



**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

## **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**Διπλωματική Εργασία (Thesis):  
«Διοίκηση Αλλαγών στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις»**

*Νικόλαος Δανιάς*

Επιβλέπων Καθηγητής : Γεώργιος Πιπερόπουλος  
Καθηγητής Επικοινωνίας και  
Πρόεδρος Τμήματος Οργάνωσης &  
Διοίκησης Επιχειρήσεων

**Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2008**

### **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το διδακτικό προσωπικό του ΔΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την συνδρομή του καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερος θερμά τον Καθηγητή κ. Γεώργιο Πιπερόπουλο για την ουσιαστική υποστήριξη και καθοδήγησή του στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και πολλούς άλλους που θέλουν να παραμείνουν ανώνυμοι αλλά με στήριξαν ψυχικά και ηθικά προκειμένου να φέρω σε πέρας αυτή τη μεγάλη για μένα πρόκληση.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>4</b>
1.1 Εισαγωγή – Αναγκαιότητα Οργανωσιακής Αλλαγής.....	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....</b>	<b>6</b>
2.1 Ο ρόλος της ΔΑΠ στην Οργανωσιακή Αλλαγή.....	6
2.2 Περιεχόμενο Διοίκησης Αλλαγών.....	8
2.3 Έννοια και Είδη Οργανωσιακών Αλλαγών.....	10
2.4 Έννοια του Οργανισμού Μάθησης(Learning Organization).....	12
2.5 Χαρακτηριστικά του Οργανισμού Μάθησης (LO).....	15
2.6 Σχέση μεταξύ των Χαρακτηριστικών του Οργανισμού Μάθησης (LO) και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων.....	18
2.7 Έννοια και Χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Ανάπτυξης.....	19
2.8 Αξίες και Παραδοχές της Οργανωσιακής Ανάπτυξης.....	22
2.9 Τομείς Εφαρμογής της Οργανωτικής Ανάπτυξης.....	24
2.10 Διαδικασία Οργανωσιακής Ανάπτυξης.....	25
2.11 Στάσεις και Αντιστάσεις στις Αλλαγές.....	27
2.12 Μέθοδοι Αντιμετώπισης των Αντιστάσεων στις Αλλαγές.....	31
2.13 Βασικές Προϋποθέσεις Επιτυχίας των Αλλαγών.....	34
2.14 Συνήθη Εμπόδια στις Αλλαγές.....	37
2.15 Ρόλοι – Φορείς Αλλαγών.....	38
2.16 Το Μοντέλο του J. Kotter για την Εισαγωγή Αλλαγών.....	40
2.17 Ένοπλες Δυνάμεις, ένας Ιδιαίτερος Οργανισμός.....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>49</b>
3.1 Σκοπός της Εργασίας.....	49
3.2 Ερωτήματα για Έρευνα.....	50
3.3 Διεξαγωγή Έρευνας – Προσδοκίες.....	51
3.4 Μεθοδολογία Έρευνας.....	53
3.4.1 Ταυτότητα Έρευνας.....	53
3.4.2. Επεξεργασία – Ανάλυση Δεδομένων.....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>64</b>
4.1 Συμπεράσματα.....	64
4.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	67
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>67</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **1.1 Εισαγωγή – Αναγκαιότητα Οργανωσιακής Αλλαγής**

Οι αλλαγές αποτελούσαν ανέκαθεν βασικό χαρακτηριστικό της φύσης, των οργανισμών, των Ενόπλων Δυνάμεων - παρά των όποιων ιδιαιτεροτήτων που αυτές έχουν - και του περιβάλλοντός τους. Όμως στη σύγχρονη εποχή αυτές οι αλλαγές χαρακτηρίζονται τόσο από εκρηκτικούς ρυθμούς όσο και από ασυνέχειες που τις κάνουν απρόβλεπτες. Επιπλέον οι απειλές που αντιμετωπίζουν τα κράτη σήμερα χαρακτηρίζονται ως ασύμμετρες, γεγονός που τις καθιστά και πάρα πολύ επικίνδυνες. Σε αυτές ακριβώς τις συνθήκες η ικανότητα των Ενόπλων Δυνάμεων να προσαρμόζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας. Τις

τελευταίες δεκαετίες είναι υπαρκτά παραδείγματα Ενόπλων Δυνάμεων σύγχρονων κρατών που απέτυχαν στην εκπλήρωση της αποστολής τους εξ' αιτίας της αδυναμίας τους να προσαρμοσθούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Εκτός αυτού, η σε κάθε περίπτωση επιθυμητή συνεχής βελτίωση και η πρόοδος δεν μπορεί να συμβεί χωρίς την ύπαρξη αλλαγών στους τομείς της τεχνολογίας, της στρατηγικής, της οργάνωσης, της κουλτούρας, των ανθρώπων, των συστημάτων κλπ.

Γι' αυτούς τους λόγους, η Διοίκηση των Αλλαγών ως πεδίο επιστημονικής διερεύνησης προσλαμβάνει τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερη σημασία. Τόσο για τις επιχειρήσεις, τους δημόσιους οργανισμούς, όσο και για τις Ένοπλες Δυνάμεις πλέον, οι αλλαγές αποτελούν καθημερινότητα και ρουτίνα με αποτέλεσμα αυτό να συνεπάγεται την ανάγκη για την αποτελεσματική διοίκησή τους με την έννοια του σχεδιασμού και της υλοποίησής τους. Το ανθρώπινο δυναμικό των Ενόπλων Δυνάμεων, στη σημερινή εποχή, είναι ο κυριότερος «πολλαπλασιαστής ισχύος» και μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος οι ικανότητες διοίκησης και ηγεσίας των αλλαγών καθίστανται οι πλέον απαραίτητες από το σύνολο των στελεχών και κυρίως των ανώτερων, ενώ όλο το προσωπικό πρέπει να μάθει να ζει και να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών από τη μια και να έχει θετική στάση ως προς αυτές από την άλλη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1 Ο ρόλος της ΔΑΠ στην Οργανωσιακή Αλλαγή**

Ένας από τους αναπτυξιακούς και στρατηγικούς ρόλους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η Διοίκηση των Αλλαγών. Αυτό συμβαίνει, πρώτον, διότι οι οργανωσιακές αλλαγές αφορούν πάντα τους ανθρώπους, ανεξαρτήτως του περιεχομένου τους, και έχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες σε αυτούς. Επιπρόσθετα, η υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών είτε αυτές αφορούν την τεχνολογία είτε την οργάνωση και τα συστήματα, απαιτεί την υποστήριξη και την προσαρμογή των ικανοτήτων, των γνώσεων, των στάσεων και των συμπεριφορών των

εργαζόμενων, ακριβώς επειδή είναι αυτοί που τελικά θα κληθούν να τις υλοποιήσουν. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι η ευθύνη αυτής της προσαρμογής ασφαλώς και ανήκει σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης πλην όμως ο ρόλος και η ευθύνη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω και της αποστολής της. Αυτό συμβαίνει, δεύτερον, επειδή η ευθύνη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις οργανωσιακές αλλαγές είναι μεγαλύτερη από ότι αυτή των άλλων μονάδων της οργάνωσης (ή επιχειρησιακών λειτουργιών), αφού αποτελεί τη βασική επιτελική – οργανωσιακή μονάδα της επιχείρησης και η τεχνογνωσία που μπορεί να διαθέτει είναι περισσότερο σχετική με τη διοίκηση αλλαγών από ότι αυτή των άλλων «γραμμικών μονάδων» (Οικονομική, Marketing, Πωλήσεις, Παραγωγή κλπ).

