρχουν φραγμοί, μικρή ή πάρα πολλή επικοινωνία), στη Δομή (μορφή, συστήματα

⁶ Κατά τον Pfeffer, η εξουσία ορίζεται ως πιθανή δυνατότητα να επηρεαστούν συμπεριφορές, να αλλαχθεί ο ρους των γεγονότων, να αρθεί η αντίσταση, και μέσω της πειθούς οι άνθρωποι να προβούν στην υλοποίηση ενεργειών και διαδικασιών που σε άλλες περιπτώσεις δεν θα έκαναν. Οι πηγές εξουσίας προέρχονται από την ισχύ: θέσεως, ειδίκευσης, αναφοράς (προκύπτει από την ύπαρξη ενός χαρίσματος π.χ. της πειθούς, της επικοινωνίας), ανταμοιβής και εξαναγκασμού (Senior & Swailes, 2018).

⁷ Η σύγκρουση μπορεί να προκύψει λόγω ασυμβατότητας των στόχων που έχουν τεθεί ή μιας σύγχυσης επί των ρόλων που καλούνται να διαδραματίσουν τα μέλη του οργανισμού. Επίσης, μπορεί να εκτιμηθεί ως αιτία που διαταράσσει τις επιθυμητές καταστάσεις της σταθερότητας και της αρμονίας εντός ενός οργανισμού. Ωστόσο, η σύγκρουση θεωρείται ως ένα αναπόφευκτο χαρακτηριστικό της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης που αν η διαχείρισή της γίνει με επικοινωνιακό τρόπο θα μπορούσε να προσφέρει προστιθέμενη αξία στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Martin, 2005).

ανταμοιβών, στόχοι) και στις Προσωπικές μεταβλητές (τύποι προσωπικότητας, συναισθηματικότητα).

- **Στάδιο II: Επίγνωση και εξατομίκευση: αντιληπτή σύγκρουση** (απαιτείται επίγνωση από ένα ή περισσότερα μέρη της ύπαρξης συνθηκών που δημιουργούν έδαφος για πραγματοποίηση της σύγκρουσης), **βιούμενη σύγκρουση** (συναισθηματική εμπλοκή - τα συμμετέχοντα μέρη βιώνουν νευρικότητα, ένταση, αγανάκτηση ή εχθρικότητα).
- **Στάδιο III: Προθέσεις:** Οι προθέσεις χειρισμού των συγκρούσεων είναι: η ανταγωνιστικότητα, η συνεργατικότητα, η αποφευκτικότητα, η προσαρμοστικότητα και η συμβιβαστικότητα.
- **Στάδιο IV: Συμπεριφορά,** στο στάδιο αυτό απεικονίζεται η δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης και συνεπώς οι προθέσεις μετατρέπονται σε πιθανές συμπεριφορές. Η σύγκρουση μπορεί να κλιμακωθεί στο φάσμα: αποκλίνουσες αντιλήψεις, φιλονικίες/αρνητικές διαθέσεις και σε ανοιχτού τύπου επιθέσεις και επομένως η σύγκρουση μπορεί να ενταθεί μέχρι να γίνει καταστροφική.
- **Στάδιο V: Αποτελέσματα: Λειτουργικά αποτελέσματα** (π.χ. βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων, δίνει έναυσμα για δημιουργικότητα και καινοτομία, προάγει το ενδιαφέρον, συνιστά μέσο για τη διατύπωση προβλημάτων, αποσυμπιέζει τις εντάσεις, καλλιεργεί την αυτοαξιολόγηση και την αλλαγή), **Δυσλειτουργικά αποτελέσματα:** (π.χ. ο οργανισμός είναι λιγότερο αποτελεσματικός, μειώνει τη συνεκτικότητα και δυσχεραίνει την επικοινωνία, μη ελεγχόμενη εναντίωση παράγει δυσαρέσκεια οδηγεί στην επικράτηση διαλυτικών/διασπαστικών φαινομένων και στην καταστροφή) (Robbins & Judge, 2018, 436-441)».

Αν μία σύγκρουση είναι δυσλειτουργική, τότε πρέπει να αναπτύσσεται η διαχείριση της σύγκρουσης, δηλ. η χρήση τεχνικών λύσης ή και αντιμετώπισης μέσω της προσέλευσης του ενδιαφέροντος όλων των εμπλεκόμενων για τη διαμόρφωση ενός επιθυμητού επιπέδου σύγκρουσης.

Η ελαχιστοποίηση των αντιπαραγωγικών συγκρούσεων επιτυγχάνεται, κυρίως, όταν (Robbins & Judge, 2018):

- ✓ αντιληφθούμε πότε πραγματικά υπάρχει διαφωνία,
- ✓ ενθαρρύνουμε τις ανοιχτές, ειλικρινείς συζητήσεις που επικεντρώνονται στα συμφέροντα και όχι στα προσωπικά ζητήματα,
- ✓ βάλουμε τις αντιτιθέμενες ομάδες να επιλέξουν σημαντικά θέματα και να εργαστούν για αμοιβαία ικανοποίηση, και
- ✓ δίνουμε έμφαση στα κοινά συμφέροντα.

Γενικώς, η διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία κατά την οποία, δύο ή περισσότερα μέρη, επιχειρούν να συμφωνήσουν το πώς θα κατανείμουν τους πόρους ενός οργανισμού και αποτελεί την πιο πρόσφορη στρατηγική επίλυσης της σύγκρουσης. Η αντίστοιχη διαδικασία περιλαμβάνει τις φάσεις: α) προετοιμασία και σχεδιασμός, β) προσδιορισμός των βασικών κανόνων, γ) διασαφήνιση και αιτιολόγηση, δ) διαπραγμάτευση και επίλυση προβλημάτων και ε) λήξη και εφαρμογή. Ειδικότερα, για τη διαχείριση και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που εκδηλώνονται εντός της προσπάθειας για την οργανωσιακή αλλαγή με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, προκρίνεται κατά την κρίση μας, το είδος της διαπραγμάτευσης που πρεσβεύει, ότι μία λύση αμοιβαίου οφέλους πάντα είναι δυνατή. Για να υλοποιηθεί όμως πρέπει:

- ✓ τα συμβαλλόμενα μέρη να είναι ανοιχτά με τις πληροφορίες και ειλικρινή για τις υποθέσεις τους, επιδεικνύοντας ευαισθησία όσον αφορά τις ανάγκες του άλλου, και
- ✓ τα συμβαλλόμενα μέρη να είναι σε θέση να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και να είναι πρόθυμα να τηρήσουν ευέλικτη στάση.

Άρα, η δυνατότητα αλλαγής των οργανισμών, τόσο οριακά όσο και ριζικά, εξαρτάται από ποικιλία διαφορετικών συμφερόντων και αξιών που υπάρχουν. Η ισχύς και η σύγκρουση μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για να προωθήσουν τους στόχους της αλλαγής όσο και για να αντισταθούν σε αυτήν. Για την προώθηση των στόχων της αλλαγής, θα πρέπει η λειτουργία του οργανισμού για τη διαχείριση της ισχύος και της σύγκρουσης, να στοχεύει πρωτίστως στην ανάδειξη των κοινών συμφερόντων των ατόμων ή των ομάδων.

2.5 Οι φορείς της οργανωσιακής αλλαγής- Αντίδραση και αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή.

Τα άτομα που δρουν ως αποφασιστικοί και πρωταγωνιστικοί συντελεστές και επιφορτίζονται την ευθύνη να διαχειριστούν τη διαδικασία της αλλαγής ονομάζονται φορείς αλλαγής. Έχουν την ικανότητα να διαπιστώνουν για τον οργανισμό ένα μέλλον που οι άλλοι δεν έχουν προνοήσει και διαβλέπει και είναι ικανοί συνεπώς να προωθήσουν, να επινοήσουν και να εφαρμόσουν το όραμα (Robbins, et.al, 2017).

Οι φορείς των αλλαγών είναι:

- ✓ **Οι ηγέτες**

Οι ηγέτες είναι αυτοί που κυρίως συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, οραματίζονται τη νέα κατάσταση και σχεδιάζουν την πορεία υλοποίησής της. Αντιλαμβάνονται εκείνες τις χρονικές περιόδους, που παρουσιάζονται οι κατάλληλες ευκαιρίες και συνεπώς ο οργανισμός πρέπει να προβεί στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Επιτελούν τις εξής κύριες λειτουργίες για την υλοποίηση της αλλαγής: δημιουργία στα μέλη της οργάνωσης ενός αισθήματος επείγοντος, τη διάδοση του οράματος, παρακινούν τους υπαλλήλους, σχεδιάζουν και καθορίζουν τον γενικό ορίζοντα δράσης και ελέγχουν τις δραστηριότητες σε συγκεκριμένους κρίσιμους τομείς (Μπουραντάς, 2002; Χυτήρης, 2001).

✓ Οι προγραμματιστές

Οι προγραμματιστές μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε επιμέρους σχεδιασμούς και προγράμματα δράσης, στα οποία αναλύεται το τι πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο. Μελετούν και καταγράφουν με ακρίβεια τα βήματα που θα ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή. (Σταφυλά, 1997).

✓ Οι υποστηρικτές- διευκολυντές

Οι υποστηρικτές της αλλαγής είναι αυτοί που έχουν ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της αλλαγής και με τις ενέργειές τους την υποστηρίζουν ενεργά επιχειρηματολογώντας για τα θετικά αποτελέσματά της και διευκολύνουν την υλοποίησή της (Μπουραντάς, 2002).

✓ Οι εκτελεστές/υλοποιητές των προγραμμάτων

Οι εκτελεστές ασχολούνται με το πρακτικό μέρος της αλλαγής, δηλ. είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την ευθύνη να δημιουργήσουν τις τεχνικές συνθήκες υλοποίησή της (Χυτήρης, 2001).

✓ Οι δέκτες

Είναι τα όλα τα μέλη της οργάνωσης τα οποία πρέπει να υιοθετήσουν, να προσαρμοστούν και να εφαρμόζουν τις αλλαγές (Μπουραντάς, 2002).

Επειδή, η επιτυχία της αλλαγής που θα βελτιώνει τις αποδόσεις του οργανισμού δεν είναι ποτέ συγκυριακό αποτέλεσμα, πρέπει τα μέλη των φορέων αλλαγής, να διαθέτουν αλλά και να ενσωματώνουν στην πράξη κυρίως: πνεύμα συνεχούς επαγρύπνησης, αυτογνωσία, δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα, ευελιξία, συνεκτική και ομαδική δράση, καινοτόμο πνεύμα, υπομονή, επιμονή, εργατικότητα, αισιοδοξία, ρεαλισμό, αίσθημα ευθύνης και αλληλεγγύης.

Ένας οργανισμός μπορεί να αλλάξει, αν η αλλαγή, γίνει με ελκυστικό τρόπο και πειστούν όλοι οι δρώντες και συμμετέχοντες ότι το κυρίαρχο κίνητρο για την αλλαγή θα πρέπει να αποτελεί το ενδιαφέρον τους να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι, η διαδικασία προς την οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι εύκολη και ομαλή γιατί προσκρούει σε πολλές δυσκολίες και εμπόδια, ως εκ τούτου σε πολλές περιπτώσεις δεν ολοκληρώνεται επιτυχώς επειδή προκύπτουν αποδιοργανωτικά αποτελέσματα. Μεταξύ των δυσκολιών και των εμποδίων είναι η εκδηλούμενη αντίδραση ή αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή, η οποία είναι η δύναμη που εμφανίζεται σε ατομικό, ομαδικό, τμηματικό ή και ολιστικό οργανωσιακό επίπεδο και έχει ως σκοπό να εμποδίσει, να περιορίσει ή και να ακυρώσει μέσω της ολικής άρνησης το σύνολο του εύρους των αναγκαίων αλλαγών.

Η αντίδραση στην αλλαγή είναι μια δυσχερής και δυσμενής διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακή κρίση και στην εκδήλωση πολλαπλών επιζήμιων συγκρούσεων. Γι' αυτό το λόγο οι φορείς και οι συντελεστικοί παράγοντες της αλλαγής πρέπει να προϋπολογίσουν προσεκτικά τις τυχόν επιπτώσεις και οφείλουν έγκαιρα, κυρίως, με προδραστικό τρόπο να διερευνήσουν αν υπάρχουν αίτια και να διαγνώσουν το είδος τους, που ενδεχομένως θα

οδηγήσουν στην αντίδραση. Στο πλαίσιο αυτό, οι φορείς της αλλαγής, οφείλουν να οργανώσουν σχέδιο με στόχο να επικοινωνήσουν με όλους τους ενδιαφερόμενους και να εξηγήσουν με αρτιότητα και σαφήνεια το όραμα, την κατεύθυνση και την προσπάθεια της επιχειρούμενης αλλαγής και να λάβουν έμπρακτα υπόψη τις αιτιάσεις που θα προβάλλουν οι αντιδρώντες. Οι αιτιάσεις της αντίστασης θα αποτελέσουν δυναμικό αξιοποίησης για τροποποιήσεις και αναπροσαρμογές στην αλλαγή ώστε αυτή να είναι πιο συμβατή με τις απόψεις και τις προτιμήσεις των μελών του οργανισμού (διαδικασία διαλεκτικής). Έτσι, η αντίσταση στην αλλαγή δεν εκλαμβάνεται ως απειλή και αποφεύγονται, η αύξηση εμφάνισης μορφών οργανωσιακών δυσλειτουργιών και απώλειας κρίσιμου χρόνου (Βλάδος, 2017).

Οι κύριοι λόγοι αντίστασης/αντίδρασης στην οργανωσιακή αλλαγή (Argyris, 1997; Μπουραντάς, 2002; Robbins, et.al., 2017):

- ✓ **Η αλλαγή αντικαθιστά το οικείο με το άγνωστο και η αβεβαιότητα οδηγεί σε φόβο και δυσαρέσκεια.** Ορισμένοι μπορεί να φοβούνται πως δεν θα τα καταφέρουν και ίσως διαμορφώσουν αρνητική στάση απέναντι στις απαιτούμενες διαδικασίες προς την αλλαγή ή ανταποκριθούν ελλιπώς όταν κληθούν να εφαρμόσουν την αλλαγή.
- ✓ **Η συνήθεια και η ρουτίνα.** Η συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και σε αντίσταση στην αλλαγή, αφού συνδέεται με τη ρουτίνα, τα στερεότυπα της εργασίας και το αίσθημα της άνεσης δηλ. αποφεύγεται το ενδεχόμενο της επεξεργασίας πλήρους φάσματος άλλων, νέων και εναλλακτικών επιλογών για τη λήψη αποφάσεων.
- ✓ **Φόβος απώλειας ήδη κερτημένων αγαθών και προνομίων.** Όσο περισσότεροι άνθρωποι έχουν επενδύσει στην κατεστημένη οργανωσιακή κατάσταση, τόσο μεγαλύτερη αντίσταση προβάλλουν στην αλλαγή, γιατί φοβούνται ότι θα απωλέσουν περιεχόμενο εργασίας, κύρος, δύναμη, οργανωσιακή ισχύ και χρησιμότητα, οικονομικές απολαβές.
- ✓ **Η πεποίθηση ότι η αλλαγή είναι ασύμβατη με τους στόχους και τα συμφέροντα του οργανισμού.** Οι υπάλληλοι που θεωρούν ότι μια προτεινόμενη αλλαγή θα υποβαθμίσει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, κατά πάσα πιθανότητα θα προβάλλουν αντιστάσεις στην αλλαγή. Αυτού του είδους η αντίσταση μπορεί στην πραγματικότητα να αποδειχθεί ωφέλιμη για τον οργανισμό, αν εκφραστεί με θετικό τρόπο.
- ✓ **Η διατάραξη της συναισθηματικής και ψυχολογικής ισορροπίας.** Οι αρνητικές συνέπειες -έμμεσες ή άμεσες- που μπορούν να έχουν οι αλλαγές στα άτομα σε συνδυασμό με αντίστοιχα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά, μπορούν να αποτελέσουν πηγή αρνητικών στάσεων προς τις οργανωσιακές αλλαγές.
- ✓ **Διαφορετικές αντιλήψεις.** Οι διαφορετικές υποκειμενικές αντιλήψεις, αξίες, παραδοχές, κρίσεις, επιλογές των δρώντων σε ένα οργανισμό δύνανται να οδηγήσουν σε παθητική ή ενεργή άρνηση όσων αντιτίθενται με το περιεχόμενο ή και με τις διαδικασίες εισαγωγής των αλλαγών.

Σε πρακτικό επίπεδο, οι αντιδράσεις των ανθρώπων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή διατρέχει **το συνεχές της κλίμακας: ενεργός αντίσταση** (π.χ. γίνονται σκόπιμα λάθη, αυξημένη

χρήση άδειας απουσίας από την εργασία) **παθητική αντίσταση** (διαμαρτυρία, επιβράδυνση της αποδοτικότητας), **αδιαφορία** (απάθεια και μη συμμετοχή, εργασία κατόπιν εντολής ή διαταγής), **παθητική αποδοχή** (συγκρατημένη αισιοδοξία, συμμετοχή αναμένοντας θετικά αποτελέσματα), **και ενεργή υποστήριξη** (ενθουσιασμός, απόλυτη διάθεση για συμμετοχή και συνεργασία) (Greenberg & Baron, 2013).

Η αντίσταση στην αλλαγή δημιουργείται τόσο από ατομικές όσο και από οργανωσιακές πηγές, ειδικότερα:

- ✓ **Οι ατομικές πηγές είναι: η δύναμη της συνήθειας, το εδραιωμένο κλίμα ασφάλεια, οι σταθεροί ισχύοντες οικονομικοί παράγοντες, ο φόβος του ανοίκειου και η επιλεκτική επεξεργασία των πληροφοριών,** που οδηγεί στην αλλοίωση στην αντικειμενικής αλήθειας.
- ✓ **Οι οργανωσιακές πηγές είναι: η δομική αδράνεια** (η σταθερότητα των οργανισμών λειτουργεί ως αντίβαρο στην αλλαγή), **το περιορισμένο εύρος αλλαγών** (οι περιορισμένες αλλαγές στα υποσυστήματα εκμηδενίζονται από το συνολικότερο σύστημα), **η αδράνεια της ομάδας** (οι κανόνες και οι νόρμες της ομάδας λειτουργούν μάλλον περιοριστικά), **απειλή για την εμπειρογνωσία των εξειδικευμένων ομάδων, η απειλή για τις εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας, η απειλή για την εδραιωμένη κατανομή πόρων.**

Οι τεχνικές και οι τακτικές για την άμβλυση ή την υπερνίκηση της αντίστασης στην αλλαγή είναι (Greenberg & Baron, 2013; Oreg, 2003; Robbins, et.al., 2017; Robbins & Judge, 2018; Χυτήρης, 2001):

- ✓ **Η εκπαίδευση των εργαζόμενων και η ανοιχτή επικοινωνία μαζί τους,** μπορούν να συμβάλουν στην άμβλυση των αντιστάσεων προς την αλλαγή, αφού βοηθούν τους εργαζομένους να διαπιστώσουν τη λογική της προσπάθειας για αλλαγή και να εκτιμήσουν τη σπουδαιότητά της. Η τεχνική υποθέτει ότι μεγάλο μέρος των αντιστάσεων απορρέει από την παραπληροφόρηση ή την ελλιπή επικοινωνία.
- ✓ **Η διαδικασία της συμμετοχής των δρώντων,** ενσωματώνει την εμπλοκή και τη συμπερίληψη των εργαζόμενων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των ατόμων που επηρεάζονται άμεσα από την προτεινόμενη αλλαγή. Επιτρέπει στους εργαζομένους αυτούς να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, να ενισχύσουν την ποιότητα της διαδικασίας και να τονωθεί η δέσμευσή τους ως προς την τελική απόφαση δηλ. να συνδράμει τη διοίκηση στην επιλογή του ποιοτικότερου και αποτελεσματικότερου είδους αλλαγής.
- ✓ **Η διευκόλυνση και υποστήριξη** αφορούν την προσφορά βοήθειας προς τους εργαζομένους, ώστε να αντιμετωπίσουν τους φόβους και το άγχος που σχετίζονται με την προσπάθεια αλλαγής. Η προσφερόμενη βοήθεια περιλαμβάνει συμβουλευτική των εργαζομένων, ψυχοθεραπεία, καλλιέργεια νέων δεξιοτήτων ή σύντομη άδεια μετ' αποδοχών. Η διαδικασία της δόμησης στήριξης των εργαζομένων, έχει ως αποτέλεσμα για αυτούς να είναι πιο δεκτικοί στις αλλαγές και να νιώθουν μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση σχετικά με τις επιδιώξεις του οργανισμού.

- ✓ **Η ανάπτυξη θετικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον**, συμβάλλει στην εδραίωση του αισθήματος ασφάλειας στη βίωση ή στην ανάληψη κινδύνων, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία και ετοιμότητα να δεχτούν τις αλλαγές. Οι συντελεστές της αλλαγής πρέπει έχουν στέρεα γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των προσωπικοτήτων των συνεργατών τους ώστε να τους κατανοούν και συνεπώς να ενισχύουν την προσπάθεια για αλλαγή αναπτύσσοντας περιβάλλον εμπιστοσύνης, αποδοχής, σύμπνοιας και αλληλοϋποστήριξης (αξιοποίηση της συναισθηματικής νοημοσύνης).
- ✓ **Η υλοποίηση των αλλαγών με δικαιοσύνη**, ελαχιστοποιεί τις αρνητικές συνέπειες και διασφαλίζει την ισορροπία.
- ✓ **Η χειραγώγηση και η απορρόφηση**, οι μεθοδεύσεις αυτές στοχεύουν στην εξασφάλιση της αναγκαίας υποστήριξης και αφορούν είτε τις συγκεκριμένες προσπάθειες επιρροής των εργαζομένων είτε την εξαγορά εκπροσώπων ομάδας που αντιδρά αναφορικά με την αλλαγή. Περιλαμβάνουν την αλλοίωση ή στρέβλωση των γεγονότων, ώστε η αλλαγή να φανεί πιο ελκυστική. Οι τακτικές αυτές μπορούν να έχουν τελικά αρνητικό αποτέλεσμα, αν οι δρώντες/συμμετέχοντες στην προσπάθεια για αλλαγή τις αντιληφθούν και ως εκ τούτου να πλήττεται καίρια η αξιοπιστία και η φερεγγυότητα του φορέα των αλλαγών.
- ✓ **Η διαπραγμάτευση**, περιλαμβάνει την ανταλλαγή κάποιου αξιόλογου στοιχείου με κάποια συμφωνία, ώστε να περιοριστούν οι αντιστάσεις απέναντι στην προσπάθεια για αλλαγή. Αυτή η τεχνική άμβλυνσης των αντιδράσεων μπορεί να φανεί αρκετά χρήσιμη, όταν η αντίσταση εκπορεύεται από ισχυρά πρόσωπα ή από ισχυρές αντιδράσεις των εργαζομένων δηλ. μέσω της διαπραγμάτευσης οι εργαζόμενοι αντισταθμίζουν τις απώλειές τους με την παροχή άλλων ισοδύναμων μέτρων ή προνομίων.
- ✓ **Η επιλογή ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή**, διευκολύνει τις διαδικασίες αφού η ικανότητα ανεπιτήδευτης αποδοχής και ομαλής προσαρμογής στην αλλαγή σχετίζεται άμεσα και με την προσωπικότητα του εργαζόμενου, δηλ. ορισμένοι άνθρωποι έχουν εκ φύσεως θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, είναι έτοιμοι για νέες εμπειρίες και να αναλάβουν κινδύνους.
- ✓ **Η άμεση εφαρμογή της αλλαγής**, επιβάλλεται όταν είναι ζωτικής σημασίας και ο χρόνος είναι περιορισμένος. Η αναζήτηση στήριξης των εργαζομένων και οι αιτιολογήσεις επακολουθούν σε υστερόχρονο επίπεδο.
- ✓ **Ο εξαναγκασμός/άσκησης δύναμης**, συνίσταται στη χρήση άμεσων απειλών ή στην άσκηση βίας ενάντια σε όσους αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αποτελεσματική αλλαγή ενός οργανισμού πολύ σπάνια εμπεδώνεται με την επιβολή της δύναμης και της καταπίεσης.

Επίσης, είναι πολύ βασικό να τονιστεί, ότι στην πορεία για την οργανωσιακή αλλαγή, σε πολλούς εργαζόμενους **προκαλείται άγχος**, το οποίο προκαλείται ως αντίδραση νευρικότητας που εκδηλώνουν τα άτομα όταν βρίσκονται αντιμέτωπα με έντονες απαιτήσεις, νέες εργασιακές συνθήκες, περιορισμούς ή ευκαιρίες. Τα συμπτώματα του άγχους μπορούν να διακριθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες: σωματικά, ψυχολογικά και συμπεριφορικά, και τα τρία είδη επηρεάζουν

σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων. Οι δυνητικές πηγές του άγχους στο πλαίσιο της διαδικασίας της αλλαγής, κυρίως είναι η, αβεβαιότητα που νιώθουν οι άνθρωποι και δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στις οργανωσιακές αλλαγές, η εργασιακή ανασφάλεια, το νέο αντικείμενο εργασίας που θα απαιτεί νέες δεξιότητες, η ασάφεια του νέου ρόλου, οι πολλές πιέσεις από τους φορείς και τους συντελεστές της αλλαγής, η απουσία ευκαιριών συμμετοχής στις αποφάσεις και οι συγκρούσεις.

Επομένως, κατά το σχεδιασμό της οργανωσιακής αλλαγής θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η διαχείριση του άγχους με την εφαρμογή: τεχνικών διαχείρισης χρόνου, δικτύων στήριξης, επανασχεδιασμού εργασιών, αύξηση της συμμετοχής των υπαλλήλων, χρήση τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας, χορήγηση εκπαιδευτικών και άλλων αδειών και εφαρμογή προγραμμάτων ευεξίας που υποστηρίζονται από τον οργανισμό και εστιάζουν στη συνολική φυσική και πνευματική κατάσταση των υπαλλήλων (Robbins & Judge, 2018).

Επιπροσθέτως, η αντίδραση στην αλλαγή δεν προκύπτει μόνο από τυπικά αναγνωρίσιμες μορφές και τρόπους, μπορεί να είναι ρητή ή άρρητη, άμεση ή έμμεση, ταχεία ή ετεροχρονισμένη. Η μεγαλύτερη δυσκολία στον χειρισμό της είναι η αντιμετώπιση της αντίδρασης που είναι άρρητη/σιωπηλή, υποβόσκουσα ή ετεροχρονισμένη γιατί είναι πολύ δυσδιάκριτες και υπάρχει απώλεια κρίσιμου χρόνου και πιστότητας στο μηχανισμό της παρακίνησης των εργαζομένων.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο των παραγόντων που συντελούν στην αντίδραση ή μη, για την αλλαγή, πρέπει από τους φορείς της αλλαγής να συνυπολογίζεται η ανάπτυξη στους εμπλεκόμενους, **της γνωστικής ασυμφωνίας**, που είναι η οποιαδήποτε ασυμβατότητα ή ασυνέπεια ανάμεσα στις γνώσεις, στις στάσεις ή μεταξύ συμπεριφοράς και στάσεων, π.χ. όταν μία αρχή ή γνώση μας ή κάτι που πιστεύουμε, έρχεται σε αντίθεση με κάποια συμπεριφορά μας. Η αντίστοιχη θεωρία υποστηρίζει ότι η ασυνέπεια δημιουργεί εσωτερική πίεση ή άγχος και οι άνθρωποι προσπαθούν να μειώσουν αυτή τη δυσάρεστη κατάσταση δηλ. την ασυμφωνία. Η άμβλυνση της ασυμφωνίας εξαρτάται από: α) τη σπουδαιότητα των παραγόντων που δημιουργούν την ασυμφωνία, β) τον βαθμό επιρροής που κάποιος εργαζόμενος θεωρεί ότι έχει επί αυτών των παραγόντων και γ) τις ανταμοιβές που ενδεχομένως απορρέουν από την ασυμφωνία.

Επιπλέον, στις περισσότερες περιπτώσεις το άτομο τείνει να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε οι ιδέες του να συμφωνούν με τις πράξεις του. Ένα άτομο, μπορεί να εξαλείψει τη γνωστική ασυμφωνία με τρεις τρόπους: i) να μεταβάλλει τα στοιχεία της δυσαρμονίας, ii) να αφομοιώσει νέα στοιχεία που προσδίνουν ιδιαίτερη αξία στη μία ή την άλλη άποψη και iii) να μειώσει τη σημαντικότητα των στοιχείων που δημιουργούν δυσαρμονία. Κατά επέκταση, οι άνθρωποι επιζητούν μια σταθερή κατάσταση, δηλ. την ελάχιστη ασυμφωνία και όταν αυτή υπάρχει μεταβάλλουν είτε τις στάσεις είτε τη συμπεριφορά τους, ή αναπτύσσουν μια δική τους θεωρητική αιτιολόγηση για την ανακολουθία. Ανακολουθίες παρατηρούνται ανάμεσα στις στάσεις και τη συμπεριφορά όταν οι πιέσεις που ασκούνται για να ενεργήσει κάποιος με συγκεκριμένο τρόπο, έχουν εξαιρετική ισχύ, όπως συμβαίνει σε πολλούς οργανισμούς (Robbins & Judge, 2018; Ρούκας, 2019).

Το υψηλό ποσοστό αποτυχημένων προγραμματισμένων αλλαγών, σηματοδοτεί τη δυσκολία διαχείρισης των αντιδράσεων των εργαζομένων, οι οποίες έχουν τη μεγαλύτερη

επίπτωση στο αποτέλεσμα της προσπάθειας για την αλλαγή. Για την υπέρβαση της αντίστασης στην αλλαγή, απαιτούνται διαδικασίες ανοιχτών οριζόντων και αμοιβαιότητα από όλους τους συμμετέχοντες, δηλ. η αντίσταση θα πρέπει να εκληφθεί ως μια μορφή ανατροφοδότησης και ενίσχυσης του εγχειρήματος. Οι τρόποι επικοινωνιακής αξιοποίησης της αντίστασης ως ανατροφοδότησης είναι: η ενίσχυση της επίγνωσης των ωφελειών που θα προέλθουν από την αλλαγή μέσω του ανοιχτού διαλόγου, η εκ νέου οριοθέτηση του στόχου ως αποτέλεσμα της διαβούλευσης, η αλλαγή της πορείας για την αλλαγή υιοθετώντας τις συμβουλές των εργαζομένων, η επιδίωξη οικοδόμησης της δέσμευσης, και η αξιοποίηση εμπειριών από ανάλογες καταστάσεις προσπαθειών για αλλαγή, αντλώντας τες από το παρελθόν του οργανισμού (Ford & Ford, 2009).

Εν κατακλείδι, το σχέδιο της αλλαγής πρέπει να πείσει τους ανθρώπους του οργανισμού για την αναγκαιότητα της αλλαγής, μέσω της ανάπτυξης του κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος που θα κυριαρχείται από την έμπρακτη εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή όλων στη λήψη των αποφάσεων, η οποία θα οδηγεί στη δέσμευσή τους για την υλοποίηση του οράματος της αλλαγής.

Κεφάλαιο 3ο: Βασικοί παράγοντες που επιδρούν στην οργανωσιακή αλλαγή

Η διαχείριση της αλλαγής κατηγοριοποιείται και προσεγγίζεται επιστημολογικά κυρίως (Βλάδος, 2017):

- ✓ **Σε επίπεδο ατόμου:** η συμπεριφορά του είναι προϊόν της αλληλεπίδρασής του με το περιβάλλον και η μάθηση είναι αποτέλεσμα, είτε των συνεπειών των πράξεών του είτε της διαδικασίας απόκτησης ή αλλαγής αντιλήψεων, οπτικών θεάσεων, προσδοκιών και τρόπων σκέψης. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, τα άτομα ενός οργανισμού πρέπει να μεταβάλλουν τους τρόπους απόκτησης της αυτογνωσίας τους και που αυτό θα οδηγήσει σε αλλαγές στη συμπεριφορά τους. Στην παραδοχή αυτή στηρίζεται η θεωρία της υποκίνησης των δρώντων υποκειμένων με την παροχή των κινήτρων.
- ✓ **Σε επίπεδο ομάδας ή συνόλου:** η ατομική συμπεριφορά τροποποιείται ή αλλάζει εντός των ορίων λειτουργίας των ομάδων και ερμηνεύεται μέσω των υιοθετημένων από αυτήν: δομών, ιεραρχήσεων των σχέσεων, κανόνων, και πρακτικών (το άτομο συμμορφώνεται λόγων των πιέσεων της ομάδας). Η συγκεκριμένη προσέγγιση της διαχείρισης της αλλαγής, αναδεικνύει ως κυρίαρχη επιδίωξη, την αλλαγή σε ομαδικό επίπεδο, η οποία δέχεται σημαντικές επιρροές από την αλλαγή που επέρχεται στους κανόνες, στους ρόλους και στις αξίες της ομάδας, διαμορφώνοντας τη δομική μορφολογία των οργανισμών ως συνόλου που αποτελείται από επιμέρους οργανωμένες ομάδες.
- ✓ **Σε επίπεδο οργανωσιακό:**, ένας οργανισμός αντιμετωπίζεται στην ολότητά του και έχει λειτουργία που βασίζεται στη διασύνδεση των υποσυστημάτων του, τα οποία είναι ανοιχτά στο περιβάλλον. Επομένως, οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα υποσύστημα του οργανισμού έχει συνεπαγόμενες αλλαγές και στα άλλα υποσυστήματα και έχει ως αποτέλεσμα την μετατόπιση ή τον μετασχηματισμό στη μακροδομή και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (συστημική θεώρηση/ανοιχτά συστήματα). Επιπλέον, καταγράφεται ότι αναπτύσσεται συνεχής αλληλεπίδραση και ότι οι εσωτερικές αλλαγές σε ένα υποσύστημα θα επηρεάσουν και τα άλλα και ύστερα οι οργανωσιακές αλλαγές θα έχουν επίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον και τανάπαλι (ανάπτυξη κυκλοτερικού σχήματος αμφίδρομων αλληλεπιδράσεων).

Για τη συστηματική και ολόπλευρη εξέταση της διαχείρισης της αλλαγής, απαιτείται η σύνθεση και των τριών προσεγγίσεων, αφού εστιάζουν σε διαφορετικές και συμπληρωματικές μεταξύ τους διαστάσεις της οργανωσιακής ζωής και συνεπώς, η καθεμία έχει διαφορετική επίδραση στον τρόπο διαχείρισής της. Η σύνθεση αυτή επιβάλλεται από το επικρατούν σύγχρονο χωροχρονικό πλαίσιο της ρευστότητας, της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας, αφού οι πιέσεις για αλλαγή είναι ολοένα, αυξανόμενες, προκειμένου οι οργανισμοί να καθίστανται συνεχώς σε καθεστώς επιβιωσιμότητας. Αν αυτό τελικά, επιτευχθεί από τον οργανισμό, εξαρτάται πρωτίστως από τις εμφανείς πτυχές λειτουργίας οργανισμών: τη στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει και από τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένος, ώστε να ανταποκριθεί πλήρως στη διαχείριση της αλλαγής και από τις αφανείς πτυχές της οργανωσιακής ζωής π.χ. κουλτούρα, σχέσεις, τρόπος ηγεσίας.

Στο πλαίσιο αυτό και υπό το πρίσμα των σύγχρονων τάσεων της Διοίκησης, θα αναπτυχθούν οι βασικότεροι από τους παράγοντες που επιδρούν στην αλλαγή: οργανωσιακή λειτουργία, ηγεσία, επικοινωνία, παρακίνηση και οργανωσιακή κουλτούρα, εκείνες οι συγκεκριμένες μορφές ή τύποι που δύνανται συνδυαστικά και αλληλεπιδραστικά, να διαδραματίσουν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχή εισαγωγή και εμπέδωση της αλλαγής.

3.1 Οργανωσιακή λειτουργία

Η αλλαγή περιλαμβάνει την εδραίωση νέων δυνατοτήτων δράσης (νέες συμπεριφορές, μεθοδολογίες, νέες υπηρεσίες) που βασίζονται σε ανασχεδιασμένες μορφές δράσης του οργανισμού. Η αρχιτεκτονική της αλλαγής περιλαμβάνει, τη σχεδίαση και οικοδόμηση νέων μορφών ή την αναδιάρθρωση παλαιών, ώστε αυτές να καταστούν δυνατές και να οδηγήσουν τον οργανισμό σε βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του (Kanter, 1983). Η αλλαγή εκλαμβάνεται είτε ως πρόβλημα ή είτε ως ευκαιρία και συνεπώς οι οργανισμοί οφείλουν να περιλαμβάνουν στη διαδικασία, μεθόδους επανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης, νέες στρατηγικές, αλλαγές στη φιλοσοφία και κατάρτιση προγραμμάτων για την ποιότητα. Αυτό είναι απολύτως αναγκαίο, δεδομένου ότι οι σημαντικές αλλαγές δεν πραγματοποιούνται εύκολα και για την επιτυχή εξέλιξή τους θα πρέπει να αντιμετωπιστούν σειρά δυσκολιών και εμποδίων όπως, ο κίνδυνος για την τελμάτωσή τους εξαιτίας μιας εσωστρεφούς φιλοσοφίας, η επικράτηση μιας γραφειοκρατικής αντίληψης που παραλύει κάθε προσπάθεια, η εφαρμογή παρωχημένων πολιτικών, η ανάπτυξη κλίματος δυσπιστίας, η έλλειψη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας, η επίδειξη αλαζονικής συμπεριφοράς από τα στελέχη, η έλλειψη ικανής και ευέλικτης ηγεσίας και η μη αντιμετώπιση του φόβου για το άγνωστο.

Στον πυρήνα της διαδικασίας, βρίσκονται τόσο η ανάπτυξη του οράματος και της στρατηγικής, η μετάδοση του οράματος για την αλλαγή και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους συμμετέχοντες εργαζομένους για δράση σε πολλά επίπεδα.

Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και ο σκοπός ενός οργανισμού που μακροπρόθεσμα επιτυγχάνει πλεονέκτημα για τον οργανισμό, μέσω της διαρρύθμισης των πόρων του, εντός ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγορών (πελατών ή των πολιτών) και να εκπληρώσει τις επιθυμίες αυτών που έχουν οποιαδήποτε συμφέροντα στον οργανισμό (χρηματοδότες, εργαζόμενους) (Senior & Swailes, 2010). Η στρατηγική και οι στρατηγικές αποφάσεις περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, τις ορίζουσες που σχετίζονται με τα περιβάλλοντα, τα αποτελέσματα των επιρροών από τις αξίες και τις προσδοκίες που έχουν εξουσία στον οργανισμό και γενικώς όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού. Οι στρατηγικές αποφάσεις- σκόπιμες ή αναδυόμενες- χαρακτηρίζονται περιπλοκότητα, επηρεάζουν τις αποφάσεις επιχειρησιακού τύπου και απαιτούν μια ολιστική προσέγγιση.

Οι οργανωσιακές αλλαγές που επιδιώκονται, είναι ανάλογες με τη διαδικασία εφαρμογής τους π.χ. ριζική ή οριακή και έχουν ευθεία συσχέτιση με τις αλλαγές που αφορούν στη δομή του οργανισμού. Γιατί είναι η δομή που πρέπει να διαμορφώνει το πλαίσιο, εντός του οποίου η στρατηγική διαδικασία πρέπει να λειτουργεί για να πετύχει τους επιδιωκόμενους σκοπούς του

οργανισμού. Η τάση που επικρατεί στη σχέση στρατηγικής και δομής είναι ότι, η στρατηγική έχει ισχυρότερη επιρροή στη δομή από ότι η δομή στη στρατηγική (Amburgey & Dacin, 1994).

Οι δυνάμεις που κατευθύνουν τη στρατηγική ενός οργανισμού είναι (Mintzberg, 1991):

- ✓ η δύναμη για κατεύθυνση συνδέεται με το στρατηγικό όραμα,
- ✓ η δύναμη για αποτελεσματικότητα ή την αποδοτικότητα, εστιάζει στην εκλογίκευση της αναλογίας κόστους - οφέλους,
- ✓ η δύναμη για επάρκεια, για εκτέλεση καθηκόντων με υψηλά επίπεδα γνώσης και δεξιοτήτων,
- ✓ η δύναμη για συγκέντρωση για την εκπλήρωση συγκεκριμένων αναγκών των αγορών, των πελατών/ πολιτών,
- ✓ η δύναμη για καινοτομία, ενθαρρύνει την αναζήτηση νέων υπηρεσιών και την αλλαγή, την προσαρμογή και τη μάθηση, και
- ✓ η δύναμη για συνεργασία (σύγκλιση της ιδεολογίας, της κουλτούρας, των αξιών που μετατρέπουν μια ομάδα ανθρώπων σε μια αρμονική και συνεργατική οντότητα) ή του ανταγωνισμού π.χ. ασύμβατοι στόχοι, διαφορετικά συμφέροντα οδηγούν σε διάσπαση της ενιαίας πολιτικής του οργανισμού.

Επομένως, η αποσαφήνιση της κατεύθυνσης της οργανωσιακής αλλαγής διευθετείται από, **την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού οράματος** που αναφέρεται σε μια επιθυμητή κατάσταση του μέλλοντος και των **ανάλογων στρατηγικών που θα το υποστηρίξουν**. Η διατύπωση ενός οριοθετημένου οράματος είναι απαραίτητο για να υπερνικηθούν η αντίσταση και η αδυναμία λήψης αποφάσεων, για να αποφευχθούν οι χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες και για να παρακινήσει τους συμμετέχοντες σε δράση πέραν των προσωπικών τους συμφερόντων. Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού οράματος: κατανοητό, συμβατό με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των εμπλεκόμενων, εφικτό, αξιόπιστο, σαφές, ευέλικτο και εύληπτο κατά τη μετάδοσή του. Οι στρατηγικές συνέχουν το σκεπτικό και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός ανταποκρίνεται στην αποστολή του και επιτυγχάνει το όραμά του. Ο ρόλος τους είναι σημαντικός όταν με τη λογική και την λεπτομερή ενημέρωση αναδεικνύουν το εφικτό του οράματος, δηλ. “το πώς” δύναται να επιτευχθεί το όραμα, αφού η σχετική ανάλυση στηρίζεται τόσο στη σαφή και λογική αντίληψη του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού όσο και των συνθηκών που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον και των επιρροών του (βαθμός σταθερότητας, περιβαλλοντική περιπλοκότητα, τεχνολογία, κοινωνικο-πολιτισμικό πλαίσιο) (Kotter, 2012).

Αναλυτικότερα, η επιλογή της πιο εφικτής στρατηγικής για την αλλαγή, εξαρτάται από το υποσύστημα του οργανισμού, στο οποίο επιχειρείται η συγκεκριμένη αλλαγή. Οι πιο γνωστές στρατηγικές που είναι δυνατόν να εφαρμοστούν, ταξινομούνται ανά υποσύστημα (έργο, τεχνολογία, ανθρώπινο δυναμικό και δομή) ως ακολούθως (Χυτήρης, 2001):

- ✓ Έργο: εμπλουτισμός έργου, επανασχεδιασμός έργου και διαδικασιών, ανάπτυξη έργου και διεύρυνση έργου,
- ✓ Τεχνολογία (αναφέρεται στις διαδικασίες που οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές): τροποποίηση μεθόδων εκτέλεσης έργου, ολιστική αξιοποίηση της εμπειρικής γνώσης και της τεχνικής προόδου, αλλαγή μηχανολογικού και ψηφιακού εξοπλισμού,
- ✓ Ανθρώπινο Δυναμικό: εκπαίδευση, συστήματα αμοιβών και κινήτρων, προσλήψεις συμβούλων αλλαγής, προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, προγράμματα ανάπτυξης στελεχών, προγράμματα αλλαγής στάσεων και αντιλήψεων,
- ✓ Δομή: αναδιοργάνωση, αποκέντρωση- εκχώρηση αρμοδιοτήτων, συστήματα εξέλιξης υπαλλήλων, περιγράμματα θέσεων εργασίας, επανακαθορισμός σχέσεων ευθύνης- εξουσίας.

Ο σχεδιασμός της αλλαγής επηρεάζεται από τη στρατηγική, τις τεχνολογίες της επικοινωνίας και της πληροφορίας και το περιβάλλον. Σχεδιασμοί γρήγοροι και επιφανειακοί και οι δομές⁸ έχουν σοβαρές συνέπειες στην οργανωσιακή απόδοση. Συνεπώς, ο επανασχεδιασμός της δομής του οργανισμού στο πλαίσιο της αλλαγής, πρέπει να γίνει με προσοχή και ευθύνη δεδομένου ότι, ακόμα, και αν γίνουν οι αλλαγές στη στρατηγική, στο μέγεθος, στην τεχνολογία και στους περιβαλλοντικούς παράγοντες, ενδεχομένως θα υπάρξουν άλλοι παράγοντες που μπορεί να επιταχύνουν ή, πιθανότερο να εμποδίσουν αυτήν τη διαδικασία. Γιατί όπως δηλώνεται, η στρατηγική, το μέγεθος η τεχνολογία και το περιβάλλον ακόμα και αν συνδυαστούν, μπορούν μερικώς μόνον, να εξηγήσουν τη μεταβλητότητα στη δομή (Senior & Swailes, 2018).

Οι παραδοσιακοί οργανωσιακοί σχεδιασμοί είναι (Robbins & Judge, 2018): η απλή δομή (Χαμηλός βαθμός τμηματοποίησης, Ευρεία φάσματα ελέγχου, Εξουσία συγκεντρωμένη σε ένα άτομο, Μικρή τυποποίηση), **η γραφειοκρατία** με εξαιρετικά στερεότυπες εργασίες, οι οποίες επιτυγχάνονται μέσω της εξειδίκευσης, από πολύ τυποποιημένους κανόνες και κανονισμούς, από συγκεντρωμένη εξουσία, από περιορισμένα φάσματα ελέγχου, από εργασίες που ομαδοποιούνται σε λειτουργικά τμήματα και η λήψη αποφάσεων γίνεται με βάση την ιεραρχική κλίμακα, **η δομή κατά λειτουργία** (δομή που ομαδοποιεί τους εργαζόμενους με βάση τη συνάφεια ειδίκευσης, των ρόλων ή και των καθηκόντων τους) **και η κατά τομέα** (δομή που ομαδοποιεί τους εργαζόμενους σε μονάδες με βάση το προϊόν, την υπηρεσία, τον αποδέκτη/πελάτη ή τη γεωγραφική θέση).

Οι βασικότερες σύγχρονες οργανωσιακές μορφές κυρίως, είναι (Robbins, et.al, 2017):

- **η δομή άνευ ορίων (συμπεριλαμβάνονται οι εικονικές και δικτυακές μορφές οργανισμών)** (Morgan, 1989): ένας μικρός, ευέλικτος και κεντρικός οργανισμός

⁸Η κατανομή των αρμοδιοτήτων, η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων, ο συντονισμός και ο έλεγχός τους είναι βασικά στοιχεία της οργανωτικής δομής.