Οι ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη Διοίκηση Αλλαγών ασφαλώς και για να γίνουν κατανοητοί απαιτείται να γίνουν πρώτα αντιληπτές οι θεμελιώδεις έννοιες που αφορούν τις οργανωσιακές αλλαγές οι οποίες και παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω. Σε γενικές γραμμές λοιπόν σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή - Μπουραντά (2003), στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ανήκουν δύο βασικοί ρόλοι, και συγκεκριμένα:

Πρώτον η συμμετοχή στη σύλληψη και το σχεδιασμό των οργανωσιακών αλλαγών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει την ευθύνη να εισάγει αλλαγές για την ανάπτυξη της οργάνωσης, των συστημάτων διοίκησης, του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, του οργανωσιακού κλίματος και της εταιρικής κουλτούρας, των ικανοτήτων και των συμπεριφορών ακόμη και στις πολιτικές και στρατηγικές ολόκληρης της επιχείρησης.

Δεύτερον η ουσιαστική συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην υλοποίηση των αλλαγών. Αυτός ο ρόλος συνίσταται από την μια τόσο στην αντιμετώπιση των αντιστάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές και όσο και στην εξασφάλιση της ενεργούς τους υποστήριξης σε αυτές και από την άλλη στην υποστήριξη και διευκόλυνση των εργαζομένων να προσαρμοσθούν στις αλλαγές μέσω των αλλαγών των γνώσεων, ικανοτήτων τους, των στάσεων και των συμπεριφορών τους.

## **2.2 Περιεχόμενο Διοίκησης Αλλαγών**

Το ερευνητικό πεδίο των οργανωσιακών αλλαγών συγκέντρωσε από νωρίς το ενδιαφέρον της Οργανωσιακής Θεωρίας και της Διοικητικής Επιστήμης γενικότερα. Την τελευταία όμως δεκαετία, λόγω της μέγιστης πρακτικής σημασίας των αλλαγών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, έχει αναπτυχθεί αρκετά το επιστημονικό πεδίο της Διοίκησης των Αλλαγών τόσο ως γνώση όσο και ως τεχνογνωσία.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή - Μπουραντά (2003) η Διοίκηση των Αλλαγών ως λειτουργία και ως επιστημονικό πεδίο δεν αφορά το σχεδιασμό



αυτό καθαυτό των αλλαγών όπως για παράδειγμα ένα νέο σύστημα, ή μια νέα δομή ή μια νέα διαδικασία ή μια νέα στρατηγική. Αυτή αφορά συγκεκριμένα τη διοίκηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των αλλαγών.

Το περιεχόμενο της Διοίκησης των Αλλαγών συνίσταται σε γνώσεις, έννοιες, αρχές, θεωρίες, μοντέλα, μεθόδους και τεχνικές που βοηθούν να περιγράψουμε, να κατανοήσουμε, να ερμηνεύσουμε, να εξηγήσουμε, να προβλέψουμε και να χειριστούμε – διοικήσουμε αποτελεσματικά τις αλλαγές στις επιχειρήσεις για τους οργανισμούς (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003). Πιο συγκεκριμένα το περιεχόμενα της Διοίκησης των Αλλαγών συνίσταται κυρίως σε:

- Έννοιες σχετικές με τις αλλαγές, τα χαρακτηριστικά τους, τις διαστάσεις τους.
- Τις περιγραφές των παραγόντων που συνδέονται με την επιτυχία και την αποτυχία των αλλαγών.
- Θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τη στρατηγική και τη διαδικασία εισαγωγής και 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.

### **2.3 Έννοια και Είδη Οργανωσιακών Αλλαγών**

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε την μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα. Με αυτή την έννοια η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του **μετασχηματισμού** των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια, της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η

τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες κλπ. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Οι οργανωσιακές αλλαγές σε κάθε περίπτωση είναι λογικό να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους. Για αυτό το λόγο στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες τυπολογίες των οργανωσιακών αλλαγών οι οποίες συμβάλλουν τόσο στην κατανόησή τους όσο και στην πιο αποτελεσματική διοίκησή τους. Από αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια εκείνες που έχουν περισσότερο ενδιαφέρον.

Από τη μια αυτός που διακρίνει το μετασχηματισμό από την αλλαγή είναι ο R. Pascale. Αυτός χρησιμοποιεί την έννοια της αλλαγής, για να εκφράσει τις σταδιακές – βαθμιαίες (incremental) βελτιώσεις των υφισταμένων στοιχείων – ικανοτήτων της επιχείρησης – οργανισμού. Επίσης θεωρεί ότι σκοπός της αλλαγής είναι να κάνει τα πράγματα καλύτερα ή τουλάχιστον διαφορετικά. Ενώ με την έννοια του μετασχηματισμού θέλει να εκφράσει τη μεταμόρφωση της οργάνωσης. Δηλαδή, ο μετασχηματισμός σε αντίθεση με την αλλαγή σε καμία περίπτωση δεν αφορά τη βελτίωση των όσων υπάρχουν αλλά τη δημιουργία των όσων δεν υπάρχουν. Για παράδειγμα, με τον όρο του μετασχηματισμού εννοείται η μεταμόρφωση της κάμπιας σε πεταλούδα. Έτσι λοιπόν ο R. Pascale ορίζει ως μετασχηματισμό τη δημιουργία ενός νέου πλαισίου (context) ή ενός νέου χώρου (realm) δυνατοτήτων, ο οποίος δεν υπήρχε στο παρελθόν.

Ενώ από την άλλη οι Nadler και Tushman διακρίνουν τις οργανωσιακές αλλαγές, τόσο με κριτήριο τη σπουδαιότητά τους (οριακές – βαθμιαίες –

incremental και στρατηγικές) όσο και με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή (αντιδραστικές – προδραστικές ή reactive – proactive).

- Αντιδραστικές αλλαγές είναι αυτές που πραγματοποιούνται για να απαντήσουν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα, γεγονός ή πίεση. Αποτελούν δηλαδή αλλαγές οι οποίες αποσκοπούν στην προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.
- Αντίθετα Προδραστικές αλλαγές είναι αυτές οι αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για όσα πρόκειται να συμβούν και κατά συνέπεια είναι οι αλλαγές εκείνες που δημιουργούν τις εξελίξεις.

Με βάση αυτά τα δυο κριτήρια προκύπτουν τέσσερα είδη αλλαγών, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1 που ακολουθεί.

Σχήμα 1 Είδη Αλλαγών

Σπουδαιότητα			
Ερέθισμα	Πρόδραση	Οριακή	Στρατηγική
		Ρύθμιση – Βελτίωση (tuning)	Επαναπροσδιορισμός (re-orientation)
Ερέθισμα	Αντίδραση	Προσαρμογή (adaptation)	Ανάπλαση (re-creation)

#### 2.4 Έννοια του Οργανισμού Μάθησης (Learning Organization).

Από τότε που ο όρος Οργανισμός Μάθησης (Learning Organization) πρωτοεμφανίστηκε από τον Peter Senge το 1990, πάρα πολλοί ορισμοί εμφανίστηκαν στη βιβλιογραφία (Calvert, Mobley, & Marshall, 1994; Campbell & Cairns, 1994; Coopey, 1995; Daft & Marcic, 1998; Jashapara, 1993;

Loermans, 2002; McGill, Slocum, & Lei, 1993; Sankar, 2003). Τρεις ορισμοί όμως, δείχνουν τη δύναμη της μάθησης να μετασχηματίζει οράματα σε δράσεις κατ' επανάληψη και παρατίθενται παρακάτω :

- Ο Οργανισμός Μάθησης (LO) διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών του και τον συνεχή μετασχηματισμό του. (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991, p. 1).
- Οργανισμός Μάθησης (LO) είναι αυτός όπου οι άνθρωποι συνεχώς εξαπλώνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν αποτελέσματα που ειλικρινά λαχταρούν, όπου νέοι και επεκτατικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, όπου συγκεντρωμένες φιλοδοξίες συντίθενται ελεύθερα, και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί (Senge, 1990a, p.3).
- Οργανισμός Μάθησης (LO) είναι αυτός που ειδικεύεται στη δημιουργία, απόκτηση και μεταφορά γνώσης και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς του για να εκφράσει νέα γνώση και ιδέες (Garvin, 1993, p.80).

Συνοψίζοντας λοιπόν θα λέγαμε ότι ένας **Οργανισμός Μάθησης (LO)** είναι αυτός που μαθαίνει συνεχώς μέσω των μελών του, ατομικά και συλλογικά, για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την αποτελεσματική διοίκηση των αλλαγών τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. (Senge 1990b; Nevens 1992; Ulrich & Van Glinow 1993; Bennett & O'Brien, 1994; Appelbaum & Reichart 1997; DiBella 1997; Ahmed et al. 1999; Popper & Lipshitz 2000).

Ωστόσο, βιβλιογραφικές έρευνες καταδεικνύουν μια δυσκολία στον ακριβή ορισμό του όρου Οργανισμός Μάθησης (LO). Ο Ortenblad (2002)

σημείωσε ότι μόνο λίγοι συγγραφείς (Argyris, 1999; DiBella, 1995; Easterby-Smith & Araujo, 1999) κατάφεραν να δημιουργήσουν τυπολογίες σχετικές με τους Οργανισμούς Μάθησης. Στην έρευνά του ο Ortenblad (2002) παρουσιάζει τέσσερις πλευρές που χρησιμοποιούνται για να γίνει κατανοητό το τι είναι ένας Οργανισμός Μάθησης (LO) – αυτές είναι : η οργανωσιακή μάθηση, η μάθηση στην εργασία, το μαθησιακό κλίμα και η μαθησιακή οργάνωση. Επίσης παρουσιάζονται μερικά παραδείγματα των μικτών όρων που υποστηρίζουν μια πιο ολιστική άποψη και περιλαμβάνουν περισσότερες της μίας πλευράς (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991 Watkins & Marsick, 1993). Όμως και ο Moilanen (2001) σημειώνει μια ακόμα πιο ολιστική πλευρά, η οποία είναι εμφανής στην εργασία τόσο των Mayo & Lank (1994) όσο και αυτή του Senge (1990a, 1990b).

Ο DiBella (1995) κατέδειξε τρεις ακόμα κατευθύνσεις στην βιβλιογραφία, οι οποίες σχετίζονται με το πώς μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος του Οργανισμού Μάθησης (LO). Η πρώτη είναι η κανονιστική κατεύθυνση, η οποία θεωρεί ότι η μάθηση μπορεί να επιτευχθεί μόνο κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Σε αυτή τη κατεύθυνση ένας Οργανισμού Μάθησης (LO) καθορίζεται από ένα εσωτερικό σύνολο όρων που εξασφαλίζουν τη μάθηση και ακολουθούνται σκόπιμα. Η δεύτερη κατεύθυνση είναι αναπτυξιακή. Αυτή βλέπει τους Οργανισμούς Μάθησης (LO) να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Ενώ σαν τρίτη κατεύθυνση κατέδειξε την ενσωμάτωση της μάθησης στην κουλτούρα και τη δομή της οργάνωσης.

Τα διάφορα πρότυπα των Οργανισμών Μάθησης (LO) έχουν αναπτυχθεί βασισμένα σε θεωρητικές ρίζες και προοπτικές που κατέχουν οι διαφορετικοί συντάκτες. Οι Altman και Iles (1998) προσδιορίζουν δύο πρότυπα που είναι επικρατούντα στη βιβλιογραφία. Αφ' ενός υπάρχει το πρότυπο των χαρακτηριστικών του Οργανισμού Μάθησης (LO) όπου καταδεικνύονται οι ουσιαστικές ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) (Beckhard & Pritchard, 1992 McGill et al., 1993 Pedler et al., 1991). Και αφ' εταίρου το πρότυπο φάσεων ή σταδίων όπου θεωρείται η ανάπτυξη ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) μια εξελισσόμενη διαδικασία (Garvin cited in Appelbaum & Goransson 1997; Jones & Hendry, 1992, 1994; Torbert, 1994). Αυτά τα πρότυπα υποστηρίζουν τις κατευθύνσεις που κατέδειξε ο DiBella.

Η μελέτη σε αυτό το σημείο υποστηρίζει μια ολιστική θεωρητική άποψη που επισύρει την προσοχή στην έννοια της μάθησης των Argyris και Schön (1978, 1996) και βλέπει τη δομή και την κουλτούρα ως σημαντικές διαστάσεις ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) (Senge, 1990a). Χρησιμοποιεί ένα πρότυπο χαρακτηριστικών (Altman & Iles, 1998) του Οργανισμού Μάθησης (LO) και ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά του Οργανισμού Μάθησης (LO) που συνδέονται με τις διαστάσεις της δομής και της κουλτούρας.