ανταποκρινόμενος στις ανάγκες που προκύπτουν, που αναθέτει προσωρινά βασικές οργανωσιακές λειτουργίες σε τρίτους/ εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες,

- **η δομή κατά ομάδες:** εξαλείφει την ιεραρχική κλίμακα, έχει απεριόριστα φάσματα ελέγχου, αντικαθιστά τμήματα με ομάδες διευρυμένων αρμοδιοτήτων, καταρρίπτει τους γεωγραφικούς φραγμούς,
- **η δομή μήτρα έργου:** ανατίθεται ένα έργο σε εργαζόμενους-ειδικούς από διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς, που όταν αυτό ολοκληρωθεί οι εργαζόμενοι θα συνεχίσουν με άλλο έργο. Είναι μία ρευστή και ευέλικτη δομή στην οποία επικρατεί η ταχύτερη λήψη αποφάσεων και ανταποκρίνεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος,
- **η κυκλική δομή:** τα στελέχη βρίσκονται στο κέντρο του οργανισμού, μεταδίδοντας το όραμά τους προς τα έξω σε δακτυλίους ομαδοποιημένους κατά λειτουργία και
- **η δομή μάθησης/ οργανισμός που εξελίσσεται μέσω της μάθησης/ μανθάνων οργανισμός:** οι εργαζόμενοι κατακτούν και μοιράζονται αδιάκοπα νέες γνώσεις τις οποίες εφαρμόζουν, η διάχυση της γνώσης σε όλον τον οργανισμό αποτελεί την ανεξάντλητη πηγή για την επιβίωση του οργανισμού έναντι των αλλαγών και της αβεβαιότητας στο επικρατούν ανταγωνιστικό περιβάλλον, ανάπτυξη μηχανισμών προσαρμογής έναντι των μεταβολών και των αλλαγών.

Επιπλέον, ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι υπάρχει συνάφεια επιρροής μεταξύ των ενδεχομενικών μεταβλητών (στρατηγική, μέγεθος, τεχνολογία, περιβάλλον) και της επιλογής οργανωσιακής δομής (ενδεχομενική θεωρία του «αν» και του «τότε»).

Ειδικότερα (Chandler, 1962):

- **1η ενδεχόμενη μεταβλητή: Στρατηγική.** Οι στόχοι είναι σημαντικό μέρος των στρατηγικών του οργανισμού και η δομή πρέπει να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων π.χ. αν υπάρχει έντονη επιδίωξη για αλλαγή και καινοτομία τότε ενδείκνυται το οργανικό μοντέλο, αν υπάρχει έντονη επιδίωξη για έλεγχο και συγκράτηση των δαπανών τότε ενδείκνυται το μηχανιστικό μοντέλο.
- **2η ενδεχόμενη μεταβλητή: Μέγεθος.** Αρκετά στοιχεία δείχνουν ότι το μέγεθος του οργανισμού επηρεάζει τη δομή, το κρίσιμο μέγεθος είναι οι 2000 εργαζόμενοι π.χ. οι οργανισμοί με δύναμη μεγαλύτερη των 2000 εργαζόμενων τότε καθίστανται πιο μηχανιστικοί, ενώ με λιγότερους από 2000 η δομή μπορεί να είναι οργανική.
- **3η ενδεχόμενη μεταβλητή: Τεχνολογία.** Η τεχνολογία χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές, π.χ. αν χρησιμοποιείται περισσότερο τεχνολογία που δεν μπορεί να ενταχθεί στη ρουτίνα τότε ενδείκνυται η οργανική δομή.

- **4η ενδεχόμενη μεταβλητή: Περιβάλλον.** Το περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά τη δομή του οργανισμού π.χ. αν επικρατεί σταθερό περιβάλλον τότε επικρατεί η μηχανιστική δομή, αλλά αν το περιβάλλον διακρίνεται από δυναμικότητα και αβεβαιότητα τότε κρίνεται ως καταλληλότερη η οργανική δομή.

Φαίνεται ότι, για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής πιο κατάλληλοι είναι:

- ✓ **οι οργανισμοί με δομή οργανικού μοντέλου** που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά: ευελιξία και ευπροσαρμοστικότητα, κάθετη και οριζόντια τύπου συνεργασία, λίγοι τυποποιημένοι κανόνες, αξιοποίηση όλων των τυπικών και άτυπων μορφών επικοινωνίας, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, μεγαλύτερο εύρος ελέγχου με αποτέλεσμα τη μείωση επιπέδων δομής του οργανισμού. Έτσι, δεν αναπτύσσονται πρόσθετες δυσκολίες στην κατανόηση και επικοινωνία των αντικειμενικών στόχων π.χ. α) ο οργανισμός που εξελίσσεται μέσω της μάθησης, ο οργανωτικός σχεδιασμός στηρίζεται στις δομές άνευ ορίων, στη λειτουργία των ομάδων και στη εξουσιοδότηση (Robbins, et.al, 2017) και β) ο οργανισμός που εφαρμόζει προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης στηρίζεται στην αλλαγή της υπάρχουσας δομής, λειτουργία προσωρινών συστημάτων έργου, επαναπροσδιορισμός αρμοδιοτήτων, αλλαγή σχέσεων αναφοράς, βελτίωση συντονισμού, αυτοδιευθυνόμενες ομάδες εργασίας, επανασχεδιασμός της εργασίας (Pugh, 1986) και
- ✓ **οι οργανισμοί με χαλαρή δομή**, γιατί προσαρμόζονται με πιο ταχείς ρυθμούς στην αλλαγή (Dougherty, 2001).

Στην προέκταση αυτής της μη απόλυτης θέσης, βρίσκονται εκείνοι που υποστηρίζουν ότι, δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος σχεδιασμός οργανωτικών δομών ή μια συγκεκριμένη μορφή που θα εγγυηθεί οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, δηλ. ένας οργανισμός θα μπορούσε κάλλιστα να είναι πετυχημένος και να ανταποκριθεί στην ανάγκη για αλλαγή ανεξάρτητα από το αν είναι δομημένος με γραφειοκρατικές ή νεότερες μορφές οργάνωσης, π.χ. όταν οι αλλαγές στο περιβάλλον είναι απρόσμενες και σφοδρές τότε μια πιο μηχανιστικού τύπου δομή και ένα πιο αυταρχικό στιλ ηγεσίας να είναι απαραίτητο ενώ σε άλλες περιπτώσεις η οργανωσιακή δομή μπορεί να προσεγγίσει τις νεότερες μορφές (Senior & Swailes, 2018).

Όλες αυτές οι κρίσιμες αποφάσεις που σχετίζονται με τον οργανωσιακό σχεδιασμό της δομής, επηρεάζουν τις προσπάθειες που στοχεύουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Επιπλέον, μια δυναμική συνιστώσα του σχεδιασμού της οργανωσιακής λειτουργίας για τη διαχείριση της αλλαγής, αποτελεί η εστίαση για αύξηση της ικανότητας του οργανισμού για την αλλαγή. Η ικανότητα της αλλαγής συγκροτείται από τρεις αλληλοσυσχετιζόμενες διαστάσεις, τη μάθηση, τις διαδικασίες αλλαγής και το οργανωσιακό πλαίσιο. Συνεπώς οι φορείς/συντελεστές της αλλαγής μπορούν να αξιολογήσουν τις διαστάσεις με βάση επιμέρους παράγοντες, για να διαπιστώσουν σε ποιο επίπεδο υπάρχουν στον οργανισμό, ώστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να λειτουργήσουν ως παράγοντες ενδυνάμωσης της διαδικασίας.

Επομένως, η αποτελεσματική διαχείριση εντός της οργανωσιακής λειτουργίας απαιτεί ένα συνολικό σχεδιασμό που μπορεί να σχηματιστεί στις ακόλουθες κατευθύνσεις (Βλάδος, 2017):

- ✓ Οικοδόμηση ανοιχτού και προσαρμοστικού πλαισίου συστηματικής διαχείρισης αλλαγής και συνεχούς οργανωσιακής ανάπτυξης⁹,
- ✓ ανάδειξη και κατανόηση των αδυναμιών και των αστοχιών στις παρούσες μεθόδους που εφαρμόζονται, με κριτικό πνεύμα και ρεαλισμό και γνωστοποίηση των συμπερασμάτων στο ανθρώπινο δυναμικό, μέσω ειλικρινούς επικοινωνίας,
- ✓ νέα εκκίνηση από την αρχή και αμφισβήτηση των βεβαιοτήτων,
- ✓ καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, συμμετοχής και συνευθύνης,
- ✓ διατύπωση, προσεκτική ακρόαση και αξιοποίηση νέων ιδεών,
- ✓ συστηματική συλλογή με ακρίβεια και συνέπεια όλων των αναγκαίων δεδομένων,
- ✓ ανάλυση, σύνθεση και προσπάθεια προσέγγισης όλων των αθέατων πλευρών,
- ✓ σχεδιασμός συνολικού οδηγού δράσης,
- ✓ ευκρινής αποσαφήνιση και οριοθέτηση στη διαδικασία αλλαγής των «Τι, Πότε, Ποιος και Πώς»
- ✓ συστηματική επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στο σωστό χρόνο και στάδιο για τη γνωστοποίηση του σχεδίου της αλλαγής,
- ✓ κατανομή συγκεκριμένων ευθυνών και αρμοδιοτήτων και δημιουργία πλαισίου απόκτησης και εμπέδωσης νέων γνώσεων από τους συμμετέχοντες στο έργο της αλλαγής,
- ✓ υπέρβαση εμποδίων για την περαιτέρω ώθηση της αποτελεσματικότητας,
- ✓ συστηματική εποπτεία της εξέλιξης του προγράμματος αλλαγής, με ανοιχτό πνεύμα και δημιουργικότητα,
- ✓ αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με ρεαλισμό και αίσθημα δικαιοσύνης,
- ✓ αναγνώριση της επίτευξης των ενδιάμεσων στόχων και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλλαν σε αυτή,

⁹Συλλογή και ανάλυση μεθόδων αλλαγής, που προσπαθούν να βελτιώσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, την ευημερία των υπαλλήλων, των οργανωσιακών ομάδων και ολόκληρου του οργανισμού που αντιμετωπίζει την αλλαγή.

- ✓ συνεχής επαναγρύπνιση.

Εν τέλει, ο οργανωσιακός σχεδιασμός πρέπει να προωθεί τη συνεχή ροή υλοποίησης όλων των φάσεων, ώστε με την ολοκλήρωσή του να αρχίζει ο επόμενος και συνεπώς να συντελείται ο αέναος κύκλος της διαδικασίας για την αλλαγή.

3.2 Ηγεσία - Παρακίνηση

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αλλαγών είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και ευθυνών που αναλαμβάνουν τα αρμόδια μέλη του οργανισμού, τα οποία αποτελούν τους φορείς των αλλαγών. Συνεπώς, η επιτυχία της έκβασης της αλλαγής εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι αντίστοιχοι φορείς θα ασκήσουν το έργο τους και θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του εγχειρήματος. **Ένας από τους σημαντικότερους φορείς της αλλαγής είναι η ηγεσία του οργανισμού και ο πολύπλευρος ρόλος της που θα διαδραματίσει στην πορεία των αλλαγών που ως στόχο έχουν, την πλήρη ανταπόκριση του οργανισμού στις αυξανόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος.** Γιατί, οι επιτυχημένες αλλαγές απαιτούν μία νέα προσέγγιση στην ηγεσία, που οφείλει κυρίως να επανεξετάσει τις παραδοσιακές πρακτικές και να προωθήσει την οικοδόμηση αίσθησης της κοινότητας σε όλο το εύρος της λειτουργίας του οργανισμού.

Οι ηγέτες των αλλαγών είναι εκείνοι που συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, αμφισβητώντας την κατεστημένη κατάσταση και διαμορφώνοντας το νέο όραμα και την πορεία προς την επίτευξή της. Εντός του συγκεκριμένου πλαισίου, οι βασικές λειτουργίες του ρόλου της ηγεσίας είναι, η δημιουργία στα μέλη της οργάνωσης ενός αισθήματος επείγοντος, η διάδοση του οράματος της αλλαγής, η έμπνευση, η πειθώ, η ενδυνάμωση και η παρακίνηση/κινητοποίηση των εργαζόμενων για την αλλαγή και ο σχεδιασμός της επιδιωκόμενης κατάστασης και των κατευθύνσεων για την πραγμάτωσή της. Η αντίληψη για το ρόλο της ηγεσίας, που ήθελε τον ηγέτη να αναλαμβάνει την ολιστική ευθύνη της υλοποίησης της αλλαγής δεν θεωρείται πλέον ρεαλιστική, αλλά η νέου τύπου ηγεσία προωθεί ένα μοντέλο που αφενός αποδεσμεύει τις δυνάμεις και τις ικανότητες των εργαζόμενων και αφετέρου προσφέρει το κατάλληλο ανθρωποκεντρικό περιβάλλον στους εργαζόμενους στον οργανισμό ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι και δημιουργικοί. Οι ομάδες ηγεσίας που δεν θεωρούν σημαντικό τον ανθρώπινο παράγοντα, βρίσκονται μπροστά στο φάσμα του κίνδυνου για την αποτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής, καθώς οι άνθρωποι είναι αυτοί οι οποίοι θα κληθούν να εργαστούν και να αποδώσουν στο νέο διαμορφούμενο περιβάλλον. Άρα, ο τρόπος διαχείρισης της αλλαγής που συνδέεται άρρηκτα με την κουλτούρα του οργανισμού, πρέπει να εμπεριέχει μια σειρά από πρακτικές και εργαλεία που θα διαμορφώσουν ένα περιβάλλον ασφάλειας και εμπιστοσύνης, διευκολύνοντας τους δρώντες, ανάλογα με τις συνθήκες, να προσαρμόζονται γρήγορα. Κατ' επέκταση, η οργανωσιακή κουλτούρα για την αλλαγή διαμορφώνεται στον κάθε οργανισμό από τη στάση της ηγετικής ομάδας, της οποίας η δέσμευση και η ευελιξία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας διαχείρισης της αλλαγής, δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον το οποίο θα ενσωματώνει την αλλαγή.

Επειδή, οι αλλαγές είναι στη φύση των οργανισμών και επέρχονται πολλές φορές με μεγάλη ταχύτητα γι' αυτό απαιτείται η δημιουργία ενός νέου ηγετικού προτύπου που θα

κυριαρχούν η διαδικασία μεταβίβασης ευθυνών (αποκέντρωση και ανάληψη ευθύνης από τους εργαζόμενους) και της μάθησης (αλλαγή προτύπου συμπεριφοράς με αξιοποίηση των επιδράσεων από τα λάθη). Επίσης, οι σύγχρονοι ηγέτες οφείλουν να διαθέτουν αυτογνωσία και διαγνωστική ικανότητα, ώστε να κατανοούν τη σημερινή κατάσταση του οργανισμού και παράλληλα να διαβλέπουν ποιες νέες καταστάσεις απαιτούνται για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά του (Belasco & Stayer, 2000).

Εν γένει, οι ικανότητες των επιτυχημένων ηγετών στην αλλαγή είναι, προσωπικές/ατομικές και διαπροσωπικές (ορίζουν τον τρόπο που προσεγγίζουν οι ηγέτες τους άλλους ανθρώπους, την προώθηση του οράματος μέσω της επικοινωνίας, τη δημιουργία ομάδων εργασίας, την παροχή κινήτρου στους άλλους). Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης ηγεσίας για την αλλαγή είναι (Senior & Swailes, 2018):

- ✓ Θεμελίωση κατεύθυνσης, ανάπτυξη ενός οράματος για το μέλλον και χάραξη στρατηγικών προς την αλλαγή,
- ✓ Συμπόρευση ατόμων, ολόπλευρη επικοινωνία, ανάπτυξη συνεργασιών, άσκηση επιρροής, δημιουργία ομάδων και συμμαχιών που τα μέλη τους κατανοούν το όραμα και αποδέχονται την εγκυρότητα των στρατηγικών,
- ✓ Δημιουργία κινήτρων και έμπνευσης στους δρώντες, για την υπερνίκηση των εμποδίων που θα παρουσιαστούν,
- ✓ Επίτευξη σε μεγάλο εύρος χρήσιμων αλλαγών, π.χ. νέες υπηρεσίες, νέες προσεγγίσεις στις εργασιακές σχέσεις.

Επιπροσθέτως, οι ηγέτες των σύγχρονων οργανισμών, θα πρέπει να δείχνουν ένα ειλικρινές και ενδυναμωτικό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους του οργανισμού, με συστατικά, το σεβασμό, την παρακίνηση και την ενθάρρυνση για βελτίωση και τη συμμετοχή όλων- ηγέτη και δρώντων- στην επίλυση των προβλημάτων (προσωπο-κεντρική ηγεσία: προσανατολισμένη στο άτομο, δρώντες: μέλη υπεύθυνα και αλληλεξαρτώμενα). Γιατί, η αποτελεσματική ηγεσία είναι το γινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς¹⁰(πρόκληση αλλαγών, έμπνευση κοινού οράματος, ενεργοποίηση συνεργατών, διαμόρφωση σχεδιασμού, γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και για το έργο) επί των αποτελεσμάτων-εκρμών (επιχειρησιακά και κοινωνικά) (Kouzes & Posner, 2002). Άλλωστε, οι ηγέτες που έχουν στραμμένους ορίζοντες στο μέλλον, θεωρώντας πως το οργανωσιακό όραμα σηματοδοτεί καθοριστικά το μέλλον του οργανισμού, οφείλουν να προσδιορίσουν: την εστίαση, την κατεύθυνση, την άρση των εμποδίων σε συστήματα, δομές, νοοτροπίες, την ανάπτυξη της ευθύνης και της ενθάρρυνσης για ανάληψη πρωτοβουλιών, δηλ. το όραμα εμπνέει και αποτελεί το ιδανικό κίνητρο, δίνοντας την απαιτούμενη ώθηση προς την αλλαγή (Belasco & Stayer, 2000; Wright, 1996). *Στο πλαίσιο αυτό, διαμορφώθηκαν οι σύγχρονες οργανωσιακές ανάγκες, όπως, οι λιγότερες γραφειοκρατικές δομές, λιγότεροι κανόνες, λιγότερα*

¹⁰Η αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς είναι το γινόμενο των ηγετικών ρόλων (αποτελεσματικότητα και συμβατότητα με το έργο και με τα χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων των ατόμων-συνεργατών) επί το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς (π.χ. ευαισθησία, αυστηρότητα, ακεραιότητα, ταπεινότητα).

επίπεδα ιεραρχίας, περισσότερη εκπαίδευση, ανάπτυξη συστημάτων υποστήριξης για όλους, οι οποίες εκπληρώνονται όταν η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνεται, από, εξωστρέφεια, πνεύμα ενδυνάμωσης, ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης, ταχεία αντίδραση στη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων, και διάθεση ανάληψης ευθύνης έναντι της διακινδύνευσης.

Ως εκ τούτων, σε μια εποχή αβεβαιότητας, οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν αποτελεσματικά, ανατρεπτικά και αποφασιστικά, να πρωτοτυπούν και να εμβραθύνουν, να χρησιμοποιούν τους τύπους της πολλαπλής ευφυίας και τη συναισθηματική νοημοσύνη, για να συμβάλλουν στη δημιουργία του οργανωσιακού πλαισίου που θα το χαρακτηρίζουν κυρίως η εμπιστοσύνη και η προσφορά πνευματικής και εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους.

Εντούτοις, οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας («νέα ηγεσία») ή υβριδικές μορφές που προκύπτουν από το συνδυασμό κάποιων χαρακτηριστικών τους, φαίνεται ότι είναι πιο συμβατές με την επίτευξη των οργανωσιακών αλλαγών, όπως είναι η μετασχηματιστική (οι ηγέτες αφενός παρακινούν και εμπνέουν με εξαιρετικό τρόπο τους υφισταμένους τους δίνοντας έμφαση στις αξίες και στα ιδανικά και εμπνέοντάς τους να σκεφτούν τα προβλήματα με νέους τρόπους και αφετέρου είναι άνθρωποι που προπορεύονται και είναι γενικά αφοσιωμένοι στη βαθιά αλλαγή του εαυτού τους και των οργανώσεων που ηγούνται, δηλ. ηγούνται μέσα από την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, δεξιοτήτων, αντιλήψεων, και μπορούν να προέλθουν από οποιαδήποτε θέση του οργανισμού» (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999), η **συναλλακτική (εστιάζει στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους υφισταμένους/ακολουθούς του σε δυαδικό επίπεδο, με την προοπτική αυτοί να εργαστούν προς καθορισμένους στόχους, διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς τον ρόλο και τα καθήκοντα και ανταλλάσσοντας την παραγωγικότητα με κάποια ανταμοιβή) (Northouse, 2004), η **χαρισματική** (οι ακόλουθοι αποδίδουν εξαιρετικές ικανότητες στον ηγέτη, ο οποίος έχει μεγάλη αυτοπεποίθηση, εκφέρει ένα πολύ φιλόδοξο όραμα, αναλαμβάνει ρίσκα για την υλοποίησή του, εκδηλώνει ευαισθησία για τις ανάγκες των ακολούθων και πολλές φορές αντισυμβατική συμπεριφορά), η **ηγεσία σε ομάδες** (η ηγεσία όλο και συχνότερα ασκείται στο πλαίσιο μιας ομάδας ο ρόλος του ηγέτη επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες διαστάσεις: καθοδήγηση, διαχείριση συγκρούσεων, επίλυση προβλημάτων και σύνδεση με το εξωτερικό περιβάλλον) και η **αυθεντική** (Walumbwa, Avolio, Gardner & Wernsing, 2008) (στοχεύει στη μεγαλύτερη αυτογνωσία, στην εσωτερικοποίηση της ηθικής, στην αντικειμενική επεξεργασία πληροφοριών και απόψεων από την πλευρά του ηγέτη αλλά και στην ειλικρίνεια και ικανότητά του να μοιράζεται με τους άλλους πεποιθήσεις και απόψεις).**

Ειδικότερα,

✓ **μετασχηματιστική ηγεσία -συναλλακτική ηγεσία**

Η «συναλλακτική» και η «μετασχηματιστική» ηγεσία αποτελούν τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας. Η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι αντικρουόμενες προσεγγίσεις όσον αφορά την εκτέλεση των εργασιών αλλά αλληλοσυμπληρώνονται, παρόλο που δεν είναι εξίσου σημαντικές. Η μετασχηματιστική ηγεσία δομείται βασισμένη στη συναλλακτική ηγεσία και παράγει επίπεδα προσπάθειας και επίδοσης των υφισταμένων πέραν του επιπέδου στο οποίο φτάνει από μόνη της η συναλλακτική ηγεσία, ωστόσο, το αντίθετο δεν ισχύει. Η συναλλακτική διάσταση σχετίζεται με τη συνεχή προσπάθεια για κάλυψη των βασικών αναγκών των μελών, ενώ η μετασχηματιστική σχετίζεται με τις πρακτικές

για την αντιμετώπιση των αλλαγών και ενσταλάζει στους ακολούθους την ικανότητα να αμφισβητούν όχι μόνο παγιωμένες απόψεις, αλλά ακόμα και τις απόψεις του ίδιου του ηγέτη (Robbins & Judge, 2018). **Οι συναλλακτικοί ηγέτες κάνουν μικρές προσαρμογές στην αποστολή και τους τρόπους με τους οποίους διαχειρίζονται τα άτομα, ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κάνουν μεγάλες αλλαγές στην αποστολή και την κουλτούρα και έτσι έχουν μεγαλύτερη επίδραση επί της αλλαγής. Επιπλέον, σύμφωνα με το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας για την ηγεσία, υπάρχει μια γενική παραδοχή, πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ο τρόπος για να βελτιωθεί η λειτουργία ενός οργανισμού και πως όπου απαιτούνται ριζικές αλλαγές είναι πιθανότερο να είναι αποτελεσματική (Senior & Swailes, 2018).**

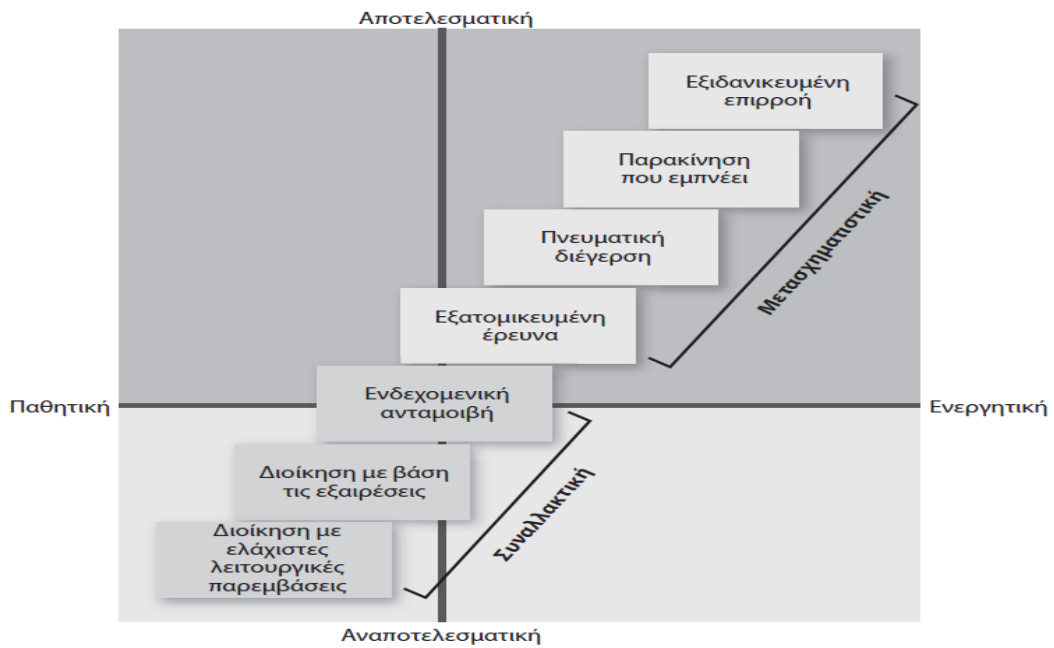
Το μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας συνθέτει επτά στυλ ηγεσίας σε ένα συνεχές:

α) τρεις τύπους συναλλακτικής ηγεσίας:

- εξαρτημένη/ενδεχόμενη ανταμοιβή: οι εργαζόμενοι ανταμείβονται για την επίτευξη των επιπέδων απόδοσης που έχουν οριστεί ως στόχος και τους αναγνωρίζονται τα επιτεύγματα,
- διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις: αναλαμβάνεται ηγετική δράση μόνο όταν υπάρχουν στοιχεία ότι κάτι δεν πάει σύμφωνα με το σχεδιασμό και τα πρότυπα, με σκοπό την εκτέλεση των ορθών ενεργειών,
- διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις/ηγεσία τύπου laissez-faire: αποποίηση ευθυνών και αποφυγή λήψης αποφάσεων,

και β) τέσσερις τύπους μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1990):

- εξατομικευμένη έρευνα/θεώρηση: ο ηγέτης εκτιμά, εμπιστεύεται, βοηθά, ενθαρρύνει, κατευθύνει, συμβουλεύει και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανάγκες του κάθε εργαζομένου,
- πνευματική διέγερση /διανοητική παρακίνηση: ο ηγέτης λειτουργεί ως πηγή νέων ανατρεπτικών ιδεών, που κινητοποιούν τον αναστοχασμό παλαιών τρόπων δράσης και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων για ορθολογιστική επίλυση προβλημάτων,
- παρακίνηση που εμπνέει: ο ηγέτης που εμπνέει, έχει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα και να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες, να λειτουργεί ως παράδειγμα για τους εργαζομένους, να χρησιμοποιεί σύμβολα για να ενισχύσει τις προσπάθειες και να εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλούς τρόπους και
- εξιδανικευμένη επιρροή/ χάρισμα: θεωρείται η σημαντικότερη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και συνδέεται με την ικανότητα του ηγέτη να συνεγείρει συναισθηματικά τους εργαζόμενους, να τους παρέχει όραμα και την αίσθηση αποστολής, να τους εμπνέει αυτοσεβασμό και να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους.



3.2 Το μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας. Πηγή: Robbins & Judge, 2018.

Στο πεδίο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το όραμα, η προνοητικότητα, η παροχή ενθάρρυνσης, ο δυναμισμός, η θετικότητα και η προδραστικότητα βρίσκονται στην κορυφή των οριζουσών της. Οι οργανισμοί με μετασχηματιστικούς ηγέτες έχουν κατά κανόνα μεγαλύτερη αποκέντρωση ευθυνών και με μεγαλύτερη ροπή στην ανάληψη διακινδύνευσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία που εστιάζει στο άτομο είναι συμπεριφορά που εμπνέει, ενδυναμώνει, κινητοποιεί και μετασχηματίζει τους υφισταμένους/ακολουθούς σε ατομικό επίπεδο να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις ικανότητες και να αυξήσουν την αυτο-αποδοτικότητά τους. Ενώ, η εστιασμένη στην ομάδα, μετασχηματιστική ηγεσία, δίνει έμφαση στους ομαδικούς στόχους, τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις και τις συλλογικές προσπάθειες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συχνά είναι σε θέση να ενώσουν τα μέλη του οργανισμού πάνω σε θέματα, όπως οι στόχοι και το όραμα και κρίνονται ως πιο αποτελεσματικοί, περισσότερο υποστηρικτικοί και πιο ευαίσθητοι σε διαπροσωπικό επίπεδο απ' ό,τι οι συναλλακτικοί ομόλογοί τους. **Ως αποτέλεσμα, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με τη μεγαλύτερη αποκέντρωση ευθύνης και παραγωγικότητα, το χαμηλότερο άγχος και την υψηλότερη ικανοποίηση των υπαλλήλων και με την επίτευξη της αλλαγής.**

✓ χαρισματική ηγεσία

Η έννοια του χαρίσματος και των χαρισματικών ηγετών είναι δεσπόζουσα στη θεωρία της ηγεσίας και τις συνδέσεις με την αλλαγή, αφού οι ηγέτες αυτοί γίνονται αντιληπτοί ως φορείς ριζικών αλλαγών του κατεστημένου (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας, οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν ένα συγκεκριμένο γνώρισμα στην προσωπικότητα ενός ατόμου, το χάρισμα, και δυνάμει αυτού, αποδίδονται ηρωικές, υπερφυσικές ή εξαιρετικές ικανότητες στο άτομο αυτό, τον ηγέτη, όταν παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές.

Οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν τον δυναμισμό για τον καθορισμό και την επιδίωξη στόχων για νέα εγχειρήματα, είναι εξωστρεφείς και ενθουσιώδεις με ισχυρή αυτοπεποίθηση και η προσωπικότητα και οι ενέργειες τους επηρεάζουν και παρακινούν τα άτομα, ώστε να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους. Για την περαιτέρω ανάπτυξη αυτού του δυναμικού των χαρακτηριστικών απαιτείται οι ηγέτες να είναι αισιόδοξοι, να χρησιμοποιούν τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, να αξιοποιούν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού με επίκληση των συναισθημάτων τους. Αναλυτικότερα, οι χαρισματικοί ηγέτες:

- προσδιορίζουν το όραμα προς ένα καλύτερο μέλλον και το εκφέρουν με τρόπο κατανοητό,
- διαθέτουν την προθυμία να αναλάβουν υψηλό προσωπικό κόστος για την υλοποίηση του οράματος,
- δείχνουν ευαισθησία τόσο απέναντι σε περιβαλλοντικούς περιορισμούς όσο και στις ανάγκες των ακολούθων τους.
- εκδηλώνουν αντισυμβατική συμπεριφορά που διακρίνεται από πρωτοτυπία.

Με βάση αυτά τα στοιχεία, αναδύεται ότι η οργανωσιακή αλλαγή πρωτίστως συνδέεται με την αλλαγή των αξιών, αφού εκδηλώνονται από τον ηγέτη, μορφές αντισυμβατικής συμπεριφοράς και ότι η αλλαγή διευκολύνεται από την επιρροή και ισχύ που ασκεί ο χαρισματικός ηγέτης. Επίσης, η δέσμευση των ακολούθων να αλλάξουν, είναι μάλλον, συνέπεια των συναισθηματικών δεσμών που αναπτύσσονται με τον ηγέτη και όχι τόσο από τους κανόνες και τις δομές που αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό.

Επιπροσθέτως, αν ο όρος “όραμα” συχνά σχετίζεται με τον χαρισματικό ηγέτη, η **οραματιστική ηγεσία διαφέρει**, γιατί πρόκειται για την ικανότητα δημιουργίας και διατύπωσης ενός ρεαλιστικού, αξιόπιστου και ελκυστικού οράματος για το μέλλον που βελτιώνει την παρούσα κατάσταση, δηλ. είναι ανεξάρτητο από το χάρισμα του ηγέτη. Αυτό το όραμα είναι μία ισχυρή δύναμη ώθησης, που ουσιαστικά προσφέρει το εφελτήριο για το μέλλον, συγκεντρώνοντας τις δεξιότητες, τις δυνατότητες και τους πόρους που θα επιτρέψουν την υλοποίησή του (Robbins & Judge, 2018).

✓ **ηγεσία σε ομάδες- καταναμητική ηγεσία**

Στον αντίποδα της χαρισματικής ηγεσίας που ενδέχεται μέσω της “σκοτεινής πλευράς” της (ροπή προς τον ναρκισσισμό, δυσανάλογη επίδειξη ισχύος, χειραγώγηση των ακολούθων για τον προσπορισμό ανταλλαγμάτων) να οδηγήσει σε αποτυχία την προσπάθεια μεταστροφής /αλλαγής του οργανισμού, προτείνεται η ομαδική και καταναμητική ηγεσία για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής (Landrum, Howell, & Paris, 2000).

Επειδή, η ηγεσία όλο και συχνότερα ασκείται στο πλαίσιο μιας ομάδας και περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν ομάδες εργασίας, ο ρόλος του ηγέτη ως προς την καθοδήγηση των μελών τους γίνεται όλο και πιο σημαντικός. Ο ρόλος του ηγέτη της ομάδας διαφέρει από τον παραδοσιακό ηγετικό ρόλο και συγκεκριμένα συναποτελείται από την ικανότητα να: δρα ως

σύνδεσμος με το εξωτερικό περιβάλλον, να διαχειρίζεται και να επιλύει ενδοομαδικές συγκρούσεις, να επιλύει προβλήματα σε ομαδικό επίπεδο και να λειτουργεί ως καθοδηγητής και μέντορας, δηλ. στα καθήκοντα του ηγέτη της ομάδας εντάσσονται τόσο η διαχείριση των εξωτερικών ορίων της ομάδας όσο και η διευκόλυνση της ομαδικής διαδικασίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι ηγέτες πρέπει να έχουν δεξιότητες όπως, η μετάδοση πληροφοριών, η ικανότητα να εμπιστεύονται άλλους, να εκχωρούν εξουσία και συνεπώς να ενισχύεται η ευχέρεια των εργαζόμενων να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις σε επίπεδο εργασιακής λειτουργίας, καθώς επίσης να κατανοούν πότε πρέπει να παρεμβαίνουν και πότε όχι. Η ομαδική εργασία δίνει έμφαση στη διάδραση, στον συντονισμό, στη διαμοίραση ηγετικών ρόλων, στην ατομική και συλλογική λογοδοσία και στις αποφάσεις μέσω συναίνεσης (Yukl, 2012).

Όταν, όμως, αναπτύσσεται πλαίσιο συμμετοχικής και κοινής λήψης αποφάσεων, η οποία ωθεί και ενδυναμώνει σε πιο αποτελεσματική οργανωσιακή αλλαγή, τότε η ομαδική ηγεσία μετεξελίσσεται σε κατανομητική, αφού επιτρέπεται σε ακολούθους να γίνονται ηγέτες. Η άσκηση κατανομητικής ηγεσίας προσφέρει αφενός στους εργαζόμενους ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και δυνατότητες ανάληψης σημαντικών αποφάσεων και αφετέρου να οικοδομούν κίνητρα και δέσμευση.

✓ αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία που στηρίζεται στην ηθική και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης¹¹ βρίσκεται και αυτή, σε εκ διαμέτρου αντίθετη θέση σε σχέση με τη “σκοτεινή πλευρά” της χαρισματικής ηγεσίας. Οι αυθεντικοί ηγέτες γνωρίζουν ποιοι είναι, γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες τους, και ενεργούν με βάση αυτά ανοιχτά και ειλικρινά. Επίσης, μένουν πιστοί στα ιδανικά τους, δημιουργούν περιβάλλον εμπιστοσύνης και ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία. Οι υφιστάμενοί τους τους θεωρούν ηθικά άτομα με αποτέλεσμα να επικρατεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Walumbwa, et.al., 2008).

Στο σύγχρονο αβέβαιο περιβάλλον, που οι οργανισμοί επιδιώκουν την αλλαγή, οι ηγέτες πρέπει να σφυρηλατούν, ή ακόμα και να αποκαθιστούν, την εμπιστοσύνη και την εντιμότητα/ φερεγγυότητα, δεδομένου ότι ένας από τους πιο σημαντικούς φραγμούς για την επίτευξη της αλλαγής είναι η δυσπιστία των δρώντων και των συμμετεχόντων, προς τους πραγματικούς σκοπούς που έχουν οι φορείς αλλαγής. Μόνον, οι φερέγγυοι ηγέτες είναι ικανοί να εμπνέουν τους ακολούθους του και να μεταδώσουν αποτελεσματικά το όραμα για την αλλαγή (Robbins & Judge, 2018; Senior & Swailes, 2018).

Επιπλέον, όταν οι ηγέτες ενώνουν την ηθική με τη χαρισματική ηγεσία προωθούν την ιδέα της κοινωνικοποιημένης χαρισματικής ηγεσίας (υβριδικός τύπος της ηγεσίας που φέρει αλλοκεντρικές αξίες και διαμορφώνει πρότυπα χρηστής συμπεριφοράς) (Robbins & Judge, 2018).

¹¹ Η διοικητική και η ηγετική αποτελεσματικότητα εξαρτώνται από την ικανότητα του ηγέτη να κερδίσει την ολική εμπιστοσύνη των ακολούθων του. Οι πέντε παράμετροι, οι οποίες συνθέτουν την έννοια της εμπιστοσύνης είναι: η ακεραιότητα, η ικανότητα, η συνέπεια, η αφοσίωση και η ευθύτητα.

Επιπροσθέτως, η συναισθηματική νοημοσύνη που είναι ένα σύνολο από προσωπικές ικανότητες (αυτορρύθμιση, αυτεπίγνωση/αυτογνωσία, αυτοέλεγχος και αυτοδιαχείριση) και κοινωνικές (εμβίωση/ αντιμεταχώρηση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων), οι οποίες καθορίζουν την παραγωγικότητα στον χώρο εργασίας, επηρεάζει ισχυρά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μέσω της αλληλεπίδρασης και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή λειτουργία (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Οι άνθρωποι που κατανοούν τα συναισθήματά τους και ερμηνεύουν εύστοχα τα συναισθήματα των άλλων είναι συνήθως πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Η **συναισθηματική νοημοσύνη** αναφέρεται σε ένα σύνολο μη γνωστικών δεξιοτήτων, ικανοτήτων και δυνατοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει απαιτήσεις και πιέσεις που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε διαστάσεις:

1. **Αυτογνωσία/αυτοεπίγνωση**, δηλαδή συνείδηση των συναισθημάτων που βιώνει το άτομο.
2. **Αυτοδιαχείριση/αυτοέλεγχος** των συναισθημάτων και των παρορμήσεων του ατόμου.
3. **Αυτοπαρακίνηση**, δηλαδή ικανότητα να επιμένει κανείς σε πείσμα των εμποδίων και των αποτυχιών.
4. **Ενσυναίσθηση/αντιμεταχώρηση**, δηλαδή ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματα των άλλων.
5. **Κοινωνικές δεξιότητες**, δηλαδή ικανότητα να χειρίζεσαι τα συναισθήματα των άλλων.

Εν γένει, οι ηγέτες και οι ακόλουθοί τους με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, επιτυγχάνουν να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα, να επηρεάζουν τους άλλους ανθρώπους και να ισορροπούν τα κίνητρά τους με την ηθική συμπεριφορά (Goleman, 2011).

Ανάμεσα στις κύριες τακτικές που μπορούν να βοηθήσουν και να διευκολύνουν τους φορείς των αλλαγών στην προώθηση της οργανωσιακής αλλαγής και συνεπώς να συμβάλλουν στη μείωση της αντίστασης είναι, η συμμετοχή των δρώντων ακολούθων, η δημιουργία δέσμευσης, η ανάπτυξη θετικών σχέσεων και η δικαιοσύνη στην υλοποίηση των αλλαγών (Kotter & Schlesinger, 2008). Ως εκ τούτου, για την επίτευξη της της οργανωσιακής αλλαγής καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει η άσκηση σύγχρονων μορφών ηγεσίας που εμπεριέχουν άλλωστε και στοιχεία παρακίνησης, η οποία θα πρέπει να εμπλουτιστεί, αξιοποιώντας στοιχεία, από τη θεωρία ηγεσίας Υ του McGregor και από τις διαδικασιακές θεωρίες παρακίνησης: των προσδοκιών του Vroom, της ισότητας ή της οργανωσιακής δικαιοσύνης, της στοχοθέτησης και της αυτό-αποτελεσματικότητας, ώστε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα να μεγιστοποιούνται. Οι τακτικές αυτές δύνανται να χρησιμοποιηθούν είτε αυτοτελώς ή σε συνδυασμό κάποιων επιμέρους στοιχείων τους.

Ειδικότερα,

✓ **Η Θεωρία Υ McGregor**, υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι επιζητούν και αποδέχονται τις ευθύνες και ασκούν αυτοδιεύθυνση. Οι ηγέτες που ακολουθούν τη θεωρία Υ πιστεύουν ότι οι ιδέες, όπως η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, οι υπεύθυνες και απαιτητικές εργασίες και οι καλές ενδοομαδικές σχέσεις αποτελούν προσεγγίσεις που μεγιστοποιούν την εργασιακή παρακίνηση, συνεπώς τείνουν να συμπεριλαμβάνουν τους υπαλλήλους στη λήψη αποφάσεων και διασφαλίζουν ότι η εργασία διεγείρει το ενδιαφέρον τους.

✓ Η πιο ολοκληρωμένη ερμηνεία αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι αποκτούν κίνητρα, είναι η **θεωρία των προσδοκιών** του Victor Vroom. Η θεωρία αυτή, υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι θα παρακινηθούν να καταβάλλουν υψηλό επίπεδο προσπάθειας όταν πιστεύουν ότι αυτό θα οδηγήσει σε καλή αξιολόγηση επίδοσης, ότι η καλή αξιολόγηση θα οδηγήσει σε οργανωσιακές ανταμοιβές, και ότι οι ανταμοιβές θα ικανοποιήσουν τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων. Θα είναι σημαντικό για το διοικητικό στέλεχος ή τον ηγέτη να κατανοήσει τους προσωπικούς στόχους που αγωνίζεται ο υπάλληλος να επιτύχει, με σκοπό να λάβει την κατάλληλη ανταμοιβή και τον αντίστοιχο έπαινο. Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι η ένταση να ενεργεί κάποιος με έναν συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας του, περί ενός δεδομένου αποτελέσματος και της ελκυστικότητάς του. Για την οργανωσιακή αλλαγή, ιδανικός συνδυασμός αποτελεί, όταν υπάρχει η ταύτιση των οργανωσιακών στόχων με τους προσωπικούς στόχους των δρώντων (Robbins, et. al., 2017).

✓ Σύμφωνα με τη **θεωρία της ισότητας/ της οργανωσιακής δικαιοσύνης**¹², που διατυπώθηκε από τον J. Stacey Adams, οι υπάλληλοι συγκρίνουν ό,τι αποκομίζουν από την εργασία τους (εκροές) με όσα προσφέρουν (εισροές) και κατόπιν συγκρίνουν τη δική τους αναλογία εκροών-εισροών με αυτή των άλλων που κατέχουν αντίστοιχη θέση και αν προκύψει ανισότιμο αποτέλεσμα, επηρεάζει το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλουν. Από τις μορφές της οργανωσιακής δικαιοσύνης, η διανεμητική δικαιοσύνη είναι πιο στενά συνδεδεμένη με την οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση με τα αποτελέσματα ενώ η διαπροσωπική/διεπιδραστική δικαιοσύνη με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια (Robbins & Judge, 2018).

✓ Η **θεωρία της στοχοθέτησης**, η οποία πρεσβεύει ότι οι συγκεκριμένοι, δύσκολοι και σαφείς στόχοι σε συνδυασμό με την ανατροφοδότηση, αυξάνουν την απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι, η προσπάθεια για την επίτευξη κάποιου στόχου αποτελεί σημαντική πηγή κινήτρων και οι συγκεκριμένοι και απαιτητικοί στόχοι αποτελούν ισχυρές δυνάμεις παρακίνησης. Η στοχοθέτηση για να είναι απολύτως αποτελεσματική, θα πρέπει το άτομο να συμμετέχει στη διαδικασία της στοχοθέτησης. Η αυτοδημιουργούμενη ανατροφοδότηση αποτελεί πιο δυναμικό κίνητρο από την εξωτερικά δημιουργούμενη ανατροφοδότηση (Locke & Latham, 2002).

✓ Η **θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας/αξιοσύνης ή της κοινωνικής μάθησης**, αναφέρεται στην πίστη του ατόμου ότι είναι ικανό να εκτελέσει μια εργασία με αποτελεσματικότητα (αξιοσύνη). Το μοντέλο της αξιοσύνης στηρίζεται στην έννοια της

¹²Ο όρος ισότητα σχετίζεται με την έννοια της δικαιοσύνης και της ισότιμης μεταχείρισης σε σχέση με άλλους που συμπεριφέρονται με παρόμοιους τρόπους.

προσδοκίας, η οποία περιλαμβάνει δυο διαστάσεις: τις προσδοκίες της ικανότητας-αξιοσύνης και τις προσδοκίες του αποτελέσματος. Όσο πιο υψηλή είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα, τόσο μεγαλύτερη πίστη έχει το άτομο στην ικανότητά του να πετύχει σε μια εργασία. Τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα φαίνεται ότι αντιδρούν στην αρνητική ανατροφοδότηση με αυξημένη προσπάθεια και παρακίνηση, ενώ εκείνα με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πιθανό να μειώνουν την προσπάθειά τους, όταν λαμβάνουν αρνητική ανατροφοδότηση. Κατ' επέκταση, το προϊόν των αξιολογικών κρίσεων που ενεργεί ο άνθρωπος για τις ικανότητές του και ο βαθμός αυτοεκτίμησης για την αξιοσύνη του, συναπαρτίζουν την αυτογνωσία του, η οποία τον βοηθά να ασκεί έλεγχο στα γεγονότα που επηρεάζουν τη ζωή του (Bandura, 1986).

Εν τέλει, οι ηγέτες που επιδιώκουν τη μετατροπή ή τον μετασχηματισμό του οργανισμού, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους υφισταμένους τους εμπνέοντάς τους ανιδιοτελείς σκοπούς που ωφελούν τον ευρύτερο οργανισμό. Αυτοί οι τύποι ηγετών εμπνέουν τους υφισταμένους τους με το να ενδιαφέρονται για τις ανησυχίες τους, να τους στηρίζουν και τους βοηθούν να επανεξετάζουν προηγούμενα προβλήματα με νέους τρόπους και ενθαρρύνοντάς τους να επιτύχουν τους στόχους ως ομάδα δηλ. να παρακινήσουν τους υφισταμένους να αποδώσουν πέραν των προσδοκιών και να υπερβούν το ίδιο όφελος για το καλό του οργανισμού.

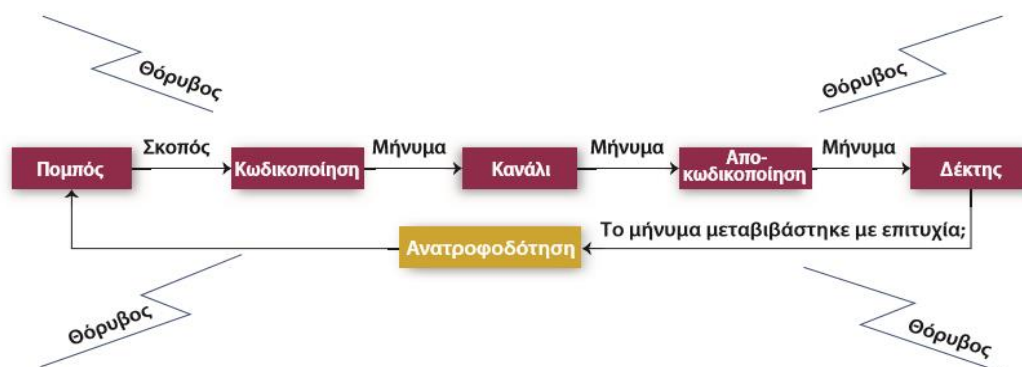
3.3 Επικοινωνία

Η επικοινωνία στο εσωτερικό ενός οργανισμού είναι μια κρίσιμη και πολύπλευρη διαδικασία με μεικτή διαπροσωπική και οργανωσιακή μορφή, η οποία, τροφοδοτεί τον οργανισμό με συνεχή ροή, πολλές και διαφόρων ποιτήτων πληροφορίες. Η διαδικασία ενημέρωσης για τις εσωτερικές και εξωτερικές εξελίξεις είναι το κρίσιμο υπόβαθρο για τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη των ενδοοργανωσιακών σχέσεων, δεδομένου ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη ροή πληροφοριών από και προς το περιβάλλον, οι οποίες, εφόσον αξιοποιηθούν, συμβάλλουν στην καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνιακή τακτική ενός οργανισμού, συμβάλλει αποφασιστικά στο συντονισμό της οργανωσιακής δράσης, στην αρμονική συνεργασία μεταξύ των υποκειμένων και δρώντων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και κατ' επέκταση της οργανωσιακής αλλαγής, μειώνοντας έτσι την αντίδραση προς την αλλαγή. Η σημασία αυτής της λειτουργίας καταδεικνύεται και από το γεγονός ότι τα στελέχη των οργανισμών αφιερώνουν στην επικοινωνία ένα μεγάλο ποσοστό του χρόνου τους (Σαϊτής, 2012). Πρόκειται, λοιπόν, για τη ζωτικής σημασίας διαδικασία μετάδοσης και λήψης πληροφοριών και νοημάτων μεταξύ ατόμων ή ομάδων, μέσα από ένα κοινό σύστημα συμβόλων, όπως η γλώσσα, οι χειρονομίες ή η κωδικοποιημένη σήμανση (Ζαβλανός, 1998). «Η επικοινωνία είναι απαραίτητη και διακρίνονται πέντε τύποι επικοινωνίας: 1) η εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού, 2) η επικοινωνία μεταξύ των οργανισμών, 3) η ροή πληροφοριών από τους οργανισμούς προς το κοινό, 4) η ροή πληροφοριών από το κοινό προς τους διάφορους οργανισμούς, και 5) η ροή πληροφοριών από το εσωτερικό διαφορετικών εσωτερικών συστημάτων των οργανισμών (Λέκκας & Ανδρεαδάκης, 2015, 171)».

Οι βασικές σχολές που προσέγγισαν επιστημονικά την επικοινωνία είναι, η **Διαδικαστική-γραμμαμική** που την προσεγγίζει ως μεταβίβαση μηνυμάτων και η **Σημειωτική** που την προσεγγίζει ως παραγωγή και ανταλλαγή νοημάτων. Ενώ με το μοντέλο του Wilbur Schramm (1954) η **επικοινωνία είναι διάδραση**, δηλ. πομπός και δέκτης δρουν παράλληλα σαν αποκωδικοποιητές, ερμηνευτές, μετασχηματιστές και αποδέκτες σημάτων. Οι βασικές λειτουργίες που επιτελεί η επικοινωνία: διαχείριση της συμπεριφοράς, ανατροφοδότηση, αμοιβαία έκφραση συναισθημάτων, πειθώ και ανταλλαγή πληροφοριών (Ρούκας, 2019).

Η επικοινωνία μπορεί να γίνει αντιληπτή ως διαδικασία ή ροή. Πριν υπάρξει επικοινωνία, απαιτείται ένας σκοπός που εκφράζεται ως μήνυμα προς μετάδοση, δηλ. εξετάζεται η πρόθεση επηρεασμού και κατεύθυνσης. Το μήνυμα μεταβιβάζεται από τον πομπό σε έναν δέκτη. Το μήνυμα μετατρέπεται σε συμβολική μορφή και διέρχεται από κάποιου είδους δίαυλο (κανάλι) στον δέκτη, ο οποίος αποκωδικοποιεί το μήνυμα. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει επτά μέρη (Robbins, et.all, 2017):



3.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας. Πηγή: Robbins, et.all, 2017.

1) **την πηγή ή τον πομπό της επικοινωνίας**, ο πομπός ενεργοποιεί το μήνυμα μέσω της κωδικοποίησης μιας σκέψης, (2) **την κωδικοποίηση**, είναι η μετατροπή ενός μηνύματος σε συμβολική μορφή (τέσσερις συνθήκες επηρεάζουν την κωδικοποίηση του μηνύματος: οι δεξιότητες, οι στάσεις, οι γνώσεις και το κοινωνικο-πολιτισμικό σύστημα¹³, (3) **το μήνυμα**, είναι ο επικοινωνιακός σκοπός προς μετάδοση, (4) **τον δίαυλο/κανάλι**, είναι το μέσο μεταφοράς του μηνύματος, (5) **την αποκωδικοποίηση**, είναι η μετάφραση του εισερχόμενου μηνύματος, (6) **τον δέκτη**, είναι το άτομο ή η ομάδα στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα (οι δεξιότητες, στάσεις, γνώσεις και το κοινωνικο-πολιτισμικό σύστημα του δέκτη στον οποίο απευθύνεται το μήνυμα επηρεάζουν την ικανότητά του να το αποκωδικοποιήσει) και (7) **την ανατροφοδότηση**, είναι ο έλεγχος για να διαπιστωθεί η επιτυχής διαβίβαση του μηνύματος και να ελεγχθεί αν έχει επιτευχθεί κατανόηση. Η ανάγκη αυτή προκύπτει, διότι η επικοινωνία συναντά διάφορα εμπόδια, ο αποκαλούμενος «θόρυβος», ο οποίος αναλύεται στο σημασιολογικό θόρυβο και στο θόρυβο μετάδοσης. Ο πρώτος σχετίζεται με τις αλλοιώσεις που μπορεί να δημιουργήσει στο περιεχόμενο

¹³Οι δεξιότητες καθορίζουν τη συνολική επικοινωνιακή επιτυχία και περιλαμβάνουν τις δεξιότητες προφορικού λόγου, ανάγνωσης, ακρόασης και συλλογισμού. Οι γνώσεις για το θέμα της συζήτησης δίνουν τη δυνατότητα για επικοινωνία με μεγαλύτερη σαφήνεια, αλλά, ακόμα και αν υπάρχει εύρος γνώσεων, είναι πιθανό ο δέκτης να μην κατανοήσει το μήνυμα. Οι πεπειθήσεις και οι αξίες του κοινωνικο-πολιτισμικού συστήματος που υιοθετείται, επηρεάζουν την πηγή επικοινωνίας.

του μηνύματος, η υποκειμενική αντίληψη της πραγματικότητας ή η απροθυμία του δέκτη για επικοινωνία, καθώς και με την ευκρίνεια και πληρότητα του μηνύματος (ασάφειες, δυσνόητος κώδικας κτλ.). Ο δεύτερος σχετίζεται με εμπόδια που έχουν σχέση περισσότερο με το μέσο, όπως είναι η λανθασμένη επιλογή μέσου, η απόκρυψη πληροφορίας, το φιλτράρισμα και η επιλεκτική διαβίβαση πληροφοριών μέσα από το κανάλι επικοινωνίας και έχει σημαντική αξία κατά τη διαδικασία της διαχείρισης της αλλαγής.

Με βάση αυτή τη προσέγγιση, οι βασικοί φραγμοί/ εμπόδια στην επικοινωνία, οι οποίοι συντελούν και στην ανεπιτυχή έκβαση της αλλαγής κυρίως, είναι (Robbins & Judge, 2018):

- ✓ το φιλτράρισμα, αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο πομπός χειραγωγεί τις πληροφορίες ώστε να αντιμετωπιστούν με περισσότερη εύνοια από τον δέκτη,
- ✓ η επιλεκτική αντίληψη, οι δέκτες στη διαδικασία της επικοινωνίας βλέπουν και ακούν επιλεκτικά με βάση τις ανάγκες, τα κίνητρα, τις εμπειρίες, το υπόβαθρο και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά. Οι δέκτες προβάλλουν επίσης τα συμφέροντα και τις προσδοκίες τους στην επικοινωνία κατά την αποκωδικοποίησή τους,
- ✓ η πληροφοριακή υπερφόρτωση και οι περιορισμένες δυνατότητες επεξεργασίας δεδομένων που διαθέτουν τα άτομα που συμμετέχουν στην αντίστοιχη διαδικασία της αλλαγής. Το αποτέλεσμα είναι οι πληροφορίες που είναι σημαντικές να μην τυγχάνουν της αναγκαίας επεξεργασίας και έτσι να διακόπτεται η ομαλή ροή εξέλιξης των φάσεων προς την αλλαγή και υπάρχει λιγότερο αποτελεσματική επικοινωνία,
- ✓ η συναισθηματική κατάσταση του δέκτη κατά τη λήψη του μηνύματος επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το ερμηνεύει. Τα ακραία συναισθήματα οδηγούν στην αντίσταση και παρεμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία,
- ✓ οι λέξεις που αποκτούν διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ανθρώπους. Η ηλικία, η εκπαίδευση και το πολιτισμικό υπόβαθρο αποτελούν τρεις από τις πιο προφανείς μεταβλητές που επηρεάζουν τη γλώσσα που χρησιμοποιεί κάποιος και τους ορισμούς που αποδίδει στις λέξεις,
- ✓ τα διαφορετικά επικοινωνιακά στιλ που έχουν τα δύο φύλα¹⁴.

Από την περαιτέρω ανάλυση των εμποδίων στην επικοινωνία, προκύπτει ότι τα στελέχη που εμπλέκονται στην επικοινωνιακή στρατηγική, πρέπει να αξιολογούν και να ιεραρχούν τις πληροφορίες που συγκεντρώνουν, ώστε να αποσυμπιέζεται το σύστημα επικοινωνίας από ανούσιες πληροφορίες και έτσι να μην διαταράσσεται η ομαλότητα στη ροή της επικοινωνίας. Όμως, απαιτείται να επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή και ικανότητα διάκρισης, αφού τα όρια ανάμεσα στην προστασία από τις επουσιώδεις πληροφορίες και στη σκόπιμη αποσιώπηση αξιοποιήσιμων πληροφοριών, είναι δυσδιάκριτα και ρευστά (Κατσαρός, 2008).

¹⁴ Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη αυτές οι διαφορές και να επιδιώκεται η αποδοχή και η κατανόησή τους.

Επιπλέον, όταν πρόκειται για μια οργανωσιακή αλλαγή σε έναν οργανισμό, σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της, είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και η ενεργός συμμετοχή των στελεχών του φορέα της αλλαγής. Κατ' επέκταση τα στελέχη πρέπει να έχουν ενεργό εμπλοκή και να λειτουργούν άλλοτε ως πομποί και άλλοτε ως δέκτες πληροφόρησης. Η εσωτερική επικοινωνία αφορά όλους όσους εμπλέκονται στη λειτουργία της οργανωσιακής αλλαγής, αφού η ικανότητά τους να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες αποτελεσματικά αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη λήψη ποιοτικών αποφάσεων, την ανάπτυξη λειτουργικών διαπροσωπικών σχέσεων, την αποφυγή δυσλειτουργιών και συγκρούσεων και, γενικά, την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Συνεπώς, η πρώτη αρχή μιας καλής στρατηγικής είναι «να γίνονται ορθές επιλογές για τη βέλτιστη χρήση των πόρων και να μην επιχειρείται να επικοινωνούνται “τα πάντα στους πάντες”». **Απαιτείται λοιπόν να απαντηθεί το τρίπτυχο «ποιος, πότε, γιατί» -δηλαδή μια προσεγμένη ανάλυση, με ποιον θέλουμε να επικοινωνήσουμε, σε ποια φάση και για ποιον σκοπό.** Η πλημμελής ανάπτυξη της διαδικασίας της επικοινωνίας δεν επιτρέπει την παραγωγή των προσδοκώμενων θετικών αποτελεσμάτων (Δαμουλιάνου, 2006, 2011).

Άρα, τα στελέχη εκτός από τον τομέα διαπροσωπικών σχέσεων και τον τομέα λήψης και υλοποίησης αποφάσεων, έχουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση και αξιοποίηση των πληροφοριών και ειδικότερα:

- α) **αυτού που επιμελείται** την αναζήτηση και συγκέντρωση των πληροφοριών από διάφορες πηγές στο εσωτερικό του οργανισμού ή από το εξωτερικό περιβάλλον του. Μέσα από αυτές τις πληροφορίες αποκτά πλήρη εικόνα της κατάστασης, εντοπίζει πιθανά προβλήματα ή ευκαιρίες και τις αξιοποιεί για τη λήψη των αποφάσεων, και
- β) **αυτού που διαχειρίζεται και διαχέει τις πληροφορίες**, δηλ. το στέλεχος του οργανισμού οφείλει να γνωστοποιεί τις πληροφορίες που συλλέγει σε εκείνους που εμπλέκονται στην αντίστοιχη λειτουργία του οργανισμού, προκειμένου να τις αξιοποιήσουν για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Επιπροσθέτως, **στο πλαίσιο της λειτουργίας της Διοίκησης της αλλαγής, η επιδιωκόμενη αλλαγή πρέπει να σηματοδοτείται από ένα ισχυρό μήνυμα, το οποίο θα διαχέεται μέσω της συνεχούς και αποτελεσματικής επικοινωνίας, γιατί ανεπιτυχής επικοινωνία θα σημαίνει και ατελέσφορη διαχείριση της αλλαγής.** Επομένως, θα πρέπει να αξιοποιείται η σύγχρονη οπτική της επικοινωνίας στη διαχείριση της αλλαγής στους οργανισμούς, η οποία έχει ως βασικές συνιστώσες, την ανοιχτή ή αμφίδρομη επικοινωνία, τη διάχυση και αφομοίωση της πληροφορίας, και τη παραγωγή και αναπαραγωγή της γνώσης (Βλάδος, 2017). Η αποδοχή του νέου οράματος της αλλαγής, μέσω της πειθούς και της ειλικρινούς επικοινωνίας, θα έχει ως συνέπεια να οδηγήσει τους εμπλεκόμενους εργαζομένους του οργανισμού σε νέες στάσεις σχετικά με την αλλαγή, οι οποίες θα προκαλέσουν αλλαγή της συμπεριφορά τους και τη βελτίωση της απόδοσής τους (Duck, 1993). Ορισμένες από τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη λειτουργία της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό, συμβάλλουν αποφασιστικά στην αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής, με στόχο την αλλαγή τόσο στον τρόπο σκέψης όσο και στον τρόπο δράσης, όπως (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002; Χυτήρης, 2001):

- ✓ για την ανάπτυξη και υποστήριξη της κατάλληλης κουλτούρας, που αφενός ενθαρρύνει την ουσιαστική αλληλεπίδραση και αφετέρου την ελεύθερη ανταλλαγή της πληροφορίας και της γνώσης, σε οριζόντιο, διαγώνιο και κάθετο (ανοδικό ή καθοδικό) επίπεδο,
- ✓ για την αξιοποίηση των τυπικών και άτυπων δικτύων ενημέρωσης, μέσω των οποίων ανταλλάσσονται γνώσεις και πληροφορίες,
- ✓ για την ανάγκη εκσυγχρονισμού των οργανωσιακών συστημάτων και των διαδικασιών επικοινωνίας,
- ✓ για την ώθηση της παρακίνησης και τη δημιουργία κατάλληλου συναισθηματικού πλαισίου.

Επίσης, για οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το πλέγμα εκείνων των παραγόντων που αξιοποιούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, για αυτεπίγνωση, κοινωνική επίγνωση και ενσυναίσθηση, με στόχο την ορθότερη διαχείριση των συναισθηματικών καταστάσεων και των πληροφοριών (Goleman, 2011).

Για τους σύγχρονους οργανισμούς που στοχεύουν στην αλλαγή, ορισμένα επικοινωνιακά ζητήματα είναι εξαιρετικής σημασίας και πρέπει να αντιμετωπίζονται τόσο με ευθύνη όσο και με καινοτομικό πνεύμα:

- ✓ **Διαχείριση της επικοινωνίας σε έναν διαδικτυακό κόσμο.** Η έλευση των τεχνολογιών της επικοινωνίας και της πληροφορίας αύξησε την ποιότητα και την ποσότητα των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες και τα στελέχη του οργανισμού έχουν τη δυνατότητα να στέλνουν την πληροφορία πιο κοντά στο σημείο που απαιτείται να χρησιμοποιηθεί και αυξάνουν την ευθύνη των εργαζόμενων να την αξιοποιήσουν αποτελεσματικά (βαθμός αποκέντρωσης και υποβοήθησης των δομών δικτύου) (Mukherji, 2002).
- ✓ **Διαχείριση των γνωστικών πόρων του οργανισμού και η αποτελεσματική επικοινωνία με πελάτες/ αποδέκτες υπηρεσιών.** Ανάμεσα στις πηγές ισχύος στους οργανισμούς είναι ο έλεγχος της γνώσης, της πληροφορίας και της τεχνολογίας (Morgan, 1997)
- ✓ **Εξασφάλιση της γνώμης των εργαζομένων.** Σε μεγάλο βαθμό, η ανεπάρκεια των μηχανισμών καθοδήγησης για την αλλαγή πηγάζει από την ακύρωση της ανατροφοδότησης αγνοώντας τις διαπιστώσεις, τα παράπονα και την αρνητική κριτική των συμμετεχόντων και δρώντων που θα μπορούσαν να είναι πολύτιμες πληροφορίες για την επιτυχή έκβαση της αλλαγής αν αξιοποιούνταν με τον ορθό τρόπο (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & Di Fonzo, 2004).
- ✓ **Η πειστικότητα της επικοινωνίας.** Για την επίτευξη της αξιοπιστίας της επικοινωνίας προτείνεται, η ελεγχόμενη επεξεργασία πληροφοριών η οποία απαιτεί την καταβολή προσπάθειας και ενέργειας, και χαρακτηρίζεται από τη λεπτομερή εξέταση των στοιχείων και πληροφοριών και στηρίζεται σε δεδομένα, τεκμήρια και τη λογική και να αποφεύγεται η αυτόματη επεξεργασία πληροφοριών (Robbins & Judge, 2018).

- ✓ **Επικοινωνία με ηθικό τρόπο.** Η ηθική επικοινωνία περιλαμβάνει όλες τις συναφείς πληροφορίες που ανταποκρίνονται στην αλήθεια από κάθε άποψη και δεν παραπλανούν με οποιονδήποτε τρόπο. Η μη ηθική επικοινωνία συχνά διαστρεβλώνει την αλήθεια ή χειραγωγεί τους εμπλεκόμενους, π.χ. με την παράλειψη σημαντικών πληροφοριών, με την επιλεκτική παρουσίαση των λόγων κάποιου, την παραποίηση αριθμών, τη στρέβλωση οπτικού υλικού και την έλλειψη σεβασμού σε ιδιωτικά δεδομένα ή ανάγκες ασφάλειας πληροφοριών. **Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσεται ο κυνισμός προς την αλλαγή** (τα δηλωμένα ή τα αφανή κίνητρα για μια συγκεκριμένη αλλαγή οδηγούν στη δυσπιστία/κυνισμό-απώλεια εμπιστοσύνης), ο οποίος είναι ένα από τα βασικά αίτια που οδηγούν στην αντίσταση για την αλλαγή. Αν οι εργαζόμενοι είναι δύσπιστοι προς τις προθέσεις της διοίκησης τότε το πρόβλημα που δημιουργείται εξαιτίας των αντιδράσεων μπορεί σε ένα μεγάλο ποσοστό πιθανότητας να οδηγήσουν την αλλαγή σε αποτυχία. Συνεπώς, οι συντελεστές της οργανωσιακής αλλαγής θα πρέπει να εργαστούν στο πεδίο των στρατηγικών επικοινωνίας για να άρουν τα αίτια των αντιδράσεων που έχουν την αιτία στον κυνισμό, δεδομένου ότι, της μεγάλης αξίας που έχει η ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ των συντελεστών και των δρώντων σχετικά με την επιδιωκόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Αυτό ενισχύεται και από το δεδομένο ότι, κατά τη διάρκεια της αλλαγής, η διαδικασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει σημαίνουσα σημασία στη διαχείριση της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι. Η διοίκηση οφείλει να διαμορφώνει κλίμα εμπιστοσύνης ώστε με την επικοινωνία, στο σωστό χρόνο και στους αρμόδιους συνεργάτες να παρέχεται η ίδια πληροφόρηση, να ενισχύεται το μήνυμα δηλ. να επικοινωνεί με ειλικρίνεια την αλλαγή (Bordia, et.al., 2004; Kotler & Caslione, 2009; Kotter, 2012).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί στο έντονο και απαιτητικό περιβάλλον που επικρατεί, οφείλουν να επιβιώσουν, μέσω της υλοποίησης υπερβάσεων, αλλαγών και αναθεωρήσεων τόσο στις θεωρητικές παραδοχές όσο και στις πρακτικές τους, ακολουθώντας τον κανόνα: «Επικοινωνία, επικοινωνία, επικοινωνία...», δεδομένου ότι, η αποτελεσματική επικοινωνία στους σύγχρονους οργανισμούς σημαίνει αλληλεπίδραση και διάλογος τόσο με τους εργαζομένους και τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, όσο και με όλες τις ομάδες που συνδέονται με τα συμφέροντα του οργανισμού (Augustine, 1997).

3.4 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό επηρεάζει την οργανωσιακή ζωή και τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είτε θετικά είτε αρνητικά. Ο άρτιος σχεδιασμός για την αλλαγή από το επίσημο σύστημα του οργανισμού (δομή, στρατηγική, στόχοι, διοίκηση) δύναται να επιτύχει ή να αποτύχει, εξαιτίας επιδράσεων αθέατων, ανεπίσημων και υπερπόντων δυνάμεων (αξιών, στάσεων, οργανωσιακή κουλτούρα, συγκρούσεις, λειτουργία άτυπων ομάδων) που διέπουν το κρυφό μέρος της οργανωσιακής ζωής. Η κουλτούρα και οι πολιτικές των οργανισμών ενδέχεται να περιορίσουν το βαθμό επιτυχίας της επιδιωκόμενης αλλαγής, ακόμα και αν η αλλαγή είναι πολύ επιθυμητή ή και αναγκαία, ώστε να αντιμετωπιστούν είτε οι προκλήσεις είτε οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Morgan, 1989).

Γενικά κουλτούρα, «είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω βασικών παραδοχών,

σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς (συλλογικός νοητικός προγραμματισμός) συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και πως συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πως το κάνουν και κατά επέκταση, σύμφωνα με τον Schein, είναι δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί- εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μία δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης- οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά (Μπουραντάς, 2002, 543-544)». Ως εκ τούτων, η κουλτούρα είναι αποτέλεσμα των υποκειμενικών διανοιών κάθε ατόμου κάθε δεδομένης ομάδας και δύναται να εξελίσσεται, μετασχηματίζεται ή και να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον για να διαιωνίσει την ύπαρξή της και τον ρόλο της (James, 2007).

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να οριστεί, ως το βαθύτερο επίπεδο από βασικές παραδοχές και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού, που λειτουργούν ασυνείδητα και ορίζονται με μια βασική μορφή για το πώς ένας οργανισμός βλέπει τον εαυτό του και το περιβάλλον (σύμφωνα με τον ορισμό αυτό υπονοείται ότι η κουλτούρα είναι εδραιωμένη στη λειτουργία του οργανισμού (άτυπη) και ενδεχομένως να αντιδράσει στην αλλαγή) (Schein, 1992).

Οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι κοινές αξίες, αρχές, παραδόσεις και τρόποι εκτέλεσης των εργασιών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν τα μέλη του οργανισμού, ή ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη και το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από άλλους. Τα επτά χαρακτηριστικά που αποτυπώνουν την ουσία της οργανωσιακής κουλτούρας:

1. καινοτομία και ανάληψη κινδύνων: ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν το αντίστοιχο τίμημα του κινδύνου,
2. προσοχή στη λεπτομέρεια,
3. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
4. προσανατολισμός στον άνθρωπο,
5. προσανατολισμός στην ομάδα,
6. επιθετικότητα/ ανταγωνιστικότητα στο εσωτερικό του οργανισμού, και
7. σταθερότητα: ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές δραστηριότητες δίνουν έμφαση στη διατήρηση της καθεστηκυίας τάξης (Robbins, et.al., 2017, Robbins & Judge, 2018).

Εν τέλει, η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα κατευθύνει όλες τις πρωταρχικές διοικητικές λειτουργίες - προγραμματισμός, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχος και κυρίως λειτουργεί ως μηχανισμός ελέγχου που καθοδηγεί και διαμορφώνει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Για την αποτύπωση και κατανόηση των διακυμάνσεων στην οργανωσιακή κουλτούρα, αναπτύχθηκε από τον Quinn η τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών, η οποία στηρίζεται στον συνδυασμό των στοιχείων του πυρήνα της κουλτούρας (αξίες, βασικών παραδοχών, πιστεύω) και των ενδεχόμενων συνεπαγόμενων αποτελεσμάτων τους (δομές, συστήματα, συμπεριφορές). Ο κάθετος άξονας αναπαριστά το συνεχές «ευελιξία-έλεγχος» και αντιπροσωπεύει την ευελιξία και την αλλαγή ενάντια στη σταθερότητα και τον έλεγχο, και ο οριζόντιος άξονας αναπαριστά το συνεχές «εξωστρέφεια -εσωστρέφεια» και αντιπροσωπεύει το εξωτερικό του οργανισμού (καινοτομία, προσαρμογή στις εξελίξεις) με το εσωτερικό του οργανισμού (αξίες, συστήματα, κανονισμοί, δέσμευση, ανάπτυξη σχέσεων).



3.4 Τυπολογία κουλτούρας με βάση τις ανταγωνιστικές αξίες (Quinn). Πηγή: Προσαρμοσμένο, με συνδυασμό διαγραμμάτων από Μπουραντά, 2002 και Senior & Swailes, 2018.

Το μοντέλο των ανθρωπίνων πόρων ή των σχέσεων, επικεντρώνεται στο εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως στους εργαζομένους, ενσωματώνοντας την ευελιξία.

Το μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων, είναι δυναμικό και ευπροσάρμοστο, επικεντρώνεται στην παρακολούθηση και πληροφόρηση σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον και προσανατολίζεται στην προσαρμοστικότητα, τις αλλαγές, την ελευθερία πρωτοβουλιών, τη διαχείριση των κινδύνων, την καινοτομία και τον πειραματισμό με σκοπό κυρίως, την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Το μοντέλο της αποδοτικότητας, δίνει έμφαση στον σχεδιασμό, τους στόχους και την υλοποίησή τους και επικεντρώνεται στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μέσω της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

Το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών, στοχεύει στην αξιοποίηση της διαχείρισης των πληροφοριών και επικοινωνιών για να επιτύχει τη σταθερότητα και τον έλεγχο και συνεπώς επικεντρώνεται στην οργάνωση, την ιεραρχία, τους κανονισμούς, τις διαδικασίες και το

συντονισμό (Cameron and Quinn, 2005; Μπουραντάς, 2002).

Το πλαίσιο των ανταγωνιζόμενων αξιών δεν προτείνει ότι το ένα μοντέλο είναι καλύτερο από το άλλο αλλά η επικέντρωση ενός οργανισμού στο μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων δυνητικά είναι πιο συμβατό να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές.

Επίσης, η κουλτούρα δύναται να δράσει ως αίτιο φραγμού για την αλλαγή, όταν οι κοινές αξίες είναι ασύμβατες με αυτές που ικανοποιούν την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Αυτό είναι πιο πιθανό να συμβαίνει όταν το περιβάλλον ενός οργανισμού υφίσταται ραγδαίες αλλαγές¹⁵ και η εδραιωμένη του κουλτούρα ενδέχεται να μην είναι πλέον η κατάλληλη, π.χ. η συνέπεια συμπεριφοράς των υπαλλήλων που αποτελεί πλεονέκτημα σε ένα σταθερό περιβάλλον, μπορεί τότε να δυσχεράνει τον οργανισμό με την προβολή δυσκολιών στην ανταπόκριση στις αλλαγές. Οι ισχυρές κουλτούρες (οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού που είναι βαθιά ριζωμένες, ευρέως διαδεδομένες και επηρεάζουν τους εργαζόμενους) τείνει να αποτελεί τροχοπέδη του οργανισμού όταν το περιβάλλον υπόκειται σε ραγδαία αλλαγή (Flores, Zheng, Rau, & Thomas, 2012).

Οι οργανικοί τύποι οργανισμών είναι πιο πολύ πιθανό να μπορούν να ανταποκριθούν στην ανάγκη για αλλαγή, καθώς, έχουν χαμηλότερη κάθετη διαφοροποίηση, τυποποίηση και κεντροποίηση/ συγκεντρωτισμό, διευκολύνοντας έτσι την ευελιξία, την προσαρμογή και την αλληλογονιμοποίηση ιδεών που καθιστούν ευκολότερη την υιοθέτηση των αλλαγών, ενθαρρύνουν τον πειραματισμό και ανταμείβουν τις αποτυχίες. Κατ' επέκταση, αναγνωρίζουν ότι οι αποτυχίες είναι φυσικό επακόλουθο άγνωστων εγχειρημάτων, εκτιμούν και αξιοποιούν τα λάθη. Επίσης, η επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους μονάδων τείνει να είναι υψηλή, και η ύπαρξη διαλειτουργικών ομάδων διευκολύνει την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία σε όλες τις βαθμίδες.

Οι οργανισμοί αυτοί εφαρμόζουν κουλτούρα ενοποίησης, δηλ., συνδυάζουν ιδέες από διαφορετικές πηγές, αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως ολόκλητες, αμφισβητούν τις καθιερωμένες πρακτικές, αξιοποιούν στο έπακρον τις δυνατότητές τους, αξιολογούν την υπάρχουσα οργανωσιακή κατάσταση και τη συσχετίζουν με τα μελλοντικά οράματα αντί να αναφέρονται στα πρότυπα του παρελθόντος, δημιουργούν μηχανισμούς για ανταλλαγή πληροφοριών και νέων ιδεών, αναγνωρίζουν τις διαφορετικές απόψεις των άλλων, διαθέτουν ετοιμότητα για συνεργασία, λειτουργούν με εξωστρέφεια και διερευνούν για καινοτομικές λύσεις στα προβλήματα (Kanter, 1983).

Ειδικότερα, η ικανότητα του οργανισμού για αλλαγή συναρτάται, από την ύπαρξη και την αλληλεπίδραση των παραγόντων (Senior & Swailes, 2018):

- ✓ τον βαθμό που η διοίκηση είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες, ιδιαίτερα όταν προέρχονται από τα κατώτερα κλιμάκιά του,

¹⁵Η αυξημένη αβεβαιότητα στο περιβάλλον ενός οργανισμού απαιτεί από αυτόν να γίνει πιο ευέλικτος και ευπροσάρμοστος, δηλ. πιο οργανικός.

- ✓ τις στάσεις έναντι του συγκεντρωτισμού,
- ✓ τον βαθμό θέλησης για ανοιχτό διάλογο κρίσιμων και ευαίσθητων ζητημάτων,
- ✓ τον βαθμό διευκόλυνσης της αλλαγής, από την οργανωσιακή δομή,
- ✓ τον βαθμό θέλησης για να δοθεί στα άτομα, ελευθερία ενεργειών και πράξεων και δυνατότητα υποστήριξης/αιτιολόγησής τους,
- ✓ τις στάσεις ανάπτυξης διαδικασιών υλοποίησης για πειραματισμό,
- ✓ την ανάπτυξη στάσεων για μοίρασμα και ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, και
- ✓ την επικράτηση στάσεων για κριτική.

Επομένως, για να επέλθει η οργανωσιακή αλλαγή πρέπει πρώτα να αλλάξει η οργανωσιακή συμπεριφορά, γιατί μέσω αυτής θα υπάρξουν οι επιθυμητές αλλαγές σε στάσεις και αξίες. Στο πλαίσιο της αλλαγής του οργανωτικού πλαισίου οφείλουν να αλλάξουν οι οργανωτικές δομές, τα συστήματα και οι σχέσεις των ρόλων, δηλ. οι επίσημες πτυχές της οργανωσιακής ζωής, οι οποίες με τη σειρά τους θα επιφέρουν τις αναγκαίες μεταβολές στην κουλτούρα, ενσωματώνοντας τις στάσεις και τα πιστεύω των μελών του οργανισμού.

Αξιοσημείωτη περίπτωση, αναδιαμόρφωσης της κουλτούρας του οργανισμού, αποτελεί ο «Μανθάνων οργανισμός» που έχει ως χαρακτηριστικά στη λειτουργία του: τη διαχείριση της μάθησης, την καθιέρωση στρατηγικής και του ανασχεδιασμού της δομής του οργανισμού, δηλ. ο οργανισμός έχει αναπτύξει την αδιάκοπη ικανότητα να προσαρμόζεται και να αλλάζει. Οι παρεμβάσεις που σχηματίζουν μια οργανωσιακή κουλτούρα συνεχούς διαμόρφωσης της μάθησης είναι: η διάχυση της νέας γνώσης σε ατομικό, ομαδικό, οργανωσιακό και ευρύτερο επίπεδο, ο μετασχηματισμός προγενέστερων πλαισίων αναφοράς και παραδοχών μέσω του διαλόγου, η ικανότητα για συστημική σκέψη, η αυξημένη συμμετοχή και η ανάληψη ευθυνών όλων των δρώντων και η επικράτηση κουλτούρας ταχείας επικοινωνίας και μάθησης μέσω πειραματισμών και ελεύθερης ανταλλαγής πληροφοριών (Marsick, wd).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζεται από μία μικρή ή/και μεγάλη αλλαγή, δεδομένου ότι κάθε οργανισμός έχει και διαθέτει αναμφίβολα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που του εξασφαλίζουν μια ξεχωριστή θέση έναντι των άλλων και συνθέτουν την κουλτούρα του. Αλλαγή ενός οργανισμού σημαίνει αλλαγή της κουλτούρας του, και αντίστροφα, αλλαγή της κουλτούρας του έχει ως αποτέλεσμα και την αλλαγή του ίδιου του συστήματος. Η οργανωτική κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει πραγματικά αφού οι πραγματικές αλλαγές πρέπει πρώτα να επέλθουν στη συμπεριφορά των ανθρώπων σε όλο το φάσμα του οργανισμού. Ο Peter Senge υποστηρίζει ότι, για να δημιουργηθεί αλλά και να διατηρηθεί μια βαθιά αλλαγή, είναι κομβικής σημασίας, τους βασικούς τρόπους σκέψης μας να τους αναδιοργανώσουμε ή και να τους μετασχηματίσουμε. Χρειάζεται αρκετός χρόνος, κόπος, πόροι και συνεχής προσπάθεια για να μεταβληθεί μία κατάσταση σε έναν οργανισμό και οποιαδήποτε αλλαγή απαιτεί την εμπλοκή των ανθρώπων. Οι οργανισμοί οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι η αλλαγή μπορεί να φτάσει τόσο

μακριά όσο ο μέσος εργαζόμενος μπορεί να την εφαρμόσει στη δουλειά του. Χρειάζεται να ληφθεί υπόψη το κάθε άτομο κι όχι μόνο οι δομές και τα συστήματα (Σταύρου, 2016).

Εν κατακλείδι, η αίσια έκβαση της επιδιωκόμενης οργανωσιακής αλλαγής αφενός εξαρτάται από τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό και αφετέρου απαιτείται πρωτίστως να αλλάξει η κουλτούρα του. Στο πλαίσιο αυτό, οι πιο οργανικές και ενοποιητικές οργανωσιακές κουλτούρες είναι αυτές που προωθούν και υποστηρίζουν την αλλαγή και συνεπώς οποιαδήποτε επιχειρούμενη αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή, για να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες που συχνά αναφύονται στη συγκεκριμένη διαδικασία μετεξέλιξής της.

Κεφάλαιο 4ο: Οι βασικές προσεγγίσεις διαχείρισης οργανωσιακής αλλαγής

Σε κάθε προγραμματισμένη αλλαγή ακολουθούνται τέσσερα βασικά στάδια: το διαγνωστικό, του προγραμματισμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης της αλλαγής.

Οι επιμέρους φάσεις για τη συνολική διαχείριση της αλλαγής είναι:

- Απολογισμός και κατανόηση της υπάρχουσας οργανωσιακής φιλοσοφίας, μέσω της ανάλυσης παρούσας κατάστασης (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον /SWOT) και συνεπώς προκύπτουν οι ανάγκες για αλλαγές και διατυπώνονται οι ιδέες για την εκπλήρωσή τους.
- Μετάβαση από τις ιδέες στον ακριβή προσδιορισμό του προβλήματος και στην ανάπτυξη στοχοθεσίας.
- Διατύπωση συγκεκριμένων εναλλακτικών προτάσεων αλλαγών, αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα και την οργανωσιακή εμπειρία και ετοιμότητα.
- Ανάλυση των προτάσεων και των επιπτώσεών τους, σε συνάρτηση με το υπάρχον οργανωσιακό πλαίσιο.
- Επιλογή μιας εναλλακτικής πρότασης, που θεωρείται η πιο αποτελεσματική.
- Η εφαρμογή της αλλαγής (πειραματική εφαρμογή, η αξιολόγησή της, πλήρης εφαρμογή), λαμβάνοντας υπόψη, κυρίως, τον τρόπο εισαγωγής της (αυταρχικός τρόπος, συμμετοχικός) την ύπαρξη ισχυρών ή όχι εμποδίων και αντιστάσεων, και το τύπο ηγεσίας (π.χ. μετασχηματιστική, κατανεμητική).
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (έλεγχος και ανατροφοδότηση).
- Ολοκλήρωση του συγκεκριμένου κύκλου διαχείρισης και επανέναρξη του κύκλου της αλλαγής.

Τα γενικά κριτήρια επιτυχίας μιας προσπάθειας αλλαγής συντίθενται ως εξής: η νέα κατάσταση είναι γενικά αποδεκτή, το κλίμα μεταξύ των ανθρώπων είναι θετικό και το ηθικό υψηλό, η υλοποίηση έγινε βάση προγράμματος, το κόστος είναι κοντά στον προϋπολογισμό, ο τελικός τρόπος λειτουργίας είναι περίπου αυτός που περιγράφονταν στο αρχικό σχέδιο δράσης και τα εμπόδια που παρουσιάστηκαν, ξεπεράστηκαν χωρίς μεγάλη δυσκολία.

Η τεχνική αυτή βασίζεται στο τετράπτυχο: «Ανάλυσε- Σχεδίασε- Υλοποίησε - Αξιολόγησε» και όταν εφαρμόζεται θα πρέπει να επικεντρώνεται στα ζητήματα, του οράματος, της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης, του συντονισμού και της δέσμευσης στην αλλαγή, προκειμένου να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής (Βλάδος, 2017; Χυτήρης, 2001).

Οι περισσότερες θεωρίες και προσεγγίσεις εισαγωγής και διαχείρισης οργανωσιακής αλλαγής αφορούν τη σχεδιασμένη αλλαγή¹⁶:

4.1 Το μοντέλο της διαδικασίας τριών φάσεων, των Lewin & Schein

Μια τεχνική για την ανάλυση εύρους και της ισχύος των δυνάμεων υπέρ και κατά της αλλαγής είναι η ανάλυση πεδίου δυνάμεων. Η ανάλυση του πεδίου δυνάμεων αναπτύχθηκε από τον Lewin και βασίστηκε στην ιδέα ότι οι κοινωνικές καταστάσεις μπορούν να θεωρηθούν ως ισοζύγια, που κατά περιόδους διαταράσσονται όταν επιχειρούνται αλλαγές. Ο Lewin θεώρησε ότι οι δυνάμεις που ωθούν, συνιστούν μια θετική κίνηση προς έναν στόχο, ενώ οι δυνάμεις που παρεμποδίζουν, αποτελούν την αντίσταση προς την επίτευξη του στόχου. Συνεπώς, αν η αλλαγή είναι να υλοποιηθεί τότε η ισορροπία δυνάμεων πρέπει να μετατοπιστεί, ώστε οι κινητήριες δυνάμεις να είναι ισχυρότερες από τις δυνάμεις ανασχεσης (Cameron & Green, 2009).



4.1.α Ανάλυση πεδίου δυνάμεων αλλαγής και συγκράτησης.

Ο Kurt Lewin αντιμετωπίζει την αλλαγή ως ρήξη της κατάστασης ισορροπίας του οργανισμού, δεδομένου ότι οι κινητήριες δυνάμεις ενισχύουν την παρέκκλιση από την καθεστηκυία τάξη¹⁷, ενώ οι περιοριστικές δυνάμεις εμποδίζουν αυτή την παρέκκλιση. Συνεπώς, υπάρχουν δύο τρόποι απομάκρυνσης από την καθεστηκυία τάξη: οι κινητήριες δυνάμεις πρέπει να αυξηθούν ή οι περιοριστικές δυνάμεις πρέπει να μειωθούν (ή να προκύψουν και τα δύο). Συγκεκριμένα, η επιχειρούμενη εφαρμογή της προγραμματισμένης αλλαγής και στο πλαίσιο της θεωρίας των «ήρεμων νερών», ακολουθείται η διαδικασία τριών σταδίων, της αποπαγιοποίησης/ απόψυξης (αποπαγιοποίησης της υπάρχουσας τάξης πραγμάτων), της αλλαγής/ μετακίνησης

¹⁶ Η μεταφορά των «ήρεμων νερών» φαντάζεται τον οργανισμό πολύ μεγάλο και σχετικά ατάραχο, όπως ένα μεγάλο πλοίο. Τα «κύματα» της «θάλασσας» μπορούν να επηρεάσουν το πλοίο, αλλά δεν απειλούν τη σταθερότητά του. Η κύρια ιδέα στη μεταφορά των «αφρισμένων νερών» είναι ότι η αλλαγή είναι συνεχής, απρόβλεπτη, συχνά ραγδαία, και πρέπει να υπάρχει ωριμότητα και ετοιμότητα. Σε έναν κόσμο διαρκούς αλλαγής, αν και τείνει να γίνει κανόνας, οι ρήξεις που επέρχονται στην καθεστηκυία τάξη πραγμάτων δεν είναι ούτε περιστασιακές ούτε προσωρινές, ενώ δεν ακολουθούνται από την επαναφορά σε «ήρεμα νερά». Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί δεν εξέρχονται ποτέ από τα αφρισμένα νερά και αντιμετωπίζουν αδιάκοπες δυνάμεις στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που επιφέρουν την ανάγκη της οργανωσιακής αλλαγής.

¹⁷ Η καθεστηκυία τάξη μπορεί να θεωρηθεί ως κατάσταση ισορροπίας πριν την υλοποίηση μιας αλλαγής, οι οργανισμοί τείνουν να βρίσκονται σε μια κατάσταση ισορροπίας.

στην επιθυμητή/επιδιωκόμενη τελική κατάσταση και της επαναπαγιοποίησης/ επανακατάψυξης της νέας αλλαγής προκειμένου να γίνει μόνιμη. Συνεπώς, η επιτυχημένη αλλαγή απαιτεί την αποσταθεροποίηση της καθεστηκυίας τάξης, την αποκατάσταση μιας νέας κατάστασης και τη σταθεροποίηση της νέας αλλαγής (Cameron & Green, 2009).

Η αποσταθεροποίηση/ απόψυξη σημαίνει να αναπροσαρμοστούν οι δυνάμεις που λειτουργούν εντός του συστήματος, ώστε να το ισοζύγιο να μετακινηθεί, δηλ. είναι απαραίτητη η απομάκρυνση από αυτή την κατάσταση ισορροπίας. Στόχος του σταδίου αυτού είναι να γίνει κατανοητή η ανάγκη για αλλαγή από ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας και της συνεργασίας ώστε να αναδυθούν τα στοιχεία που τεκμηριώνουν την αναγκαιότητα της αλλαγής. Αφού, η κατάσταση «αποσταθεροποιηθεί», τότε είναι δυνατή η πραγματοποίηση της αλλαγής, με τη δημιουργία νέας οργανωσιακής συμπεριφοράς, την υιοθέτηση νέων συμπεριφορών, στάσεων και απόψεων από τους δρώντες, καθώς και τη διαμόρφωση νέου λειτουργικού οργανωτικού πλαισίου, δηλ. νέες δομές, διαδικασίες και (υπο)-συστήματα. Στο στάδιο αυτό κυρίαρχο ρόλο έχει η ανάληψη δράσης των δρώντων με την ενεργή εμπλοκή τους. Ωστόσο, η απλή υιοθέτηση της αλλαγής δεν διασφαλίζει την εδραίωσή της. Η νέα κατάσταση πρέπει να «σταθεροποιηθεί» με επιβραβεύσεις, με ανταμοιβές, με αλληλοστήριξη σε νέες συνθήκες, ώστε να αντέξει στον χρόνο. Σε αντίθετη περίπτωση, η αλλαγή θα είναι βραχύχρονη και οι εργαζόμενοι θα επανέλθουν στην πρότερη κατάσταση ισορροπίας. Στόχος, λοιπόν, της σταθεροποίησης στη νέα κατάσταση ισορροπίας είναι η εδραίωση της νέας κατάστασης μέσω της εξισορρόπησης των δυνάμεων ώθησης και αντίστασης. Η οπτική του μοντέλου του Lewin εστιάζεται στη διαμόρφωση νέας σταθερότητας και ισορροπίας.



4.1.β Το μοντέλο της διαδικασίας τριών φάσεων, Lewin & Schein.

Ο Schein εμπλούτισε το μοντέλο του Lewin, σχετικά με τους παράγοντες που προκαλούν την αλλαγή συμπεριφοράς, η οποία προκαλείται από τις διαφορετικές καταστάσεις που βιώνει το άτομο παράλληλα με τα τρία στάδια του Lewin: α) αποδέσμευση, τα άτομα ενημερώνονται για την τρωτότητα τη υπάρχουσας κατάστασης και αποκτούν την ετοιμότητα για να επιχειρήσουν να μάθουν τη νέα συμπεριφορά και να οδηγηθούν στη βελτίωσή τους, β) η αλλαγή, τα άτομα πειραματίζονται σε νέες συμπεριφορές και επιχειρούν συνειδητά να ενσωματώσουν τις χρήσιμες και θετικές, στη συνολική συμπεριφορά τους και γ) η επαναδέσμευση, τα άτομα συνειδητοποιούν ότι οι νέες στάσεις που έχουν αναπτύξει, τους βοηθούν στην τελική υιοθέτηση του νέου τύπου συμπεριφοράς (Χυτήρης, 2001).

Η μεταφορά των «ήρεμων νερών» του Lewin σε μεγάλο βαθμό υποκαθίσταται από τη μεταφορά των «αφρισμένων νερών», επειδή οι παρατηρητές αναγνωρίζουν πως το οργανωσιακό περιβάλλον στις μέρες μας χαρακτηρίζεται από συνεχή αλλαγή. Ο Lewin παρατήρησε μεγάλες περιόδους ισορροπίας να επικρατούν, οι οποίες διακόπτονταν από περιόδους χάους και αλλαγής.