## **2.5 Χαρακτηριστικά του Οργανισμού Μάθησης (LO).**

Πολλές μελέτες σχετικές με τους Οργανισμούς Μάθησης (LO) έχουν προσπαθήσει να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) (Armstrong & Foley, 2003; Goh, 1998; Griego, Geroy, & Wright, 2000; Pedler et al., 1991; Phillips, 2003; Rowden, 2001; Slater & Narver, 1995). Σε αυτό το σημείο παραθέτουμε κάποια από αυτά με τα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι συγγραφείς και κωδικοποιούνται από τους Kontoghiorghes-Awbrey & Feurig (2005):

1. Ανοικτοί επικοινωνιακοί δίαυλοι (Appelbaum & Reichart, 1998; Gardiner & Whiting, 1997; Phillips, 2003; Pool, 2000).
2. Ανάληψη Ρίσκου (Appelbaum & Reichart, 1998; Goh, 1998; Richardson, 1995; Rowden, 2001).
3. Υποστήριξη και αναγνώριση της μάθησης (Bennett & O'Brien, 1994; Griego et al., 2000; Wilkinson & Kleiner, 1993).
4. Διαθεσιμότητα πόρων για εκτέλεση μιας εργασίας (Pedler et al., 1991).
5. Υψηλού επιπέδου ομαδικό πνεύμα (Appelbaum & Goransson, 1997; Anderson, 1997; Goh, 1998; Salner, 1999; Strachan, 1996; Senge 1990a).
6. Ανταμοιβές για μάθηση (Griego et al., 2000; Lippitt, 1997; Phillips, 2003).
7. Θετικό κλίμα μετάδοσης γνώσης και συνεχούς εκπαίδευση (Gephart, Marsick, Van Buren, & Spiro, 1996; Goh, 1998; Robinson, Clemson, & Keating, 1997).
8. Διαχείριση γνώσης (Loermans, 2002; Selen, 2000).

Για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών αυτών, έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να γίνει διάγνωση



και μελέτη του εάν μια οργάνωση είναι, ή μπορεί να γίνει, ένας Οργανισμός Μάθησης (LO) (Goh & Richards, 1997; O'Brien, 1994; Phillips, 2003; Marquardt, 1996; Marsick & Watkins, 1999; Mayo & Lank, 1994; Pedler et al., 1991; Pedler, Boydell, & Burgoyne, 1988; Tannenbaum, 1997).

Σύμφωνα με τις Marsick & Watkins (2003) τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης είναι:

- Δημιουργία κλίματος συνεχούς μάθησης.
- Προώθηση διαλόγου και συστηματικής έρευνας.
- Ενθάρρυνση της συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος.
- Δημιουργία συστημάτων συλλογής και διανομής της γνώσης.
- Ενδυνάμωση του προσωπικού μέσω ενός συλλογικού οράματος.
- Σύνδεση της Οργάνωσης με το περιβάλλον της.
- Ηγεσία.

Ενώ οι Sudharatna & Li (2004) κατηγοριοποιούν τα χαρακτηριστικά αυτά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) σε πολιτιστικές αξίες, ηγεσία και ενδυνάμωση, επικοινωνία, μεταφορά γνώσης και αναβάθμιση της απόδοσης των εργαζομένων.

## **2.6 Σχέση μεταξύ των Χαρακτηριστικών του Οργανισμού Μάθησης (LO) και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων.**

Πολλοί συγγραφείς πιστεύουν ότι η προσαρμογή στην αλλαγή είναι ανεπαρκής για να διατηρήσει την οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα. Αυτοί τονίζουν ότι η δημιουργική μάθηση η οποία οδηγεί σε καινοτομία είναι εξ' ορισμού χαρακτηριστικό των Οργανισμών Μάθησης (LO) (Gardiner & Whiting, 1997; McGill et al., 1993; Senge, 1990a) και βλέπουν την καινοτομία σαν μια σημαντική κατάληξη και πλεονέκτημα των Οργανισμών Μάθησης (LO) (Porth et al., 1999; Teare & Dealty, 1998). Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι και τα δυο, τόσο η προσαρμογή όσο και η καινοτομία, είναι απαραίτητα στους οργανισμούς για να πετύχουν (Appelbaum & Reichart, 1998; Fiol & Lyles, 1985; Armstrong & Foley, 2003).

Όμως ανεξάρτητα από το τι θεωρείται πιο σημαντικό, υπάρχει μικρή εμπειρία στη βιβλιογραφία που να καταδεικνύει το πως τα χαρακτηριστικά των Οργανισμών Μάθησης επιδρούν στα οργανωσιακά χαρακτηριστικά (Jashapara, 2003). Κάποιοι συγγραφείς προσπάθησαν να καλύψουν αυτό το κενό, όπως για παράδειγμα οι Ellinger, Yang και Howton (2002), και Jashapara (2003) και βρήκαν θετική σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των Οργανισμών Μάθησης και της οργανωσιακής απόδοσης.

## **2.7 Έννοια και Χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Ανάπτυξης**

Ο όρος Οργανωσιακή Ανάπτυξη έχει από χρόνια καθιερωθεί να εκφράζει μια λίγο ή πολύ συγκεκριμένη αντίληψη, μεθοδολογία και μια σειρά αξιών και παραδοχών σχετικά με τη σχεδιαζόμενη αλλαγή στην κοινωνική οργάνωση. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Έτσι λοιπόν ο W. Bennis ορίζει την Οργανωσιακή Ανάπτυξη ως «την απάντηση στην αλλαγή, μια σύνθετη εκπαιδευτική στρατηγική που αποσκοπεί στην αλλαγή των πιστεύω, των στάσεων, των αξιών, των οργανωσιακών δομών, έτσι ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες τεχνολογίες, τα νέα δεδομένα της αγοράς και τις προκλήσεις». (W. Bennis, 2007)

Ενώ οι French και Bell, όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς (2003) ορίζουν την Οργανωσιακή Ανάπτυξη ως «μια μακροπρόθεσμη προσπάθεια για τη βελτίωση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και ανανέωση της κοινωνικής οργάνωσης, ιδιαίτερα μέσω μιας πιο αποτελεσματικής και συνεργατικής διάγνωσης και διοίκησης, της Οργανωσιακής παιδείας (culture) – με ιδιαίτερη έμφαση στην τυπική ομάδα εργασίας, προσωρινές ομάδες και δι-ομαδική παιδεία (culture) – με τη βοήθεια ενός συμβούλου – διευκολυντή και τη χρήση της θεωρίας και της τεχνολογίας των εφαρμοσμένων επιστημών συμπεριφοράς συμπεριλαμβανομένης και της έρευνας – δράσης (action research)».

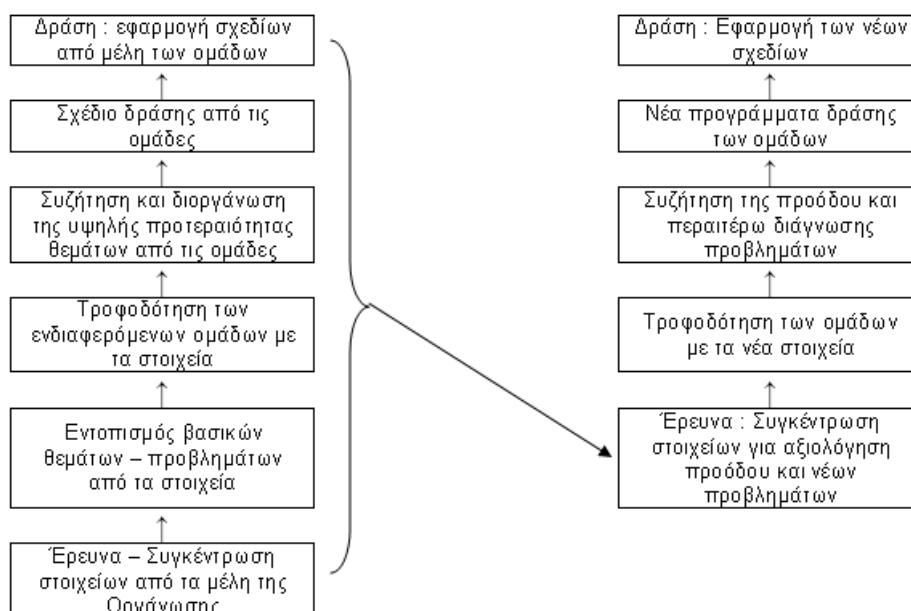
Οπότε από τους δυο παραπάνω κλασικούς ορισμούς οι Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς (2003) καταλήγουν στο ότι η Οργανωσιακή Ανάπτυξη αποτελεί μια σχεδιασμένη Οργανωσιακή αλλαγή, που έχει ως

στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κοινωνικών οργανώσεων. Έχει προσλάβει όμως μια ξεχωριστή σπουδαιότητα και αποτελεί μια ξεχωριστή μορφή παρέμβασης στην οργάνωση λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που τη διακρίνουν από τις άλλες διαδικασίες ή προσπάθειες αλλαγών. Βασικά τέτοια χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη φυσιογνωμία της Οργανωσιακής αλλαγής σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς (2003) είναι :

- Πρόκειται για μια σφαιρική ή συνολική στρατηγική αλλαγή που αφορά το σύνολο μιας κοινωνικής οργάνωσης ή ένα τμήμα αυτής που μπορεί να θεωρηθεί ένα ιδιαίτερο υποσύστημα.
- Αποτελεί μια σχεδιασμένη, συστηματική και μακροπρόθεσμη προσπάθεια αλλαγής.
- Έχει χαρακτήρα παιδαγωγικό και κανονιστικό δίνοντας έμφαση στη σπουδαιότητα και τη βελτίωση της οργανωσιακής παιδείας (culture).
- Στηρίζεται κυρίως στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων και των σχέσεων μεταξύ αυτών, ακολουθώντας μια κοινωνιολογική προσέγγιση.
- Λαμβάνει χώρα με τη βοήθεια και συμμετοχή ενός (ή περισσότερων) εσωτερικού ή εξωτερικού συμβούλου αλλαγών, που παίζει το ρόλο του διευκολυντή ή του καταλύτη.
- Είναι συμμετοχική ή εξουσιοδοτική, με την έννοια ότι προσπαθεί οι αλλαγές να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται από τα ίδια τα άτομα που αυτές αφορούν, ενώ ο ρόλος του συμβούλου είναι διευκολυντικός.

- Κάνει χρήση της έρευνας – δράσης με την έννοια της συλλογής στοιχείων (κυρίως μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων), θέτει στη διάθεση της ενδιαφερόμενης ομάδας αυτά τα στοιχεία, τη διευκολύνει και βοηθά στη προσπάθειά της να διοργανώνει και να λύσει προβλήματα και να δράσει για εφαρμογή των λύσεων (ένα μοντέλο διαδικασίας έρευνας – δράσης παρουσιάζεται στο Σχήμα 2).
- Υποστηρίζεται από το ανώτατο μάνατζμεντ της οργάνωσης και σκοπεύει στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητάς της κυρίως μέσω ενός ευνοϊκού κλίματος και ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σχήμα 2 Μοντέλο Έρευνας – Δράσης του French



## **2.8 Αξίες και Παραδοχές της Οργανωσιακής Ανάπτυξης**

Εκεί που στηρίζεται η όλη μεθοδολογία της Οργανωσιακής Ανάπτυξης είναι μια σειρά αξιών και παραδοχών που συνθέτουν τη φιλοσοφία της. Αυτές συνδέονται κυρίως με τη θεωρία Y του Mc Gregor. Μεταξύ αυτών ιδιαίτερα σημαντικές, όπως κωδικοποιούνται από τους Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς (2003) είναι :

- Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι άτομα με ανάγκη ανάπτυξης που ικανοποιούνται σε ένα υποστηρικτικό και προκλητικό εργασιακό περιβάλλον. Όταν βρεθούν σε αυτό προσπαθούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
- Το άτομο έχει ανάγκη να είναι αποδεκτό από τα άλλα μέλη της ομάδας.
- Η ομάδα βοηθά στην ικανοποίηση σπουδαίων αναγκών του ατόμου.
- Η ομάδα που δίνει feed back στα μέλη της ικανοποιεί ανάγκες τους και τους επιτρέπει να μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους.
- Η υποστήριξη και σεβασμός μεταξύ των μελών της ομάδας είναι απαραίτητο στοιχείο για την αποτελεσματικότητα και τη συνοχή της.
- Η συμμετοχή και η σύμπραξη όλων των μελών της οργάνωσης είναι απαραίτητο για την αποτελεσματικότητά της.

- Η παιδεία (culture) της οργάνωσης επιδρά αρνητικά ή θετικά ανάλογα με τη φύση της στην ελεύθερη έκφραση των αισθημάτων των μελών της.
- Η συνεργασία και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ μελών και ομάδων είναι σημαντική.
- Οι οργανωτικές δομές μπορούν να σχεδιασθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούν ταυτόχρονα τις ανάγκες των μελών, των ομάδων και της οργάνωσης.
- Η αλλαγή σε ένα μέρος της οργάνωσης επιδρά στο σύνολό της.
- Υπάρχει αμοιβαίο ενδιαφέρον των μελών της οργάνωσης για αλλαγές.

## **2.9 Τομείς Εφαρμογής της Οργανωτικής Ανάπτυξης**

Οι τομείς εκείνοι της οργάνωσης που είναι πιο σημαντικοί και στους οποίους μπορεί να παρέμβει η Οργανωσιακή Ανάπτυξη με αποτελεσματικό τρόπο σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς (2003) είναι :

- Κλίμα – Παιδεία (culture) της οργάνωσης (πιστεύω, αξίες, παραδοχές, νόρμες, νοοτροπία, στάσεις κλπ).
- Οργανωτικές δομές, ρόλοι, αποκέντρωση εξουσίας.
- Ανάπτυξη ομάδων και σχέσεων συνεργασίας μεταξύ αυτών.
- Ανάπτυξη της παρακίνησης, ικανοποίησης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ανάπτυξη και κατανόηση στρατηγικής.
- Βελτίωση της εξωστρέφειας της οργάνωσης.



### **2.10 Διαδικασία Οργανωσιακής Ανάπτυξης**

Μια κλασική διαδικασία Οργανωτικής Ανάπτυξης που αναφέρουν Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς (2003) και χρησιμοποιούν αρκετοί σύμβουλοι στην πράξη αποτελείται από επτά βήματα, τα οποία είναι:

1. **Αρχική Διάγνωση** : Γίνεται προσδιορισμός των προβλημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού.
2. **Συγκέντρωση Στοιχείων** : Μετά την αρχική διάγνωση γίνεται λεπτομερής συγκέντρωση όλων εκείνων των δεδομένων που απαιτούνται για να επαληθευθεί η αρχική διάγνωση, να εντοπισθούν επακριβώς τα αίτια και να προκύψουν πιθανές λύσεις.
3. **Feed Back και Αντιπαράθεση** : Τίθενται όλα τα δεδομένα στη διάθεση των μελών ή των ομάδων εκείνων που αφορούν οι αλλαγές και θέτουν προτεραιότητες για αυτές.
4. **Σχεδιασμός και Λύσεις Προβλημάτων** : Οι ομάδες αρχίζουν να επιλέγουν λύσεις των προβλημάτων και να σχεδιάζουν την εφαρμογή τους στην πράξη.