Σήμερα, θεωρείται ότι οι περίοδοι ισορροπίας δεν είναι πλέον μεγάλης διάρκειας σε σχέση με το παρελθόν και σε μεγάλο βαθμό εξαλείφονται πλήρως και αντικαθίστανται από συνεχή αποσταθεροποίηση. Συνεπώς, υπάρχουν απόψεις ότι, το μοντέλο του Lewin αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο για να κατανοήσει κανείς τη διαδικασία της αλλαγής και ότι το μοντέλο αυτό -ειδικότερα κατά το στάδιο της απόψυξης- θεωρείται απλοϊκό και κατάλληλο μόνον όταν υπάρχει σχετικά ήρεμο περιβάλλον, Κατ' επέκταση, δεν μπορεί να εφαρμοστεί στη σύγχρονη εποχή όπου οι οργανισμοί είναι περίπλοκοι και η εφαρμογή των αλλαγών επιβάλλει γρήγορους ρυθμούς. Εν τούτοις όμως, θεωρείται μια διαδικασία που μπορεί να συνδεθεί αποτελεσματικά με πτυχές της οργανωσιακής ανάπτυξης. Η επιρροή του Lewin στη διαδικασία της αλλαγής είναι πολύ σημαντική, αφού έχει αναγνωριστεί η συνεισφορά του στην κατανόηση της ομαδικής συμπεριφοράς και των ρόλων που διαδραματίζουν οι ομάδες στους οργανισμούς και στην οργανωσιακή αλλαγή π.χ. η αλλαγή εισάγεται αποτελεσματικότερα μέσω της ομαδικής λήψης αποφάσεων και γίνεται ευκολότερα πιο αποδεκτή όταν οι εμπλεκόμενοι/δρώντες έχουν τη δυνατότητα της συμμετοχής στη διαδικασία της αλλαγής (Burnes, 2004).

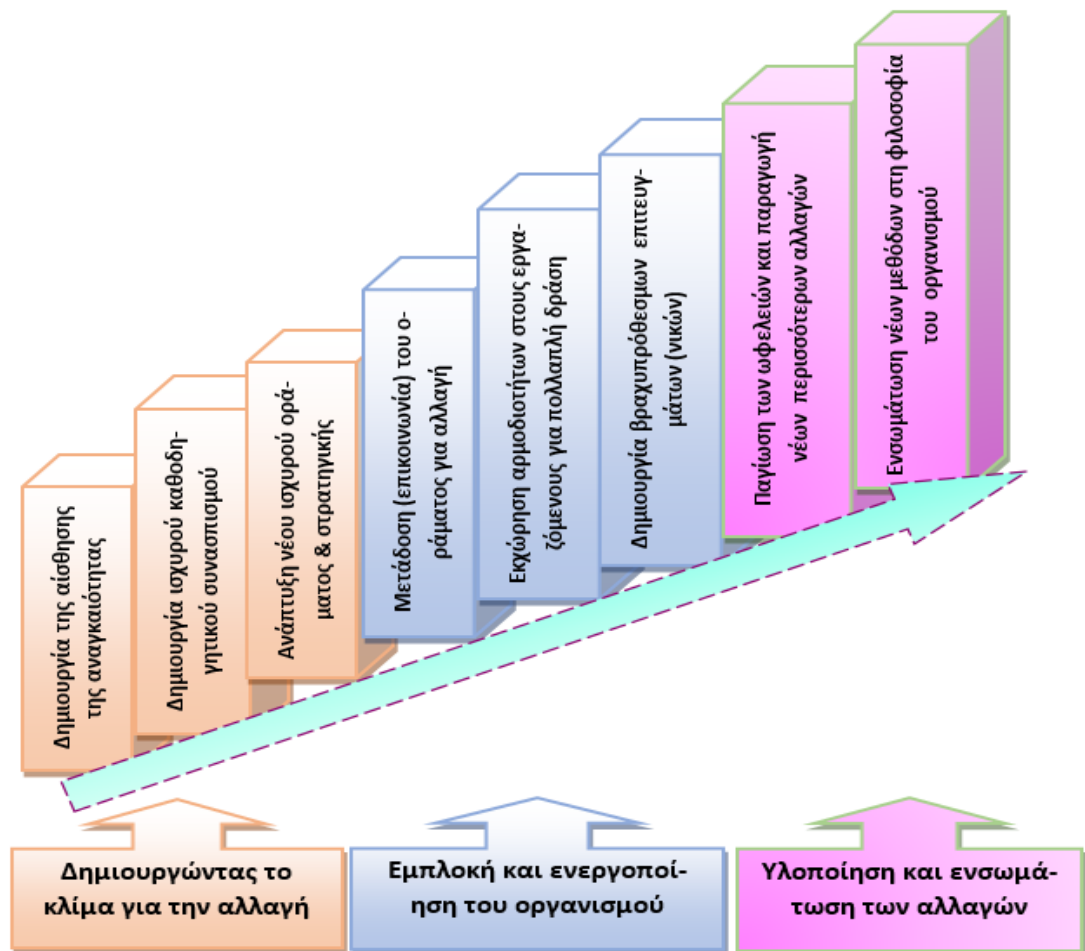
4.2 Η διαδικασία των οκτώ φάσεων στο σχέδιο για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής, Μοντέλο του Kotter

Ο καθηγητής του Παν/μίου Harvard John Kotter στο βιβλίο του «Leading Change» μελέτησε το πρόβλημα της αλλαγής καθώς και τη λύση του. Επιπλέον, ανέπτυξε εκτενώς και ενδελεχώς τη διαδικασία των οκτώ φάσεων για την επίτευξη σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών, Το μοντέλο του φαίνεται να βασίστηκε στο αντίστοιχο μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin, προκειμένου να δημιουργήσει μια πιο λεπτομερή προσέγγιση της διαδικασίας υλοποίησης των αλλαγών. Ο Kotter αρχικά, ξεκίνησε ταξινομώντας κοινά λάθη που κάνουν τα στελέχη στην προσπάθεια δημιουργίας αλλαγής. Στη συνέχεια καθιέρωσε τη διαδικασία των οκτώ διαδοχικών φάσεων για να ξεπεράσει αυτά τα λάθη και προβλήματα, διατυπώνοντας μία από τις πιο τεκμηριωμένες και ολοκληρωμένες θεωρίες στο χώρο της Οργανωσιακής Αλλαγής. Οι πρώτες τέσσερις φάσεις στο σχέδιο οκτώ βημάτων για την υλοποίηση της αλλαγής του Kotter αντιπροσωπεύουν το στάδιο “αποπαγιοποίησης” στο μοντέλο τριών βημάτων του Lewin και οι τρεις επόμενες αντιπροσωπεύουν την “αλλαγή/ μετακίνηση” και η τελευταία αποτυπώνει την “επαναπαγιοποίηση” (Μοντέλο του Kotter, 1996, 2012).

Ειδικότερα, οι φάσεις για την επίτευξη σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών είναι (Kotter, 1996, 2012):

- 1. Η δημιουργία αίσθησης της αναγκαιότητας, συνειδητοποιώντας την επιτακτική ανάγκη για την αλλαγή:**
 - εξέταση της πραγματικότητας και των δυνατοτήτων του οργανισμού, καθορισμός υψηλών κριτηρίων και ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικών μετρήσεων με αξιόπιστους δείκτες,
 - ανοιχτός και ειλικρινής διάλογος, για τον ακριβή προσδιορισμό της αναγκαιότητας και της σπουδαιότητας της αλλαγής για την προοπτική, την ποιοτική βελτίωση αλλά και την πρόοδο του οργανισμού,

- μείωση ή εξάλειψη των παραγόντων που δημιουργούν αυταρέσκεια ή εφησυχασμό, αποφυγή καλλιέργειας αδικαιολόγητης αισιοδοξίας από τη διοίκηση και επιβράβευση της ειλικρίνειας κατά την αντιμετώπιση των καταστάσεων, και
- δημιουργία από την ηγεσία της αίσθησης του επείγοντος, αξιοποιώντας την ύπαρξη ορατών κρίσεων, άμεσων ή μελλοντικών κινδύνων και απειλών, προβλημάτων αποτελεσματικότητας και ευκαιριών.



4.2 Μοντέλο Kotter.

2. Δημιουργία ενός - δυναμικού και ισχυρού - καθοδηγητικού Συνασπισμού

- Συγκρότηση ισχυρής και αποτελεσματικής ομάδας - με έμπειρα και ικανά στελέχη από όλες τις βαθμίδες- η οποία θα ηγηθεί των αλλαγών και θα έχει το όραμα, τις ικανότητες και τη θέληση για αυτό, αλλά, και που θα διαθέτει επαρκή εξουσία και αξιοπιστία,
- ένωση δυνάμεων, διασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων, &

- ανάπτυξη σύγχρονων διαδικασιών λήψης αποφάσεων για τα σύνθετα και κρίσιμα θέματα, δεδομένου ότι, οι αποφάσεις λαμβάνονται εντός αβέβαιου περιβάλλοντος και χρονικών περιορισμών.

3. Ανάπτυξη ενός νέου οράματος για να κατευθύνει την αλλαγή και χάραξη γενικού πλαισίου στρατηγικής για την επίτευξή του¹⁸

- Δημιουργία ενός οράματος που θα δώσει την κατεύθυνση στην αλλαγή, θα ευθυγραμμίσει τις ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού ατόμων/δρώντων και θα υπερνικήσει τις όποιες αντιστάσεις,
- αποσαφήνιση της γενικής κατεύθυνσης για την αλλαγή και κατάστρωση στρατηγικών με σκοπό να επιτύχουν το όραμα αυτό,
- παρακίνηση των ατόμων να ενεργήσουν και να δράσουν προς την επίτευξη του σχεδίου, ακόμα και αν τα πρώτα βήματα είναι επώδυνα και απαιτούν θυσίες,
- αποτελεσματικός συντονισμός των ενεργειών διαφορετικών ανθρώπων, ώστε να προσεγγίζουν αποτελεσματικά τον στόχο με κοινή προσπάθεια και τη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, και
- καλλιέργεια ελπίδας και δημιουργία κινήτρων.

4. Επικοινωνία και μετάδοση του οράματος της αλλαγής, σε όλο τον οργανισμό

- Αξιοποίηση όλων των μέσων της ανοιχτής και αλληλεπιδραστικής επικοινωνίας για συνεχή μετάδοση του νέου οράματος και της στρατηγικής, ώστε να επιτευχθεί η αποδοχή και ο ενστερνισμός του οράματος από τα μέλη του οργανισμού,
- επεξεργασία για τη βαθύτερη κατανόηση των στόχων και της κατεύθυνσης της αλλαγής με παράλληλη αντιμετώπιση των εμφανών δυσκολιών, και
- διαρκής προσπάθεια εκ μέρους του καθοδηγητικού συνασπισμού, μέσω του «παραδείγματος» και της εφαρμογής των λόγων στην πράξη, να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι σε νέες συμπεριφορές και στον τρόπο σκέψης που θα φέρουν την αλλαγή.

5. Ενδυνάμωση των εργαζομένων/δρώντων να δρουν σε πολλά επίπεδα με βάση το όραμα

- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, ενθαρρύνοντάς τους στην ανάληψη κινδύνων και ευθυνών για τη δημιουργική επίλυση των προβλημάτων,

¹⁸ Για την υλοποίηση του τρίτου σταδίου απαιτείται ικανός χρόνος για να γίνει σωστά η διαδικασία, γιατί, αν δεν υπάρχουν ισχυρά θεμέλια, η προσπάθεια επαναχάραξης της κατεύθυνσης αυτής θα αποτύχει και θα χαθεί πολύτιμος χρόνος και ίσως η ευκαιρία για τη δημιουργία ενός καλύτερου οργανωσιακού μέλλοντος.

- παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, ώστε να διαμορφώσουν την κατάλληλη συμπεριφορά, τις απαραίτητες δεξιότητες και νοοτροπίες, που θα είναι συμβατές με την αλλαγή,
- απαλλαγή από οτιδήποτε θεωρείται εμπόδιο στην αλλαγή, αντιμετώπιση προϊσταμένων με παραδοσιακές νοοτροπίες και με έλλειψη απαραίτητων ικανοτήτων,
- αλλαγή συστημάτων ή δομών που δυσχεραίνουν ή υπονομεύουν την προσπάθεια αλλαγών και μεταρρυθμίσεων και επιτάχυνση της ευθυγράμμισης των συστημάτων με το όραμα,
- ενθάρρυνση μέσω της δημιουργίας ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος, της ενεργητικής συμμετοχής και της δράσης όλων των εμπλεκόμενων, στην υποστήριξη των νέων ιδεών και πρακτικών, και
- προσανατολισμός των συστημάτων που αφορούν τους εργαζόμενους (αξιολόγηση επίδοσης, αμοιβές, προαγωγές, προσέλκυση και επιλογή) προς την κατεύθυνση του οράματος.

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων και κλίματος ενδυνάμωσης των δρώντων που φέρνουν τον οργανισμό πιο κοντά στο νέο όραμα

- Ενεργοποίηση των στελεχών για επαρκή εποπτεία και καθοδήγηση των εργαζομένων στην καθημερινή δραστηριότητα,
- σχεδιασμός για βραχυπρόθεσμους επιτεύξιμους στόχους, με στόχο την ορατή βελτίωση,
- περιοδικός έλεγχος πιθανών αποκλίσεων από τους στόχους και όπου κριθεί αναγκαίο να αναπτυχθεί έγκαιρα σχέδιο βελτιωτικών παρεμβάσεων και απαραίτητων προσαρμογών,
- σαφής αναγνώριση και ανταμοιβή των εμπλεκόμενων ατόμων που συνέβαλλαν στην πραγματοποίηση αυτών των ενδιάμεσων επιτευγμάτων, δημιουργώντας θετικό κλίμα και συνθήκες παρακίνησης που θα συνεισφέρουν στην ευρύτερη αλλαγή, και
- παγίωση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας των φορέων και των ομάδων υλοποίησης της αλλαγής¹⁹.

7. Παγίωση των ωφελειών από τις αλλαγές και εκκίνηση διαδικασίας επίτευξης νέων αλλαγών με τις απαραίτητες προσαρμογές

- Αλλαγή των συστημάτων, δομών, στρατηγικών και των πολιτικών που απάδουν με το όραμα, ενεργοποιώντας τη διαδικασία της αλλαγής ακόμα περισσότερο,

¹⁹ Οι επιτυχημένες προσπάθειες μετασχηματισμού προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή πρέπει να συνδυάζουν καλή ηγεσία και καλή διοίκηση.

- πρόσληψη, προαγωγή και κατάρτιση στελεχών που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα,
- νέα ενδυνάμωση στη διαδικασία της αλλαγής, μέσω υλοποίησης νέων προγραμμάτων και δράσεων και εμπλουτισμός της ομάδας υλοποίησης με νέα δυναμικά στελέχη,
- ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αισιοδοξίας στα μέλη του οργανισμού και παράλληλα εγρήγορση για διατήρηση της δυναμικής της επιτυχίας,
- εξάλειψη των μη αναγκαίων αλληλεξαρτήσεων και μείωση των αντιστάσεων, και
- διάθεση του απαραίτητου χρόνου, προκειμένου να ενταχθούν οι νέες πρακτικές στην κουλτούρα του οργανισμού.

8. Ενσωμάτωση & καθιέρωση των νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού για την ενίσχυση των αλλαγών

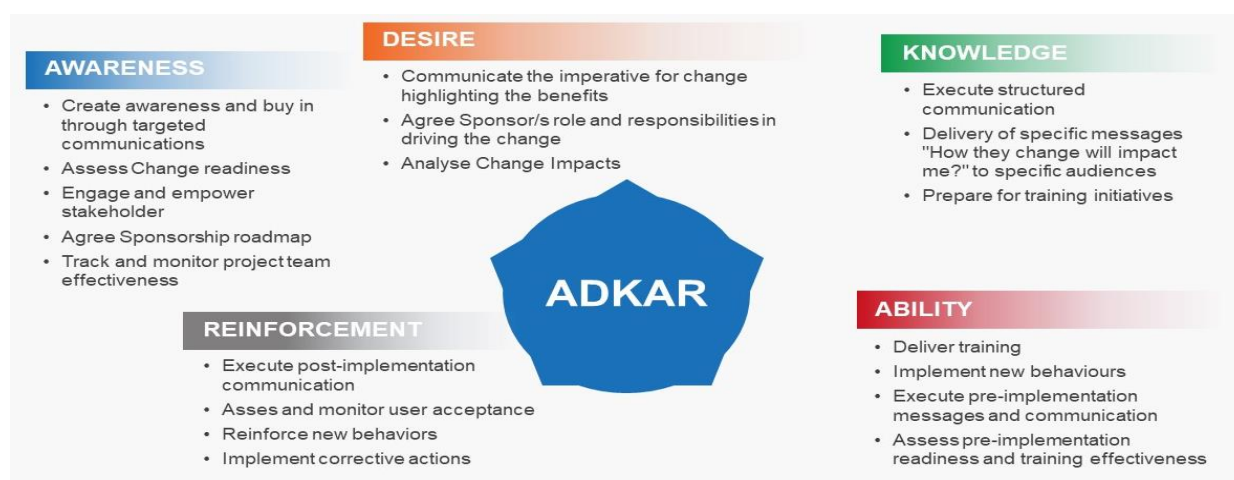
- Ανάδειξη των σχέσεων μεταξύ των νέων τρόπων συμπεριφοράς και της επιτυχίας για την οργανωσιακή αλλαγή,
- εδραίωση κουλτούρας, που αφορά κοινές αξίες στα μέλη της ομάδας και που διαμορφώνουν συμπεριφορές με διαχρονική εμβέλεια, οι οποίες διατηρούνται ακόμη και όταν αλλάξει η σύνθεσή της,
- δημιουργία πλαισίου, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή εξέλιξη και η διαδοχή της ηγεσίας, δεδομένου ότι η ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού που υλοποιείται στο τέλος της διαδικασίας, απαιτεί πολλές συζητήσεις αναστοχασμού και ενδεχομένως αλλαγές προσώπων στους ηγετικούς φορείς, και
- η αλλαγή φιλοσοφίας άρει το μεγαλύτερο εμπόδιο προς την αλλαγή και λειτουργεί καταλυτικά για τη στέρεη εμπέδωση των αλλαγών στον οργανισμό.

Η διαδικασία των οκτώ φάσεων αποτελεί ένα αξιόπιστο σχέδιο αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής, και χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, λιτότητα, συνεκτικότητα, πραγματιστική αντίληψη των ανάλογων καταστάσεων και πληρότητα στην αντιμετώπιση των θεμάτων που ανακύπτουν στο εσωτερικό του οργανισμού. Κυρίως εστιάζει στο εσωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον, αφού θεωρείται δεδομένη η κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον. Για αυτή τη μορφή, αλλαγής, χρειάζεται να καταβληθεί επίπονη προσπάθεια, επειδή η διαδικασία μετασχηματισμού περιλαμβάνει οκτώ φάσεις και απαιτεί κατά κανόνα πολύ χρόνο και πολλές ικανότητες από πολλά άτομα. Κατ' επέκταση, η οργανωσιακή αλλαγή αφομοιώνεται στέρεα μόνον όταν, αναδεικνύεται σε πάγια και συνεχή μέθοδο δράσης, που αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία του οργανισμού, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του, υιοθετώντας νέες μεθόδους, συμπεριφορές και στάσεις.

4.3 Το μοντέλο ADKAR

Το μοντέλο ADKAR (Βλαχάκη, 2016; Hiatt & Creasey, 2003; Hiatt, 2006; Mulder, 2013; Ramakrishnan, 2014): μία μεθοδολογία για τη διαχείριση της αλλαγής αποτελεί το μοντέλο ADKAR και βασίζεται στο γεγονός ότι, ο κύριος καθοριστικός παράγοντας για το εάν μια αλλαγή είναι επιτυχής, είναι οι άνθρωποι. Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τον ιδρυτή της Prosci, Jeff Hiatt και είναι ένα μοντέλο διαχείρισης αλλαγών βασισμένο σε στόχους, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει τόσο την ατομική όσο και την οργανωσιακή αλλαγή²⁰. Το μοντέλο ADKAR είναι διαφορετικό από πολλά άλλα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών, επειδή επικεντρώνεται στην καθοδήγηση αλλαγών σε ατομικό επίπεδο. Ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι πρέπει να υποστηρίξουν και να αγκαλιάσουν την αλλαγή, για να είναι η οργανωσιακή αλλαγή επιτυχής. Αυτό συμβαίνει επειδή η αλλαγή συμβαίνει σε ατομικό επίπεδο. Το μοντέλο υπογραμμίζει ότι επιτυχημένη αλλαγή συμβαίνει μόνο όταν κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να αλλάξει. Συνεπώς, για να αλλάξει η οργάνωση, πρέπει επίσης να αλλάξουν οι άνθρωποι μέσα σε αυτόν τον οργανισμό.

Το μοντέλο παρουσιάζει πέντε διαδοχικές ενέργειες και τα αποτελέσματά τους, που είναι απαραίτητα για την επιτυχή ατομική αλλαγή και επομένως την επιτυχή οργανωτική αλλαγή. Το πλαίσιο ADKAR είναι διαδοχικό, με κάθε βήμα να βασίζεται στα αποτελέσματα του προηγούμενου βήματος. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, το παρόν μοντέλο επιτρέπει στους ηγέτες και τις ομάδες που είναι υπεύθυνες για τη διαχείριση της αλλαγής να στρέψουν τις δραστηριότητές τους σε ό,τι θα λειτουργήσει ως κινητήριος μοχλός, πρωτίστως σε επίπεδο ατόμου και κατόπιν στα αποτελέσματα που αφορούν τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, είναι ένα απλό, εύχρηστο και στοχοκεντρικό μοντέλο, ώστε κάθε διοικητικό στέλεχος ξεχωριστά να συμβάλλει στην πορεία για την αλλαγή. Το μοντέλο επιτρέπει στους ηγέτες και τους διαχειριστές αλλαγών να εστιάσουν τις προσπάθειές τους στην επίτευξη μεμονωμένων αλλαγών, που αυτές, με τη σειρά τους, θα οδηγήσουν σε οργανωτική αλλαγή.



4.3 Μοντέλο ADKAR. Πηγή: <https://slidemodel.com/templates/adkar-change-management-powerpoint-templates/>

²⁰Η αλλαγή μπορεί να είναι επιτυχής, μόνο αν η αλλαγή επέλθει ταυτόχρονα, τόσο στο οργανωσιακό επίπεδο όσο και στο επίπεδο σκέψης και δράσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα 5 απαιτούμενα δομικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με τη διαχείριση της αλλαγής, είναι: 1) **Awareness** (Ευαισθητοποίηση ή Συνειδητοποίηση), 2) **Desire** (Επιθυμία), 3) **Knowledge** (Γνώση), 4) **Ability** (Ικανότητα) ή **Action** (Δράση) και 5) **Reinforcement** (Ενίσχυση). Τα τρία πρώτα στοιχεία Awareness, Desire & Knowledge αποτελούν τη ζώνη ενεργοποίησης ενώ τα δύο τελευταία Ability & Reinforcement αποτελούν τη ζώνη δέσμευσης.

Αναλυτικότερα:

- **Awareness - Ευαισθητοποίηση ή Συνειδητοποίηση** αναφορικά με τους οργανωσιακούς λόγους της αλλαγής. Το αποτέλεσμα αυτής της φάσης είναι ότι όλοι γνωρίζουν και κατανοούν την ανάγκη αλλαγής. Κάθε άτομο πρέπει να γνωρίζει γιατί συμβαίνει η αλλαγή και γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη. Χωρίς την πλήρη κατανόηση, γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη, οι εργαζόμενοι δεν θα κινητοποιηθούν. Αυτό κάνει την αλλαγή λιγότερο πιθανό να επιτύχει. Ένας βασικός ρόλος της διαχείρισης σε αυτό το βήμα είναι να εξασφαλιστεί ότι όλοι κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή και αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας.

Κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί η τρέχουσα κατάσταση και να αναλυθεί το πώς οι προτεινόμενες αλλαγές θα ωφελήσουν τον οργανισμό. Η **Ευαισθητοποίηση ή Συνειδητοποίηση** συμβάλλει στο να αμβλυνθούν οι αντιστάσεις των εργαζομένων. Χωρίς την ευαισθητοποίηση ή την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρούσα κατάσταση προς την αλλαγή, ή ειδικά, χωρίς την αναγνώριση ότι κάτι πρέπει να αλλάξει, τα άτομα δεν θα ανταποκριθούν να αλλάξουν. Η ενημέρωση όλων των δρώντων σε έναν οργανισμό, η διευκόλυνση της κοινής κατανόησης των προκλήσεων που υπάρχουν και η αξιολόγηση της κοινής συνειδητοποίησης αποτελούν το πρώτο βήμα για την επιτυχή και διαρκή αλλαγή. Είναι η βάση, χωρίς την οποία η προσπάθεια για αλλαγή δεν θα σημειώσει επιτυχία. Στη φάση αυτή, ανακαλύπτεται τι είναι λειτουργικό και τι όχι, γνωστοποιείται η ύπαρξη προβλημάτων που συνδέονται με την παρούσα κατάσταση, εστιάζεται η προσοχή όλων στις σημαντικότερες αιτιάσεις για αλλαγή, παρουσιάζονται και αναπτύσσονται πιθανές επιλογές και αποφασίζεται “ο οδικός χάρτης” προς την αλλαγή. Με βάση τη συνειδητοποίηση για μια πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπιστεί, τα άτομα θα έχουν τη γνώμη τους, για το αν είναι αναγκαία ή επιθυμητή η αλλαγή. Η πραγματοποίηση της σύνδεσης μεταξύ της συνειδητοποίησης ενός προβλήματος και του τι θα μπορούσε ή θα έπρεπε να γίνει, αποτελεί το επόμενο βήμα.

- **Desire - Επιθυμία** για δέσμευση και συμμετοχή εκ μέρους των μελών του οργανισμού. Το αποτέλεσμα αυτού του βήματος, είναι, ότι όλοι έχουν την επιθυμία να συμμετάσχουν και να υποστηρίξουν την αλλαγή. Για να επιτευχθεί αυτό το αποτέλεσμα, είναι σημαντικό να αναπτυχθεί ολόπλευρη συνεργασία, για να εκπληρωθούν τρεις προϋποθέσεις που σχετίζονται με τους εμπλεκόμενους: α) να αισθάνονται δυσαρέσκεια με την τρέχουσα οργανωσιακή κατάσταση, β) να κατανοήσουν τις αρνητικές συνέπειες της διατήρησης των ίδιων συνθηκών και γ) να θέλουν να συμμετάσχουν στην αλλαγή. Επίσης, είναι σημαντικό να αναλυθεί σε ατομική βάση το πλαίσιο της αλλαγής και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι φοβίες, οι αμφιβολίες, και οι αμφισβητήσεις (διαχείριση της αντίστασης της αλλαγής) π.χ. παροχή εγγύησης για τη διασφάλιση της εργασίας, ενδυνάμωση αισθήματος συμμετοχής σε ομάδα, επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, παροχή ανταμοιβών και κινήτρων, ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού με την ηγεσία. Επομένως, αφού υπάρχει η επιθυμία για αλλαγή στα άτομα ενός οργανισμού, υπάρχει και η ώθηση για να κινηθούν μαζί για να αλλάξουν. Στη φάση αυτή,

παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα της υιοθέτησης του οράματος για αλλαγή, αναγνωρίζονται οι πιθανές διακινδυνεύσεις και συνάπτεται σύμβαση δέσμευσης ανάμεσα σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Τα εμπλεκόμενα άτομα πρέπει να συνειδητοποιήσουν τι σημαίνουν οι αλλαγές γι' αυτούς και η ηγεσία πρέπει να διευκολύνει την εκπαίδευσή τους σχετικά με την αλλαγή και να προωθήσουν τις αναγκαίες ενέργειες με τρόπο συνεργατικό σε ολόκληρο τον οργανισμό. Συνεπώς, η γνώση, θα επηρεάσει δυναμικά τόσο τη λογική όσο και τη συναισθηματική πλευρά του κάθε εμπλεκόμενου, για το αν αυτός επιθυμεί να αποδεχτεί ή όχι, την αλλαγή. Γενικά θεωρείται, ότι η βέλτιστη πρακτική για την αύξηση του βαθμού επιθυμίας είναι η προώθηση των πλεονεκτημάτων της αλλαγής.

- **Knowledge -Γνώση** γύρω από το πώς θα γίνει η αλλαγή. Οι άνθρωποι αφού ενημερωθούν και εκδηλώσουν την επιθυμία να στηρίξουν την αλλαγή πρέπει να έχουν σωστή και εκτεταμένη γνώση για τις αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν στον οργανισμό. Η οικοδόμηση της γνώσης πρέπει να παρέχεται μόνο μετά την επίτευξη των στόχων επίγνωσης και επιθυμίας. Η γνώση είναι ο στόχος/το αποτέλεσμα της συνεχούς εκπαίδευσης που προέρχεται από την κατάρτιση και την καθοδήγηση. Το αποτέλεσμα αυτού του βήματος είναι τα άτομα, να έχουν γνώση για το πώς θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή και πως θα εκπληρώσουν το συγκεκριμένο ρόλο τους στη διαδικασία αυτή. Κατ' επέκταση τα άτομα, πρέπει να γνωρίζουν τι να κάνουν κατά τη διάρκεια της αλλαγής, καθώς και τι πρέπει να κάνουν μετά την αλλαγή ή "εν γένει" πώς να αλλάξουν. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να μεταδοθεί αυτή η γνώση: α) Μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, β) με κατάρτιση και καθοδήγηση και γ) με την ανάπτυξη κατάλληλων εργαστηρίων (εμπειρική και βιωματική μάθηση). Το έργο κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης φάσης αναλαμβάνει να το διεκπεραιώσει μία ομάδα εργασίας -καθοδήγησης και συμβουλευτικής- και στο πλαίσιο του έργου: τίθενται ρεαλιστικοί στόχοι για την απόκτηση γνώσης και μάθησης, αποκτώνται νέες τεχνολογικές δεξιότητες, αναπτύσσονται κανάλια ευρείας πρόσβασης αλλά και μετάδοσης των πληροφοριών, ενεργοποιούνται με τη συμμετοχή τους όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, δημιουργούνται και αξιοποιούνται κατάλληλα παραδείγματα και πρότυπα, και διαδικασίες χρονοπρογραμματισμού.

- **Ability- Ικανότητα** να γίνει αντιληπτή ή/και να εφαρμοστεί η αλλαγή στο απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης. Το μοντέλο ADKAR χαρακτηρίζεται από ένα σημαντικό ποιοτικό στοιχείο, τη διάκριση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής. Το γεγονός ότι κάποιος έχει τη γνώση του τρόπου εκτέλεσης ενέργειας ή διαδικασίας, δεν σημαίνει ότι έχει και την ικανότητα να την εκτελέσει επιτυχώς. Ως εκ τούτου, μόλις κατακτηθεί από τα άτομα η γνώση, του πώς θα αλλάξουν (θεωρία), τότε τα άτομα αυτά πρέπει να υποστηριχθούν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της πραγματικής αλλαγής (πρακτική). Γιατί, εκτός των νέων γνώσεων για τον τρόπο αλλαγής, η εφαρμογή, απαιτεί την απόκτηση δεξιοτήτων, τον επαναπροσδιορισμό των ρόλων και τον σαφή προσδιορισμό νέου βελτιωμένου επιπέδου απόδοσης. Στη φάση αυτή της εφαρμογής της αλλαγής, η διοίκηση, υποστηρίζει τους νέους τρόπους εργασίας, αναπτύσσει προγράμματα αντισταθμιστικής κατάρτισης όταν υπάρχει έλλειψη γνώσεων ή ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό, διαμορφώνει ένα ασφαλές περιβάλλον, μεριμνά για την άρση των φραγμών, παρέχει καθοδήγηση και συμβουλευτική, αναπτύσσει μηχανισμούς ανατροφοδότησης και διορθωτικής δράσης, ενώ παράλληλα οι δρώντες εξασκούνται και εφαρμόζουν νέες δεξιότητες και χρησιμοποιούν καινούργιες τεχνικές και νέα εργαλεία. Εν τέλει, το αποτέλεσμα αυτού του βήματος είναι ότι το άτομο μπορεί να δείξει νέες δεξιότητες και συμπεριφορές.

- **Reinforcement - Ενίσχυση** για τη διασφάλιση των πολλαπλών αλλαγών, γιατί οι αλλαγές δεν κατακτούνται και εμπεδώνονται μόνον μετά από μια επιτυχημένη πορεία και μία απλή επανάληψη, αντιστοίχως. Το στάδιο αυτό, αναφέρεται στο στόχο/στο αποτέλεσμα της υιοθέτησης αποτελεσματικών αξιολογικών διαδικασιών και διορθωτικών ενεργειών, ώστε η αλλαγή να καταστεί βιώσιμη και μόνιμη σε εφαρμοσμένο επίπεδο. Οι νέες συμπεριφορές, δεξιότητες και διαδικασίες πρέπει να ενισχυθούν μέσω της συνέχισης των διορθωτικών ενεργειών, της μάθησης μέσω της παραγωγικής αξιοποίησης των λαθών και της καθοδήγησης, για να διασφαλιστεί ότι δεν θα υπάρξει παλινδρόμηση σε παλιά πρότυπα. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι ενίσχυσης που εξασφαλίζουν ότι τα άτομα δεν θα επιστρέψουν σε προηγούμενους τρόπους εργασίας ή σκέψης, όπως: η θετική ενίσχυση, η συνεχής ανατροφοδότηση, οι ανταμοιβές, τα πρόσθετα κίνητρα, η προσωπική αναγνώριση, η ανταλλαγή εμπειριών, οι εορταστικές εκδηλώσεις για την επίτευξη των αλλαγών. Αυτό το βήμα είναι συχνά το πιο δύσκολο να εκτελεστεί και να ολοκληρωθεί, επειδή μόλις υπάρξει μία αλλαγή, ο οργανισμός έχει προγραμματίσει και έχει ήδη οριοθετήσει την επόμενη αλλαγή.

Εν κατακλείδι, το μοντέλο ADKAR αναγνωρίζει ότι τελικά οι άνθρωποι/εμπλεκόμενοι διευκολύνουν την αλλαγή και όχι απλά οι διαδικασίες. Το γεγονός ότι το μοντέλο εστιάζει στους ανθρώπους και στις ανάγκες τους και όχι μόνο στις τεχνικές πτυχές/διαδικασίες έχει επίσης ως αποτέλεσμα υψηλότερο ποσοστό επιτυχίας για τις αλλαγές. Η σαφήνεια στην εξελικτική ροή υλοποίησης των σταδίων για τη διαχείριση της αλλαγής και οι συγκεκριμένοι στόχοι/τα αποτελέσματα που ορίζονται βάσει του μοντέλου ADKAR και που πρέπει να επιτευχθούν με αθροιστικό και διαδοχικό τρόπο, αποτελούν τις αξιόπιστες βάσεις έτσι ώστε, η αλλαγή να είναι αποτελεσματική και βιώσιμη.

4.4 Ο ρόλος της Οργανωσιακής Ανάπτυξης (ΟΑ) στη διαδικασία της αλλαγής

Η Οργανωσιακή Ανάπτυξη διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη διαδικασία της αλλαγής (Paton & Mc Calman, 2008; Robbins et.al., 2017; Robbins & Jugde 2018).

Σύμφωνα με τη μεταφορά των «αφρισμένων νερών», η σταθερή κατάσταση ισορροπίας που εξυπηρετεί την καθεστηκυία τάξη στη μεταφορά των «ήρεμων νερών» δεν υπάρχει. Σε αυτή τη θεώρηση, υπάρχουν μόνο ταραχώδη ρεύματα ποικίλου μεγέθους και διάρκειας. Οι αναταραχές αποτελούν τον κανόνα και δεν ακολουθούνται ποτέ από μια μόνιμη επιστροφή σε ήρεμο περιβάλλον ή σε μια προβλέψιμη σταθερότητα. Στο επικρατούν μεταμοντέρνο περιβάλλον, οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με συνεχείς αλλαγές και χαοτικές καταστάσεις. Στο περιβάλλον αυτό που κυριαρχούν κατά κύριο λόγο η ευμεταβλητότητα και η ρευστότητα, αναπτύχθηκε η θεωρία που σκοπεύει πρωτίστως για τους οργανισμούς, στο να αποκτήσουν την αναγκαία οργανωσιακή ετοιμότητα και ωριμότητα απέναντι στις αλλαγές.

Οργανωσιακή ανάπτυξη (ΟΑ), είναι μια συλλογή μεθόδων αλλαγής που επιδιώκουν τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και την ευημερία των υπαλλήλων. Στην ουσία αποτελεί μια προδραστική²¹ και μεσοπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη διαδικασία, εκκίνησης και διευκόλυνσης της προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής, λειτουργώντας σε ατομικό,

²¹Αλλαγή που είναι πιο εφικτό να προλάβει ή να διαλύσει τα προβλήματα παρά να λύσει ή να τα διαχειριστεί.

ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο και με κατεύθυνση τη βελτίωση όλου του οργανισμού. Επίσης, εστιάζει στην εποικοδομητική μεταβολή των στάσεων και των αξιών των μελών ενός οργανισμού, προκειμένου να αποδεχτούν και να υποστηρίξουν προγραμματισμένες αλλαγές και να επιτύχουν αποτελεσματικότερα τους νέους στόχους του οργανισμού. Ουσιαστικά οι ηγέτες του οργανισμού επιχειρούν να μεταβάλουν την οργανωσιακή κουλτούρα και τις διαδικασίες.

Η ανάπτυξη οργανισμού εξαρτάται από την ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων για την προαγωγή ενός περιβάλλοντος που διέπεται από ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη, γιατί η αλλαγή μπορεί να επιφέρει άγχος στους εργαζομένους όπως όταν επέρχεται μεταβολή ορισμένων πτυχών του οργανισμού π.χ. στη διάρθρωσή του ή στην τεχνολογία. Συνεπώς, οι μέθοδοι ΟΑ προσδίδουν αξία στην ανθρώπινη και κοινωνική διάσταση, τις συνεργατικές και συμμετοχικές διαδικασίες και το διερευνητικό πνεύμα, επιχειρώντας να εμπλέξουν τα μέλη του οργανισμού τις αλλαγές και επιζητώντας τις απόψεις τους αναφορικά με το πώς η επερχόμενη αλλαγή θα τους επηρεάσει. Επιπροσθέτως, την ΟΑ διέπουν και άλλες αρχές- παραδοχές: η λειτουργία ομάδων, η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η στόχευση για συστημική αλλαγή, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων συνεχούς μάθησης και ικανότητας για αυτοεπίλυση των προβλημάτων, η εφαρμογή μοντέλων έρευνας- δράσης. Διαπιστώνεται ότι, ο φορέας αλλαγών μπορεί να αναλάβει ηγετικό ρόλο στην ΟΑ, αλλά παράλληλα πρέπει να αποδώσει μεγάλη βαρύτητα στην ανάπτυξη της ολόπλευρης συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους. Ειδικότερα, οι βασικές παραδοχές της ΟΑ για να λειτουργήσει ως μοντέλο αλλαγής είναι:

- το κλίμα και οι παράγοντες της αλλαγής πρέπει να υποστηρίζονται από τα στελέχη της διοίκησης,
- το οργανωσιακό σύστημα αξιών να χαρακτηρίζεται ως ανθρωπιστικό και να προωθεί τις ανοιχτές σχέσεις,
- η οργανωσιακή λειτουργία να δίνει έμφαση στις ομάδες, στην αλληλοεξάρτηση και στις ομαδικές διαδικασίες,
- η αξιοποίηση των θεωριών και των ερευνητικών πορισμάτων της Συμπεριφοριστικής επιστήμης, για την αλλαγή στάσεων των ατόμων και των ομάδων, για την εκπόνηση έρευνας δράσης και για τη χρήση τεχνικών εμπειρικής μάθησης,
- οι οργανωσιακοί στόχοι κυρίως, να προωθούν νέες διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων αλλά και στην επίλυση ή τη διαχείριση προβλημάτων, και
- η λειτουργία του οργανωσιακού συστήματος να βασίζεται στο ολιστικό μοντέλο.

Συνεπώς, η ΟΑ έχει δύο βασικές συνιστώσες, η μία είναι η γενική διαδικασία αλλαγής που εξελίσσεται κατά διακριτές φάσεις και στοχεύει να οδηγήσει τον οργανισμό από την παρούσα κατάσταση σε μία νέα επιδιωκόμενη και η δεύτερη αναπτύσσεται εντός της πρώτης, εξειδικεύοντάς την, σε συλλογή επιμέρους δραστηριοτήτων και τεχνικών που συνδράμουν τον οργανισμό ή τα υποσυστήματά του, ώστε να κινηθούν προς την επίτευξη της αλλαγής.

Γενικά, η ΟΑ συμβάλλει στην εξέλιξη και στη πρόοδο του οργανισμού, μέσω μιας εξελισσόμενης διαδικασίας στο πλαίσιο ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, δεδομένου ότι το κύριο κίνητρο της αλλαγής στους οργανισμούς είναι συνήθως οι δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος ενώ το κύριο κίνητρο για το πώς επιτυγχάνεται η αλλαγή βρίσκεται στα άτομα εντός του οργανισμού.

Στο πλαίσιο της ΟΑ, η καθηγήτρια Barbara Senior και ο λέκτορας Stephen Swailes στο βιβλίο τους «Organizational Change», συνδυάζουν την ΟΑ και την έρευνα δράσης και επί του αποτελέσματος που προκύπτει, οικοδομούν ένα ολοκληρωμένο και διαρθρωμένο μοντέλο ΟΑ για την αλλαγή. Για το μοντέλο αυτό αξιοποίησαν στοιχεία από άλλα μοντέλα αλλαγής, κυρίως, της διαχείρισης της αέναης μετάβασης των Paton & McCalman, των 8 φάσεων του Kotter, της έρευνας δράσης των French & Bell, του πίνακα ΟΑ του Pugh (πρωτοβουλίες και διατύπωση προτάσεων αλλαγής στη συμπεριφορά, τη δομή και το πλαίσιο σε σχέση με το ατομικό, ομαδικό, δια-ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο). Το συγκεκριμένο μοντέλο της ΟΑ πέραν των πτυχών της συμπεριφοράς και της στάσης στην οργανωσιακή ζωή δίνει έμφαση στη στρατηγική, στην κουλτούρα, στην τεχνολογία και στις ανάγκες όλων εκείνων που έχουν συμφέροντα στο οργανισμό.

Σύμφωνα με την “έρευνα δράσης”, η αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία σύγκρουσης, αναγνώρισης, αξιολόγησης και δράσης και γι’ αυτό όταν εφαρμόζεται πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής βήματα: διάγνωση/αντίληψη του προβλήματος, συγκέντρωση δεδομένων και ανάλυση, ανατροφοδότηση στα συστήματα, στη διοίκηση και στους εμπλεκόμενους, συμφωνία στο σχεδιασμό των δράσεων, εφαρμογή και ενεργητική συμμετοχή όλων και αξιολόγηση της διαδικασίας της αλλαγής.

Η έρευνα δράσης εξασφαλίζει τουλάχιστον δύο συγκεκριμένα πλεονεκτήματα. Πρώτον, επικεντρώνει στο πρόβλημα. Ο φορέας της αλλαγής αναζητά αντικειμενικά προβλήματα και ο τύπος του προβλήματος καθορίζει το είδος της δράσης αλλαγής. Ένα δεύτερο όφελος της έρευνας δράσης είναι η κάμψη των αντιστάσεων. Επειδή η έρευνα δράσης εμπλέκει στενά τους υπαλλήλους στη διαδικασία, μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή. Από τη στιγμή που οι υπάλληλοι έχουν συμμετάσχει ενεργά στο στάδιο ανατροφοδότησης, η διαδικασία της αλλαγής συνήθως παίρνει τη δική της πορεία (Robbins & Jugde, 2018; Paton & Mc Calman, 2008).

4.5 Ανάλυση του διευρυμένου μοντέλου ΟΑ για την αλλαγή, όπως παρουσιάζεται από τη Senior και τον Swailes

Σύμφωνα, με τη Senior και τον Swailes, το διευρυμένο μοντέλο ΟΑ για την αλλαγή, αναλύεται και παρουσιάζεται ως εξής (Senior & Swailes,2018):

❖ Στάδιο 1^ο: Το παρόν και το μέλλον.

Το πρώτο στάδιο υποδιαιρείται σε δύο επιμέρους φάσεις, την 1η (φάση του παρόντος) και την 2η (φάση του μέλλοντος), οι οποίες συνδέονται με ισχυρούς και αμοιβαίους δεσμούς. Η διαδικασία της επώασης, διέγερσης και πυροδότησης μιας αλλαγής και η διαδικασία ανάπτυξης του οράματος δεν είναι πάντα διαχωρισμένες με σαφήνεια και με

ευκρίνεια, γιατί συχνά δρουν παράλληλα και αλληλεπιδραστικά, αποτελούν ένα αλληλοτροφοδοτούμενο υποσύστημα ώσπου να σχηματιστεί κάποια ιδέα για τη μέλλουσα κατάσταση.

➤ **1η φάση: Διάγνωση της τωρινής κατάστασης**

Σε αυτή τη φάση εφαρμόζονται διαγνωστικές διαδικασίες μέσω της συλλογής δεδομένων, ανάλυση εξωτερικού, εσωτερικού και χρονικού περιβάλλοντος και ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων για να συζητηθούν και να επαληθευτούν από τους εμπλεκόμενους και συμμετέχοντες για την οργανωσιακή αλλαγή. Η συλλογή δεδομένων γίνεται σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο και περιλαμβάνει: στοιχεία για την εκδήλωση εμποδίων/φραγμών ή για τη συνεισφορά της βελτίωσης στην οργανωσιακή απόδοση, τους οργανωσιακούς σκοπούς και στόχους, την οργανωσιακή κουλτούρα και δομή, τα επικρατούντα ηγετικά στίλ, τις πρακτικές ανταμοιβών και παρακίνησης, τις ευκαιρίες εξέλιξης και την ανάπτυξη του προσωπικού, τις ενδοομαδικές και δια-ομαδικές σχέσεις, και εν γένει ζητήματα που σχετίζονται με τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τις σχέσεις των ανθρώπων και τους τρόπους άσκησης της εργασίας τους. Επίσης, η διαδικασία ανατροφοδότησης εξυπηρετεί τον σκοπό της ανάπτυξης ενός οράματος για την αλλαγή, για το πού επιθυμεί, ο οργανισμός, να βρίσκεται στο μέλλον.

➤ **2η φάση: Ανάπτυξη ενός οράματος για την αλλαγή**

Καθώς η διάγνωση εξελίσσεται, αναδύονται οι γόνιμοι προβληματισμοί και σχηματίζονται οι θεωρίες για το τι πρέπει αλλάξει και συνεπώς θα αναζητηθούν νέες πληροφορίες, οι οποίες θα ωθήσουν τη διαδικασία προς την οριοθέτηση αλλά της προσπάθειας του ορισμού του νέου οράματος²² (εικόνα μιας μέλλουσας επιθυμητής κατάστασης). Πρόκειται για μια δημιουργική φάση που αναζητείται κάτι το νέο π.χ. μια νέα στρατηγική που θα οδηγήσει στην παροχή μιας νέας υπηρεσίας, μια αλλαγή στη δομή, στην κουλτούρα, στο ηγετικό στίλ και στην ανάπτυξη των ανθρώπων του οργανισμού.

Στην ανάπτυξη του οράματος ενός οργανισμού, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η συμμετοχή των εργαζομένων και στις δύο προηγούμενες φάσεις.