5. **Ανάπτυξη Ομάδων** : Χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι ανάπτυξης και ενδυνάμωσης των ομάδων επίλυσης προβλημάτων.
6. **Ανάπτυξη Σχέσεων μεταξύ των Ομάδων** : Ο σύμβουλος αναπτύσσει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων και δημιουργεί μεγαλύτερες.
7. **Αξιολόγηση** : Ανάλυση των αποτελεσμάτων, σύγκριση με τους στόχους της Οργανωσιακής Ανάπτυξης κατά τρόπο τέτοιο ώστε οι ομάδες να βγάλουν συμπεράσματα και να συνεχίσουν.

Επίσης μια πιο πρακτική και συγκεκριμένη περίπτωση διαδικασίας Οργανωσιακής Ανάπτυξης είναι αυτή που παρουσιάζεται από την εταιρεία General Motors η οποία αποτελείται από τα παρακάτω στάδια :

- **Συνειδητοποίηση** των οργανωτικών προβλημάτων, των προβλημάτων του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικότητας.
- **Αποδοχή** της φύσης της οργάνωσης και της ύπαρξης εναλλακτικών τρόπων διοίκησης και οργάνωσης, του μεγέθους και της σπουδαιότητας των αναξιοποίητων δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Συμφωνία και Αφοσίωση** στην ανάγκη για πραγματοποίηση αλλαγών και διάθεση πόρων για αυτές.
- **Διάγνωση** των προβλημάτων, των αιτιών και των πλέον αποτελεσματικών λύσεων.
- **Εφαρμογή** μεθόδων και συμπεριφορών για πειραματισμό, νέων μεθόδων οργάνωσης, διαδικασιών και σύνδεσης των ατομικών αναγκών με τους στόχους της οργάνωσης.

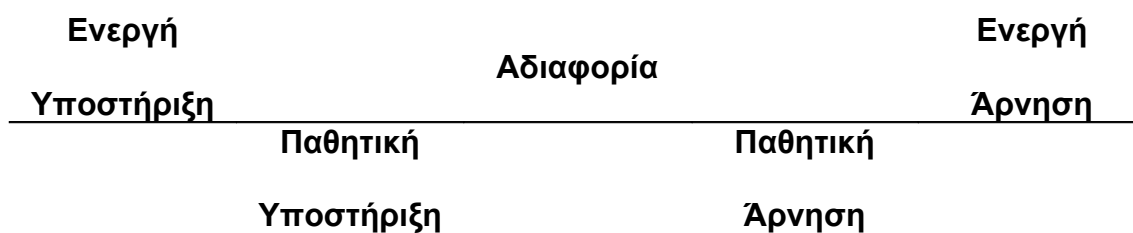
- **Μέτρηση** των αποτελεσμάτων των αλλαγών.
- **Θεσμοποίηση**, ενσωμάτωση των νέων μεθόδων, διαδικασιών, αρχών, συμπεριφορών κλπ στο σύστημα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.
- **Αυτό-Ανανέωση** εγκαθίδρυση μηχανισμού συνεχούς παρακολούθησης των προβλημάτων και των αναγκών για αλλαγές ή συνεχούς Οργανωσιακής Ανάπτυξης.

Τέλος, το βασικό εκείνο μοντέλο διαδικασίας «έρευνας – δράσης» που χρησιμοποιείται στην Οργανωσιακή Ανάπτυξη είναι αυτό του French και παρουσιάστηκε στο Σχήμα 2.

### 2.11 Στάσεις και Αντιστάσεις στις Αλλαγές

Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως τα άτομα κάθε ηλικίας αντιστέκονται. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή που πρόκειται να συμβεί ή συμβαίνει παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις στο συνεχές από την «ενεργή υποστήριξη» μέχρι την «ενεργή άρνηση» (Σχήμα 3). Συνεπώς γίνεται κατανοητό ότι, η υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών, σε κάθε περίπτωση εκτός όλων των άλλων, απαιτεί και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές.

Σχήμα 3 Στάσεις ως προς τις Αλλαγές



Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς (2003) η αντιμετώπιση των αρνητικών αυτών στάσεων στις αλλαγές προϋποθέτει δύο πράγματα. Πρώτον, την κατανόηση των αιτιών εκείνων που τις δημιουργούν και δεύτερον, τη γνώση των μεθόδων και των τρόπων εκείνων μέσω των οποίων αυτές οι αιτίες θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν. Έτσι λοιπόν, οι κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές, όπως κωδικοποιούνται από τους δυο αυτούς συγγραφείς είναι οι ακόλουθες:

**Φόβος :** Η κάθε μια αλλαγή είναι φυσικό να οδηγεί σε μια νέα κατάσταση η οποία λίγο ως πολύ συνδέεται με αβεβαιότητα τόσο ως προς τα χαρακτηριστικά όσο και τις συνέπειές της στα άτομα. Αυτή η αβεβαιότητα προκαλεί σε αρκετούς ανθρώπους το συναίσθημα του φόβου το οποίο τους οδηγεί σε αρνητική αντίδραση στην αλλαγή.

**Αίσθημα απώλειας :** Εκτός από την αβεβαιότητα, σε αρκετές περιπτώσεις αλλαγών τα άτομα έχουν την αίσθηση ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς ικανοποιήσεων, όπως είναι για παράδειγμα η δύναμη, η αξία, η χρησιμότητα, το περιεχόμενο εργασίας και το κύρος, που ενδεχομένως απολαμβάνουν στην κατεστημένη κατάσταση.

**Συνήθεια :** Όπως ήδη έχει αναφερθεί και προηγουμένως η συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση στις αλλαγές αφού συνδέεται με στερεότυπα και ένα αίσθημα «άνεσης».

**Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής :** Συχνά στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μεγάλου μεγέθους αρκετοί εργαζόμενοι δεν μπορούν να κατανοήσουν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και ευρύτερα για ολόκληρη την οργάνωση. Αυτό τις περισσότερες

φορές συμβαίνει λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των υπευθύνων των αλλαγών. Συνεπώς δεν έχουν κανένα απολύτως λόγο να δεχθούν τις αλλαγές και ούτε να τις υποστηρίξουν.

**Διαφορετικές αντιλήψεις :** Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών, κρίσεων, στόχων και επιλογών. Έτσι λοιπόν είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς το περιεχόμενο αυτών των αλλαγών και με αυτό ακριβώς το τρόπο οδηγείται το άτομο σε άρνηση, παθητική ή ενεργή, όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών.

**Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής :** Αρκετές φορές τα αιτία των αρνητικών στάσεων ως προς τις αλλαγές δεν είναι το περιεχόμενο αυτό καθαυτό και οι συνέπειές τους, αλλά τα άτομα ή οι ομάδες που εισηγούνται και επιχειρούν να εισάγουν τις αλλαγές. Έτσι λοιπόν η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές, διάφοροι συμβολισμοί των θέσεων που κατέχουν, το στυλ διοίκησης κλπ μπορεί σε αρκετές περιπτώσεις να προκαλούν αρνητικές στάσεις στις αλλαγές.

**Αρνητικές περιπτώσεις :** Τέλος, αρνητικές στάσεις ως προς τις αλλαγές σε κάθε περίπτωση προκαλούν και οι πραγματικά αρνητικές συνέπειες που θα μπορούσαν να έχουν οι αλλαγές στα άτομα. Τέτοιες αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες και να αφορούν οτιδήποτε το οποίο για το άτομο έχει αξία.

Οι Davis και Newstrom (1985) περιγράφουν τρεις τύπους αντίστασης στην αλλαγή όπως παρακάτω:

- **Λογική αντίσταση.** Αυτή βασίζεται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Η λογική αντίσταση έχει να κάνει με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στη νέα κατάσταση, την επιπλέον προσπάθεια που χρειάζεται για τη μάθηση, την πιθανότητα εμφάνισης λιγότερο επιθυμητών – αρνητικών καταστάσεων όπως η υποβάθμιση ικανοτήτων, το οικονομικό κόστος της αλλαγής και η αμφίβολη αποτελεσματικότητα – επιτυχία.
- **Ψυχολογική κατάσταση,** η οποία βασίζεται σε συναισθήματα και στάσεις. Αυτός ο τύπος αντίστασης περιλαμβάνει το φόβο για το άγνωστο, τη μικρή ανθεκτικότητα της αλλαγής, αντιπάθεια προς τη διοίκηση ή άλλο φορέα αλλαγής, την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους και την ανάγκη για ασφάλεια, δηλαδή επιθυμία διατήρησης της υπάρχουσας τάξης πραγμάτων.
- **Κοινωνιολογική αντίσταση,** η οποία βασίζεται στα συμφέροντα και τις αξίες της ομάδας. Η κοινωνιολογική αντίσταση αναφέρεται στις πολιτικές συμμαχίες, στις αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων, στην περιορισμένη και στενή αντίληψη, στα κατεστημένα συμφέροντα και στην επιθυμία διατήρησης των κοινωνιολογικών σχέσεων που ως τώρα υπάρχουν.

## **2.12 Μέθοδοι Αντιμετώπισης των Αντιστάσεων στις Αλλαγές**

Ίσως το κρισιμότερο ζήτημα για την επιτυχία των αλλαγών είναι η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή και η δημιουργία θετικών στάσεων ως προς αυτές. Η μέθοδος ή ο συνδυασμός των μεθόδων για την αντιμετώπιση του ζητήματος ασφαλώς και πρέπει να επιλεγούν σε σχέση με τα αίτια που προκαλούν τις αντιστάσεις στη συγκεκριμένη αλλαγή. Οι Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς (2003) παρουσιάζουν τις βασικότερες μεθόδους αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές και είναι οι ακόλουθοι:

- **Εκπαίδευση** : Πρόκειται σε κάθε περίπτωση για την πιο διαδεδομένη και ίσως την πιο αποτελεσματική μέθοδο αντιμετώπισης της

αντίστασης της αλλαγής. Μέσω της εκπαίδευσης τα άτομα κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής τόσο για τα ίδια όσο και για το σύνολο, αισθάνονται περισσότερο ασφαλή ως προς αυτήν και βεβαίως αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει μετά από την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής.

- **Επικοινωνία** : Η επικοινωνία της αλλαγής ουσιαστικά αποτελεί το «μάρκετινγκ» της αλλαγής. Αυτή δεν αποτελεί μόνο την ενημέρωση για το περιεχόμενο, τα οφέλη και τα άλλα στοιχεία της αλλαγής, αλλά η επικοινωνία έχει ως στόχο να δημιουργήσει τόσο το κατάλληλο κλίμα όσο και το αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί «αίσθημα επείγοντος» (sense of urgency) για αλλαγή, να περάσει το όραμα για μια νέα καλύτερη κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα της αλλαγής. (Πιπερόπουλος, 2006)
- **Συμμετοχή** : Αυτή αναφέρεται στη συμμετοχή στο σχεδιασμό της αλλαγής και σε κάθε περίπτωση αποτελεί μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο όχι μόνο για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων αλλά και για τη δημιουργία θετικών στάσεων απέναντι στην αλλαγή μέσω της ενεργής υποστήριξης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η συμμετοχή δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής (ownership) πράγμα που συνεπάγεται τη δέσμευσή τους (commitment) να την υποστηρίξουν ενεργά. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003) Ο βαθμός συμμετοχής στο σχεδιασμό της αλλαγής για κάθε άτομο ή



ομάδα ασφαλώς δεν είναι πάντοτε ο ίδιος αλλά εξαρτάται από την συγκεκριμένη κάθε φορά περίπτωση.

- **Διευκόλυνση και υποστήριξη** : Η μέθοδος αυτή αναφέρεται σε σχεδιασμένες ενέργειες τόσο για τη διευκόλυνση και την υποστήριξη των ατόμων να προσαρμοσθούν στη νέα κατάσταση που θα προκύψει μετά από την αλλαγή όσο και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται. Τέτοιες ενέργειες μπορεί για παράδειγμα να είναι η εκπαίδευση για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και συμπεριφορών, η συμβουλευτική και η «συναισθηματική» υποστήριξη, χρονικές διευκολύνσεις για προσαρμογή κλπ.
- **Διαπραγμάτευση** : Στις περιπτώσεις εκείνες που οι αλλαγές έχουν αρνητικές συνέπειες στους εργαζομένους, η διαπραγμάτευση μεταξύ των εργαζομένων και των φορέων της αλλαγής για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των «απωλειών» αποτελεί ίσως μια υποχρεωτική μέθοδο και ένα «μονόδρομο» αντιμετώπισης των αντιστάσεων. Η μέθοδος αυτή ασφαλώς είναι υποχρεωτική όταν οι «αντιδρώντες» έχουν σημαντική δύναμη να αντισταθούν όπως είναι π.χ. τα συνδικάτα.
- **Χειραγώγηση** : Η μέθοδος αυτή συνίσταται σε συγκεκριμένες ενέργειες «συγκαλυμμένου επηρεασμού» των «αντιδρώντων». Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών θα μπορούσαν να είναι η συμμετοχή «ηγετών των αντιδρώντων» στην ομάδα σχεδιασμού των αλλαγών (co-optation), η επιλεκτική χρήση κάποιων πληροφοριών, η συνειδητή δόμηση και σύνδεση συγκεκριμένων γεγονότων ώστε αυτά να

επιδράσουν στους αντιδρώντες κλπ. Όμως η μέθοδος τις πιο πολλές φορές μειώνει την αξιοπιστία των φορέων της αλλαγής και οδηγεί σε μελλοντικά προβλήματα μια και δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και τόσο «καθαρή».