❖ **Στάδιο 2ο: Εξασφάλιση της δέσμευσης στο όραμα και στην ανάγκη για αλλαγή.**

Με τη συμμετοχή τους οι εργαζόμενοι, πείθονται πιο εύκολα για την ανάγκη για αλλαγή αλλά πρέπει να τους δοθεί ο αναγκαίος χρόνος για να εμπεδώσουν τις αλλαγές μετά την εφαρμογή τους. Επίσης, η αλλαγή είναι πιο πιθανό να γίνει δεκτή από τους εμπλεκόμενους όταν αυτοί νιώθουν ότι είναι επιτυχημένοι και έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητα και στο κίνητρό τους για να αλλάξουν.

Στο στάδιο αυτό πρέπει τα στελέχη της διοίκησης, να χρησιμοποιούν πολλούς και διαδραστικούς τρόπους για να εξασφαλίσουν τη δέσμευση όλων των δρώντων στο πρόγραμμα

²² Στο όραμα ενυπάρχουν τόσο οι περιγραφές των αξιών και των σκοπών που οδηγούν τον οργανισμό όσο και το οραματιζόμενο μέλλον προς το οποίο κατευθύνεται η αλλαγή, δηλ. παρέχει τον προσανατολισμό για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των οργανωσιακών αλλαγών.

της αλλαγής και να αναπτύξουν πολύδρομη επικοινωνία για να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αντίσταση μέσω της συζήτησης, της διαπραγμάτευσης και της ενεργούς συμμετοχής με αυτούς που θα εμπλακούν και θα εφαρμόσουν στις αλλαγές. Η ανοιχτή και η ειλικρινής επικοινωνία εντός του οργανισμού συμβάλλει στην αλλαγή της κουλτούρας, η οποία ασκεί σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά των ατόμων, δεδομένου ότι καθοριστικοί παράγοντες για την επιδιωκόμενη αλλαγή είναι τόσο η συναισθηματική ετοιμότητα για αλλαγή όσο και η ποιότητα των υφιστάμενων σχέσεων.

❖ **Στάδιο 3ο: Ανάπτυξη σχεδίου δράσης.**

Η ανάπτυξη του σχεδίου δράσης αποτελεί την έναρξη της φάσης της διαχείρισης της μετάβασης από την τρέχουσα κατάσταση ενός οργανισμού προς τη μέλλουσα επιθυμητή κατάσταση. Σημαντικές διαστάσεις του σταδίου αυτού είναι, ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή της αλλαγής, το επίπεδο των αλλαγών και οι τομείς που πρέπει να γίνουν οι παρεμβάσεις για την επίτευξη της αλλαγής.

Η μετατόπιση των οργανισμών από τις παρούσες σε μελλοντικές επιθυμητές καταστάσεις είναι δύσκολη και επίπονη, και απαιτεί γνώση, προσόντα και ικανότητες τόσο από τα στελέχη της διοίκησης ή από τους ηγέτες και από αυτούς που δρουν ως διευκολυντές της αλλαγής. Προτείνεται, η εμπλοκή εσωτερικού ή και εξωτερικού παράγοντα αλλαγής π.χ. να συμπεριληφθεί μέλος που υπάγεται σε άλλο τμήμα του οργανισμού το οποίο δεν ανήκει στο επίκεντρο της αλλαγής ή να διαθέτει ο οργανισμός διεύθυνση που να έχει ως έργο να δρα συμβουλευτικά στην ΟΑ για την αλλαγή. Επειδή, οι ικανότητες και οι δεξιότητες που απαιτούνται να έχει ο παράγοντας της αλλαγής είναι ποικίλες και πολλές είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί ομάδα εργασίας, που τα μέλη της να συνδυάζουν αυτές τις αναγκαίες προϋποθέσεις των ικανοτήτων. Οι ικανότητες ενός αποτελεσματικού παράγοντα της αλλαγής προσιδιάζουν με τα χαρακτηριστικά που έχουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, π.χ. σαφήνεια στη στοχοθεσία, ευελιξία, αξιοπιστία, ανάληψη ευθυνών και ρίσκου, ικανότητα ενίσχυσης της ομαδικότητας και της επικοινωνίας για να μεταδώσει την ανάγκη για αλλαγή, αναγνώριση των ανησυχιών των άλλων, τόνωση του κινήτρου και της αφοσίωσης, ανεκτικότητα προς τον ρυθμό εργασίας σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, επίλυση συγκρούσεων μέσω της διαπραγμάτευσης, δημιουργία ελκυστικού οράματος για το μέλλον, δημιουργία συμμαχιών, ικανότητα επηρεασμού για τη διασφάλιση της δέσμευσης, εξισορρόπηση αντικρουόμενων αντιλήψεων.

Επομένως, οι ρόλοι που αναλαμβάνουν οι αποτελεσματικοί παράγοντες της αλλαγής είναι: να βοηθήσουν τον οργανισμό να εξετάσουν τα αίτια που προκαλούν προβληματικές καταστάσεις και να διαγνώσουν τους τρόπους υπέρβασής τους, να συνδράμουν στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων, να παρέχουν κατευθύνσεις στην εφαρμογή τους και να στηρίξουν την εδραίωση της διαδικασίας μάθησης, ώστε ο οργανισμός να αντιμετωπίζει την αλλαγή, ως μια συνεχιζόμενη διαδικασία στο μέλλον (Paton & Mc Calman, 2008).

Επίσης, για τα άτομα που εμπλέκονται σε μια σειρά από δράσεις, σχεδιασμένες για να επιφέρουν την επιδιωκόμενη αλλαγή, θα πρέπει να υπάρχει σαφής αποτύπωση αρμοδιοτήτων, διασαφηνίζοντας την απαιτούμενη συμπεριφορά για την εκτέλεση σημαντικών καθηκόντων, δράσεων ή αποφάσεων της αλλαγής. Συνεπώς, μειώνεται, η αμφισημία, η σύγχυση κατανομής αρμοδιοτήτων και ευθυνών, και ο κίνδυνος για δυσμενείς συναισθηματικές αντιδράσεις μεταξύ

των δρώντων της αλλαγής. Επομένως, οριοθετείται με μεγαλύτερη σαφήνεια και ο προγραμματισμός της δράσης, ο οποίος σχετίζεται τόσο με τον τύπο της παρέμβασης που είναι απαραίτητος για να διευκολυνθεί η αλλαγή σε αρμονία με το όραμα του οργανισμού όσο με το επίπεδο στο οποίο θα πρέπει να λάβει χώρα (ατομικό, δια-ομαδικό, ομαδικό και οργανωσιακό). Κατ' επέκταση, ο προγραμματισμός των παρεμβάσεων της ΟΑ πρέπει να λάβει υπόψη και την έκταση των δραστηριοτήτων αλλαγής και αυτό σημαίνει ότι εξετάζεται, αν χρειάζεται να αλλάξουν: η συμπεριφορά των ανθρώπων, η δομή και τα συστήματα ή και το πλαίσιο του οργανισμού.

Η διαδικασία της ανάπτυξης ενός σχεδίου δράσης για την αλλαγή θα πρέπει να είναι προϊόν διαβούλευσης και συνεργασίας των παραγόντων και αυτών που θα υλοποιήσουν και θα εφαρμόσουν την αλλαγή. Εκτός από αυτή την αδήριτη προϋπόθεση, το σχέδιο δράσης για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει χαρακτηρίζεται από την: ευθεία σχετικότητα δραστηριοτήτων και στόχων, ακρίβεια, συνεκτικότητα στη λειτουργική και δομική διάρθρωση, τήρηση του χρονοπρογραμματισμού υλοποίησης και προσαρμοστικότητα. Πέραν της προσαρμογής στις απρόοπτες και μεταβαλλόμενες καταστάσεις πρέπει να υπάρχει και ευελιξία ως προς τις πιθανές αλλαγές που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια εξέλιξης, της ίδιας, της διαδικασίας μετάβασης (διόρθωση πορείας), οι οποίες αλλαγές αναδεικνύονται μέσω της ανατροφοδότησης, δηλ. η ανάπτυξη του σχεδίου δράσης είναι στενά συνδεδεμένη τόσο με τα προηγούμενα στάδια όσο και με το επόμενο, της εφαρμογής του.

❖ **Στάδιο 4ο: Εφαρμόζοντας την αλλαγή.**

Οι οργανωσιακές δραστηριότητες που συμβάλλουν στην υλοποίηση της προγραμματισμένης αλλαγής έχουν σχέση με τα διαφορετικά επίπεδα της εστίασης της αλλαγής αλλά και με το εύρος της επιθυμητής μετάβασης. Οι πιο αποτελεσματικές προσπάθειες ανάπτυξης οργανισμού βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε ομαδικές αλληλεπιδράσεις και συνεργασίες και περιλαμβάνουν τις εξής τεχνικές (Robbins et.al., 2017; Robbins & Jugde 2018):

1. Έρευνα ανατροφοδότησης. Οι απόψεις των εργαζομένων είναι σημαντικές και γι' αυτό μέσω ερευνών, ζητείται από τους εργαζομένους να μιλήσουν για τις στάσεις και τις αντιλήψεις τους ως προς την αλλαγή που αντιμετωπίζουν. Συνήθως καλούνται να απαντήσουν σε ένα σύνολο συγκεκριμένων ερωτήσεων που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις πτυχές όπως, η λήψη αποφάσεων, η ηγεσία, η επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, τους συναδέλφους και τη διοίκηση. Τα στοιχεία που συλλέγονται από στρατηγικές έρευνες χρησιμοποιούνται στη συνέχεια ως εφαλτήριο για τον εντοπισμό προβλημάτων και τη συζήτησή τους. Επίσης, η ανατροφοδότηση που προκύπτει από τα ερευνητικά αποτελέσματα συμβάλλει στο διάλογο για τη διάγνωση της θετικής εξέλιξης ή μη, της διαδικασίας προς την αλλαγή και αποφασίζεται αν θα υπάρξουν τροποποιήσεις στο σχέδιο δράσης ή θα επαναπροσδιοριστεί το όραμα.

2. Συμβουλευτική επί της διαδικασίας. Η συμβουλευτική διαδικασία αποτελεί κομβικής σημασίας για την ΟΑ και στοχεύει στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Εξειδικευμένοι σύμβουλοι βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να αντιληφθούν, να κατανοήσουν και να επιληφθούν των οργανωσιακών διαδικασιών που καλούνται να αντιμετωπίσουν, όπως τη ροή εργασίας, την επίλυση προβλημάτων, τις άτυπες σχέσεις μεταξύ των μελών μονάδων και τους επίσημους διαύλους επικοινωνίας και διάδρασης.

Επίσης, οι σύμβουλοι προσφέρουν στα ηγετικά στελέχη τη βαθιά γνώση των όσων συντελούνται και τους βοηθούν να διαγνώσουν τις διαπροσωπικές διαδικασίες που απαιτούν βελτίωση και διατυπώνουν προτάσεις για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των δρώντων.

3. Μια πρωταρχική λειτουργία της ανάπτυξης οργανισμού είναι να βοηθήσει τα μέλη ενός οργανισμού να γίνουν ομάδα. Η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος είναι μια δραστηριότητα που γενικά βοηθά τις ομάδες εργασίας να θέτουν στόχους, να αναπτύσσουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και, τέλος, να αποσαφηνίζουν τους ρόλους και τις ευθύνες κάθε μέλους της ομάδας. Πρωταρχικός στόχος της συγκρότησης ομάδας είναι η τόνωση της εμπιστοσύνης και της ειλικρίνειας μεταξύ των μελών. Οι διαδικασίες που περιλαμβάνονται στην οικοδόμηση της ομάδας είναι: η διάγνωση του οργανωσιακού καθήκοντος και των ατομικών και ομαδικών αναγκών, η διαπραγμάτευση των ρόλων, η αποτύπωση των αρμοδιοτήτων και η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας.

4. Διομαδική ανάπτυξη. Βασικός τομέας που απασχολεί την ΟΑ είναι οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις. Η διομαδική ανάπτυξη επιχειρεί τη μεταβολή των στάσεων, των στερεοτύπων και των αντιλήψεων που ενδεχομένως έχει μια ομάδα για κάποια άλλη, με στόχο τον καλύτερο συντονισμό μεταξύ των επιμέρους ομάδων. Συνεπώς, οι διαφορετικές ομάδες εστιάζουν στο να καταστούν πιο συνεκτικές και να αντιμετωπίσουν επιτυχώς οργανωσιακά ζητήματα.

5. Επίτευξη βραχυπρόθεσμων νικών. Θεωρείται σημαντική η επίτευξή τους τόσο ως παράγοντας παρώθησης όσο και ως μηχανισμός ελέγχου της προόδου της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων, δηλ. κυρίως συμβάλλει στη βελτίωση των στρατηγικών, στη μείωση των αντιστάσεων, στη δημιουργία δυναμικής προοπτικής και κινήτρων.

6. Καταξιοτική διερεύνηση. Μια προσέγγιση που επιδιώκει να διερευνήσει και εντοπίσει τα ιδιαίτερα θετικά γνωρίσματα ενός οργανισμού, στα οποία μπορεί να στηριχθεί η βελτίωσή του. Η διαδικασία αποτελείται από τέσσερις φάσεις: στην ανακάλυψη των ισχυρών σημείων, στη διατύπωση πιθανών εκδοχών για το μελλοντικό όραμα, στη τελική αποτύπωση του κοινού και αποδεκτού οράματος και ο σχεδιασμός δράσης για την υλοποίησή του.

❖ **Στάδιο 5ο: Αξιολόγηση και ενίσχυση της αλλαγής.**

Η αξιολόγηση που σχετίζεται με την αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί κυρίως: με τον περιοδικό έλεγχο που θα παρέχει τις μετρήσεις της προόδου ενός οργανισμού προς την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της αλλαγής, με συνεντεύξεις ατόμων ή μελών ομάδων που θα επιτρέπουν τη συλλογή ποσοτικοποιήσιμων πληροφοριών, με την εξέταση δημοσκοπικών στοιχείων π.χ. ποσοστά αποχώρησης προσωπικού ή απουσιών. Η εδραίωση της αλλαγής επέρχεται μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού και η επαγγελματική ανάπτυξή τους πρέπει να αναπροσανατολιστεί σύμφωνα με τις ορίζουσες που προτάσσει το νέο όραμα και τις αλλαγές που προκύπτουν. Πέραν της αναμονής των αλλαγών στη συμπεριφορά των ανθρώπων απαιτητό είναι να υπάρχουν ταυτοχρόνως αλλαγές στις πρακτικές, στις στρατηγικές και στα συστήματα παρακίνησης και ανταμοιβών.

Γενικά, το μοντέλο συλλογής δεδομένων έρευνας και δράσης, ανάλυσης δεδομένων και ανατροφοδότησης για δράση κρίνεται άκρως σημαντικό και εποικοδομητικό για την αλλαγή, γιατί προωθεί την οργανωσιακή κουλτούρα της αλλαγής υιοθετώντας τη συνεχιζόμενη διαδικασία μιας αέναης αναζήτησης για μάθηση και βελτίωση.

4.6 Ο οργανισμός που εξελίσσεται μέσω της μάθησης, ο “μανθάνων οργανισμός”

Οι οργανισμοί λειτουργούν σε περιβάλλοντα αυξανόμενης πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας, ο μόνος τρόπος για να επιβιώσουν και να εξελιχθούν με πρόοδο είναι να γίνουν οργανισμοί που μαθαίνουν. Η μάθηση είναι η μόνιμη αλλαγή στη συμπεριφορά του ατόμου, η οποία είναι τόσο αποτέλεσμα εμπειρίας όσο και πράξης (Bigge, 1990) ενώ ο Ε. Παπανούτσος στο βιβλίο του: Πρακτική Φιλοσοφία, αναφέρει ότι, «η μάθηση είναι αφενός η δραστηριοποίηση και κατεύθυνση δυνάμεων για την όσο το δυνατόν καλύτερη προσαρμογή στο περιβάλλον και αφετέρου η απόκτηση της ικανότητας και των μέσων αλλαγής, τροποποίησης, πλουτισμού και αναμόρφωσης του περιβάλλοντος, για την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών και των βλέψεών μας (Παπανούτσος, 1973, 41)». Μάθηση, μπορεί να είναι: η διαδικασία με την οποία δημιουργείται γνώση μέσα από τις εμπειρίες και η σταθερή αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς, που προκύπτει από τις εμπειρίες (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 1999). Σε πολλούς ορισμούς κυριαρχούν οι όροι αυτών της αλλαγής, της τροποποίησης και του μετασχηματισμού.

Στο εννοιολογικό αυτό πλαίσιο, η μάθηση είναι η διαδικασία απόκτησης και μεταβολής γνώσεων, δεξιοτήτων, στρατηγικών, δράσεων, πεποιθήσεων, στάσεων, αξιών και ποικίλων μορφών συμπεριφοράς και μέσω αυτής της διαδικασίας υλοποιείται η αλλαγή (π.χ. στη λειτουργία και στην κουλτούρα ενός οργανισμού). Συνεπώς, η αλλαγή είναι η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένας άνθρωπος, μια ομάδα ή ένας οργανισμός ως σύνολο²³μεταβαίνοντας από ένα συστημικό σύνολο τρόπων, σκέψης, δράσης και συμπεριφοράς σε ένα άλλο, με σκοπό η διαδικασία της αλλαγής να οδηγεί τον οργανισμό στη συνεχή βελτίωσή του καθιστώντας τη διαρκή ανάπτυξη, μέρος της κουλτούρας του. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται να καταβληθεί προσπάθεια δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης²⁴ και έτσι ο οργανισμός να εξελίσσεται μέσω της μάθησης δηλ. να έχει την ικανότητα να μαθαίνει διαρκώς, να προσαρμόζεται και να μεταβάλλεται (μανθάνων οργανισμός).

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, την τεχνολογία και το εργατικό δυναμικό ώθησαν του οργανισμούς να προβούν σε ριζικές αλλαγές και να υιοθετήσουν νέους τρόπους σκέψης. Οι μεταβολές αυτές στο περιβάλλον του οργανισμού ενεργοποιούν τη μάθηση (Marsick & Watkins, 2003). Άρα, οι σύγχρονες οργανώσεις δεν μπορούν να μην μετατραπούν σε οργανισμούς μάθησης, αφού η μάθηση σε έναν οργανισμό κυρίως είναι η συγκέντρωση της υπάρχουσας γνώσης από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον και τη διάχυσή της στο εσωτερικό τους. Η διαδικασία αυτή σχετίζεται με την επεξεργασία των δεδομένων και τον μετασχηματισμό τους σε πληροφορία, η οποία θα φιλτραριστεί με βάση την επικρατούσα οργανωσιακή αντίληψη (π.χ.

²³Οι οργανώσεις είναι ολότητες και όχι αθροίσματα ατόμων.

²⁴Δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, εννοείται η ικανότητα ενός οργανισμού ως συνόλου να μεριμνά για παραγωγή νέας γνώσης, να τη γνωστοποιεί σε όλο το φάσμα της οργάνωσης, ώστε να τη συμπεριλαμβάνει στις διαδικασίες και στη λειτουργία της.

στόχους, δομή, αξίες, κουλτούρα). Θα αφομοιωθεί από τον οργανισμό και θα καταλήξει **σε οργανωσιακή γνώση**²⁵, αναπτύσσοντας περαιτέρω το πλαίσιο κατανόησης που διαθέτει ο οργανισμός. Σε πολλές περιπτώσεις ο οργανισμός, πρέπει να διαμορφώνει με προληπτικό τρόπο τις στρατηγικές και τα σχέδια μέσω της ενεργού και ολικής διερεύνησης της επικρατούσας κατάστασης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος και του κοινωνικού πλαισίου τους (Marsick & Watkins, 2003). Ως εκ τούτων, ο οργανισμός εξελίσσεται και διαρθρώνει τις δράσεις προσαρμογής του σε σχέση με το περιβάλλον του, αναπτύσσοντας διαχρονικά και αδιάλειπτα τις δυνατότητες επεξεργασίας δεδομένων με σκοπό να παράγει ακριβείς και χρήσιμες πληροφορίες, δηλ. η γνώση, προϊόν της μάθησης, θεωρείται πόρος της οργάνωσης και ο κύριος τρόπος αφομοίωσής της από τον οργανισμό είναι η κωδικοποίησή της σε οργανωσιακές διαδικασίες (οργανωσιακή αυτοανανέωση) (Nonaka & Takeuchi, 2003).

Επίσης, η μάθηση είναι ο συστηματικός τρόπος με τον οποίο οι οργανώσεις κατακτούν και χρησιμοποιούν νέες γνώσεις, διερευνητικά εργαλεία, συμπεριφορές και αξίες και αυτό συνεπάγεται μεταξύ άλλων, τον εντοπισμό και τη διόρθωση των αποκλίσεων και των λαθών²⁶. Με βάση την ανάλυση αυτή, η μάθηση διακρίνεται: **α) απλού βρόχου μάθηση**, που συνίσταται στην επινόηση μιας νέας τεχνικής προκειμένου η οργάνωση να μπορέσει να ανταποκριθεί στους ήδη καθορισμένους στόχους, βασισμένη στις εντός κυρίαρχες αξίες της, πολιτικές και κανόνες και **β) διπλού βρόχου μάθηση** που συνίσταται στην ικανότητα της οργάνωσης να υπερβαίνει τα όριά που η ίδια έχει θέσει στον εαυτό της και να μπορεί να προβληματίζεται πάνω στις ίδιες τις αξίες, τους στόχους και τις πολιτικές της.

Αναλυτικότερα, στον απλό βρόχο, η μάθηση αφορά τον εντοπισμό και τη διόρθωση της απόκλισης με αλλαγή της στρατηγικής, αλλά εντός του ίδιου πλαισίου οριζουσών και συνεπώς δεν τίθενται υπό διερεύνηση οι αιτίες του προβλήματος, εφαρμόζονται μόνο λύσεις βραχυπρόθεσμης προοπτικής. Αντίθετα, η μάθηση διπλού βρόχου προσφέρει μια ριζοσπαστική αντιμετώπιση του σφάλματος, αμφισβητώντας, επανεξετάζοντας και αναπροσαρμόζοντας τις συνθήκες και τροποποιώντας το φιλοσοφικό πλαίσιο οργανωσιακής λειτουργίας. Άρα, η οργανωσιακή μάθηση είναι μια υψηλού επιπέδου μάθηση που οδηγεί σε μια “συλλογική συνείδηση” και ως τέτοια θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως “διπλού βρόχου” μάθηση, σε αντίθεση με την απλή προσαρμογή (“απλού/ μονού βρόχου”) (Argyris & Schön, 1978). Ειδικότερα:

- ✓ η **προσαρμοστική μάθηση ή μάθηση “απλού βρόχου”/ Μοντέλο Ι**, είναι μια στοχοκεντρική προσέγγιση που προσανατολίζεται στην επίλυση ενός προβλήματος ή την απλή βελτίωση του συστήματος χωρίς να το αλλάζει και απορρέει από την προσπάθεια του ατόμου να υποστηρίξει ή και να προστατεύσει τη θέση ή την ισχύ του. Αυτό το είδος είναι αρκετά περιοριστικό και στη μάθηση επικρατούν αξίες, κυρίως, προάσπισης προσωπικών συμφερόντων, δηλ. εξαρτάται κυρίως από το επίπεδο της ατομιστικής μάθησης, δεν

²⁵Η ρητή που καταγράφεται κυρίως με τη μορφή κανόνων και οδηγιών και η άρρητη που προέρχεται από την εμπειρία και είναι άκρως προσωπική. Υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης η οποία είναι ο καταλύτης της δυναμικής δημιουργίας της γνώσης (Βλάδος, 2017).

²⁶Τα είδη της οργανωσιακής μάθησης είναι: α) ο εντοπισμός και η διόρθωση των λαθών, β) η επανεξέταση των υφιστάμενων στόχων, στρατηγικών, πολιτικών και προτύπων με αποτέλεσμα την επέκταση των ικανοτήτων και γ) βελτίωση της ικανότητας της οργάνωσης να μαθαίνει (Μπουραντάς, 2002).

επαρκεί σε καταστάσεις που απαιτείται δημιουργικότητα και ως εκ τούτου δεν συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων οραμάτων (Argyris, 1997; Senior & Swailes, 2018) και

- ✓ **η παραγωγική μάθηση ή μάθηση “διπλού βρόχου”/ Μοντέλο II**, προσανατολίζεται σε μια διαδικασία προσέγγισης της αλλαγής και επικεντρώνεται στην αμφισβήτηση των υπερπουσών ή των άρρητων παραδοχών, αξιών και πεποιθήσεων. Η παραγωγική συλλογιστική είναι αναγκαία στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που ενθαρρύνουν τη μάθηση διπλού βρόχου και οδηγούν σε αποτελεσματική αλλαγή. Η διαδικασία εστιάζει κυρίως στο πώς θα αλλάξει η συμπεριφορά των ανθρώπων και οι δομές και οι κουλτούρες εντός των οποίων δρουν οι εργαζόμενοι. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσονται στους εργαζόμενους συναισθήματα που προέρχονται από αμυντικές συλλογιστικές και χρειάζεται να ελεγχθούν ως προς την ισχύ τους και τις αιτίες που τα παράγουν. Αυτή η διεργασία μπορεί να οδηγήσει σε νέους σχεδιασμούς, νέες ενέργειες και νέους πειραματισμούς που άλλωστε αποτελεί τη βάση για την αλλαγή (Argyris, 1997; Senior & Swailes, 2018).

Οι προσανατολισμένες προς στον στόχο διαδικασίες εστιάζουν, απλώς, να κάνουν τα πράγματα καλλίτερα, ενώ οι προσανατολισμένες προς τις διαδικασίες προσεγγίσεις στοχεύουν στο πράττουν ορθές ενέργειες και διεργασίες.

Η διαχείριση της παραγόμενης οργανωσιακής γνώσης είναι το σύνολο των διαδικασιών εκ μέρους του οργανισμού και σε κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, προκειμένου να αντλήσει, να οργανώσει και να διαθέσει στο ανθρώπινο δυναμικό της, το συγκεντρωμένο πνευματικό κεφάλαιό της, το οποίο εμπεριέχει το εξελισσόμενο σύνολο των αξιών, εμπειριών, ιδεών, γνώσεων, μεθόδων, διαδικασιών και των καινοτομιών του. Η αλλαγή θεωρείται η βασική ύλη για τη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης και κατά συνέπεια, όλα τα μέλη του οργανισμού (υπάλληλοι και στελέχη) ανεξαρτήτως θέσης και ειδικότητας, έχουν την αρμοδιότητα να συμμετέχουν στις αντίστοιχες διαδικασίες και συνεχώς να αλληλοεπιδρούν δυναμικά, δίνοντας τη δυνατότητα στον οργανισμό να πειραματίζεται, να μαθαίνει και να βελτιώνεται συνεχώς, επιτυγχάνοντας την οργανωσιακή ανάπτυξη και την περαιτέρω αποτελεσματικότητα (Βλάδος, 2017; Ραμματά, 2011).

Επιπροσθέτως, η συνεχής μάθηση θεωρείται ότι είναι μία από τις σημαντικότερες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας σύγχρονος οργανισμός, όσον αφορά την αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και τεχνογνωσίας και κατ' επέκταση, την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Η τεχνολογία που διαθέτει ένας οργανισμός είναι η πρακτική εφαρμογή της μάθησης και της γνώσης που προέρχεται από τα άτομα και τις ομάδες που λειτουργούν μέσα σε αυτόν για την υποστήριξη της προσπάθειας δημιουργίας παροχής υπηρεσιών και αφομοιώνεται σύμφωνα με το επικρατούν συνολικό οργανωσιακό πλαίσιο (Βλάδος, 2017).

Σύμφωνα με τον Senge, «**Η Μαθησιακή Οργάνωση** είναι εκείνη η Οργάνωση που μέσω της συνειδητής και σκόπιμης χρήσης των μαθησιακών διαδικασιών, της συνεχούς αξιοποίησης της εμπειρίας και του συνεχούς πειραματισμού μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέες γνώσεις ... (Μπουραντάς, 2018, 478)». Κατ' επέκταση υλοποιείται ο μετασχηματισμός των εμπειριών σε γνώση, με αποτέλεσμα τις συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές που προωθούν την επιβίωση και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, επιτυγχάνοντας παράλληλα και την προσαρμογή της στο

περιβάλλον. Η διεργασία μάθησης σε έναν οργανισμό που μαθαίνει, δεν αφορά μόνο το ατομικό επίπεδο, αλλά και το ομαδικό, οργανωσιακό και ευρύτερο επίπεδο (Marsick & Watkins, 1994).

Ο όρος “οργανισμός που εξελίσσεται μέσω της μάθησης” περιγράφει τη φιλοσοφία του, υποδηλώνοντας τη δυναμική του αλλά και την επίπτωση που έχει στο στρατηγικό σχεδιασμό²⁷ του οργανισμού ώστε αυτός να καθίσταται βιώσιμος και ανταγωνιστικός. **Τα σημαντικά χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης είναι** (Robbins, et.al., 2017):

- ο κατάλληλος οργανωσιακός σχεδιασμός: στο άνευ ορίων περιβάλλον, οι εργαζόμενοι συνεργάζονται και μοιράζονται τις πληροφορίες, ώστε να λαμβάνουν τις πιο κατάλληλες αποφάσεις για την εκτέλεση του έργου ή για την επίλυση ζητημάτων,
- η μάθηση επιτυγχάνεται από όλους μέσω της διαχείρισης της γνώσης και της ανοικτής επικοινωνίας (δομή μάθησης και ισότιμης διανομής έγκαιρων και χρήσιμων πληροφοριών με σκοπό την κατάκτηση νέων εφαρμόσιμων γνώσεων),
- η ηγεσία που κυρίως προωθεί τη συνεργασία και τη δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων, και
- η οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία χαρακτηρίζεται από συλλογικότητα, εμπιστοσύνη και σχέσεις αλληλοεξάρτησης.

Επομένως, ο μανθάνων οργανισμός χαρακτηρίζεται, από μια ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι έχουν κοινές επιδιώξεις και οι οποίοι συλλογικά δεσμεύονται να αξιολογούν την πορεία τους προς την επίτευξη αυτών στόχων, έτσι ώστε να επιλέγουν τους πλέον αποτελεσματικούς τρόπους και μέσα. (Leithwood & Aitken, 1995).

Κατά τον Senge, ο Οργανισμός μάθησης είναι ένας οργανισμός, όπου τα άτομα επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται συνεχώς νέες και διευρυμένες μορφές σκέψης, όπου η συλλογική φιλοδοξία είναι ελεύθερη, και οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί και αναπτύσσουν την ικανότητά τους να διαμορφώνουν οι ίδιοι το μέλλον τους (Senge, 1990).

Τα πεδία ενός μανθάνοντος οργανισμού είναι:

- Υπάρχει ένα κοινό όραμα στο οποίο όλοι συμφωνούν, η οικοδόμηση κοινού οράματος που αποκαλύπτει τις εικόνες του μέλλοντος καλλιεργεί τη δέσμευση και τη συμμετοχή όλων.
- Οι άνθρωποι εγκαταλείπουν τα προσωπικά νοητικά μοντέλα που είναι βαθιά ριζωμένες υποθέσεις, γενικεύσεις ή και εικόνες της πραγματικότητας που επηρεάζουν τον τρόπο δράσης τους, δηλ. υπερβαίνουν τον παλιό τρόπο σκέψης τους και τις τυποποιημένες πρακτικές που

²⁷Ο στρατηγικός σχεδιασμός για τη δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει βασίζεται κυρίως: στα συστήματα πληροφοριών, στη διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου και της οργανωσιακής μνήμης (αποθηκευμένες πληροφορίες που αποκτώνται κατά τη διάρκεια λειτουργίας ενός οργανισμού και μπορούν να αξιοποιηθούν πολλαπλώς στην κατάλληλη περίπτωση για να ληφθούν αποφάσεις), στην ατομική μάθηση, στην οργανωσιακή μάθηση, στη διαχείριση της γνώσης ή στην καινοτομία (King, 2001).

χρησιμοποιούν για την επίλυση προβλημάτων ή για τη διεκπεραίωση της εργασίας τους και μέσω της συλλογικής μάθησης αναπτύσσουν νέα κοινά νοητικά μοντέλα.

- Οι άνθρωποι μετουσιώνουν μέσω της προσωπικής ικανότητας (π.χ. αυτογνωσία αυτοέλεγχου, ανάπτυξη) και της δημιουργικής δεξιότητάς τους, το ίδιο συμφέρον τους και τα συμφέροντα των εκάστοτε τμημάτων προκειμένου να εργαστούν από κοινού για να επιτύχουν το κοινό όραμα του οργανισμού (προσωπική κυριαρχία).
- Η ομαδική μάθηση ξεκινά από το γνήσιο διάλογο των μελών μιας ομάδας τα οποία συσκέπτονται, επικοινωνώντας ανοιχτά και αμφίδρομα μεταξύ τους (υπερβαίνοντας τα οριζόντια και κάθετα όρια) χωρίς τον φόβο της απόρριψης ή της επίκρισης.
- Εν τέλει, τα μέλη αντιλαμβάνονται όλες τις οργανωσιακές διαδικασίες, δραστηριότητες, λειτουργίες και αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον ως μέρος ενός συστήματος αλληλοσυσχετισμών (συστημική σκέψη)²⁸ (Βλάδος, 2017; Robbins & Judge, 2018).

Ο Senge κατά την ανάλυση αυτών των πεδίων αντικατοπτρίζει ότι, στο εσωτερικό των σύγχρονων οργανισμών πρέπει να αναπτυχθούν νέες ικανότητες μάθησης, οι οποίες σχετίζονται με: την αίσθηση του σκοπού, τη δημιουργία αποδεκτού οράματος, την υιοθέτηση ευρύτερων μοτίβων συστημικής σκέψης και αλληλεξαρτώμενης δράσης, την εφαρμογή του αναστοχασμού σχετικά με τις παραδοχές και τις φιλοσοφικές κινητήριες αρχές, την κατανόηση ανάπτυξης σχεδιαστικών χαρακτηριστικών και στηρικτικών υποδομών για τη συνεχή μάθηση (Gibson, 2009).

«Οι πρακτικές και τα αντίστοιχα εργαλεία οργανωσιακής μάθησης είναι:

- **Κουλτούρα μάθησης:** έμφαση στην αξία της συνεχούς μάθησης, βελτίωσης, ανάπτυξης και καινοτομίας, στον πειραματισμό, στην κατανόηση των λαθών και αποτυχιών, στην ανάληψη κινδύνου και στο διάλογο.
- **Οργανωτικές δομές:** ευέλικτες, οριζόντιες και αποκεντρωμένες δομές που διευκολύνουν τη συμμετοχή, την ανταλλαγή και διάχυση της γνώσης, ειδικότερα:
 - **Διαδικασίες λήψης αποφάσεων:** ολοκληρωμένα συστήματα πληροφοριών, συστήματα που διευκολύνουν τη διάχυση, την ανταλλαγή και τη μεταφορά της γνώσης ομάδες,
 - **Διατμηματικές ομάδες:** ομάδες από διαφορετικές λειτουργίες ή οργανωτικές μονάδες, ανεπτυγμένοι μηχανισμοί οριζόντιας συνεργασίας και ολοκλήρωσης,

²⁸«Η συστημική σκέψη με βάση τη θεωρία των συστημάτων αποτελεί βασική αρχή μάθησης αφού μετατρέπει και αυξάνει την ικανότητα: να αντιλαμβανόμαστε και να κατανοούμε το όλο και όχι μόνο τα μέρη να κατανοούμε, να αναλύουμε και να συνθέτουμε αλληλοσυσχετίσεις, αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών που συνιστούν την ολότητα, να προσδιορίζουμε και να κατανοούμε βαθιές αιτίες και συμπτώματα και τις σχέσεις μεταξύ τους, να χρησιμοποιούμε μια κοινή γλώσσα και ένα κοινό εργαλείο για την κατανόηση, ανάλυση και σύνθεση πολύπλοκων φαινομένων (Μπουραντάς, 2002, 38)».

- **Εκπαίδευση/ Ανάπτυξη:** σχεδιασμένες, μακροπρόθεσμες εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ενέργειες «στη δουλειά και έξω από τη δουλειά», διαδικασίες μάθησης από την εμπειρία (επιτυχίες, αποτυχίες), διαδικασίες ανταλλαγής εμπειριών και «μοιράσματος» της γνώσης μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανωτικών μονάδων,
- **Συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων:** εκτεταμένη χρήση εργαλείων μάθησης, σύστημα αμοιβών, αξιολόγησης, ανάθεση περιοχών ευθύνης που ενθαρρύνουν, δημιουργούν κίνητρα και υποστηρίζουν τη μάθηση (Μπουραντάς, 2002, 482-483).»

Επομένως, η Οργανωσιακή Μάθηση έχει σκοπό να αναπτύξει εκείνη την εργαλειακή πρακτική που να ενισχύει τη συλλογική νοημοσύνη των οργανισμών, έτσι ώστε οι αποφάσεις του οργανισμού να λαμβάνονται πραγματικά μέσω της ολικής συνέργειας και κατά συνέπεια να υποστηρίζονται από όλα τα μέλη του οργανισμού.

Ο οργανισμός μάθησης κατά την υλοποίηση των σταδίων του κύκλου μάθησης: αποτύπωση διαδικασιών, στόχευση για πρότυπα υψηλότερης απόδοσης, υλοποίηση συστηματικού πειραματισμού, καθοδήγηση από την εμπειρία και επιστημονική προσέγγιση των προβλημάτων, πρέπει, κυρίως, να διαθέτει:

- επίγνωση των αναγκών μάθησης σε όλα τα υπηρεσιακά επίπεδα (Walczak, 2005),
- ευκρινή στρατηγική που να εξασφαλίζει τη διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό του,
- αναγκαίους πόρους,
- κατάλληλους ανθρώπους και οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται ώστε να αξιοποιούν τις υπάρχουσες και να αναπτύσσουν νέες ικανότητες,
- κατάλληλες δομές και διαδικασίες, και
- ηγεσία, που να χαρακτηρίζεται από πνεύμα φιλομάθειας και προόδου (Βλάδος, 2017).

Ο οργανισμός που εξελίσσεται μέσω της μάθησης, δίνει έμφαση στην ομαδοσυνεργατική, συμμετοχική προσέγγιση και στον ρόλο των ηγετών, επιδεικνύει δέσμευση στη δημιουργία και στην υλοποίηση ενός οράματος για τη μέλλουσα κατάσταση, αναπτύσσει προληπτική προσέγγιση στη μάθηση, δημιουργεί νέες εμπειρίες και ευκαιρίες πειραματισμού, και δίνει τη δυνατότητα για την ανάληψη ευθυνών και διακινδύνευσης (Paton & McCalman, 2008).

Εν κατακλείδι, ο κριτικός στοχασμός, ο διάλογος, η μάθηση τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο ομάδων, μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργική αλλαγή των οργανισμών και την προώθηση του οργανισμού που μαθαίνει, ως αέναη διαδικασία. Σκοπός της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι, να συμβάλλει στην αποτελεσματική οργανωσιακή απόδοση και να ωφελήσει τόσο ατομικά τους εργαζομένους όσο και συνολικά την οργάνωση.

4.7 Τα πέντε βήματα της οπτικής Stra.Tech.Man. στη διαχείριση της αλλαγής

Ο Λέκτορας του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του ΔΠΘ Χάρης Μιχαήλ Βλάδος στο βιβλίο του: «**Παγκόσμια Κρίση, καινοτομία και Διαχείριση Αλλαγής. Η οπτική Stra.Tech. Man.**», υποστηρίζει ότι οι τρεις δομικές σφαίρες: η στρατηγική (πού βρίσκομαι, πού θέλω να πάω, πώς θα πάω και γιατί;), η τεχνολογία²⁹ (πώς αντλώ, δημιουργώ, συνθέτω, διαχέω και αναπαράγω τα μέσα της εργασίας μου και την τεχνογνωσία και γιατί;) και το μάνατζμεντ (πώς χρησιμοποιώ τους διαθέσιμους πόρους και γιατί;) με συνεχή, αλληλεπιδραστικό και διαλεκτικό τρόπο, προσδιορίζουν τον πυρήνα του οργανισμού, ο οποίος ρυθμίζει τη συνολική εξελικτική πορεία του. Θεωρεί ότι τα κρίσιμότερα προβλήματα του οργανισμού που εμποδίζουν την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής βρίσκονται στο δομικό πυρήνα του με τις τρεις προαναφερόμενες διαστάσεις του. Επομένως, είναι απολύτως απαραίτητο η προσπάθεια διαχείρισης της αλλαγής ενός σύγχρονου οργανισμού, να προσεγγιστεί μέσω μιας ολιστικής προσέγγισης, της οπτικής Stra.Tech.Man, η οποία στηρίζεται στην παραδοχή ότι, ένας οργανισμός εξελίσσεται με τρόπο διαλεκτικό με το περιβάλλον του, εσωτερικό και εξωτερικό (Βλάδος, 2017).

Συγκεκριμένα, προτείνονται τα πέντε βήματα που η διαδοχική εφαρμογή τους, μορφοποιείται σε ένα συνεχές και αέναο κυκλοτετικό σχήμα (Βλάδος, 2017):

1. χτίστε ένα νέο όραμα και χαράξτε μια νέα πορεία- Στρατηγική,
2. εμπλουτίστε και αξιοποιήστε τα εργαλεία σας-Τεχνολογία,
3. διαχειριστείτε ακόμα πιο αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους- Μάνατζμεντ,
4. καινοτομήστε, συνθέστε και εξισορροπήστε, με βάση αυτές τις τρεις διαστάσεις,
5. αφομοιώστε την αλλαγή και ενεργοποιήστε εκ νέου την αντίστοιχη διαδικασία.

Αναλυτικότερα:

1. Η επιτυχής στρατηγική μετεξέλιξη:

- ευκρίνεια και εμβάθυνση του οράματος και της οργανωσιακής αποστολής,
- αμφισβήτηση των στρατηγικών βεβαιοτήτων και αξιοποίηση συμμαχιών και συνεργασιών,
- δημιουργία μηχανισμών έγκαιρης και ολοκληρωμένης αντίληψης των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος,

²⁹Η τεχνολογία αποτελεί ένα ισχυρό σώμα γνώσεων μέσα από το σύνολο της ανθρώπινης αντίληψης και μία ανεξάντλητη δεξαμενή εμπειρικής γνώσης, και δεν είναι απλή εφαρμογή γνώσεων αλλά σχετίζεται άρρηκτα με τη γνώση τεχνικών, μεθόδων και σχεδίων που λειτουργούν στην πράξη.

- ανάπτυξη της κατανόησης του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και αναβάθμιση της συμμετοχής των εργαζομένων στη στρατηγική διεργασία,
- οικοδόμηση αντικειμενικής και αξιόπιστης ανάλυσης SWOT,
- διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων και αξιολόγησή τους με ανοιχτό πνεύμα,
- επιλογή με ρεαλισμό και φιλοδοξία της πιο αρμοστής στρατηγικής,
- ανάλυση με πληρότητα και συνεκτικότητα των τακτικών.

2. Η επιτυχής τεχνολογική μετεξέλιξη:

- κατανόηση σε βάθος της τεχνολογικής φύσης του οργανισμού,
- καταγραφή της πλήρους κατάστασης των τεχνολογικών δυνατοτήτων,
- ανάπτυξη περαιτέρω της συλλογής των νέων τεχνικών πληροφοριών (τεχνολογική ετοιμότητα),
- καλλιέργεια εσωτερικών δυνατοτήτων δημιουργίας νέων τεχνικών ικανοτήτων,
- τόνωση των οργανωσιακών μηχανισμών διάχυσης της νέας τεχνολογίας,
- ενίσχυση των οργανωσιακών μηχανισμών αφομοίωσης των νέων τεχνολογικών δεδομένων,
- υποστήριξη της εφαρμογής της νέας τεχνολογίας, αξιοποίηση του πειραματισμού και των λαθών,
- επιβράβευση της επιτυχημένης εφαρμογής της νέας τεχνολογίας.

3. Η επιτυχής διαχειριστική μετεξέλιξη:

- πειραματισμός σε νέες μεθόδους προγραμματισμού: μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι, και προγράμματα δράσης που να διέπονται από την αρχή της συμμετοχικότητας,
- αναδιοργάνωση της τυπικής οργανωτικής δομής: οργανωτική ευελιξία, ελάφρυνση-αναδιάταξη οργανογράμματος και καθηκοντολογίου,
- επικράτηση αξιοκρατίας, ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση στον κατάλληλο χρόνο,

- τοποθέτηση ικανών ηγετών, που να εμπνέουν και να στηρίζουν τους εργαζόμενους: κάλυψη προσδοκιών, έμπνευση, ανάπτυξη δυναμικού, ενδυνάμωση αμφίδρομης, αποτελεσματικής και παραγωγικής επικοινωνίας,
- μετατροπή του οργανισμού σε μανθάνοντα οργανισμό,
- παροχή περισσότερων και εξειδικευμένων κινήτρων,
- αξιολόγηση με δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα,
- δημιουργία νέων διαύλων επικοινωνίας και οικοδόμηση νέων τρόπων συντονισμού των δράσεων.

4. Η επιτυχής καινοτομική μετεξέλιξη:

- καταγραφή επίτευξης μετασχηματισμών στο πλαίσιο των τριών διαστάσεων Stra.Tech.Man και προετοιμασία της νέας σύνθεσής τους,
- προσαρμογή και εξισορρόπηση του τριγώνου Stra.Tech.Man,
- διάδοση του νέου μηνύματος και οικοδόμηση νέας ομάδας καθοδήγησης,
- απομάκρυνση εμποδίων, ανάθεση ρόλων και καλλιέργεια θετικού πνεύματος με τις ανάλογες πρακτικές,
- υλοποίηση της ολιστικής παρέμβασης,
- επίτευξη ενδιάμεσων και γρήγορων νικών,
- έλεγχος και αξιολόγηση της συνολικής προσπάθειας,
- ανταμοιβή των εργαζομένων που συνέβαλλαν στην επίτευξη των στόχων.

5. Η επιτυχής αφομοίωση αλλαγής και η συνεχής μεταβολή:

- εδραίωση των αποτελεσματικών παρεμβάσεων και δράσεων,
- εμπάθυνση και ανάπτυξη της λειτουργίας του οργανισμού,
- μη υιοθέτηση ποινών για την αποτυχία έντιμων προσπαθειών,
- ανανέωση ιεραρχίας,
- ανανέωση εργαζομένων ή προσλήψεις νέων εργαζομένων με καινούργιες ιδέες («καινά δαιμόνια»),

- υπέρβαση των προηγούμενων επιτυχιών υιοθετώντας νέους στόχους και απομάκρυνση πνεύματος εφησυχασμού,
- δημιουργία ελκυστικού οργανισμού, κλείσιμο κυκλοτερικού σχήματος,
- επανέναρξη της διαδικασίας από την αρχή.

Η προσέγγιση Stra.Tech.Man. μέσω των πέντε βημάτων ορίζει μια συνολική και συνεχή ανελικτική διαδικασία για την επιτυχή δράση για την αλλαγή, η οποία δεν πρέπει να σταματά ποτέ και να γίνεται εντός ενός ανοιχτού εξελικτικού πνεύματος, **δεδομένου ότι το μόνο σταθερό στον κόσμο μας είναι η συνεχής αλλαγή (δυναμική προσέγγιση κάθε φαινομένου και κατάστασης).**

Εν τέλει, όπως προκύπτει από τα μοντέλα της διαχείρισης της αλλαγής για να είναι η αλλαγή επιτυχής πρέπει τόσο οι Οργανισμοί όσο και τα άτομα να είναι έτοιμα να αλλάξουν και σύμφωνα με τους Beckhard και Harris, η διαδικασία της αλλαγής κρίνεται εφικτή, όταν μεταξύ των συντελεστικών παραγόντων που είναι απαραίτητοι για την υλοποίησή της, ισχύει η ανισοτική σχέση: **Δ (επί) O (επί) $\Sigma_0 > A$** , δηλ. το γινόμενο των παραγόντων: δυσαρμονία (Δ), όραμα (O) και η γνώση/αποτελέσματα των πρώτων σταδίων του σχεδίου δράσης (Σ_0) είναι μεγαλύτερο από την αντίσταση (A). **Συνεπώς, σε κάθε κατάσταση οργανωσιακής αλλαγής, οι εμπνευστές και οι φορείς της αλλαγής, πρέπει να συνεξετάσουν τους παράγοντες δυσαρέσκεια, όραμα και πρώτα αποτελέσματα (αρχικά στάδια), τόσο σε επίπεδο Οργανισμού (αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή, κατανόηση και αποδοχή του νέου οράματος, κατανόηση και αποδοχή του σχεδίου για επίτευξη του Οράματος) όσο και σε ατομικό επίπεδο (αποδοχή της ανάγκης για προσωπική αλλαγή στη συμπεριφορά, κατανόηση και αποδοχή του νέου ρόλου, κατανόηση και αποδοχή της ατομικής πορείας που πρέπει να ακολουθήσει, ώστε να συμβάλλει στην επίτευξη της αλλαγής) (Beckhard & Harris, 1987).**

Κεφάλαιο 5ο: Ερευνητική προσέγγιση μέσω μελέτης περίπτωσης: Το πλαίσιο των προτεινόμενων οργανωσιακών αλλαγών στο Εθνικό (Ελληνικό) Σύστημα Πολιτικής Προστασίας

Για το ερευνητικό μέρος της οικείας διπλωματικής διατριβής που εκπονείται στην **1η ειδίκευση**: «Στρατηγικές διαχείρισης καταστροφών και κρίσεων στους Διοικητικούς και Αναπτυξιακούς τομείς» του ΠΜΣ «Στρατηγικές Διαχείρισης Περιβάλλοντος Καταστροφών και Κρίσεων», **επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης: Το πλαίσιο των προτεινόμενων οργανωσιακών αλλαγών στο Εθνικό (Ελληνικό) Σύστημα Πολιτικής Προστασίας. Το θέμα της συγκεκριμένης ερευνητικής προσέγγισης, προέκυψε ως συνδυαστικό αιτιατό τόσο του περιεχομένου της διατριβής: Ο ρόλος της οργανωσιακής αλλαγής στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών όσο και από το περιεχόμενο των Σπουδών του αντίστοιχου ΠΜΣ. Απώτερος σκοπός της είναι να συμβάλλει στην προαγωγή της έρευνας στο επιστημονικό πεδίο των Στρατηγικών Διαχείρισης Περιβάλλοντος Καταστροφών και των Κρίσεων.**

Ιστορικό: «Το υφιστάμενο σύστημα πολιτικής προστασίας θεσμοθετήθηκε με το ν. 2344/1995 (Α' 212) περί «Οργάνωσης Πολιτικής Προστασίας και άλλες διατάξεις». Τροποποιήθηκε με το ν. 3013/2002 (Α' 102) περί «Αναβάθμισης της Πολιτικής Προστασίας και άλλες διατάξεις» και συμπληρώθηκε από το Π.Δ. 151/2004 (Α' 107). Με το Γενικό Σχέδιο Πολιτικής Προστασίας «Ξενοκράτης» επιδιώχθηκε η διαμόρφωση ενός συστήματος αντιμετώπισης καταστροφικών φαινομένων και προστασίας της ζωής, της υγείας, της περιουσίας, και του φυσικού περιβάλλοντος. Η τελική θεσμική διαμόρφωση του συστήματος επήλθε με το ν. 4249/2014 (Α' 73) περί «Αναδιοργάνωσης της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, αναβάθμιση Υπηρεσιών του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και ρύθμιση λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και άλλες διατάξεις», ο οποίος μεταξύ άλλων στόχευε και στην αναδιοργάνωση της πολιτικής προστασίας.» Με αφορμή τις καταστροφικές πλημμύρες της Μάνδρας Αττικής τον Νοέμβριο του 2017 και τη φονική πυρκαγιά τον Ιούλιο 2018 στην Ανατολική Αττική, αποδείχτηκε ότι το υφιστάμενο καθεστώς λειτουργίας της Γ.Γ. Πολιτικής Προστασίας, έχριζε ριζικής αναθεώρησης, αναβάθμισης και ενίσχυσης. Έτσι, με την από 09.08.2018 εξαγγελία του Πρωθυπουργού, ανακοινώθηκε η δρομολόγηση της ριζικής αναδιάρθρωσης του συστήματος Πολιτικής Προστασίας της χώρας στα πρότυπα των πλέον προηγμένων κρατών στον τομέα αυτό. Στις 2 Μαΐου 2019 και μετά από εννέα μήνες από τις εξαγγελίες του πρωθυπουργού Αλέξη Τσίπρα για την αναδιάρθρωση του συστήματος πολιτικής προστασίας, η κυβέρνηση και συγκεκριμένα το Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη έθεσε σε δημόσια διαβούλευση (από 2-5-2019 έως 16-5-2019) το σχέδιο νόμου για το «Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας», το οποίο προτείνει μια σημαντική βελτίωση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου που αφορά στην αντιμετώπιση των εκτάκτων αναγκών που προκαλούνται από φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές και στη διαχείριση των συνεπειών τους, προβλέπει «Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας».

5.1 Διαδικασία της έρευνας

Η διαδικασία της έρευνας έχει ως εξής (Cohen, Manion & Morrison, 2011):

5.1.1 Προσδιορισμός του θέματος

Το πλαίσιο των προτεινόμενων οργανωσιακών αλλαγών στο Εθνικό (Ελληνικό) Σύστημα Πολιτικής Προστασίας.

5.1.2 Υλικό της έρευνας- Συλλογή δεδομένων

Χρησιμοποιήθηκαν και μελετήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας τα εξής νομικά κείμενα:

A) Το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη με τίτλο: Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας (ΣΝΕΣΠΠ, 74 σελ.).

B) Η αιτιολογική έκθεση προς τη Βουλή των Ελλήνων για το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη με τίτλο: Εθνικό σύστημα Πολιτικής Προστασίας (ΑΕ, 24 σελ.).

Γ) Η έκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων στο προτεινόμενο Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη με τίτλο: Εθνικό σύστημα Πολιτικής Προστασίας (ΕΑΣ, 8 σελ.).

5.1.3 Μεθοδολογία έρευνας

Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιούνται συνδυαστικά: α) η μελέτη περίπτωσης, ως βασική ερευνητική μέθοδος και β) τεχνικές από την Ανάλυση του περιεχομένου, για τη συλλογή και αποδελτίωση του υλικού, δεδομένου ότι στις ποιοτικές έρευνες, εκείνο που έχει σημασία είναι το καινούριο, το ενδιαφέρον και η αξία που παρουσιάζει η ενότητα ανάλυσης σε σχέση με το σκοπό τη έρευνας, ανεξάρτητα από τη συχνότητα εμφάνισής της.

Οι μελέτες περιπτώσεων ή περιπτωσιολογικές μελέτες είναι αναλύσεις προσώπων, γεγονότων, αποφάσεων, περιόδων, σχεδίων, πολιτικών, θεσμών, προγραμμάτων, θεωριών, φαινομένων ή άλλων συστημάτων που έχουν μελετηθεί σφαιρικά από μία ή περισσότερες μεθόδους. Η περίπτωση που αποτελεί το αντικείμενο της έρευνας, είναι ένα παράδειγμα μιας κατηγορίας φαινομένων, η οποία περίπτωση φωτίζει και επεξηγεί (Σκούρτσος, 2016). Μια μελέτη περίπτωσης είναι μια εμπειρική έρευνα, η οποία ερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό του πλαίσιο και εννοείται ως η διαφορά μεταξύ της υπάρχουσας κατάστασης και της ευκαταίας κατάστασης που πρέπει να υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό (Yin, 2003) ειδικότερα η διοίκηση επιχειρήσεων/οργανισμών και η στρατηγική απαιτεί τη χρήση των μελετών περιπτώσεων (Porter, 1991). Η ερευνητική διαδικασία προσέγγισης μέσω ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης, ακολουθεί “εν γένει” τα εξής στάδια: α) Οριοθέτηση του θέματος/προβλήματος, δηλ. ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό πλαίσιο του, β) συγκέντρωση και ανεύρεση αιτίων και συντελεστών, και καταγραφή των σημαντικότερων παραγόντων που επιδρούν στην επίλυση του προβλήματος και γ) κριτική εξέταση των λύσεων που προτείνονται (Σαϊτή & Σαϊτής, 2011).

Η ανάλυση του περιεχομένου χρησιμοποιείται στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες και αναφέρεται κυρίως στα γραπτής - λεκτικής επικοινωνίας τεκμήρια (π.χ. βιβλία, ΦΕΚ, εφημερίδες, εγκύκλιοι). Η σπουδαιότητα αυτής της μεθόδου έγκειται στο ότι παρέχει ποικιλία πληροφοριών. Για παράδειγμα επισημαίνει τάσεις που επικρατούν, σχέσεις, ιδέες, προκαταλήψεις και συμπεριφορές που αναπτύσσονται, συγκρίνει περιεχόμενα, τρόπους παρουσίασης πληροφοριών, επιχειρήματα και αλληλεπιδράσεις κατά την επικοινωνία. Η ανάλυση του περιεχομένου αποτελείται από ένα σύνολο τεχνικών ανάλυσης της επικοινωνίας (κειμένων) μέσα από συστηματικές διαδικασίες περιγραφής του περιεχομένου των μηνυμάτων, για να εξάγουμε τις ενδείξεις εκείνες, που θα μας επιτρέψουν να καταλήξουμε σε έγκυρα συμπεράσματα για γνώσεις σχετικές με τις συνθήκες παραγωγής/υποδοχής αυτών των κειμένων - μηνυμάτων (Bardin, 1986; Berelson, 1952; Holsti, 1969; Κυριαζή, 2004).

5.1.4 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει, να εντοπίσει και να αποτυπώσει τη φιλοσοφία, τις γενικές αρχές και τις σημαντικότερες οργανωσιακές αλλαγές σχετικά με το σύστημα της Πολιτικής Προστασίας της χώρας μας, όπως παρουσιάζονται στο αντίστοιχο Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη.

5.1.5 Στόχοι της έρευνας

Η στοχοθεσία της έρευνας είναι:

A) Να καταγραφούν ο σκοπός, η αποστολή, οι γενικές αρχές και οι αρμοδιότητες του εθνικού συστήματος της Πολιτικής Προστασίας σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης.

B) Να αποτυπωθούν η σύσταση, ο σκοπός, οι βασικές αρμοδιότητες και η διοικητική οργάνωση της Εθνικής Αρχής Πολιτικής Προστασίας.

Γ) Να καταδειχθούν οι προβλεπόμενες συνεργασίες της Εθνικής Αρχής Πολιτικής Προστασίας με επιστημονικούς φορείς και κοινωνικές οργανώσεις.

5.1.6 Είδος της έρευνας

Η έρευνα είναι ολιστική, περιγραφική, συγχρονική, ποιοτική και μικρής κλίμακας.

5.1.7 Σημαντικότητα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα κρίνεται ως σημαντική, γιατί ικανοποιεί πλήρως τα παρακάτω κριτήρια: α) της επικαιρότητας, αφού αναλύει το προτεινόμενο σχέδιο νόμου για Εθνικό σύστημα Πολιτικής Προστασίας, β) της χρησιμότητας, διότι συμβάλλει στην αποτίμηση της σημερινής κατάστασης, μέσω της ανάλυσης των προτεινόμενων οργανωσιακών αλλαγών στο πεδίο της Πολιτικής Προστασίας και γ) της πρωτοτυπίας, γιατί αποτελεί μια ερευνητική προσπάθεια, που διερευνά με τις μεθόδους της Μελέτης περίπτωσης και της Ανάλυσης περιεχομένου, τα αντίστοιχα κείμενα στο οικείο προτεινόμενο Σχέδιο Νόμου.

5.1.8 Περιγραφή διαδικασίας της παρουσίασης και ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων

Μονάδα ανάλυσης είναι η κατά άρθρο ανάλυση των επιλεγέντων άρθρων του Σχέδιου Νόμου του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη με τίτλο: Εθνικό σύστημα Πολιτικής Προστασίας. Η εκλογή της ενότητας ανάλυσης είναι συνάρτηση των ερευνητικών ερωτημάτων, αφού είναι αναγκαίο μέσα στο σύνολο του ερευνώμενου υλικού να εντοπιστούν όσα στοιχεία είναι κατάλληλα και δηλωτικά του σκοπού της έρευνας που έχει τεθεί στην παρούσα εργασία. Τα επιλεγέντα άρθρα αποτελούν το σύστημα κατηγοριοποίησης και το καθένα από αυτά αποτελεί μια αυτοτελή κατηγορία. Η μονάδα καταγραφής αποτελεί ο θεματικός πυρήνας του γενικού θέματος της έρευνας και οι επιμέρους επαλλάσσουσες/επικοινωνούσες διαστάσεις του, όπως περιγράφονται στο σκοπό και στους επιμέρους στόχους της έρευνας δηλ. αυτό που ενδιαφέρει είναι η εύρεσή τους, στο αντίστοιχο νομικό κείμενο. Η ανάλυση και η παρουσίαση των ερευνητικών δεδομένων υλοποιείται με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που αποτελούν και κριτήρια ελέγχου των κειμένων για τη διερεύνηση, τον εντοπισμό και την αποτύπωση της φιλοσοφίας, τις γενικές αρχές και τις σημαντικότερες οργανωσιακές αλλαγές σχετικά με το σύστημα της Πολιτικής Προστασίας της χώρας μας όπως παρουσιάζονται στο αντίστοιχο Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη.

Το σχέδιο νόμου περιλαμβάνει συνολικά 79 άρθρα, με τα οποία καλύπτεται όλο το φάσμα της οργάνωσης για την αντιμετώπιση κάθε μορφής κινδύνου. Το βασικό είναι ότι παύει πλέον να υπάρχει η Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας και δημιουργείται η Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας, η οποία θα έχει πολύ διευρυμένες αρμοδιότητες και θα οργανώνει όλο το εθνικό δυναμικό, από τον κρατικό μηχανισμό μέχρι και τον ιδιωτικό τομέα. **Το παρόν σχέδιο νόμου, αποτελείται από το Μέρος Α΄: Εθνικό σύστημα Πολιτικής Προστασίας με οκτώ κεφαλαία και 34 άρθρα και το Μέρος Β΄: Εθνική Αρχή πολιτικής Προστασίας, με πέντε κεφαλαία και 45 άρθρα και προβλέπει** «Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας», στο πλαίσιο του οποίου επιχειρείται να συγκροτηθεί σε ενιαίο σύστημα, το σύνολο των συναρμόδιων φορέων που βρίσκονται σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο και στον πυρήνα του, βρίσκεται η θεσμοθέτηση λειτουργίας Εθνικής Αρχής Πολιτικής Προστασίας (Εθνική Αρχή).

«Με το υπάρχον σύστημα πολιτικής προστασίας δεν υποστηρίζεται συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης εκτάκτων αναγκών, που να διέπεται από συγκεκριμένες αρχές. Αποδίδονται αρμοδιότητες στη Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας καθώς και σε φορείς, που εκτείνονται από το επίπεδο της κεντρικής διοίκησης έως και το επίπεδο του δήμου, πλην όμως οι αρμοδιότητες αυτές δεν συγκροτούν οργανωμένο πλαίσιο που απορρέει από συγκεκριμένο πρότυπο διαχείρισης εκτάκτων αναγκών.

Επιπροσθέτως διαπιστώνεται σύγχυση αρμοδιοτήτων σε όλες τις φάσεις του κύκλου διαχείρισης εκτάκτων αναγκών γεγονός που δημιουργεί σημαντικές δυσλειτουργίες, ιδιαίτερα στην κρίσιμη φάση της αντιμετώπισης.

Με την επιδιωκόμενη ρύθμιση σκοπεύεται η ριζική αναβάθμιση του Εθνικού Συστήματος Πολιτικής Προστασίας (Εθνικό Σύστημα) στα πρότυπα των πλέον προηγμένων κρατών στον

τομέα αυτό³⁰, η οποία αποτελείται από το θεσμικό πλαίσιο, τους εμπλεκόμενους φορείς, την οργάνωση, τις διαδικασίες και το σύνολο των επιχειρησιακών δεξιοτήτων και δράσεων που αποσκοπούν στην προστασία της ζωής, υγείας και περιουσίας των πολιτών, των υποδομών και υπηρεσιών ζωτικής σημασίας, υλικών και πολιτιστικών αγαθών και του περιβάλλοντος καθώς και στη μείωση του κινδύνου καταστροφών, που προκαλούν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, ανεξάρτητα από την αιτία (ΕΑΣ, 1-3)».

5.2 Ανάλυση και παρουσίαση του μέρους Α΄: Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας

Άρθρο 1

«Σκοπός»

1. «Το Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας (Εθνικό Σύστημα), αποτελείται από το θεσμικό πλαίσιο, τους εμπλεκόμενους φορείς, την οργάνωση, τις διαδικασίες και το σύνολο των επιχειρησιακών δεξιοτήτων και δράσεων που αποσκοπούν στην προστασία της ζωής, υγείας και περιουσίας των πολιτών, των υποδομών και υπηρεσιών ζωτικής σημασίας, υλικών και πολιτιστικών αγαθών και του περιβάλλοντος καθώς και στη μείωση του κινδύνου καταστροφών, που προκαλούν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, ανεξάρτητα από την αιτία.

2. Οι δράσεις του Εθνικού Συστήματος, εκτείνονται σε ολόκληρο τον κύκλο διαχείρισης καταστροφών και συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών του θεσμικού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την πολιτική προστασία.

3. Προτεραιότητες του Εθνικού Συστήματος είναι ιδίως η προστασία α) της ζωής, β) της υγείας, γ) της περιουσίας, δ) των υποδομών ζωτικής σημασίας, συμπεριλαμβανομένης της πολιτιστικής κληρονομιάς και ε) του περιβάλλοντος (Σ.Ν.)».

Συμπέρασμα: Βασική διάσταση του σκοπού του Εθνικού Συστήματος, είναι η μείωση του κινδύνου καταστροφών καθώς και η ελαχιστοποίηση των συνεπειών από καταστροφές, που προκαλούν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, ανεξάρτητα από την αιτία. Το Εθνικό Σύστημα καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο διαχείρισης καταστροφών, και οι προτεραιότητες του Εθνικού

³⁰«Για την κατάρτιση του σχεδίου νόμου, αναλύθηκαν σε βάθος μοντέλα προηγμένων χωρών στον τομέα πολιτικής προστασίας, όπως των ΗΠΑ, πολιτειών της Αυστραλίας [Κουίνσλαντ (Queensland) και Βικτόρια (Victoria)], της Ιταλίας, της Ρουμανίας και σε μικρότερο επίπεδο λοιπών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ανάλυση αυτή έγινε σε επίπεδο θεσμικών προβλέψεων, μοντέλου λειτουργίας, οργανωτικό, σχεδιασμού, επιχειρησιακών οργάνων και διαδικαστικό. Οι χώρες αυτές επιλέχθηκαν για το λόγο ότι αναμόρφωσαν ριζικά τα συστήματα πολιτικής προστασίας τους έπειτα από μεγάλες καταστροφές. Για τον εμπλουτισμό του συστήματος πολιτικής προστασίας, που θα συγκροτηθεί, είναι σε εξέλιξη σχετικό πρόγραμμα χρηματοδοτούμενο από το πρόγραμμα τεχνικής βοήθειας των διαρθρωτικών ταμείων της Ε.Ε., για τη μεταφορά τεχνογνωσίας από χώρες της ΕΕ και κύρια από τη Γαλλία σε επιμέρους τομείς. Τέλος, αναλύθηκαν σε βάθος πλαίσια και κατευθυντήριες οδηγίες του ΟΗΕ, του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Πολιτικής Προστασίας καθώς επίσης και προτάσεις και πορίσματα της επιστημονικής κοινότητας, συμπεριλαμβανομένου του Κοινού Κέντρου Έρευνών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Joint Research Center) σε θέματα διαχείρισης κρίσεων και καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, συνεπεία καταστροφών (ΕΑΣ, 4)».

Συστήματος ορίζονται η προστασία της ζωής, της περιουσίας των πολιτών, των υποδομών, συμπεριλαμβανομένης της πολιτιστικής κληρονομιάς και του περιβάλλοντος, οι οποίες θα πρέπει να κατευθύνουν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Άρθρο 3

«Αρχές του Εθνικού Συστήματος Πολιτικής Προστασίας»

«Στο πλαίσιο του Εθνικού Συστήματος, η αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, που προκαλούνται από φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές και συμβάντα και η διαχείριση των συνεπειών τους, διέπονται από τις ακόλουθες αρχές»:

α. **«Ενιαίο Μοντέλο Διαχείρισης (all-hazards approach):** οι δράσεις πολιτικής προστασίας σχεδιάζονται και υλοποιούνται ενιαία, ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και την αιτία που προκαλεί τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, με εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και στο σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων.

β. **Ολιστική προσέγγιση:** το Εθνικό Σύστημα οργανώνεται ολιστικά. Ειδικότερα, συντονίζει το σύνολο του κρατικού μηχανισμού, εθελοντικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις του Συστήματος Εθελοντισμού Πολιτικής Προστασίας, καθώς και φορείς του ιδιωτικού τομέα που δραστηριοποιούνται στην πολιτική προστασία και απαιτεί την ενεργό συμμετοχή του συνόλου της κοινωνίας.

γ. **Ευελιξία και διαλειτουργικότητα:** οι επιχειρησιακές δράσεις πολιτικής προστασίας υλοποιούνται σύμφωνα με ευέλικτα, δυναμικά και διαλειτουργικά πρωτόκολλα συντονισμού μέσω επιχειρησιακών δομών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, παρέχοντας τη δυνατότητα κλιμάκωσης του επιπέδου ανταπόκρισης αναλόγως των αναγκών.

δ. **Διασύνδεση με την επιστημονική κοινότητα:** το Εθνικό Σύστημα αξιοποιεί την επιστημονική γνώση και πορίσματα εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας, καθώς και υποδομές, εφαρμογές και εργαλεία Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) σε κάθε φάση του κύκλου διαχείρισης καταστροφών.

ε. **Επαγγελματισμός των στελεχών πολιτικής προστασίας:** ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, ο συντονισμός και η υλοποίηση των δράσεων πολιτικής προστασίας απαιτεί επαγγελματική κατάρτιση σε συγκεκριμένους επιχειρησιακούς ρόλους και παροχή πιστοποιημένης εκπαίδευσης στο προσωπικό και τα στελέχη του Εθνικού Συστήματος.

στ. **Μέριμνα για την προστασία των Υποδομών Ζωτικής Σημασίας:** οι προπαρασκευαστικές δράσεις και τα μέτρα για την αποφυγή ή τη μείωση της πιθανότητας του κινδύνου ή τον περιορισμό των επιπτώσεων των καταστροφών που θα προκληθούν.

ζ. **Ανάλυση Κινδύνων και Απειλών και Εκτίμηση Επικινδυνότητας:** Η Συστηματική προσέγγιση τους σε κεντρικό, περιφερειακό ή και τοπικό επίπεδο, αποτελεί τη βάση για το σχεδιασμό πολιτικής προστασίας και την υλοποίηση δράσεων σε κάθε φάση του κύκλου διαχείρισης καταστροφών, συμπεριλαμβανομένης της ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των

πολιτών (Σ.Ν.)».

Συμπέρασμα: Η υιοθέτηση του ενιαίου μοντέλου διαχείρισης, που χαρακτηρίζει προηγμένα συστήματα πολιτικής προστασίας, βασίζεται στη διαπίστωση ότι όλοι οι τύποι των κινδύνων, φυσικά φαινόμενα, ανθρωπογενείς, τεχνολογικοί, έχουν κοινά χαρακτηριστικά υπό την έννοια ότι προκαλούν ανθρώπινες απώλειες, υλικές ζημιές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις, οπότε και οι απαιτήσεις διαχείρισής τους είναι κοινές ώστε να επιτευχθεί ο περιορισμός των επιπτώσεων των καταστροφών που θα προκληθούν. Στο ενιαίο μοντέλο, το δυναμικό και τα μέσα πολιτικής προστασίας παρέχονται μέσω διακριτών Λειτουργιών Έκτακτης Ανάγκης, ο συνδυασμός των οποίων καλύπτει τις απαιτήσεις πρόληψης, ετοιμότητας, αντιμετώπισης, αποκατάστασης και μετριασμού της επικινδυνότητας για όλους του τύπους κινδύνων. Το Εθνικό Σύστημα περιλαμβάνει το σύνολο των αρμόδιων κρατικών υπηρεσιών ΠΠ, εθελοντικές και ΜΚΟ, καθώς και φορείς του ιδιωτικού τομέα που έχουν σχέση με τις δραστηριότητες της πολιτικής προστασίας και απαιτεί την ενεργό συμμετοχή του συνόλου της κοινωνίας. Οι δράσεις του υλοποιούνται μέσω ευέλικτων, δυναμικών και διαλειτουργικών επιχειρησιακών δομών όλων των επιπέδων διοίκησης (κεντρικό, περιφερειακό, τοπικό), οι οποίες αυτές μπορούν να προσαρμόζονται για την αντιμετώπιση όλου του φάσματος των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Η αξιοποίηση της επιστημονικής γνώσης και προϊόντων εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας, από την πρόληψη έως την αποκατάσταση. Αναγνωρίζεται ότι, για το προσωπικό και τα στελέχη του Εθνικού Συστήματος απαιτείται η εκπαίδευση και πιστοποίηση ώστε να ξεπεραστεί η χρόνια παθογένεια στον τομέα αυτό. Η ανάλυση του κινδύνου και της επικινδυνότητας όλων των επιπέδων διοίκησης, αποτελεί το βασικό υπόστρωμα για το σχεδιασμό πολιτικής προστασίας και την υλοποίηση δράσεων σε όλο το φάσμα της διαχείρισης εκτάκτων αναγκών, συμπεριλαμβανομένης της ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του πληθυσμού. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα να ξεπεραστούν οι όποιες υπαρκτές δυσλειτουργίες του επιχειρησιακού σχεδιασμού Πολιτικής Προστασίας.

Άρθρο 4

«Αποστολή και Δράσεις»

1. «Οι δράσεις του Εθνικού Συστήματος αποσκοπούν στην πρόληψη καταστροφών και τον μετριασμό της επικινδυνότητας τους, συμπεριλαμβανομένης της πρόγνωσης όπου αυτή καθίσταται δυνατή, στη διαχείριση έκτακτων αναγκών και στη βραχεία αποκατάσταση από καταστροφές.
2. Η πρόγνωση περιλαμβάνει τις δράσεις αναγνώρισης και αξιολόγησης πιθανών σεναρίων κινδύνου, που υλοποιείται από τις κατά περίπτωση αρμόδιες Υπηρεσίες και σε συνεργασία με σχετικούς επιστημονικούς και τεχνικούς φορείς, με σκοπό την ενεργοποίηση του Εθνικού Συστήματος Πολιτικής Προστασίας, όταν είναι αναγκαίο, και τον σχεδιασμό των επιχειρησιακών του δράσεων.
3. Η πρόληψη, στο πλαίσιο του Εθνικού Συστήματος, περιλαμβάνει τις δράσεις μη δομικού χαρακτήρα και συγκεκριμένες δράσεις δομικού χαρακτήρα που αποσκοπούν στη μείωση του κινδύνου ή στον περιορισμό των επιπτώσεων των καταστροφών, με βάση τις

πληροφορίες που αποκτώνται από την ανάλυση κινδύνου καθώς και τις δράσεις πρόγνωσης».

4. «Οι δράσεις πρόληψης, μη δομικού χαρακτήρα, του Εθνικού Συστήματος περιλαμβάνουν:

α. Την οργάνωση, την ετοιμότητα και την κινητοποίηση του Εθνικού Συστήματος και την έγκαιρη προειδοποίηση του πληθυσμού, όπου αυτό καθίσταται δυνατό, βάσει της πρόγνωσης καθώς και της εκτίμησης της κατάστασης, σύμφωνα με την παρακολούθηση της εξέλιξης των καταστροφικών φαινομένων και των πιθανών σεναρίων εκδήλωσης και κλιμάκωσης των κινδύνων που αυτά συνεπάγονται σε πραγματικό, ή μη, χρόνο.

β. Το σχεδιασμό πολιτικής προστασίας.

γ. Την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων των στελεχών και του προσωπικού πολιτικής προστασίας.

δ. Την υλοποίηση δράσεων και προγραμμάτων ευαισθητοποίησης των πολιτών για ζητήματα πολιτικής προστασίας, με τη συμμετοχή και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων για την προώθηση υιοθέτησης μέτρων συνειδητής συμπεριφοράς και αυτοπροστασίας του πληθυσμού, με στόχο την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και τη μείωση της τρωτότητας της κοινωνίας.

ε. Την ενημέρωση του πληθυσμού σχετικά με τα σενάρια κινδύνου και τα μέτρα αυτοπροστασίας καθώς και για τον σχεδιασμό πολιτικής προστασίας.

στ. Τη διοργάνωση ασκήσεων και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, με τη συμμετοχή και των πολιτών, με σκοπό την προώθηση της ολιστικής και συμμετοχικής αντίληψης για τις λειτουργίες της πολιτικής προστασίας».

5. «Αναφορικά με τις δράσεις πρόληψης δομικού χαρακτήρα, η Εθνική Αρχή και οι οργανικές μονάδες πολιτικής προστασίας σε επίπεδο περιφέρειας και δήμου καλούνται σε πρότερη διαβούλευση και συμμετέχουν [...] (Σ.Ν.)».

Συμπέρασμα: Η αποστολή του Εθνικού Συστήματος, ορίζεται από τις δράσεις που αποσκοπούν στην πρόληψη καταστροφών και τον μετριασμό της επικινδυνότητάς τους. Επίσης, **οι αρμοδιότητες του Εθνικού Συστήματος προσδιορίζονται σε όλο τον κύκλο διαχείρισης καταστροφών, προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα σύγχυσης αρμοδιοτήτων που χαρακτηρίζουν το υφιστάμενο σύστημα, ιδιαίτερα στις φάσεις της πρόληψης και της αποκατάστασης.** Το Εθνικό Σύστημα, κυρίως, είναι αρμόδιο για τις δράσεις μη δομικού χαρακτήρα όπως είναι η οργάνωση του τρόπου ενεργοποίησής του στη βάση προγνώσεων και πληροφοριών εκτίμησης κατάστασης, όπου είναι αυτό δυνατό, το σχεδιασμό πολιτικής προστασίας, την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης επαγγελματικών δραστηριοτήτων του προσωπικού πολιτικής προστασίας, την υλοποίηση δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του πληθυσμού καθώς και τη διοργάνωση ασκήσεων πολιτικής προστασίας. Επιπλέον, οι αρμόδιοι φορείς συμμετέχουν σε όργανα και επιτροπές καθώς και στο σχεδιασμό των φορέων που έχουν αρμοδιότητα για τις δράσεις

μεσοπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης αποκατάστασης, έπειτα από καταστροφές καθώς και για τη διαμόρφωση κατευθυντήριων γραμμών για το μετριασμό της επικινδυνότητας των καταστροφών.

Στο πλαίσιο της ολιστικότητας για την πλήρωση της διερεύνησης όπως αναφέρεται στους ερευνητικούς στόχους, στην παρούσα ερευνητική προσέγγιση, εντοπίζονται στα υπόλοιπα άρθρα του α΄ μέρους και καταγράφονται αδρομερώς, κυρίως τα εξής:

➤ **«Προσδιορίζονται οι απαραίτητες λειτουργίες έκτακτης ανάγκης (ΛΕ.Ε.Α.) για την υλοποίηση του ενιαίου μοντέλου διαχείρισης και ορίζεται ότι οι ΛΕ.Ε.Α. παρέχονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης μέσω πρωτοκόλλων συντονισμού.** Επομένως, επιτυγχάνεται η μετάβαση του συστήματος πολιτικής προστασίας από το καθεστώς των αρμοδιοτήτων σε σύστημα διακριτών Λειτουργιών Έκτακτης Ανάγκης, το οποίο χαρακτηρίζει τα πλέον προηγμένα συστήματα πολιτικής προστασίας (ΗΠΑ, Αυστραλία, Ιταλία με παραλλαγές κ.α.), δεδομένου για την αποτελεσματική διαχείριση με ενιαίο τρόπο καταστάσεων έκτακτης ανάγκης ανεξάρτητα της αιτίας που τις προκαλεί αναγνωρίζεται ότι απαιτούνται δεκαεννιά (19) διακριτές ΛΕ.Ε.Α. Το Εθνικό Σύστημα εκπληρώνει την αποστολή του μέσω «Λειτουργιών Έκτακτης Ανάγκης» (ΛΕ.Ε.Α.), καλύπτοντας με ενιαίο τρόπο τις φάσεις της πρόληψης, ετοιμότητας, αντιμετώπισης και βραχείας αποκατάστασης, ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και την αιτία που προκαλεί καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Οι ΛΕ.Ε.Α παρέχονται σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης, περιφέρειας, περιφερειακής ενότητας και δήμου και προκύπτουν από πρωτόκολλα συντονισμού, **τα οποία ομαδοποιούν στο κάθε διοικητικό επίπεδο οργανικές μονάδες, φορείς του δημοσίου και φορείς που είναι κύριοι/διαχειριστές Υποδομών Ζωτικής Σημασίας με αρμοδιότητες συναφείς με το αντικείμενο της εκάστοτε ΛΕ.Ε.Α. (άρθρο 6).** Οι ΛΕ.Ε.Α παρέχονται μέσω πρωτόκολλων συντονισμού τα οποία εξειδικεύονται με βάση κατευθυντήριες οδηγίες που εκδίδονται από την Εθνική Αρχή. Σε κάθε πρωτόκολλο συντονισμού ορίζονται οι κύριες, υποστηρικτές και επικεφαλής οργανικές μονάδες του άρθρου 8, οι φορείς του δημοσίου και οι φορείς που είναι κύριοι / διαχειριστές Υποδομών Ζωτικής Σημασίας, οι οποίοι έχουν αρμοδιότητες συναφείς με το πεδίο της εκάστοτε ΛΕ.Ε.Α. και διαθέτουν πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνική-επιστημονική εμπειρογνωμοσύνη, μέσα, εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, υλικά ή/και προμήθειες), καθώς και ο τρόπος συντονισμού και συνεργασίας τους, χωρίς να θίγεται η κατά τα λοιπά αυτοτέλειά τους, με γνώμονα την αποτελεσματική παροχή της εκάστοτε ΛΕ.Ε.Α (άρθρο 7). **«Η οργάνωση του εθνικού δυναμικού και των μέσων Πολιτικής Προστασίας σε διακριτές λειτουργίες που εκπροσωπούνται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, αποτελεί ουσιαστική τομή στο σύστημα πολιτικής προστασίας της χώρας γιατί:** α) οι ΛΕ.Ε.Α. αποτελούν τη βάση για να υπάρχει ουσιαστική δυνατότητα συντονισμού του δυναμικού και των μέσων πολιτικών προστασίας. Πάνω σε αυτή, οικοδομείται το επόμενο επίπεδο που είναι τα Κέντρα Συντονισμού που λειτουργούν στο επίπεδο Περιφέρειας, Περιφερειακής Ενότητας και Δήμου καθώς και το Εθνικό Συντονιστικό Κέντρο Πολιτικής Προστασίας, που συστήνεται και λειτουργεί στο επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης, μέσω των οποίων υλοποιείται ο συντονισμός και β) εξασφαλίζονται διακριτές λειτουργίες, μέσω πρωτοκόλλων συντονισμού χωρίς να τροποποιούνται οι θεσμικές αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων που συμμετέχουν σε αυτά (Σ.Ν.; ΑΕ, 9)».

➤ «Συγκροτούνται Επιτροπές Έκτακτης Ανάγκης (Επιτροπές) σε επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης, Περιφέρειας, Περιφερειακής Ενότητας και Δήμου και συγκαλούνται σε περιπτώσεις καταστάσεων εκτάκτων αναγκών όταν από την εκτίμηση της κατάστασης προκύπτουν αυξημένες ανάγκες διαχείρισής τους στο αντίστοιχο διοικητικό επίπεδο. Συνιστάται Εθνική Επιτροπή

Έκτακτης Ανάγκης, εφεξής Εθνική Επιτροπή, σε επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης, η οποία συγκροτείται με απόφαση του Διοικητή της Εθνικής Αρχής, κατόπιν εκτίμησης της κατάστασης και σχετική εισήγηση του Διοικητή του Εθνικού Συντονιστικού Κέντρου Πολιτικής Προστασίας και τα Κέντρα Συντονισμού διαλειτουργούν μεταξύ τους καθώς και με το Εθνικό Κέντρο Συντονισμού Πολιτικής Προστασίας επιπέδου κεντρικής διοίκησης (**άρθρα, 15 και 16**) (Σ.Ν.)».

➤ «Η Εθνική Αρχή, οι Περιφέρειες και οι Δήμοι δύνανται να καταρτίζουν εκ των προτέρων σε ετήσια βάση μνημόνια συνεργασίας με ιδιωτικούς φορείς για την εξασφάλιση επιπλέον πόρων για την ενίσχυση του έργου τους στην περίπτωση απειλούμενου κινδύνου καταστροφών ή καταστάσεων έκτακτης ανάγκης που έχουν προκληθεί από φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές ή συμβάντα (**άρθρο, 24**) (Σ.Ν.)».

➤ «Προβλέπεται η κατάρτιση Εθνικού Καταλόγου αναγνωρισμένων κινδύνων και απειλών της χώρας, με σκοπό την καταγραφή των κινδύνων για τους οποίους η χώρα οφείλει να προχωρήσει σε ανάλυση κινδύνου και επικινδυνότητας αλλά και σε κατάρτιση Σχεδίων Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών και Διαχείρισης Συνεπειών. Παράλληλα, ορίζεται η διαδικασία για τη συμπλήρωση ή τροποποίηση του Καταλόγου, ύστερα από εισήγηση των αρμόδιων για την εκτίμηση, ή τη διαχείριση ενός κινδύνου, φορέων ή από υποχρέωση συμμόρφωσης της χώρας που απορρέει από ευρωπαϊκό ή διεθνές δίκαιο. Η ύπαρξη εθνικού καταλόγου κινδύνων και απειλών, αποτελεί αναγκαία παρέμβαση προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα σύγχυσης αρμοδιοτήτων. Για κάθε κίνδυνο, απαιτείται συγκεκριμένο πλαίσιο που να ορίζει τους φορείς διαχείρισης σε όλες τις φάσεις (πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση, αποκατάσταση) με σαφή διάκριση κύριων και υποστηρικτικών ρόλων (**άρθρα, 25-27**) (Σ.Ν.)».

➤ «Για την άρση των δυσλειτουργιών του υφισταμένου πλαισίου αλλά και την ορθολογικότερη χρήση του μέτρου της κήρυξης Κατάστασης Έκτακτης Ανάγκης από τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, ορίζονται οι ακόλουθες δύο κατηγορίες Καταστάσεων Έκτακτης Ανάγκης»:

α) **«Καταστάσεις Έκτακτης Ανάγκης Πολιτικής Προστασίας που συνδέονται με συντελεσθείσες φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές, για την αντιμετώπιση των οποίων δεν επαρκούν οι άμεσα διαθέσιμοι πόροι του διοικητικού επιπέδου, στα όρια του οποίου έχει συντελεστεί η καταστροφή.** Στις περιπτώσεις αυτές η απόφαση κήρυξης κατάστασης έκτακτης ανάγκης εκδίδεται από τον Διοικητή της Εθνικής Αρχής ενώ οι όροι και προϋποθέσεις για την κήρυξη περιοχών σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης θα ρυθμίζονται με κοινή απόφαση του Υπουργού Προστασίας του Πολίτη και των συναρμόδιων Υπουργών».

β) **«Καταστάσεις Έκτακτης Ανάγκης Εθνικής Σημασίας, που συνδέονται με συντελεσθείσες φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές με ευρείες δυσμενείς συνέπειες στον πληθυσμό και τις υποδομές της χώρας, για την αντιμετώπιση των οποίων από την εκτίμηση της κατάστασης προκύπτει ότι απαιτείται συντονισμένη ανταπόκριση μεγάλης κλίμακας, από όλα τα επίπεδα διοίκησης, σε συνδυασμό με τη λήψη έκτακτων νομοθετικών μέτρων που εφαρμόζονται για προκαθορισμένη χρονική περίοδο.** Στην περίπτωση αυτή, η κήρυξη Κατάστασης Έκτακτης Ανάγκης Εθνικής Σημασίας αποφασίζεται από το Υπουργικό Συμβούλιο και καθορίζονται επείγοντα ζητήματα όπως: μέτρα, δράσεις και παρεμβάσεις αρωγής, ανακούφισης και οικονομικής ενίσχυσης των πληγέντων, καταγραφής των

πάσης φύσεως ζημιών, αποκατάστασης της λειτουργίας των υποδομών ζωτικής σημασίας, διασφάλισης της διοικητικής συνέχειας και κάθε αναγκαία δράση ή παρέμβαση για την προστασία του πληθυσμού και αποκατάσταση της οικονομικής και κοινωνικής ζωής στις πληγείσες περιοχές (άρθρα, 32-33) (Σ.Ν.; ΑΕ,15)».

5.3 Ανάλυση και παρουσίαση του μέρους Β΄: Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας

Άρθρο 35

«Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας»

«1.Συνιστάται Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας (Ε.Α.Π.Π.), με έδρα την Αθήνα, της οποίας προΐσταται Διοικητής, όπως προβλέπεται στο άρθρο 39 του παρόντος. Η Εθνική Αρχή αποτελεί αυτοτελή δημόσια υπηρεσία και υπάγεται στον Υπουργό Προστασίας του Πολίτη.

2.Το Πυροσβεστικό Σώμα υπάγεται διοικητικά στην Εθνική Αρχή και αποτελεί επιχειρησιακό βραχίονα αυτής για θέματα αρμοδιότητάς της (Σ.Ν.)».

Άρθρο 36

«Σκοπός – Αποστολή»

«Η Εθνική Αρχή, έχει ως αποστολή τη χάραξη της πολιτικής στον τομέα πολιτικής προστασίας της χώρας, την οργάνωση του Εθνικού Συστήματος Πολιτικής Προστασίας καθώς και το σχεδιασμό, οργάνωση, συντονισμό και υλοποίηση των δράσεων επιπέδου Κεντρικής Διοίκησης, για ανάλυση των κινδύνων και απειλών και εκτίμηση της επικινδυνότητας αυτών, πρόληψη και μετριασμό των επιπτώσεων των κινδύνων, ενίσχυση της ανθεκτικότητας της κοινωνίας, διαχείριση εκτάκτων αναγκών και βραχεία αποκατάσταση από καταστροφές, οργάνωση και εποπτεία του Συστήματος Εθελοντισμού Πολιτικής Προστασίας και διεθνή εκπροσώπηση της χώρας για ζητήματα πολιτικής προστασίας (Σ.Ν.)».

Άρθρο 37

«Αρμοδιότητες της Εθνικής Αρχής»

«Στο πλαίσιο της αποστολής της η Εθνική Αρχή ασκεί τις [βασικές] αρμοδιότητες»:

«1. Σχεδιάζει και παρακολουθεί την εφαρμογή της πολιτικής στον τομέα της πολιτικής προστασίας και εισηγείται στον Υπουργό Προστασίας του Πολίτη την προώθηση των αναγκαίων ρυθμίσεων και τη λήψη των απαραίτητων μέτρων, κανονιστικών ή άλλων για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της Πολιτικής Προστασίας της χώρας».

«2. Συντονίζει τους εμπλεκόμενους φορείς για την κατάρτιση της Εθνικής Στρατηγικής για τη μείωση του κινδύνου καταστροφών, με στόχο την ενσωμάτωση και έγκρισή της στο πλαίσιο της Εθνικής Αναπτυξιακής Στρατηγικής, πλαισίων (frameworks) για την οργάνωση και

τυποποίηση τομέων δράσης της πολιτικής προστασίας, καθώς και της Στρατηγικής για την Προστασία των Υποδομών Ζωτικής Σημασίας συμπεριλαμβανομένων των διασυνδέσεων και αλληλεξαρτήσεών τους» [...]

«**8.**Οργανώνει και λειτουργεί, σε 24ωρη βάση, το Εθνικό Συντονιστικό Κέντρο Πολιτικής Προστασίας, με σκοπό τη συλλογή και επεξεργασία των αναγκαίων πληροφοριών για την εκτίμηση της κατάστασης και το συντονισμό των δράσεων της Κεντρικής Διοίκησης κατά την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και των συνεπειών τους, σε συνεργασία με τις Περιφερειακές και Τοπικές Αρχές Πολιτικής Προστασίας» [...]

«**12.**Σχεδιάζει, υλοποιεί και συντονίζει το έργο της πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης των πολιτών σε θέματα πολιτικής προστασίας. Συνεργάζεται με άλλους κρατικούς φορείς, τόσο σε επίπεδο γενικής ενημέρωσης όσο και σε επίπεδο παροχής ειδικών οδηγιών για την αντιμετώπιση κινδύνων ή καταστάσεων έκτακτης ανάγκης λαμβάνοντας υπόψη την αναπηρία, τη γλωσσική και πολιτισμική ποικιλομορφία καθώς και ειδικότερες ανάγκες άλλων ομάδων πληθυσμού» [...]

«**18.**Πρωθυε σχολικές παρεμβάσεις σε θέματα πολιτικής προστασίας σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και υλοποιεί ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για άτομα με αναπηρία, πληγέντες από καταστροφές, το προσωπικό των πρώτων ανταποκριτών και εθελοντές, σε συνεργασία με ερευνητικά και εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους φορείς».

«**19.**Συνεργάζεται, χρηματοδοτεί και συνάπτει προγραμματικές συμφωνίες, μνημόνια συνεργασίας ή συμβάσεις με την Πυροσβεστική Ακαδημία, το Κέντρο Μελετών Ασφάλειας του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη, φορείς του δημοσίου ή ευρύτερου δημοσίου τομέα, Ακαδημαϊκά Ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα ή ινστιτούτα για την εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την παροχή εκπαίδευσεων, εκπόνηση μελετών, διενέργεια ερευνών και υλοποίηση προγραμμάτων στο πλαίσιο άσκησης των αρμοδιοτήτων της» [...]

«**21.**Συνάπτει μνημόνια συνεργασίας του άρθρου 24 του παρόντος με ιδιωτικούς φορείς για την εξασφάλιση πόρων από τον ιδιωτικό τομέα για αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών».

«**22.**Πρωθυε τις θέσεις της Χώρας στον τομέα της Πολιτικής Προστασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, τους διεθνείς οργανισμούς και τους αντίστοιχους φορείς πολιτικής προστασίας άλλων χωρών. Εκπροσωπεί τη Χώρα στα αρμόδια θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διεθνών οργανισμών. Παρακολουθεί την ενσωμάτωση και εφαρμογή της ευρωπαϊκής νομοθεσίας καθώς και των υποχρεώσεων από την εφαρμογή της Διεθνούς Στρατηγικής του Ηνωμένων Εθνών για τη μείωση του Κινδύνου των Καταστροφών και παρόμοιων διεθνών πρωτοβουλιών».

«**23.**Η Εθνική Αρχή λειτουργεί ως εθνικό σημείο επαφής με τους μηχανισμούς ενεργοποίησης για την παροχή και λήψη διεθνούς συνδρομής στον τομέα της πολιτικής προστασίας και δέχεται κατ' αποκλειστικότητα αιτήματα κρατικών υπηρεσιών για συνδρομή άλλων Αρχών, Υπηρεσιών και Φορέων της ημεδαπής ή της αλλοδαπής με σκοπό την αντιμετώπιση καταστροφών».

«24.Πρωθεί και αξιοποιεί την εθελοντική δράση, συντονίζει και εποπτεύει το Σύστημα Εθελοντισμού συμπεριλαμβανομένης της συνεργασίας με μη κυβερνητικές οργανώσεις και φορείς της Κοινωνίας των Πολιτών, ιδιωτικού δικαίου και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, τηρεί το Μητρώο Εθελοντικών Οργανώσεων Πολιτικής Προστασίας και υποστηρίζει, μέσω ειδικού κονδυλίου, την ενίσχυσή του Συστήματος Εθελοντισμού σε μέσα και εξοπλισμό [...] (Σ.Ν.)».

Συμπέρασμα επί των άρθρων 35-37: Η Εθνική Αρχή συστήνεται ως αυτοτελής Υπηρεσία υπαγόμενη στον Υπουργό Προστασίας του Πολίτη. Στην Εθνική Αρχή υπάγεται διοικητικά το Πυροσβεστικό Σώμα. Αποστολή της Εθνικής Αρχής είναι η χάραξη της πολιτικής στον τομέα πολιτικής προστασίας της χώρας, η οργάνωση του Εθνικού Συστήματος, ο σχεδιασμός, οργάνωση, συντονισμός και υλοποίηση των δράσεων επιπέδου Κεντρικής Διοίκησης, για ανάλυση των κινδύνων και απειλών και εκτίμηση της επικινδυνότητας αυτών, πρόληψη και μετριασμό των επιπτώσεων των κινδύνων, διαχείριση εκτάκτων αναγκών και βραχεία αποκατάσταση από καταστροφές, η οργάνωση και η συστηματική παρακολούθηση του Συστήματος Εθελοντισμού Π. Π. και η εκπροσώπηση της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και διεθνώς σε ζητήματα πολιτικής προστασίας.

«ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ»

Άρθρο 39

«Διοικητής»

1. «Συνιστάται θέση Διοικητή της Εθνικής Αρχής, με βαθμό 1ο, της κατηγορίας ειδικών θέσεων και πενταετή θητεία. Ο Διοικητής επιλέγεται, διορίζεται και παύεται σύμφωνα με τις διαδικασίες των άρθρων 41 και 42 του παρόντος».
2. «Ως Διοικητής επιλέγεται πρόσωπο εγνωσμένου κύρους που διακρίνεται για την επιστημονική του κατάρτιση και την επιχειρησιακή και διοικητική εμπειρία που απαιτεί η αποστολή της Εθνικής Αρχής. Για το διορισμό στη θέση του Διοικητή της Αρχής απαιτούνται»:
 - α. «Πτυχίο Α.Ε.Ι. ή ισότιμος τίτλος σπουδών σχολών της αλλοδαπής.
 - β. Επιχειρησιακή εμπειρία τουλάχιστον δέκα (10) ετών, ανάλογη με τις απαιτήσεις της Εθνικής Αρχής.
 - γ. Τουλάχιστον τριετή (3) εμπειρία, σε θέσεις ευθύνης, σε διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων, διαχείριση έργων και δραστηριοτήτων, στοχοθεσία, συντονισμό ομάδων και παρακολούθηση επίτευξης στόχων».
3. «Πρόσθετα προσόντα κατά την επιλογή θεωρούνται:
 - α. Οι μεταπτυχιακοί τίτλοι διάρκειας τουλάχιστον ενός (1) έτους ή διδακτορικοί τίτλοι ελληνικού Α.Ε.Ι. ή αναγνωρισμένου ισότιμου τίτλου της αλλοδαπής, σε γνωστικά αντικείμενα που συμβάλλουν στην εκπλήρωση της αποστολής της Εθνικής Αρχής,

β. Πολύ καλή γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας, ιδίως της αγγλικής».

4. «Ο Διοικητής έχει την ευθύνη λειτουργίας της Ε.Α.Π.Π. ασκεί τη διοίκησή της, έχει την ευθύνη λειτουργίας αυτής και είναι υπεύθυνος έναντι του Υπουργού Προστασίας της Πολίτη για την άσκηση των καθηκόντων του. Ειδικότερα:

α. Προϊσταται του Επιστημονικού Συμβουλίου του άρθρου 65 του παρόντος [...]

γ. Εποπτεύει, ελέγχει, συντονίζει και κατευθύνει τις υπηρεσίες της.

δ. Παρακολουθεί την εκτέλεση των αποφάσεων, πορισμάτων και οποιωνδήποτε άλλων πράξεων της Ε.Α.Π.Π.

ε. Εισηγείται στον Υπουργό Προστασίας του Πολίτη νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις [...] (Σ.Ν.)».

Άρθρο 40

«Αρμοδιότητες Διοικητή»

1. «Ο Διοικητής ασκεί τις αρμοδιότητες που προβλέπονται στον παρόντα νόμο. Μεταξύ άλλων:

α. Διαμορφώνει και επικαιροποιεί τον στρατηγικό σχεδιασμό της Εθνικής Αρχής. Επιπλέον, καταρτίζει και αναθεωρεί, εφόσον απαιτείται, τον ετήσιο επιχειρησιακό σχεδιασμό της Εθνικής[...]

β. Αποφασίζει για τη συμμετοχή της Εθνικής Αρχής σε Ομάδες Εργασίας ή Επιτροπές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Διεθνών Οργανισμών με αντικείμενο που άπτεται αμιγώς των αρμοδιοτήτων της και ορίζει τα πρόσωπα που συμμετέχουν σε αυτές εκ μέρους της» [...]

3. «Ως προς τα οργανωτικά θέματα της Εθνικής Αρχής, ο Διοικητής ασκεί τις ακόλουθες κυρίως αρμοδιότητες:

α. Διασφαλίζει ότι το πρόγραμμα και οι δραστηριότητες των επιμέρους οργανικών μονάδων και υπηρεσιών της Εθνικής Αρχής συμβαδίζουν με το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο και τους τεθέντες στόχους, και επιπλέον ελέγχει και εποπτεύει όλες τις δραστηριότητες της Εθνικής Αρχής [...]

γ. Υποδεικνύει εκπροσώπους της Εθνικής Αρχής σε συλλογικά όργανα του Υπουργείου Πολιτικής Προστασίας ή άλλων Υπουργείων και Φορέων.

δ. Εκδίδει αποφάσεις σύστασης, συγκρότησης και ορισμού μελών επιτροπών, μεταξύ άλλων, για θέματα προμηθειών και ομάδων εργασίας αρμοδιότητας της Εθνικής Αρχής»...

4. «Ως προς τα θέματα πολιτικής προστασίας, εκτός από τις προβλεπόμενες στο άρθρο 37 του παρόντος νόμου αρμοδιότητες της Εθνικής Αρχής:

γ. Συντονίζει και κατευθύνει τις δράσεις που περιλαμβάνονται στην αποστολή του Εθνικού Συστήματος του άρθρου 4 του παρόντος, επιπέδου κεντρικής διοίκησης, σύμφωνα με τις μεθόδους οργάνωσης, τα όργανα και την κατανομή αρμοδιοτήτων που προβλέπονται στον παρόντα νόμο...

ζ. Επικουρείται από τους δύο (2) Υποδιοικητές της Εθνικής Αρχής οι οποίοι είναι άμεσοι βοηθοί του. Σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματός του, ο Διοικητής αναπληρώνεται από τον Υποδιοικητή Συντονισμού.

η. Ο Διοικητής της Εθνικής Αρχής μπορεί με απόφασή του, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, να μεταβιβάζει στον Υποδιοικητή Συντονισμού, στον Υποδιοικητή Οργάνωσης, στο Διοικητή του Ε.Σ.ΚΕ.Π.Π. ή στους Προϊσταμένους Διευθύνσεων και Τμημάτων ορισμένες αρμοδιότητές του εκτός από αυτές που του μεταβίβασε με απόφασή του ο Υπουργός Προστασίας του Πολίτη.

θ. Ο Διοικητής της Εθνικής Αρχής μπορεί να συγκροτεί ομάδες εργασίας αποτελούμενες από στελέχη υπηρεσιών ή φορέων, από εμπειρογνώμονες και ιδιώτες, για τη μελέτη σχετικών με τις αρμοδιότητές του θεμάτων (Σ.Ν.)».

Άρθρο 43

«Υποδιοικητές»

1. «Συστήνονται δύο (2) θέσεις Υποδιοικητών της Εθνικής Αρχής, με βαθμό 2ο, της κατηγορίας ειδικών θέσεων και τριετή θητεία. Ο Υποδιοικητής Οργάνωσης και ο Υποδιοικητής Συντονισμού είναι οι άμεσοι βοηθοί του Διοικητή της Εθνικής Αρχής.

2. Για την πλήρωση των θέσεων των Υποδιοικητών της Εθνικής Αρχής, εκδίδεται πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τον Υπουργό Προστασίας του Πολίτη.

3. Δικαίωμα υποβολής αίτησης έχουν όσοι πληρούν τα προσόντα των περιπτώσεων α έως δ της παραγράφου 2 του άρθρου 39 του παρόντος νόμου...

6. Ο Υποδιοικητής Συντονισμού αναπληρώνει το Διοικητή της Εθνικής Αρχής στην άσκηση των καθηκόντων του όταν αυτός απουσιάζει ή κωλύεται (Σ.Ν.)».

Συμπέρασμα επί των άρθρων 39, 40 & 43: «Της Εθνικής Αρχής προΐσταται Διοικητής, ο οποίος είναι πρόσωπο εγνωσμένου κύρους, με επιχειρησιακή και διοικητική εμπειρία και επιστημονική επάρκεια. Επιλέγεται, στη βάση συγκεκριμένων προσόντων από ανεξάρτητη επιτροπή, η οποία συστήνεται με απόφαση του Υπουργού Προστασίας του Πολίτη και διορίζεται από τον ίδιο Υπουργό για πενταετή θητεία με δικαίωμα ανανέωσης για μία μόνο πενταετία. Τον Διοικητή προβλέπεται να υποστηρίζουν Υποδιοικητής Συντονισμού και Υποδιοικητής Οργάνωσης, οι οποίοι επιλέγονται με βάση ανάλογα προσόντα, με τον Υποδιοικητή

Συντονισμού να αναπληρώνει τον Διοικητή της Εθνικής Αρχής όταν αυτός απουσιάζει ή κωλύεται. Η πρόβλεψη συγκεκριμένης θητείας για τον Διοικητή καθώς και για τους Υποδιοικητές της Εθνικής Αρχής, αποτελεί τον κανόνα στη διεθνή πρακτική και έρχεται να επιλύσει το χρόνιο πρόβλημα της ασυνέχειας της διοίκησης στον κρίσιμο τομέα της διαχείρισης εκτάκτων αναγκών (ΑΕ, 16)».

«ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ»

Άρθρο 46

«Διάρθρωση της Εθνικής Αρχής»

1. «Η Εθνική Αρχή διαρθρώνεται ως ακολούθως και συνιστώνται τα εξής: α. Γραφείο Διοικητή. β. Γραφείο Υποδιοικητή Συντονισμού και Γραφείο Υποδιοικητή Οργάνωσης. γ. Αυτοτελές Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού. δ. Αυτοτελές Τμήμα Επιστημονικών Πληροφοριών Πολιτικής Προστασίας. ε. Αυτοτελές Τμήμα Νομικής Υποστήριξης. στ. Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων. ζ. Διεύθυνση Σχεδιασμού Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών. η. Διεύθυνση Αναπτυξιακού Σχεδιασμού, Διεθνών Σχέσεων και Επικοινωνίας. θ. Διεύθυνση Εθελοντισμού, Εκπαίδευσης και Πόρων Πολιτικής Προστασίας. ι. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών. ια. Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών και Υποστήριξης. ιβ. Εθνικό Συντονιστικό Κέντρο Πολιτικής Προστασίας (Σ.Ν.)».

Άρθρο 49

«Αυτοτελές Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού»

«Στο Τμήμα αυτό ανήκει:

α. Η κατάρτιση, από κοινού με τους λοιπούς συναρμόδιους φορείς, της Εθνικής Στρατηγικής για τη Μείωση του Κινδύνου Καταστροφών και της στρατηγικής για την προστασία των Υποδομών Ζωτικής Σημασίας, συμπεριλαμβανομένων των διασυνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων τους, καθώς και πλαισίων («frameworks») για την οργάνωση και τυποποίηση τομέων δράσης της πολιτικής προστασίας και λοιπών στρατηγικών για την εκπλήρωση των στόχων του Εθνικού Συστήματος.

β. Η συμμετοχή σε εθνικές επιτροπές ομάδες εργασίας, συμβούλια και όργανα κατάρτισης εθνικών κατευθυντήριων γραμμών, για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και μείωση της τρωτότητας του δομημένου περιβάλλοντος σε φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές και διατυπώνει τις απόψεις και προτάσεις αναφορικά με σχετικές μελέτες.

γ. Η μελέτη των διεθνών εξελίξεων στην πολιτική προστασία και ο καθορισμός των βασικών ποσοτικών και ποιοτικών στόχων στους οποίους πρέπει να οδηγεί η δράση της Εθνικής Αρχής.

δ. Η παρακολούθηση της λειτουργίας ευρωπαϊκών και διεθνών επιτροπών σε θέματα αρμοδιότητά της και η συνεργασία με υπηρεσίες κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή τρίτες χώρες για τη μεταφορά τεχνογνωσίας καθώς και για την αξιοποίηση ειδικών

ευρωπαϊκών και διεθνών πόρων (Σ.Ν.)».

Άρθρο 50

«Αυτοτελές Τμήμα Επιστημονικών Πληροφοριών Πολιτικής Προστασίας»

«Στο Τμήμα αυτό ανήκει:

α. Η συνεργασία με επιστημονικούς φορείς και οργανισμούς, ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, με σκοπό την αξιοποίηση προϊόντων εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας για την υποστήριξη του Εθνικού Συστήματος.

β. Η συγκρότηση κοινών ομάδων εργασίας με ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα, με δημόσιους οργανισμούς, ερευνητικούς φορείς και στελέχη και εμπειρογνώμονες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που έχουν εμπειρία και γνώση σε θέματα διαχείρισης εκτάκτων αναγκών.

γ. Η καταγραφή επιχειρησιακών αναγκών του Εθνικού Συστήματος που δύνανται να ικανοποιηθούν μέσω της αξιοποίησης προϊόντων εφαρμοσμένης έρευνας και τεχνολογίας με σκοπό την ένταξή τους στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτικής Προστασίας.

δ. Η ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα ή με επιστημονικά και ερευνητικά ιδρύματα, κέντρα και οργανισμούς, για την ωρίμαση και υποβολή προτάσεων σε θέματα Πολιτικής Προστασίας για χρηματοδότηση από εθνικούς, ευρωπαϊκούς ή άλλους πόρους.

ε. Η συμμετοχή, στο πλαίσιο στρατηγικών συνεργασιών, στα στάδια κατάρτισης, υποβολής και υλοποίησης προγραμμάτων και μελετών άλλων φορέων του εσωτερικού και εξωτερικού (Σ.Ν.)».

Άρθρο 53

«Διεύθυνση Σχεδιασμού Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών»

1. «Η Διεύθυνση Σχεδιασμού Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών χειρίζεται τα θέματα οργάνωσης και συντονισμού του σχεδιασμού πολιτικής προστασίας του Εθνικού Συστήματος για τους κινδύνους και απειλές του εθνικού καταλόγου του άρθρου 25, σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων εκπαίδευσης σε ζητήματα αρμοδιότητά της σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Εθελοντισμού, Εκπαίδευσης και Πόρων Πολιτικής Προστασίας, διενέργειας ασκήσεων πολιτικής προστασίας με συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων, υποστήριξης των ΛΕ.Ε.Α. όλων των επιπέδων διοίκησης σε ζητήματα σχεδιασμού, οργάνωσης, λειτουργίας και αξιολόγησης καθώς και διατύπωσης εισηγήσεων προς τον Διοικητή της Εθνικής Αρχής για την κατανομή πιστώσεων και έκτακτων ενισχύσεων στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού για δράσεις πολιτικής προστασίας. Η Διεύθυνση Σχεδιασμού Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών περιλαμβάνει»:

A. «Το Τμήμα Υποστήριξης Σχεδιασμού Πολιτικής Προστασίας, το οποίο είναι αρμόδιο για: α. Την οργάνωση και το συντονισμό του σχεδιασμού πολιτικής προστασίας από τους αρμόδιους προς τούτο φορείς του Εθνικού Συστήματος» [...]

B. «Το Τμήμα Σχεδιασμού Αντιμετώπισης Φυσικών Καταστροφών, το οποίο είναι αρμόδιο για: α. Το συντονισμό των δράσεων για την ανάλυση και χαρτογράφηση των κινδύνων και απειλών του εθνικού καταλόγου του άρθρου 25 που οφείλονται σε φυσικά φαινόμενα, και εκτίμησης της επικινδυνότητάς τους σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο» [...]

Γ. «Το Τμήμα Σχεδιασμού Αντιμετώπισης Ανθρωπογενών Καταστροφών, το οποίο είναι αρμόδιο για:

α. Το συντονισμό των δράσεων για την ανάλυση και χαρτογράφηση των κινδύνων και απειλών του εθνικού καταλόγου του άρθρου 25 που οφείλονται σε ανθρώπινη δραστηριότητα, και εκτίμησης της επικινδυνότητάς τους σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

β. Την κατάρτιση, σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς των Σχεδίων Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών και Διαχείρισης των Συνεπειών τους... Τα ανωτέρω σχέδια, ανάλογα με το είδος του κινδύνου δύνανται να έχουν εφαρμογή σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση, στα σχέδια αυτά ενσωματώνονται σε παραρτήματα τα σχέδια δράσης των ΛΕ.Ε.Α».

Δ. «Το Τμήμα Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών και Τεκμηρίωσης είναι αρμόδιο για:

α. Τη λειτουργία Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών (GIS) με την ανάπτυξη του απαιτούμενου εξοπλισμού και λογισμικού με σκοπό την υποστήριξη της Εθνικής Αρχής, συμπεριλαμβανομένου του Ε.Σ.ΚΕ.Π.Π., σε θέματα γεωγραφικών συστημάτων και θεματικής χαρτογραφίας» [...]

Ε. «Το Τμήμα Οργάνωσης και Υποστήριξης Λειτουργιών Έκτακτης Ανάγκης είναι αρμόδιο για:

α. Την έκδοση κατευθυντήριων οδηγιών για ζητήματα οργάνωσης, λειτουργίας και αξιολόγησης του επιπέδου ικανότητας των ΛΕ.Ε.Α.

β. Την αξιολόγηση των ΛΕ.Ε.Α. επιπέδου κεντρικής διοίκησης με σκοπό τη διαπίστωση ελλείψεων στους τομείς σχεδιασμού, οργάνωσης, εξοπλισμού, εκπαίδευσης ή ασκήσεων, τη διατύπωση σχετικών εισηγήσεων και την υποβολή τους ιεραρχικά στον Διοικητή της Εθνικής Αρχής [...](Σ.Ν.)».

Άρθρο 54

«Διεύθυνση Αναπτυξιακού Σχεδιασμού, Διεθνών Σχέσεων και Επικοινωνίας»

«Η Διεύθυνση Αναπτυξιακού Σχεδιασμού, Διεθνών Σχέσεων και Επικοινωνίας χειρίζεται τα θέματα κατάρτισης του μεσοπρόθεσμου και τριετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος Πολιτικής Προστασίας, καθώς και τα θέματα οργάνωσης, λειτουργίας, επικοινωνίας και διεθνών σχέσεων της Εθνικής Αρχής (Σ.Ν.)».

Άρθρο 55

«Διεύθυνση Εθελοντισμού, Εκπαίδευσης και Πόρων Πολιτικής Προστασίας»

«Η Διεύθυνση Εθελοντισμού, Εκπαίδευσης και Πόρων Πολιτικής Προστασίας χειρίζεται τα θέματα οργάνωσης, αξιοποίησης, προώθησης και υποστήριξης της εθελοντικής δράσης και εποπτείας του Συστήματος Εθελοντισμού Πολιτικής Προστασίας, σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων εκπαίδευσης στα αντικείμενα της πολιτικής προστασίας, τυποποίησης και παρακολούθησης των διαθέσιμων πόρων του Εθνικού Συστήματος, συντονισμού των δράσεων υποστήριξης των επικοινωνιών σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών καθώς και συντονισμού των δράσεων παροχής υπηρεσιών διοικητικής μέριμνας σε πληγέντες από καταστροφές. Η Διεύθυνση Εθελοντισμού, Εκπαίδευσης και Πόρων Πολιτικής Προστασίας περιλαμβάνει»:

Α. «Το **Τμήμα Εθελοντισμού** είναι αρμόδιο για:

α. Την προώθηση και οργάνωση της εθελοντικής δράσης στον τομέα της Πολιτικής Προστασίας και την εποπτεία του Συστήματος Εθελοντισμού Πολιτικής Προστασίας.

β. Την αξιοποίηση και διασφάλιση της συμμετοχής των εθελοντικών οργανώσεων σε δράσεις αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και των συνεπειών τους καθώς και σε δράσεις πρόληψης μη δομικού χαρακτήρα. Την οργάνωση και τήρηση Μητρώου Εθελοντικών Οργανώσεων Πολιτικής Προστασίας, με σκοπό την ένταξη σε αυτό των Εθελοντικών Οργανώσεων πολιτικής προστασίας της χώρας και των εθελοντών τους [...] (Σ.Ν.)».

Συμπεράσματα επί των άρθρων 46, 49, 50, 53-55:

Για την εύρυθμη λειτουργία της Εθνικής Αρχής και την εκπλήρωση της αποστολής της προβλέπεται μεταξύ άλλων:

1) **Γραφείο Διοικητή**, Γραφείο Υποδιοικητή Συντονισμού και Γραφείο Υποδιοικητή Οργάνωσης, για την υποστήριξη του Διοικητή, του Υποδιοικητή Συντονισμού και του Υποδιοικητή Οργάνωσης στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

2) **Αυτοτελές Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού με αρμοδιότητες που αφορούν:**

Η κατάρτιση, από κοινού με τους λοιπούς συναρμόδιους φορείς, της Εθνικής Στρατηγικής για τη Μείωση του Κινδύνου Καταστροφών και της στρατηγικής για την προστασία των Υποδομών Ζωτικής Σημασίας, η συμμετοχή σε εθνικές επιτροπές ομάδες εργασίας, συμβούλια και όργανα κατάρτισης εθνικών κατευθυντήριων γραμμών, για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και μείωση της τρωτότητας του δομημένου περιβάλλοντος σε φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές και διατυπώνει τις απόψεις και προτάσεις αναφορικά με σχετικές μελέτες και η μελέτη των διεθνών εξελίξεων στην πολιτική προστασία και η παρακολούθηση της λειτουργίας ευρωπαϊκών και διεθνών επιτροπών σε θέματα αρμοδιότητά της και η συνεργασία με υπηρεσίες κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή τρίτες χώρες για τη μεταφορά τεχνογνωσίας καθώς και για την αξιοποίηση ειδικών ευρωπαϊκών και διεθνών πόρων.

3) Αυτοτελές Τμήμα Επιστημονικών Πληροφοριών Πολιτικής Προστασίας με αρμοδιότητες που αφορούν:

Η συνεργασία με επιστημονικούς φορείς και οργανισμούς, ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, με σκοπό την αξιοποίηση προϊόντων εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας για την υποστήριξη του Εθνικού Συστήματος, η συγκρότηση κοινών ομάδων εργασίας με ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα, με δημόσιους οργανισμούς, ερευνητικούς φορείς και στελέχη και εμπειρογνώμονες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που έχουν εμπειρία και γνώση σε θέματα διαχείρισης εκτάκτων αναγκών, η ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα ή με επιστημονικά και ερευνητικά ιδρύματα, κέντρα και οργανισμούς, για την ωρίμαση και υποβολή προτάσεων σε θέματα Πολιτικής Προστασίας για χρηματοδότηση από εθνικούς, ευρωπαϊκούς ή άλλους πόρους.

4) Διεύθυνση Σχεδιασμού Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών και

5) Διεύθυνση Εθελοντισμού, Εκπαίδευσης και Πόρων Πολιτικής Προστασίας.

«ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ»

Άρθρο 58

«Αποστολή και Διοίκηση»

«Το Εθνικό Συντονιστικό Κέντρο Πολιτικής Προστασίας (Ε.Σ.ΚΕ.Π.Π.) αποτελεί Ειδική Υπηρεσία της Εθνικής Αρχής, με ιδιαίτερη και συγκεκριμένη αποστολή, υπαγόμενη επιχειρησιακά στον Υποδιοικητή Συντονισμού της Εθνικής Αρχής και λειτουργεί σε εικοσιτετράωρη βάση ως κέντρο διοίκησης, ελέγχου, επικοινωνιών και συντονισμού για όλες τις δράσεις πολιτικής προστασίας επιπέδου κεντρικής διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των δράσεων των ΛΕ.Ε.Α. του ίδιου επιπέδου».

«Στην αποστολή και στις βασικές αρμοδιότητες του Ε.Σ.ΚΕ.Π.Π. περιλαμβάνονται, κυρίως»:

α. «Η συγκέντρωση, επεξεργασία και αξιολόγηση πληροφοριών εκτίμησης της κατάστασης και των αναγκών υποστήριξης, μετά την εκδήλωση καταστροφικών φαινομένων ή όταν υφίσταται έγκαιρη προειδοποίηση για επικείμενη εκδήλωσή τους καθώς και στην περίπτωση συμβάντων που προκαλούν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης».

β. «Η οργάνωση, ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και η παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων πολιτικής προστασίας επιπέδου κεντρικής διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των ΛΕ.Ε.Α. του ίδιου επιπέδου:

γ. Η διαβίβαση των αναφορών περιστατικών κυβερνοασφάλειας των Υποδομών Ζωτικής Σημασίας στους αρμόδιους για τη διαχείρισή τους φορείς.

δ. Η ενημέρωση των πολιτών και των εμπλεκόμενων φορέων.

ε. Η λειτουργία του ευρωπαϊκού αριθμού κλήσης «112» και του συστήματος προειδοποίησης πολιτών.

στ. Η διασφάλιση της επικοινωνίας με τα κέντρα επιχειρήσεων των πρώτων ανταποκριτών, το κέντρο επιχειρήσεων του ΓΕΕΘΑ, τα Κέντρα Συντονισμού Πολιτικής Προστασίας των περιφερειών, περιφερειακών ενοτήτων και δήμων και τους αντίστοιχους Συντονιστές Έκτακτης Ανάγκης καθώς και με τους λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς σε δράσεις διαχείρισης εκτάκτων αναγκών και αντιμετώπισης των συνεπειών τους.

ζ. Η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών διαθεσιμότητας και ετοιμότητας των πόρων του Εθνικού Συστήματος.

η. Η ενεργοποίηση της διαδικασίας συνδρομής του ευρωπαϊκού μηχανισμού πολιτικής προστασίας, η συμμετοχή σε μηχανισμούς ενεργοποίησης με αντίστοιχα Κέντρα Πολιτικής Προστασίας άλλων χωρών και η εφαρμογή των διαδικασιών της ΕΕ στην περίπτωση περιστατικών ασφάλειας σε Ευρωπαϊκές Υποδομές Ζωτικής Σημασίας της ελληνικής επικράτειας (Σ.Ν.)».

Άρθρο 61

«Σύσταση θέσεων – Κανονισμός Οργάνωσης και Λειτουργίας»

1. «Στο Ε.Σ.Κ.ΕΠ.Π. συνιστώνται μία θέση Διοικητή και μία θέση Υποδιοικητή οι οποίες στελεχώνονται από Ανώτατο και Ανώτερο Αξιωματικό του Πυροσβεστικού Σώματος αντίστοιχα ή από πολιτικό προσωπικό που μετατάσσεται, μετακινείται ή αποσπάται από το δημόσιο ή τον ευρύτερο δημόσιο τομέα ή που προσλαμβάνεται ως μόνιμο ή με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
2. Όπου αναφέρεται στην υφιστάμενη νομοθεσία Κέντρο Επιχειρήσεων Πολιτικής Προστασίας (Κ.Ε.Π.Π.), νοείται εφεξής το Ε.Σ.Κ.ΕΠ.Π. (Σ.Ν.)».

Άρθρο 62

«Χρόνος εργασίας προσωπικού και ωράριο λειτουργίας της Εθνικής Αρχής»

«Το Ενιαίο Συντονιστικό Κέντρο Επιχειρήσεων Πολιτικής Προστασίας (Ε.Σ.Κ.Ε.Π.Π.) και το Γραφείο Τύπου λειτουργούν σε εικοσιτετράωρη βάση όλες τις ημέρες του μήνα και καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Το προσωπικό της Εθνικής Αρχής, οι Συντονιστές Έκτακτης Ανάγκης και το προσωπικό των οργανικών μονάδων πολιτικής προστασίας σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο τελεί σε διαρκή ετοιμότητα για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών (Σ.Ν.)».

Συμπεράσματα επί των άρθρων 58, 61 & 62: το Εθνικό Συντονιστικό Κέντρο Πολιτικής Προστασίας (Εθνικό Κέντρο), το οποίο αποτελεί το συντονιστικό-επιχειρησιακό όργανο πολιτικής προστασίας στο επίπεδο της Κεντρικής Διοίκησης και ειδικότερα η αποστολή του Κέντρου, η διοίκηση και η οργάνωσή του, οι αρμοδιότητες, τα επίπεδα ενεργοποίησής του και οι αρμοδιότητες των οργάνων του. Το Εθνικό Κέντρο αποτελεί Μονάδα της Εθνικής Αρχής, υπαγόμενη επιχειρησιακά στον Υποδιοικητή Συντονισμού της Εθνικής Αρχής, της οποίας προΐσταται Διοικητής. Το Εθνικό Συντονιστικό Κέντρο Πολιτικής Προστασίας λειτουργεί όλες τις ημέρες, 24 ώρες το 24ωρο ως κέντρο διοίκησης, ελέγχου, επικοινωνιών και συντονισμού όλων

των δράσεων σε επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης.

Η φιλοσοφία οργάνωσης του Κέντρου είναι αντίστοιχη των Κέντρων Συντονισμού Πολιτικής Προστασίας επιπέδου περιφέρειας, περιφερειακής ενότητας και δήμου με τη διαφορά ότι, διατηρεί τις βασικές του λειτουργίες ενεργοποιημένες σε εικοσιτετράωρη βάση, για σκοπούς επαγρύπνησης και διαχείρισης συμβάντων χαμηλής επικινδυνότητας και επιπλέον περιλαμβάνει λειτουργίες επιπέδου κεντρικής διοίκησης, που ενεργοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες όπως, εκτίμησης της κατάστασης, επιχειρήσεων, επιχειρησιακού σχεδιασμού, διαχείρισης πόρων και μέσων πολιτικής προστασίας, συγκέντρωσης δεδομένων προγνώσεων επικίνδυνων φαινομένων και εκτίμησης της εξέλιξής τους, ενημέρωσης και προειδοποίησης πληθυσμού, γεωχωρικών πληροφοριών και θεματικής χαρτογραφίας κ.α.

Το έργο του, υποστηρίζεται από μόνιμη και διαρκή Ειδική Ομάδα Εκτίμησης της κατάστασης, που συστήνεται με απόφαση του Διοικητή της Εθνικής Αρχής, η οποία συγκεντρώνει και επεξεργάζεται πληροφορίες από όλες τις διαθέσιμες πηγές για την εκτίμηση της κατάστασης σε περίπτωση εξελισσόμενων ή επικείμενων καταστροφών. Σε περιπτώσεις σημαντικών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης ή όταν υπάρχει βέβαιος κίνδυνος για την εκδήλωση καταστροφικών φαινομένων, η αντιμετώπιση των οποίων απαιτεί παροχή οργανωμένης υποστήριξης από το επίπεδο της Κεντρικής Διοίκησης, τη διοίκηση του Κέντρου αναλαμβάνει ο Διοικητής της Εθνικής Αρχής. Τις Αρμοδιότητες του Κέντρου περιλαμβάνονται κυρίως:

α. Η διαβίβαση πληροφοριών, εκτίμησης της κατάστασης στα Κέντρα Συντονισμού Πολιτικής Προστασίας επιπέδου Περιφέρειας και Δήμου και στην Εθνική Επιτροπή Εκτάκτων Αναγκών.

β. Η οργάνωση, ο σχεδιασμός, η ενεργοποίηση, ο συντονισμός και η παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων επιπέδου Κεντρικής Διοίκησης για την παροχή υποστήριξης στους φορείς που έχουν την ευθύνη αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και των συνεπειών τους.

γ. Η ενημέρωση και η προειδοποίηση του πληθυσμού και των εμπλεκόμενων φορέων στις δράσεις πολιτικής προστασίας, όταν υφίσταται έγκαιρη προειδοποίηση για επικείμενη εκδήλωση καταστροφικών φαινομένων και για την εξέλιξή τους καθώς και για τις δράσεις αντιμετώπισής του που είναι σε εξέλιξη.

δ. Η ενεργοποίηση της διαδικασίας συνδρομής του ευρωπαϊκού μηχανισμού πολιτικής προστασίας.

«ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ»

Άρθρο 64

«Σκοπός της συνεργασίας»

«Η Εθνική Αρχή αναπτύσσει συνεργασία με την επιστημονική και ερευνητική κοινότητα, με σκοπό την αξιοποίηση γνώσεων, δεξιοτήτων και προϊόντων εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας στις δραστηριότητες της πολιτικής προστασίας. Για την επίτευξη του ανωτέρω

σκοπού η Εθνική Αρχή»:

α. «Υποστηρίζεται από το Επιστημονικό Συμβούλιο του άρθρου 65, που αποτελεί μόνιμο συμβουλευτικό όργανο του Διοικητή της.

β. Συγκροτεί κοινές ομάδες εργασίας με ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα, με δημόσιους οργανισμούς, ερευνητικούς φορείς και στελέχη και εμπειρογνώμονες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που έχουν εμπειρία και γνώση σε θέματα διαχείρισης εκτάκτων αναγκών...

ε. Δύναται να αναπτύσσει συνεργασίες με φορείς του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα ή με επιστημονικά και ερευνητικά ιδρύματα, κέντρα και οργανισμούς, ή να αναθέτει σε αυτούς τις σχετικές δράσεις.

ζ. Συνάπτει μνημόνια συνεργασίας με ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικούς οργανισμούς για την επιστημονική υποστήριξη του επιχειρησιακού της έργου (Σ.Ν.)».

Άρθρο 65

«Επιστημονικό Συμβούλιο Διαχείρισης Εκτάκτων Αναγκών»

«Συνιστάται Επιστημονικό Συμβούλιο που αποτελεί μόνιμο συμβουλευτικό όργανο του Διοικητή της Εθνικής Αρχής σε θέματα πρόβλεψης, πρόληψης και διαχείρισης σημαντικών κινδύνων, σύμφωνα με τα είδη κινδύνων και απειλών του εθνικού καταλόγου του άρθρου 25 του παρόντος, διαχείρισης εκτάκτων αναγκών καθώς και σύγχρονων τεχνολογιών για την υποστήριξη κρίσιμων επιχειρησιακών λειτουργιών του Εθνικού Συστήματος».

«Στο Επιστημονικό Συμβούλιο συμμετέχουν, κατόπιν σχετικής πρόσκλησης της Εθνικής Αρχής:

α. Εκπρόσωποι των θεσμοθετημένων οργάνων της πολιτείας με αποστολή την πρόγνωση, παρακολούθηση και μελέτη καταστροφικών φαινομένων, καθώς και τη συμβουλευτική και χάραξη πολιτικής για τη μείωση και διαχείριση του κινδύνου καταστροφών.

β. Εκπρόσωποι ακαδημαϊκών και ερευνητικών Ιδρυμάτων, ερευνητικών κέντρων και οργανισμών, που κατέχουν και διαθέτουν γνώση και παρέχουν προϊόντα εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας (Σ.Ν.)».

Άρθρο 66

«Κέντρα Ικανότητας Πολιτικής Προστασίας»

«Στο πλαίσιο της επιστημονικής κοινότητας και σύμφωνα με τους τύπους κινδύνων και απειλών του εθνικού καταλόγου του άρθρου 25 του παρόντος, της Εθνικής Αρχής, με απόφαση του Διοικητή της Εθνικής Αρχής καθορίζονται επιστημονικά, επιχειρησιακά και θεσμικά κριτήρια και αναγνωρίζονται ως «Κέντρα Ικανότητας Πολιτικής Προστασίας» (competence centers) τα ερευνητικά κέντρα και ινστιτούτα, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και οι κοινοπραξίες αυτών, που

κατέχουν και διαθέτουν γνώση και παρέχουν προϊόντα που προέρχονται από δραστηριότητες εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας, τα οποία μπορούν να ενσωματωθούν στις δραστηριότητες του Εθνικού Συστήματος πολιτικής προστασίας (Σ.Ν.)».

Άρθρο 68

«Μεταβατικές διατάξεις

Η Εθνική Αρχή είναι καθολικός διάδοχος της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας και υποκαθίσταται πλήρως στα δικαιώματα και υποχρεώσεις της, εξαιρούμενου του Πυροσβεστικού Σώματος. Όπου στην κείμενη νομοθεσία αναφέρεται Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας εφεξής νοείται η Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας (Σ.Ν.)».

Συμπεράσματα επί των άρθρων 64, 65, 66 & 68: «Για την αποτελεσματική λειτουργία της Πολιτικής Προστασίας απαιτείται συστηματική συνεργασία με την επιστημονική-ερευνητική κοινότητα, η οποία να εκτείνεται από το επίπεδο της πολιτικής έως και το επίπεδο της επιχειρησιακής δράσης. Σχετικές πρωτοβουλίες έχουν ήδη αναληφθεί στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως είναι το Κέντρο Γνώσης για τη Διαχείριση των Κινδύνων Καταστροφών και το Κοινό Κέντρο Ερευνών («Joint Research Center») της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που ιδρύθηκε με αρμοδιότητες στην έρευνα και στην καινοτομία και με σκοπό τη δημιουργία, διαχείριση και κατανόηση της γνώσης για την υποστήριξη των ευρωπαϊκών πολιτικών συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής για τη διαχείριση του κινδύνου καταστροφών.

Προβλέπονται η ανάπτυξη της συνεργασίας του Εθνικού Συστήματος με την επιστημονική - ερευνητική κοινότητα, η σύσταση μόνιμου και διαρκούς Επιστημονικού Συμβουλίου για την υποστήριξη του έργου του Διοικητή της Εθνικής Αρχής καθώς και τη διαδικασία αναγνώρισης επιστημονικών-ερευνητικών φορέων και κοινοπραξιών τους τους ως Κέντρων Ικανοτήτων Πολιτικής Προστασίας. Σκοπός της συνεργασίας, είναι η συμπερίληψη στις Γενικές Αρχές και την αποστολή του ΕΣΠΠ της επιστημονικής γνώσης και των προϊόντων εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας σε όλες τις φάσεις του κύκλου διαχείρισης καταστροφών, όπως επίσης στην εκτίμηση του κινδύνου και της επικινδυνότητας (ΑΕ, 19-20)».

«ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ»

«ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΘΕΜΑΤΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ»

Άρθρο 70

«Αποστολή και δράση των Εθελοντών Πολιτικής Προστασίας»

«Το άρθρο 14 του ν. 3013/2002 αντικαθίσταται ως ακολούθως»:

Άρθρο 14

«Αποστολή και δράση των Εθελοντών Πολιτικής Προστασίας»

1. «Αποστολή του εντασσόμενου στο Σύστημα Εθελοντισμού Πολιτικής Προστασίας εθελοντή είναι η παροχή συνδρομής στους αρμόδιους κρατικούς φορείς στο έργο της προστασίας της ζωής, της υγείας, των υποδομών, της περιουσίας, καθώς και του περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένης της πολιτιστικής κληρονομιάς από επαπειλούμενες ή εν εξελίξει φυσικές, τεχνολογικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές και συμβάντα, που προκαλούν καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης του άρθρου 2 παρ. 25 του παρόντος.

2. Οι Εθελοντές Πολιτικής Προστασίας των Εθελοντικών Ομάδων Πολιτικής Προστασίας συντρέχουν την Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας δρουν και υποστηρίζουν το έργο των Αρχών και των κρατικών υπηρεσιών για την εκπλήρωση της αποστολής τους, σύμφωνα με τις αρχές της κοινωνικής αλληλεγγύης (ΣΝ)».

Άρθρο 71

«Ρυθμίσεις θεμάτων Εθελοντών Πολιτικής Προστασίας»

Τα άρθρα 14Α έως 141 του ν.3013/2002 αντικαθίστανται ως ακολούθως:

Άρθρο 14Β

«Ένταξη και κατηγοριοποίηση Εθελοντικών Οργανώσεων»

1. «Στην Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας τηρείται Μητρώο Εθελοντικών Οργανώσεων (Μητρώο Ε.Ο.) [...]

ε. Οι εθελοντές έχουν λάβει την πιστοποιημένη εκπαίδευση που απαιτείται για την υποστήριξη των λειτουργιών για τις οποίες εντάσσονται στο Μητρώο Ε.Ο [...] (Σ.Ν.)».

Άρθρο 14Γ

«Εκπαίδευση Εθελοντών Πολιτικής Προστασίας»

«Η Εθνική Αρχή έχει επιτελικό και συντονιστικό ρόλο στην εκπαίδευση των Εθελοντών Πολιτικής Προστασίας και μπορεί, ύστερα από τη σύναψη σχετικών μνημονίων, να συνεργάζεται, με την Πυροσβεστική Ακαδημία, τον Ελληνικό Ερυθρό Σταυρό, με αρμόδιους κρατικούς φορείς, με μη κυβερνητικές οργανώσεις και με ιδιωτικούς φορείς που διαθέτουν εμπειρία και παρέχουν εξειδικευμένη πιστοποιημένη εκπαίδευση, η οποία βασίζεται στην εφαρμογή προτύπων διαχείρισης ποιότητας με σχετικές πιστοποιήσεις, καθώς και με Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι., με αντικείμενα σπουδών συναφή με αυτά της Πολιτικής Προστασίας (Σ.Ν.)».

Άρθρο 73

«Συνεργασία με μη κυβερνητικές οργανώσεις και φορείς της κοινωνίας των πολιτών και οργανώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα»

«Η Εθνική Αρχή αναπτύσσει συνεργασίες με μη κυβερνητικές οργανώσεις και φορείς της

κοινωνίας των πολιτών και οργανώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα της Χώρας, των οποίων οι δραστηριότητες μπορούν να αξιοποιηθούν στην πολιτική προστασία και όταν οι δράσεις ή η νομική υπόσταση των οργανώσεων δεν εντάσσεται στα οριζόμενα στην παράγραφο 2 του άρθρου 14B του ν.3013/2002 όπως αυτό τροποποιήθηκε σύμφωνα με το άρθρο 71 του παρόντος (Σ.Ν.)».

Συμπεράσματα επί των άρθρων 70 & 73: «Επεκτείνεται το Σύστημα Εθελοντισμού Πολιτικής Προστασίας με σκοπό να συμπεριληφθεί η συνεργασία με μη κυβερνητικές οργανώσεις και φορείς της κοινωνίας των πολιτών, ιδιωτικού δικαίου και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, στη βάση σύναψης μνημονίων συνεργασίας με την Εθνική Αρχή. Στο σύστημα δεν συμπεριλαμβάνεται πλέον η κατηγορία των ειδικευμένων εθελοντών πολιτικής προστασίας, καθώς μετά από πολυετή εφαρμογή δεν απέδωσε τα αναμενόμενα οφέλη και η συνεργασία της διοίκησης με μεμονωμένα άτομα αποδείχτηκε αναποτελεσματική και δυσχερής. Απλοποιούνται οι διαδικασίες για την εισαγωγή των εθελοντών στο Σύστημα Εθελοντισμού, με αναθεώρηση των σχετικών κριτηρίων. Κύριο στοιχείο της απλοποιημένης διαδικασίας, αποτελεί η δυνατότητα εισαγωγής στο Σύστημα Εθελοντισμού με αποδεικτικά πιστοποιημένης εκπαίδευσης, που οι εθελοντές έχουν ήδη λάβει από αρμόδιους φορείς, ανάλογα με την κατηγορία της δράσης τους. Επιλύονται θέματα συντονισμού της ανταπόκρισης των εθελοντών με την ένταξή τους, ανάλογα με το αντικείμενο και τη εμβέλεια δράσης τους, σε Λειτουργίες Έκτακτης Ανάγκης επιπέδου Κεντρικής Διοίκησης, Περιφέρειας, Περιφερειακής Ενότητας και Δήμου. Όσον αφορά την ευχερέστερη και αποδοτικότερη παροχή πιστοποιημένης εκπαίδευσης στους εθελοντές από την πολιτεία, εισάγεται ρύθμιση βάσει της οποίας θα παρέχεται πιστοποιημένη εκπαίδευση από τους καθ' ύλην αρμόδιους κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς, καθώς και από Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι., που έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν εκπαίδευση στο αντικείμενο της Πολιτικής Προστασίας, η οποία θα βασίζεται σε μνημόνια συνεργασίας με την Εθνική Αρχή (ΑΕ, 21-22)».

5.4 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα επί της μελέτης περίπτωσης- Γενική αποτίμηση του Σχεδίου Νόμου

Το σχέδιο νόμου για το «Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας», προτείνει την οργανωσιακή αλλαγή με σκοπό τη βελτίωση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου που αφορά στην αντιμετώπιση των εκτάκτων αναγκών που προκαλούνται από φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές και στη διαχείριση των συνεπειών τους. Το Εθνικό Σύστημα περιλαμβάνει το σύνολο των αρμόδιων κρατικών υπηρεσιών ΠΠ, εθελοντικές και ΜΚΟ, καθώς και φορείς του ιδιωτικού τομέα που έχουν σχέση με τις δραστηριότητες της πολιτικής προστασίας και προβλέπει την ενεργό συμμετοχή όλων των πολιτών και του κοινωνικού συνόλου.

Το νέο σύστημα, προβλέπεται να είναι ενιαίο, με αλλαγές στο λειτουργικό, επιχειρησιακό και επιστημονικό τομέα, με σκοπό να εξασφαλίσει την ικανότητα αποτελεσματικής ανταπόκρισης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, που προκαλούνται από φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές, καθώς και στις προκλήσεις της κλιματικής αλλαγής, η οποία χαρακτηρίζεται από ακραία καιρικά φαινόμενα, κλιμακούμενης έντασης και μεγαλύτερης συχνότητας. Κατ' επέκταση, θεσμοθετείται ο ολιστικός χαρακτήρας του ΕΣΠΠ και στο πλαίσιο αυτό θα συντονίζει το σύνολο των αρμόδιων κρατικών υπηρεσιών Π.Π., εθελοντικές και ΜΚΟ, καθώς και φορείς του ιδιωτικού τομέα που έχουν σχέση με τις δραστηριότητες της πολιτικής προστασίας. Οι δράσεις του

υλοποιούνται μέσω ευέλικτων, δυναμικών και διαλειτουργικών επιχειρησιακών δομών όλων των επιπέδων διοίκησης, οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα κλιμάκωσης του επιπέδου ανταπόκρισης αναλόγως των αναγκών. Η αποτελεσματική του λειτουργία προϋποθέτει την αξιοποίηση της επιστημονικής γνώσης και προϊόντων εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας σε όλες τις φάσεις του κύκλου διαχείρισης καταστροφών, από την πρόληψη έως την αποκατάσταση. Σε ό,τι αφορά στην αποστολή του Εθνικού Συστήματος, ορίζεται ότι οι δράσεις του αποσκοπούν στην πρόληψη καταστροφών και τον μετριασμό της επικινδυνότητάς τους στην πρόγνωση, στη διαχείριση έκτακτων αναγκών και στη βραχεία αποκατάσταση από καταστροφές.

Επιπλέον υπάρχουν ρητές αναφορές για την ανάπτυξη των θεσμοθετούμενων «Λειτουργιών Έκτακτης Ανάγκης» (ΛΕ.Ε.Α), για ολόκληρο το σύστημα Πολιτικής Προστασίας. Οι ΛΕ.Ε.Α. αποτελούν τη βάση για να υπάρξει ουσιαστική δυνατότητα συντονισμού του δυναμικού και των μέσων πολιτικών προστασίας δηλ. στην οργάνωσή τους στηρίζεται το Σύστημα Πολιτικής Προστασίας. Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται η κατάρτιση «Πρωτοκόλλων Συντονισμού» μεταξύ των εμπλεκόμενων κύριων και υποστηρικτικών φορέων, η οποία αποτελεί σημαντική αλλαγή, αφού υλοποιείται σε οργανωτικό και πρακτικό επίπεδο η παροχή των (ΛΕ.Ε.Α) και Πολιτικής Προστασίας. Τα δε πρωτόκολλα συντονισμού θα εξειδικεύονται με βάση κατευθυντήριες οδηγίες που εκδίδονται από την Εθνική Αρχή, ώστε να επιτυγχάνεται η ομοιογένεια και η λειτουργικότητα τους, δηλ. στόχος τους είναι η συγκεκριμενοποίηση και η αποτελεσματική οργάνωση των επιμέρους λειτουργιών. Ενδεικτικά στις 19 ΛΕ.Ε.Α. περιλαμβάνονται: Αναγνώρισης και εκτίμησης κινδύνων και απειλών, Σχεδιασμού πολιτικής προστασίας Ενημέρωσης και προειδοποίησης πολιτών, Πυρόσβεσης και διάσωσης, Δημόσιας ασφάλειας και προστασίας, Μεταφοράς πληγέντων, ανθρώπινου δυναμικού και μέσων, Προστασίας πολιτιστικής κληρονομιάς, Περιβαλλοντικής ρύπανσης και αποκατάστασης φυσικού περιβάλλοντος, Διαχείρισης ανθρωπίνων απωλειών, Καταγραφής συνεπειών, Ψυχοκοινωνικής υποστήριξης κ.α. Επιπροσθέτως, όταν είναι πιθανό να υπάρξουν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, για την αντιμετώπιση των οποίων δεν επαρκούν τα μέτρα και οι δράσεις που προβλέπονται στον σχεδιασμό, απαιτείται η σύσταση και συγκρότηση Επιτροπών Έκτακτης Ανάγκης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα για τη λήψη αποφάσεων επιτελικού χαρακτήρα. Η ύπαρξη εθνικού καταλόγου κινδύνων και απειλών, αποτελεί αναγκαία παρέμβαση προκειμένου να επιλυθούν τυχόν προβλήματα που απορρέουν από τη σύγκυση αρμοδιοτήτων. Για κάθε κίνδυνο, απαιτείται συγκεκριμένο πλαίσιο που να ορίζει τους φορείς διαχείρισης σε όλες τις φάσεις (πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση, αποκατάσταση) με σαφή διάκριση κύριων και υποστηρικτικών ρόλων. Οι καταστάσεις Έκτακτης Ανάγκης Εθνικής Σημασίας που συνδέονται με συντελεσθείσες φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές με ευρείες δυσμενείς συνέπειες στον πληθυσμό και τις υποδομές της χώρας, αποφασίζεται από το Υπουργικό Συμβούλιο και καθορίζονται επείγοντα ζητήματα όπως: μέτρα, δράσεις και παρεμβάσεις αρωγής, ανακούφισης και οικονομικής ενίσχυσης των πληγέντων, καταγραφής των πάσης φύσεως ζημιών, αποκατάστασης της λειτουργίας των υποδομών ζωτικής σημασίας και διασφάλισης της διοικητικής συνέχειας.

Η «Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας» αναβαθμίζεται διοικητικά σε «Εθνική Αρχή Πολιτικής Προστασίας» (Εθνική Αρχή/ ΕΑΠΠ), η οποία αποτελεί τον πυρήνα του «Εθνικού Συστήματος Πολιτικής Προστασίας/ΕΣΠΠ» και θεσπίζεται ως αυτοτελής δημόσια Υπηρεσία, υπαγόμενη στον Υπουργό Προστασίας του Πολίτη. Η Εθνική Αρχή, αναλαμβάνει κομβικής σημασίας ρόλο στο αναβαθμισμένο ΕΣΠΠ, που περιλαμβάνει την οργάνωση, ετοιμότητα,

κινητοποίηση και συντονισμό των δράσεων του Εθνικού Συστήματος, σε όλο το φάσμα της διαχείρισης εκτάκτων αναγκών, από την πρόληψη έως και την αποκατάσταση. Η ΕΑΠΠ για πρώτη φορά απελευθερώνεται διοικητικά από την εκάστοτε κυβέρνηση, καθώς παύει να διοικείται από πολιτικό πρόσωπο, αλλά πλέον θα ορίζεται μόνιμη διοίκηση με συγκεκριμένα κριτήρια, δηλ. θα προΐσταται Διοικητής εγνωσμένου κύρους, με επιχειρησιακή εμπειρία, ικανότητα και επιστημονική επάρκεια στον τομέα της ΠΠ. Θα υποστηρίζεται στο έργο του από μόνιμο και διαρκές Επιστημονικό Συμβούλιο, απαρτιζόμενο από εκπροσώπους ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, ερευνητικών κέντρων και φορέων που εξειδικεύονται στον τομέα διαχείρισης εκτάκτων αναγκών. Επίσης, τον Διοικητή προβλέπεται να υποστηρίζουν Υποδιοικητής Συντονισμού και Υποδιοικητής Οργάνωσης, οι οποίοι επιλέγονται με βάση ανάλογα προσόντα. Για την εύρυθμη λειτουργία της Εθνικής Αρχής και την εκπλήρωση της αποστολής της προβλέπονται μεταξύ άλλων οι εξής οργανικές μονάδες: Γραφείο Διοικητή, Γραφείο Υποδιοικητή Συντονισμού και Γραφείο Υποδιοικητή Οργάνωσης, Αυτοτελές Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού, Αυτοτελές Τμήμα Επιστημονικών Πληροφοριών Πολιτικής Προστασίας, Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων, Διεύθυνση Σχεδιασμού Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών, Διεύθυνση Αναπτυξιακού Σχεδιασμού, Διεθνών Σχέσεων και Επικοινωνίας, Διεύθυνση Εθελοντισμού, Εκπαίδευσης και Πόρων Πολιτικής Προστασίας.

Στην ΕΑΠΠ καθώς και σε αρμόδιους φορείς αποδίδονται συγκεκριμένες αρμοδιότητες που εκτείνονται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης σε όλο τον κύκλο διαχείρισης καταστροφών, οι οποίες μέχρι σήμερα, δεν συγκροτούσαν οργανωμένο πλαίσιο πρότυπου διαχείρισης εκτάκτων αναγκών ιδιαίτερα στις φάσεις της πρόληψης και της αποκατάστασης. Στο πλαίσιο της Εθνικής Αρχής θα λειτουργεί το Ε.Σ.ΚΕ.Π.Π. ως Ειδική Υπηρεσία της ΕΑΠΠ³¹ και θα λειτουργεί όλες τις ημέρες, 24 ώρες το 24ωρο, ως κέντρο διοίκησης, ελέγχου, επικοινωνιών και συντονισμού όλων των δράσεων σε επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης. Θα δύναται να επεμβαίνει τόσο σε περιφερειακό όσο και σε τοπικό επίπεδο, ανάλογα με την περίπτωση. Το προσωπικό του Εθνικού Κέντρου θα είναι μικτό, αποτελούμενο από πολιτικό προσωπικό, στελέχη του Πυροσβεστικού Σώματος καθώς και συνδέσμους της Ελληνικής Αστυνομίας, του Λιμενικού Σώματος - Ελληνικής Ακτοφυλακής, του ΕΚΑΒ και των Ενόπλων Δυνάμεων.

Επιπλέον, προβλέπεται ο διαλειτουργικός σχεδιασμός πολιτικής προστασίας των διαφόρων επιπέδων διοίκησης, η κατάλληλη ροή πληροφοριών για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, καθώς και για την καταγραφή και παρακολούθηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων πολιτικής προστασίας.

Αναβαθμίζεται και οργανώνεται η συνεργασία με την επιστημονική κοινότητα καθώς και το σύστημα εθελοντισμού. Προβλέπεται οργανωμένο πλαίσιο για τη διασύνδεση του συστήματος πολιτικής προστασίας με την επιστημονική - ερευνητική κοινότητα, με σκοπό

³¹Ας σημειωθεί ότι με το ν. 4249/2014 το Κ.Ε.Π.Π. είχε αποσπαστεί από τη Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας και είχε ενταχθεί επιχειρησιακά στο Πυροσβεστικό Σώμα, γεγονός που δημιουργούσε ασάφεια τόσο ως προς τον επιτελικό ρόλο της Γενικής Γραμματείας, όσο και ως προς τον ρόλο και την αποστολή του Πυροσβεστικού Σώματος, που υπάγεται σε αυτή. Επίσης, ήταν εστιασμένη στη διεκπεραίωση αιτημάτων υποστήριξης και δεν περιλάμβανε λειτουργίες, όπως αυτές της εκτίμησης κατάστασης και οργανωμένων δράσεων επιχειρησιακού σχεδιασμού. Επιπροσθέτως, πολλές φορές καταγράφονταν σύγχυση αρμοδιοτήτων σε όλο το φάσμα της διαχείρισης εκτάκτων αναγκών, γεγονός που δημιουργούσε σημαντικές δυσλειτουργίες, ιδιαίτερα στην κρίσιμη φάση της αντιμετώπισης.

την ενσωμάτωση της επιστημονικής γνώσης και προϊόντων εφαρμοσμένης έρευνας και καινοτομίας στις δραστηριότητές της ΕΑΠΠ³². Μια σημαντική διάσταση της συνεργασίας αποτελεί η διασύνδεση της επιστημονικής κοινότητας με τον επιχειρησιακό τομέα. Θα υπάρχει ένα Επιστημονικό Συμβούλιο, που σημαίνει ότι σε κάθε περίπτωση κινδύνου θα λαμβάνεται υπόψη η επιστημονική γνώση, την οποία θα διαχειρίζεται η ΕΑΠΠ, με βάση συγκεκριμένες αρχές, συνυπολογίζοντας όλες τις παραμέτρους για την κοινωνία. Αξιοποιείται η διεθνής εμπειρία, η οποία καταδεικνύει τη διεθνή πρακτική, ότι υφίσταται ευρύ πεδίο για την ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των αρχών Πολιτικής Προστασίας με την επιστημονική και ερευνητική κοινότητα που εκτείνεται από το επίπεδο της πολιτικής σχεδιασμού έως και το επίπεδο της επιχειρησιακής δράσης, δεδομένου ότι έως σήμερα δεν είχε αξιοποιηθεί στο επιθυμητό επίπεδο. Σε ό,τι αφορά τον εθελοντισμό, αναγνωρίζεται ότι συμβάλλει στο σύστημα πολιτικής προστασίας και αναπροσδιορίζεται ο τρόπος εμπλοκής του, θεσπίζεται πλαίσιο παροχής πιστοποιημένης εκπαίδευσης που επιτρέπει την επιχειρησιακή και ουσιαστική συμβολή των εθελοντών στις ανωτέρω δράσεις, καθώς και υπάρχει πρόβλεψη για τη συμπερίληψη στο δυναμικό των εθελοντικών οργανώσεων και μη κυβερνητικών οργανώσεων ή/και άλλων τύπων νομικών προσώπων.

Η οργανωσιακή αλλαγή κατά τον Robins είναι κάθε μεταβολή, κυρίως, στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στη δομή και στην τεχνολογία ενώ σύμφωνα με το μοντέλο της Mc Kinsey, υπάρχουν 7 τομείς που μπορούν να υπαχθούν οι στόχοι της οργανωσιακής αλλαγής: Στρατηγική, Δομή, Συστήματα, Στυλ, Ανθρώπινο Δυναμικό Δεξιότητες και Κοινές Αξίες. Από την ανάλυση των άρθρων του σχεδίου νόμου προκύπτουν συμπεράσματα ότι επέρχονται αλλαγές είτε μικρής είτε μεγάλης κλίμακας σχεδόν σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της Πολιτικής Προστασίας, όπως αυτοί αναφέρονται και ταξινομούνται στα αντίστοιχα θεωρητικά μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής.

Στις αλλαγές με σημαντική εμβέλεια και θετικό αποτέλεσμα περιλαμβάνονται:

- η αναλυτική περιγραφή των αρχών, της αποστολής και των δράσεων της Πολιτικής Προστασίας,
- η αναβάθμιση της ΠΠ σε επίπεδο Εθνικού Συστήματος με τη θεσμοθέτηση της Εθνικής Αρχής Πολιτικής Προστασίας,
- η λειτουργία της ΠΠ αποκτά ενιαία και ολιστικά χαρακτηριστικά, δηλ. το μοντέλο διαχείρισης εκτάκτων αναγκών προβλέπεται να είναι ενιαίο, ανεξάρτητα από το είδος, την έκταση, την πολυπλοκότητα, την αιτία και την περιοχή εκδήλωσης των σχετικών συμβάντων με εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα διοίκησης,
- η κατηγοριοποίηση περιεχομένου εκτάκτων αναγκών μέσω των ΛΕ.Ε.Α.,

³² Μια σημαντική διάσταση της συνεργασίας αποτελεί η διασύνδεση της επιστημονικής κοινότητας με τον επιχειρησιακό τομέα. Θα υπάρχει ένα Επιστημονικό Συμβούλιο, που σημαίνει ότι σε κάθε περίπτωση κινδύνου θα λαμβάνεται υπόψη η επιστημονική γνώση, την οποία θα διαχειρίζεται η ΕΑΠΠ, με βάση συγκεκριμένες αρχές, συνυπολογίζοντας όλες τις παραμέτρους για την κοινωνία.

- η ένταξη και ο ορισμός νέων θεματικών πεδίων όπως οι Κρίσιμες Υποδομές, τα Κέντρα Ικανότητας Πολιτικής Προστασίας,
- ο Εθνικός Κατάλογος Κινδύνων και Απειλών,
- το νέο μοντέλο διοίκησης,
- ο Διοικητής και οι Υποδιοικητές επιλέγονται με βάση συγκεκριμένων κριτηρίων, επιστημονικά και εμπειρίας,
- ο διαλειτουργικός σχεδιασμός της πολιτικής προστασίας των διαφόρων επιπέδων διοίκησης,
- ο ρόλος του επιστημονικού συμβουλίου και της επιστημονικής κοινότητας,
- η πιστοποιημένη παροχή εκπαίδευσης για τα στελέχη και τους εθελοντές,
- η δημιουργία του ΕΣΚΕΠΠ με δική του δομή, διευρυμένες αρμοδιότητες, ευρύτερο συντονιστικό ρόλο που θα προΐσταται όλων των επιμέρους συντονιστικών κέντρων,
- η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των συστημάτων πληροφοριών/ επικοινωνίας και τεκμηρίωσης π.χ. γεωγραφικό σύστημα GIS, η λειτουργία του ευρωπαϊκού αριθμού κλήσης 112 και του συστήματος προειδοποίησης πολιτών,
- η πρόβλεψη για συνεργασίες με διεθνείς οργανισμούς και φορείς,
- η επιδίωξη για συνεργασία με ΜΚΟ και φορείς της κοινωνίας,
- η αξιοποίηση και η ενεργή συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών.

Εν τούτοις, υπάρχουν πεδία /περιοχές του Σχεδίου Νόμου, που οι προτάσεις για αλλαγές στην Πολιτική Προστασία, μπορούν ενδεχομένως να χαρακτηριστούν από ατομία/διστακτικότητα, αστοχία και διαιώνιση δυσλειτουργιών:

- η διατήρηση υπαγωγής του Νέου Φορέα στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα τόσο στον συντονισμό όσο και στη συνεργασία μεταξύ των φορέων,
- το σχέδιο νόμου συνολικά μάλλον είναι προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των καταστροφών και δεν αποδίδεται η δέουσα βαρύτητα στην πρόληψη και στην ετοιμότητα, τα

οποία αποτελούν τα σημαντικότερα στάδια για την μείωση των επιπτώσεων και των κινδύνων καταστροφής³³,

- από τη λειτουργική πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών μηχανισμών ελλοχεύει ο κίνδυνος για δημιουργία σύγχυσης και επιπλοκών,
- στο σχέδιο νόμου ο ρόλος της επιστημονικής υποστήριξης της νέας αρχής αναφέρεται μόνο ως μέρος ενός συμβουλευτικού οργάνου ενώ στις αρχικές προθέσεις της κυβέρνησης ο ρόλος του ήταν πολύ πιο αναβαθμισμένος και συνεπώς η πολλαπλή και απαραίτητη σύγχρονη επιστημονική γνώση και τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία για την έγκυρη και έγκαιρη πρόγνωση των έντονων και ακραίων καιρικών φαινομένων δεν αξιοποιούνται στο επιθυμητό επίπεδο,
- η απουσία από το σχέδιο νόμου, της πρόνοιας για καθιέρωση συστήματος παρακολούθησης -έγκαιρης προειδοποίησης και πρόγνωσης, το οποίο είναι μια από τις σημαντικότερες συνιστώσες που οδηγούν σε ενεργοποίηση της Πολιτικής Προστασίας στα διάφορα επίπεδα λειτουργίας,
- η μη ρητή αναφορά για πρόβλεψη υλοποίησης σε ανά τακτά χρονικά διαστήματα “ασκήσεων προσομοίωσης” για την απόκτηση από την Εθνική Αρχή επιχειρησιακής ετοιμότητας, και
- η μη καθιέρωση μετρήσιμων δεικτών παρακολούθησης, ελέγχου, ανατροφοδότησης και αξιολόγησης του ΕΣΠΠ και ως εκ τούτου δεν υπάρχει η πρόνοια για την εφαρμογή της διαδικασίας του αέναου κύκλου ολιστικής οργανωσιακής αλλαγής ή του “μανθάνοντας οργανισμού”.

Εν κατακλείδι, το προτεινόμενο σχέδιο νόμου προέκυψε μετά από τη δεκάμηνη λειτουργία της συσταθείσας αρμόδιας επιτροπής, αλλά το έναυσμα δόθηκε με τρόπο απότομο και τραγικό, υπό την πίεση των ολέθριων αποτελεσμάτων των φονικών πυρκαγιών του Ιουλίου 2018, στην Ανατολική Αττική. *Η ανάλυση και η κριτική αποτίμηση του προτεινόμενου νομοθετήματος μπορεί να γίνει μόνο σε θεωρητικό επίπεδο και εκτίμησης προθέσεων, αφού εκκρεμεί η ψήφισή του και*

³³«... Είναι καιρός να γίνει η καινοτομία αυτή και στην Ελλάδα και όλος ο μηχανισμός και η χρηματοδότηση να εστιάζει στην προετοιμασία πληθυσμού και δομών. Αν εξεταστεί η περίπτωση των σεισμών στην Ελλάδα, κανείς εύκολα θα καταλάβει ότι η επένδυση που έχει γίνει τα τελευταία 35 χρόνια στην αντισεισμική πολιτική και προστασία, έχει αποδώσει καρπούς και για το λόγο αυτό δεν θρηνήσαμε 300 θύματα από το σεισμό της Κεφαλονιάς το 2015, όπως αντίστοιχα συνέβη στη γειτονική μας Ιταλία λίγο αργότερα, από αντίστοιχο από άποψη χαρακτηριστικών, γεγονός. Επίσης, δεν αποτελεί καινοτομία στην πολιτική προστασία, διότι η νέα δομή όπως και να ονομαστεί, βρίσκεται στην ίδια διοικητική θέση με την προηγούμενη. Αν επιθυμούμε ως χώρα να ενισχύσουμε το θεσμό της πολιτικής προστασίας, τότε η όποια δομή θα πρέπει ιεραρχικά να βρίσκεται πάνω από τα Υπουργεία που εμπλέκονται στη διαχείριση των κινδύνων και απειλών. Αυτό συνίσταται ως καλή πρακτική από άλλες χώρες που έχουν μία αποτελεσματική και λειτουργική πολιτική προστασία. Συχνά στην Ελλάδα όπως και αλλού, και ειδικά στις περισσότερες και σοβαρότερες περιπτώσεις, απαιτείται η παρουσία/ παρέμβαση του Πρωθυπουργού της χώρας, είτε για τη διαχείριση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, είτε για την υποδοχή βοήθειας από άλλες χώρες, είτε για την αποστολή εθνικής βοήθειας προς άλλες χώρες, κτλ.» (σχόλιο της κ. Γκουντρομίχου, Χ. κατά τη διαδικασία της διαβούλευσης, 15 Μαΐου 2019, 21:02).

συνεπώς δεν υπάρχουν τα αποτελέσματα εφαρμογής του νέου Εθνικού Συστήματος Πολιτικής Προστασίας. Εντός του αντίστοιχου θεωρητικού πλαισίου και με βάση των θεωρητικών μοντέλων τυπολογιών οργανωσιακής αλλαγής, η προτεινόμενη αλλαγή δύναται να χαρακτηριστεί ως:

- **προγραμματισμένη:** η αλλαγή προκύπτει ως αντίδραση όταν υπάρχει απόσταση ανάμεσα στο ευκταίο και πραγματικό επίπεδο λειτουργίας και επιδιώκει, κυρίως, να βελτιώσει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος του,

- **μη ομαλή σταδιακή αλλαγή:** η οργανωσιακή αλλαγή χαρακτηρίζεται από περιόδους σχετικής ηρεμίας/σταθερότητας ή και ισορροπίας που όμως διακόπτονται αίφνης για μικρά διαστήματα από δυνάμεις περιβαλλοντικές, οι οποίες οδηγούν σε επιτάχυνση του ρυθμού της αλλαγής, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού,

- **κατά στάδια/επεισοδιακή και συγκλίνουσα αλλαγή:** η αλλαγή εκδηλώνεται γρήγορα και ενδεχομένως να είναι αποτέλεσμα ενός σοβαρού γεγονότος ή μιας κρίσης. Οι αλλαγές διακρίνονται από μεσαίου τύπου μετατοπίσεις και το οργανωσιακό πλαίσιο παραμένει μάλλον αμετάβλητο,

- **εξελικτική ή σταδιακή προσαρμογή:** η οργανωσιακή αλλαγή διακρίνεται από μία σειρά σταδιακών προσαρμογών σε ένα πολυδιάστατο περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται (διακριτές τροποποιήσεις) π.χ. βελτιωμένη τεχνολογία, ευδιάκριτες τροποποιήσεις στην οργανωσιακή στρατηγική, τη δομή και τις διαδικασίες διοίκησης.

6ο Κεφάλαιο: Σύνθεση και συμπεράσματα

Η εμπειρία από τις προσπάθειες που καταβλήθηκαν για οργανωσιακές αλλαγές καταδεικνύει ότι, η δομή, τα συστήματα, οι πρακτικές και η φιλοσοφία στις περισσότερες περιπτώσεις αποτελούσαν εμπόδια για την αποτελεσματική επίτευξή της (Kotter, 1996, 2012). Η καταγραφή αυτή, σε συνδυασμό με τη σημερινή επικρατούσα τάση, ότι ο ρυθμός με τον οποίο συμβαίνουν οι αλλαγές στους οργανισμούς, επιταχύνεται αφού οι ανάγκες σε επίπεδο κυρίως κοινωνικό, τεχνολογικό και οικονομικό όλο και αυξάνονται μέσα σε ένα αβέβαιο, πολύπλοκο, ασταθές και ρευστό περιβάλλον, επιβάλλουν να εμπλουτιστεί ή να μετασχηματιστεί εκ νέου το πλαίσιο της προσέγγισης της οργανωσιακής αλλαγής στα θεωρητικά πρότυπα, στο ερευνητικό επίπεδο και στο εφαρμοσμένο πεδίο.

Η κατανόηση της φύσης αλλά και της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής είναι μία από τις ελκυστικότερες ασχολίες και μεγαλύτερες προκλήσεις της σύγχρονης Διοίκησης και τούτο γιατί η αλλαγή παίρνει πολλαπλές μορφές που η καθεμία απαιτεί διακεκριμένο είδος σχεδιασμού και δράσης. Επομένως, δεν υπάρχει ένας και μονοσήμαντος τρόπος επίτευξης της επιτυχούς οργανωσιακής αλλαγής και η οικοδόμηση της ικανότητας της αλλαγής θα πρέπει να εδραιώνεται στη βάση λειτουργίας τριών αλληλοεπιδρώντων διαστάσεων: της μάθησης, των διαδικασιών αλλαγής και του οργανωσιακού πλαισίου.

Η οργανωσιακή αλλαγή πρέπει να θεωρείται ως ένα συνεχές φαινόμενο και να βασίζεται σε αλλαγές στη φιλοσοφία και στην κουλτούρα του οργανισμού, δηλ. πρέπει να δίνεται περισσότερη βαρύτητα στις αλλαγές στο πώς οι άνθρωποι σκέπτονται παρά το πώς συμπεριφέρονται. Γιατί, η οργανωσιακή φιλοσοφία αλλάζει μόνον όταν προηγηθεί η επιτυχής αλλαγή στον τρόπο που λειτουργούν οι άνθρωποι, η οποία θα οδηγήσει τα άτομα του οργανισμού να διαπιστώσουν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο νέο τρόπο λειτουργίας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Οι σύγχρονοι οργανισμοί απαιτούν νέες μορφές σχέσεων μεταξύ ηγετών και εργαζόμενων και ανάπτυξη διαλειτουργικών ομάδων εργασίας. Συνεπώς, η αλλαγή νοοτροπιών οδηγεί σε τροποποιημένη συμπεριφορά και προσδίδει ένα νέο νόημα στο οργανωσιακό όραμα, δηλ. είναι πιο ισχυρή από την αλλαγή που επέρχεται μόνον σε συστήματα και σχέσεις. Κατ' επέκταση απαιτείται η μετακίνηση του κέντρου βάρους από τις απλές προσεγγίσεις διαχείρισης της αλλαγής π.χ. το μοντέλο της διαδικασίας τριών φάσεων των Lewin & Schein σε εφαρμοσμένα πρότυπα της συνεχούς και μετασχηματιστικής αλλαγής, π.χ. η οργανωσιακή ανάπτυξη ΟΑ, οι οργανωσιακές αλλαγές μέσω της μετεξέλιξης των οργανισμών σε μαθησιακές οργανώσεις, μοντέλο αλλαγής με βάση την έρευνα δράσης. Η οργανωσιακή μάθηση σε συνδυασμό με τη διπλού βρόγχου μάθηση ωθούν τους εμπλεκόμενους να αναπτύξουν νέες απόψεις και δεξιότητες, ώστε αυτοί να ενδυναμώσουν την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις με νέους και αποτελεσματικούς τρόπους. Η διαρκής αίσθηση της αναγκαιότητας για οργανωσιακό μετασχηματισμό και η ενδυνάμωση των λειτουργιών για να μετεξελιχτεί ο οργανισμός σε «οργανισμό που μαθαίνει» ως μια αέναη διαδικασία, έχει διαπιστωθεί ότι συμβάλλει τόσο στην οργανωσιακή απόδοση όσο και στην επίτευξη της αλλαγής. Γιατί, στο σύγχρονο συστημικό περιβάλλον που διακρίνεται από δυναμικότητα και ρευστότητα, οι στατικές οργανώσεις κινδυνεύουν από τη φθορά και τη μη επιβίωση, ενώ ευνοούνται όσες οργανώσεις προβλέπουν τις μελλοντικές εξελίξεις μέσα από τη διαρκή αυτοαξιολόγηση, τον πειραματισμό

και τον επαναπροσδιορισμό της αποστολής, των ρόλων και των στόχων του οργανισμού μέσω της προώθησης της ανταλλαγής ιδεών, εμπειριών, γνώσεων, τεχνολογικών επιτευγμάτων και δεξιοτήτων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών και ομάδων με απώτερο σκοπό την επίτευξη και την αφομοίωση της οργανωσιακής αλλαγής.

Ειδικότερα, για τον δημόσιο τομέα που κατά κανόνα στηρίζεται σε μηχανιστικά δομημένους και γραφειοκρατικούς οργανισμούς είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστεί η οργανωσιακή ανάπτυξη ΟΑ και οι οργανωσιακές αλλαγές μέσω της μετεξέλιξης των οργανισμών σε μαθησιακές οργανώσεις. «Κάθε κρίση και καταστροφή τροφοδοτεί με πολύτιμες εμπειρίες, πληροφορίες και γνώσεις το σύνολο της κοινωνίας και των φορέων. Αυτή η δυσάρεστη κληρονομιά είναι ζωτικής σημασίας και πρέπει να αξιοποιηθεί για να αντιμετωπιστεί η επόμενη καταστροφή με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και λιγότερες επιπτώσεις. Οι κοινωνίες που καταφέρνουν να ενσωματώσουν τα μαθήματα από τις προηγούμενες τραυματικές εμπειρίες στην παιδεία τους, αναπτύσσουν ισχυρότερα αντισώματα σε πάσης φύσεως δυσχέρειες και αυξάνουν την ανθεκτικότητά τους, δηλαδή μειώνεται η συνολική τρωτότητα του πληθυσμού. Εξίσου αποτελεσματικά λειτουργεί η συλλογική μνήμη και οι εκδηλώσεις της, κυρίως όταν είναι απαλλαγμένες από προλήψεις και δεισιδαιμονία. Το αντίθετο συμβαίνει όταν η εμπειρία, ως δυσάρεστη, παραδίδεται στη λήθη (Η μάθηση από την εμπειρία) (Λέκκας & Ανδρεαδάκης, 2015, 174)». Για να επιβιώσουν οι δημόσιοι οργανισμοί στο μέλλον θα πρέπει να κινηθούν προς τη φιλοσοφία της οργανωσιακής ανάπτυξης, δηλ. να μειωθεί η ισχυρή εξαρτημένη σχέση τους με τους γραφειοκρατικούς κανόνες, να μειωθούν τα πολλά επίπεδα αναφοράς και οι ιεραρχικές σχέσεις, να περιοριστούν ή εξαλειφθούν οι μηχανισμοί προώθησης ατομικών ή ειδικών συλλογικών συμφερόντων από τις διάφορες ομάδες πίεσης, η αύξηση του αυτοελέγχου και της αυτοδιεύθυνσης των μελών των οργανισμών και η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων.

Η αλλαγή θα πρέπει να προσεγγίζεται ως μεταμορφωτική και περιοδική διαδικασία, που ακολουθεί το σχήμα, του αέναου κύκλου ολιστικής οργανωσιακής αλλαγής ή της οργανωσιακής ανάπτυξης («μανθάνοντας οργανισμού», έρευνα δράσης), δεδομένου πως η ανάπτυξη συνεχών βρόγχων ανατροφοδότησης έχει αποτιμηθεί θετικά και έχει αναγνωριστεί πως το όραμα και οι στόχοι υπόκεινται σε μια διαρκή αξιολόγηση υπό την έννοια πως η διαδικασία της αλλαγής δεν είναι ποτέ πλήρης.

Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού για να είναι πιο συμβατός στην επίτευξη της αλλαγής, είναι, οργανικός, ευέλικτος, εξωστρεφής, μανθάνων και διαλειτουργικός τα οποία θα πλαισιώνονται κυρίως, από: μετασχηματιστική και συνεργατική ηγεσία, πολύδρομη, έγκαιρη, ακριβή, ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία και πληροφόρηση, τη συμμετοχή όλων των δρώντων και εμπλεκόμενων. Στο πλαίσιο αυτό, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (Senior & Swailes, 2018):

- η συνεχής παρακολούθηση του περιβάλλοντος και η έγκαιρη αξιοποίηση των ευκαιριών για την αλλαγή,
- η οριοθέτηση και η κατανόηση των διαφορετικών ειδών της αλλαγής,

- η ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων για τη διαχείριση της αλλαγής και η υιοθέτηση του πιο συμβατού με το εκάστοτε είδος,
- η αναγνώριση της ύπαρξης των διαφορών στις προσεγγίσεις για την αλλαγή, μεταξύ των εμπλεκόμενων,
- η αξιοποίηση των προϊόντων της αλληλεπίδρασης για την περαιτέρω οργανωσιακή αποτελεσματικότητα,
- η συνεργασία εργαζομένων και ομάδων να αναπτύσσεται σε όλα τα αναγκαία στάδια της αλλαγής και όχι μόνον στην εφαρμογή της,
- η συνεισφορά όλων των εμπλεκόμενων στη δημιουργία του οράματος και του νοήματος για την αξία της επιδιωκόμενης αλλαγής,
- η ανάπτυξη δημιουργικού και θετικού οργανωσιακού κλίματος,
- η έδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στις ισχυρές αμοιβαίες σχέσεις, στην αίσθηση της κοινότητας, στο ενδιαφέρον και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη,
- η αποτελεσματική διαχείριση του άγχους με την αξιοποίηση των τεχνικών άμβλυνσης των αντιστάσεων έναντι της αλλαγής, π.χ. εκπαίδευση, επικοινωνία, συμμετοχή, διευκόλυνση, υποστήριξη, διαπραγμάτευση, συνεπιλογή, και
- ο εξελικτικός μετασχηματισμός του οργανισμού στα επίπεδα της στρατηγικής, της τεχνολογίας και της λειτουργίας της διοίκησης συμβάλλει στη συνεχή μεταβολή και στην επιτυχή αφομοίωση της αλλαγής, δεδομένου ότι συνήθως, η μετεξέλιξη των δομών και των διαδικασιών διευκολύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία π.χ. μη γραφειοκρατική δομή, λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα, εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε ευρεία βάση και ευθύνης ανάληψης πρωτοβουλιών και διακινδύνευσης, διάχυση της γνώσης σε όλον τον οργανισμό, ταχύτητα στο συντονισμό και στη λήψη αποφάσεων.

Εν κατακλείδι, η οργανωσιακή αλλαγή χρειάζεται υψηλά επίπεδα υπομονής, επιμονής και επίμοχθης προσπάθειας στην αντιμετώπιση συστημάτων που τείνουν να διαιωνίζουν τη σταθερότητα αντί να προωθούν την αλλαγή. Αυτό σημαίνει, ότι τα ηγετικά μέλη των οργανισμών, πρέπει να γνωρίζουν πως η αλλαγή είναι απαραίτητη ακόμα και όταν ο οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά (προδρασιακή-προνοητική διάσταση). Οι αλλαγές στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να επιτευχθούν, γιατί, δίνεται έμφαση μόνον στο περιεχόμενο ή στο αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία και στους ανθρώπους, μέσω των οποίων επέρχεται η αλλαγή. Κατ' επέκταση, με βάση την ανθρωποκεντρική προσέγγιση, τον πυρήνα των αλλαγών τον απαρτίζουν οι άνθρωποι και στο κέντρο της τελικής στόχευσης των αλλαγών είναι η ποιοτική αναβάθμιση της ζωής των ανθρώπων (Πάντων χρημάτων μέτρον άνθρωπος [...] Πρωταγόρας).

Βιβλιογραφία

A.E. (2019). Απιολογική έκθεση προς τη βουλή των Ελλήνων για το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη με τίτλο: Εθνικό σύστημα Πολιτικής Προστασίας.

Amburgey, T. & Dacin, T. (1994). As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change. *The Academy of Management Journal*, 37 (6), 1427-1452.

Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Argyris, C. (1997). Initiating Change That Perseveres. *American Behavioral Scientist*, 40(3), 299-309. Retrieved, 23/10/2019, from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002764297040003006>.

Armenakis, A. & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.

Augustine, N. (1997). Reshaping an Industry: Lockheed Martin's Survival Story. *Harvard Business Review*. Retrieved, 25/8/2019, from: <https://hbr.org/1997/05/reshaping-an-industry-lockheed-martins-survival-story>.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Γ' Γενικού Λυκείου. Αθήνα: Διόφαντος.

Βλάδος, Χ. Μ. (2017). *Παγκόσμια Κρίση, καινοτομία και Διαχείριση Αλλαγής. Η οπτική Stra. Tech. Man*. Αθήνα: Κριτική.

Βλαχάκη, Ν. (2016). Change Management: The power of change. *HR Professional*, 137. Ανακτήθηκε, 15/9/2019, from: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&Cid=4&arId=5844&remind=5>

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*. NJ: Prentice-Hall.

Bardin, L. (1986). *L'analyse de contenu*. 4eme éd. Presse Universitaire de France.

Baron, J. (2001). *Thinking and deciding*. NY: Cambridge University Press.

Bass, M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. Retrieved, 5/9/2019, from: http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf

Beckhard, R. & Harris, R. (1987). *Organizational transitions: managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Belasco, J. & Stayer, R. (2000). *Το πέταγμα του Βούβαλου*. Αθήνα: Κριτική.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. N.Y: Hafner Press.
- Bigge, M. (1990). *Θεωρίες μάθησης*. Αθήνα: Πατάκης.
- Bordia, P., Hunt, L., Paulsen, N., Tourish, D. & Di Fonzo, N. (2004). Communication and uncertainty during organizational change: It is all about control. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. Retrieved, 28/8/2019, from: https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/42238611/Uncertainty_during_organizational_change_20160206-11493-9ds9z3.pdf
- Bush, T. (2005). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.
- Burnes, B. (2000). *Managing Change: A Strategic Approach to organizational Dynamics*. 3rd edition. UK: Pearson education Limited.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making sense of change management*. 2nd edition. London UK & Philadelphia USA: Kogan Page. Retrieved, 15/9/2019, from: https://www.academia.edu/4054326/Making_Sense_of_Change_Management.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass.
- Chander, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Chevallier, J. (1993). *Διοικητική Επιστήμη*. Μπφρ. Ανδρουλάκης, Β.& Σουλάνδρου, Β., επιμ. Σπανού Κ. Αθήνα - Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. 7th ed. London: Routledge.
- Crossan, M. & Araydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management, Studies*, 47, 1154-1191.
- Δαμουλιάνου, Χ. (2006). Οργανωσιακή αλλαγή: επικοινωνία βάσει στρατηγικής. *Εφημ: Η Καθημερινή*, 19.03.2006.
- Δαμουλιάνου, Χ. (2011). «Κλειδί» για την οργανωσιακή αλλαγή, η αμφίδρομη επικοινωνία. *Εφημ: Η Καθημερινή*, 23.04.2011.

- Daft, R. (2006). *The new era of management*. Mason: Thomson-Southwestern.
- De Meyer, A., Loch, C. & Pich, M. (2002). Managing project uncertainty: from variation to chaos. *MIT Sloan Management Review*, 60-67. Retrieved, 1/10/2019, from: <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-project-uncertainty-from-variation-to-chaos/>
- Dougherty, D. (2001). Reimagining the Differentiation and Integration of Work for Sustained Product Innovation. *Organization Science* 12(5), 612-631. Retrieved, 22/8/2019, from: https://www.researchgate.net/publication/228708690_Reimagining_the_Differentiation_and_Integration_of_Work_for_Sustained_Product_Innovation.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Heinemann.
- Drucker, P. (1985) *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. NY: Harper & Row.
- Duck, J. (1993). *Managing change: The art of balancing*. HB Review.
- Dunphy, D. & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46 (8), 905-921.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale*. Paris. (Αγγλ. Μετ. 1949) General and Industrial Administration. London: Pitman and sons.
- Flores, L., Zheng, W., Rau, D. & Thomas, C. (2012). Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, 38 (2), 640-667.
- French, W. & Bell, C. (1995). *Organization development: behavioral science interventions for organizational improvement*. 5th ed. N.J.: Prentice Hall.
- Ford, J & Ford, L.(2009). Decoding Resistance to Change. HB Review. Retrieved, 12/10/2019, from: <https://hbr.org/2009/04/decoding-resistance-to-change> (A version of this article appeared in the April 2009 issue of Harvard Business Review).
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζευγαρίδης, Σ. & Ξηροτύτη-Κουφίδου, Σ. (1993). *Οργάνωση Επιχειρήσεων*. Θεσ/νίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Gilovich, T., Griffin, D. & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases: the psychology of intuitive judgment*. New York: Cambridge University Press.
- Gibson, R. (επιμ.). (2009). *Η επιχείρηση του μέλλοντος (συλλ.)*. Αθήνα: Καστανιώτης.

- Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Govindarajan, V. & Newton, R. (2001). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Grama, B. & Todericiu, R. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business & Economics*, 11(3), 47-54. Retrieved, 1/10/2019, from: <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>.
- Greenberg, J & Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.
- Griffin, R. (2005). *Management*. New York: Houghton Mifflin Co.
- Grundy, T. (1993). *Managing Strategic Change*. London: Kogan Page.
- Hiatt, J. & Creasey, T. (2003). *Change management: The people side of change*. Prosci.
- Hiatt, J. (2006). *A Model for Change in Business, Government and Our Community : How to Implement Successful Change in Our Personal Lives and Professional Careers*. Prosci Learning Center.
- Holsti, O. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Θεοφανίδης, Σ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήση.
- James, P. (2007). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Π.Ι- ΥΠΕΠΘ.
- Καρυωτάκης, Κ. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς*. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Τμήμα Μηχανικών παραγωγής και Διοίκησης Πολυτεχνείου Κρήτης. Ανακτήθηκε, στις 20/9/2019 από: <https://dias.library.tuc.gr/view/14512?locale=el>.
- Κοτσαϊβάζογλου, Ι. & Πασχαλούδης Π. (2002). *Οργανωσιακή επικοινωνία: Η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς*. Αθήνα: Πατάκη.
- Κυριαζή, Ν. (2004). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Kanter, R. (1983). *Change Masters*. London: Routledge.
- King, W. (2001). Strategies for creating a learning organization. *Information Systems Management*, 18 (1), 1-9.
- Kotter, J. (1996). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, 86 (7-8). Retrieved, 6/9/2019 from: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston: HRB Press. Retrieved, 30/8/2019, from: https://scholar.google.gr/scholar?q=related:o_NHMqtbrZ8J:scholar.google.com&as_sdt=0,5&as_vis=1.
- Kotler, P & Caslione, J. (2009). *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York: Amacom. Retrieved, 12/19/ 2019, from: <http://kolegijfama.eu/materialet/Biblioteka%20Elektronike/Chaotics%20The%20Business%20of%20Managing%20and%20Marketing%20in%20the%20Age%20of%20Turbulence.pdf>.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge*. Jossey Bass.
- Λέκκας, Ε. & Ανδρεαδάκης, Ε. (2015). *Εισαγωγή στη Θεωρία της Διαχείρισης Καταστροφών και Κρίσεων*. Αθήνα.
- Landrum, N., Howell, P & Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 150-156. Retrieved, 22/9/2019, from: https://www.academia.edu/1350059/Leadership_for_strategic_change.
- Leithwood, K. & Aitken, R. (1995). *Making schools smarter*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- Locke, E. & Latham, G. (2002). «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey». *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- Lucey, T. (1997). *Management Information Systems*. 8th Ed. London: Letts Educational.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ. (2018). *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*. Γ΄ Γενικού Λυκείου. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου.

Marsick, V. (w.d.). *Learning Organizations*. Retrieved, 5/11/2019, from: <https://pdfs.semanticscholar.org/2d08/88467dad565efcd9351bdd92fd272f71aa55.pdf>.

Marsick, V. & Watkins. K. (1994). The Learning Organization: An integrative vision of HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5 (4), 353 - 360.

Marsick, V. & Watkins. K. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources (ADHR)*, 51 (2), 132-151.

Martin, J. (2005). *Organizational Behaviour and Management*. 3rd ed. London: Thomson.

Mintzberg, H. (1991). *The Effective Organization: Forces and Forms*. Retrieved, 28/10/2019, from: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-effective-organization-forces-and-forms/>.

Mitroff, I. (2003). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. New York: Wiley & Sons.

Montana, P. & Charnov, B. (1993). *Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory. A Resource Book*. London: Sage.

Morgan, G. (1997). *Images of Organizations*. London: Sage.

Mukherji, A. (2002). The evolution of information systems: their impact on organizations and structures. *Management Decision*, 40 (5), 497-507.

Mulder, P. (2013). *ADKAR model by Jeff Hiatt*. Retrieved, 11/11//2019 from toolshero: <https://www.toolshero.com/change-management/adkar-model>.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2003). *Η Επιχείρηση της γνώσης*. Αθήνα: Καστανιώτης.

Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3rd ed. California: Sage.

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.

Oswick, C., Grant, D., Michelson, G. & Wailes, N. (2005). Looking forwards: Discursive directions in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 383-390.

- Παπανούτσος, Ε. (1973). *Πρακτική Φιλοσοφία*. Αθήνα: Δωδώνη.
- Παυλόπουλος, Π. (1983). *Το Διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*. Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Paton, R. & McCalman, J. (2008). *Change Management.: A Guide to Effective Implementation*. 3rd ed. London: Sage.
- Plowman, D., Baker L., Beck, T., Kulkarni, M., Solansky, S. & Travis, D. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *The Academy of Management Journal*, 50 (3), 515-543.
- Porter, M.(1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117. Retrieved, 12/10/2019, from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250121008>.
- Pugh, D. (1986). *Planning and Managing Change, Block 4 Organizational Development* (Open University Business School). Reproduced in: Robert A Paton & James Mc Calman, *Change Management: A guide to effective implementation*. 2nd ed. (Sage, 2000), 171-172.
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Ρούκας, Δ. (2019). *Σημειώσεις μαθήματος: Επικοινωνία, ηγεσία και κοινωνική επιρροή*. ΠΜΣ: Στρατηγικές Διαχείρισης Περιβάλλοντος Καταστροφών και Κρίσεων.
- Ramakrishnan, S. (2014). *Change management models*. Retrieved, 25/10/2019, from: <https://www.slideshare.net/rsrinath99/change-management-models>.
- Robertson, D. & Anderson, E. (1993). Control system and task environment effects on ethical judgment. *Organization Science*, 4 (4), 617-629.
- Robbins, S., Coulter, M. & De Cenzo, D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 2η εκδ. Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. 2η εκδ. Αθήνα: Κριτική.
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σκούρτσος Ε. (επιμ.) (2016). *Εγχειρίδιο συγγραφής μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας*. ΠΜΣ: Στρατηγικές Διαχείρισης Περιβάλλοντος Καταστροφών και Κρίσεων.

Σ. Ν. (2019). *Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη με τίτλο: Εθνικό Σύστημα Πολιτικής Προστασίας*.

Σταύρου, Α. (2016). Change Management: The power of change. *HR Professional*, 137.

Σταφυλά, Α. (1997). *Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού*. Αθήνα: Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.

Scanlan, B. (1974). *Management 18: A short course for managers*. New York: Wiley.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco. CA: Jossey-Bass.

Senior, B. & Swales, S. (2018). *Οργανωσιακή Αλλαγή*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers LTD.

Senior, B. & Swales, S. (2010). *Organizational Change*. Fourth edition. London: Pearson Education Limited.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Stacey, R. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Harlow: FT Prentice Hall.

Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Γ. (2006). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη: Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία*. Αθήνα: Gutenberg.

Tushman, M., Newman, W. & Romanelli, E. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29, 29-44. Retrieved, 17/10/2019, from: <https://doi.org/10.2307/41165225>.

Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13 (1), 96-109. Retrieved, 17/8/2019, from: <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>.

Walczak, S. (2005). Organizational Knowledge management structure. *The Learning Organization*, 12 (4), 330-339.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W. & Wernsing, T. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

Wittig, C. (2012). Employees Reactions to Organizational Change. *OD Practitioner*, 44 (2), 23-29.

Wright, P. (1996). *Managerial Leadership*. N.Y: Routledge.

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

Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. 3rd edition. London: Sage.

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.