- **Άσκηση δύναμης** : Τέλος, η αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να γίνει και μέσω της άσκησης δύναμης ή εξαναγκασμού από τους φορείς της αλλαγής. Αυτή ουσιαστικά η μέθοδος αναφέρεται σε μια ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους «αντιδρώντες». Η απειλή αυτή μπορεί να αφορά απώλεια της θέσης τους, προαγωγών, αυξήσεων ή ότι άλλο έχει για αυτούς αξία. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

### **2.13 Βασικές Προϋποθέσεις Επιτυχίας των Αλλαγών**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένα πολύ μεγάλο μέρος των αλλαγών που επιχειρούνται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς αποτυγχάνουν. Η βασική αιτία για αυτό είναι συνήθως το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις εστιάζουν όλη τους την προσοχή στον «τεχνικό» σχεδιασμό της νέας κατάστασης (π.χ.

συστήματος, στρατηγικής, δομής κλπ) χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή και να δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών που λεπτομερώς έχουν σχεδιαστεί. Είναι συνεπώς χρήσιμο να επισημανθούν σε αυτό το σημείο οι πλέον βασικές από αυτές τις προϋποθέσεις, όπως κωδικοποιούνται από τους Παπαλεξανδρή – Μπουραντά (2003).

- **Εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος.** Η επιτυχία της οποιασδήποτε αλλαγής στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προϋποθέτει την εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος. Αυτά μπορεί να είναι είτε η ανώτατη διοίκηση, είτε ομάδες στελεχών ή εργαζομένων με ισχυρή δύναμη κλπ. Ιδιαίτερα για τις μεγάλης εμβέλειας αλλαγές η ενεργή και έμπρακτη υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση χαρακτηρίζεται ως άκρως απαραίτητη.
- **Αντιμετώπιση των αντιστάσεων – εξασφάλιση υποστήριξης.** Όμως είναι πλήρως κατανοητό ότι η επιτυχία οποιασδήποτε αλλαγής, είτε μικρής είτε μεγαλύτερης εμβέλειας, εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την υποστήριξη των όσων θα κληθούν να την εφαρμόσουν ή να υποστούν τις συνέπειές της. Συνεπώς, είναι βασική προϋπόθεση επιτυχίας η αντιμετώπιση των αντιστάσεων και η υποστήριξη από αυτούς. Γι' αυτό το λόγο η σύνδεση της αλλαγής με ένα όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού, η επικοινωνία στο εσωτερικό του και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνήθως απαραίτητες ενέργειες.

- **Συστηματική προσέγγιση.** Είναι συχνό το φαινόμενο να επιχειρούνται αλλαγές αποκλειστικά και μόνο σε επιμέρους στοιχεία της οργάνωσης (π.χ. στρατηγική, δομή, συστήματα) χωρίς να εξετάζονται, να συνεκτιμούνται και να αντιμετωπίζονται οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των επιμέρους στοιχείων και των άλλων στοιχείων που συνθέτουν το σύστημα – οργάνωση. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται πολλές φορές δυσαρμονίες με αρνητικές συνέπειες. Συνεπώς βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των αλλαγών είναι η συστηματική προσέγγιση, δηλαδή ότι η οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση, την αρμονία και το συγχρονισμό μεταξύ όλων των στοιχείων του συστήματος.
- **Εστίαση σε αποτελέσματα.** Τέλος, για να εξασφαλιστεί η όποια επιτυχία των αλλαγών απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων έτσι ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, τα οποία να μπορούν να μετρηθούν και να ελεγχθούν.

## **2.14 Συνήθη Εμπόδια στις Αλλαγές**

Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, η βιβλιογραφία καταλήγει σε κάποια συγκεκριμένα συνήθη εμπόδια στην εισαγωγή των αλλαγών. Αυτά κωδικοποιούνται από τους Παπαλεξανδρή – Μπουραντά (2003) ως εξής:

- Έλλειψη ικανοτήτων Διοίκησης Αλλαγών.
- Ανεπαρκής ηγεσία της αλλαγής.
- Στεγανά μεταξύ οργανωτικών μονάδων.
- Ανεπαρκής ενεργή υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.
- Μεσαίο Management.
- Ανεπαρκής επικοινωνία.
- Έλλειψη οράματος.
- Μη προσαρμογή της κουλτούρας.
- Περιορισμένοι πόροι.
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική.

### **2.15 Ρόλοι – Φορείς Αλλαγών**

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και υπευθυνοτήτων που αναλαμβάνουν μέλη της οργάνωσης τα οποία αποτελούν τους φορείς των αλλαγών (change agents). (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003) Συνεπώς η επιτυχία των αλλαγών εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα με την οποία αυτοί οι φορείς θα παίξουν το ρόλο τους, θα εκτελέσουν την αποστολή τους και θα ανταποκριθούν στις όποιες υπευθυνότητες τους. Οι κύριοι ρόλοι που αναλαμβάνουν και κατά συνέπεια οι κύριοι φορείς των αλλαγών είναι :

- Οι ηγέτες των αλλαγών.
- Οι υποστηρικτές – διευκολυντές των αλλαγών.
- Οι υλοποιητές των αλλαγών.
- Οι δέκτες των αλλαγών.

Οι **ηγέτες των αλλαγών** είναι αυτοί οι οποίοι συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν την ανάγκη για όποια αλλαγή, αμφισβητούν την κατεστημένη κατάσταση, οραματίζονται τη νέα κατάσταση και χαράζουν τη γενική πορεία προς την αλλαγή. Εκτός αυτών, βασικές λειτουργίες του ηγετικού ρόλου της αλλαγής είναι η δημιουργία στα μέλη της οργάνωσης ενός αισθήματος επείγοντος, η διάδοση του οράματος της αλλαγής, η έμπνευση, η πειθώ, η ενδυνάμωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων για την αλλαγή, ο

σχεδιασμός της γενικής εικόνας της νέας κατάστασης και των γενικών κατευθύνσεων για την επίτευξή της. (J. Kotter, 1996)

Οι **υποστηρικτές – διευκολυντές** των αλλαγών είναι τα μέλη και τα στελέχη του οργανισμού, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο, τα οποία, έχοντας ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της αλλαγής, με τις συγκεκριμένες κάθε φορά ενέργειές τους την υποστηρίζουν ενεργά και διευκολύνουν την υλοποίησή της. Μεταφέρουν με αυτό τον τρόπο στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού την αλλαγή, επιχειρηματολογούν για τα οφέλη της, αντιμετωπίζουν τις αντιδράσεις των άλλων και διευκολύνουν σε πρακτικά ζητήματα για την υλοποίηση των αλλαγών. (J. Kotter, 1996)

Οι **υλοποιητές των αλλαγών** είναι αυτοί που σαν αποστολή έχουν να αναλάβουν την ευθύνη να δημιουργήσουν τις «τεχνικές» εκείνες συνθήκες για την υλοποίηση της αλλαγής διοικώντας σε καθημερινή πλέον βάση την όλη διαδικασία της αλλαγής. Αυτοί είναι που προγραμματίζουν, συντονίζουν, υλοποιούν και ελέγχουν τις ενέργειες εκείνες που αφορούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής. Τις πιο πολλές φορές συμμετέχουν σε ομάδες έργων σχετικών με την αλλαγή ως υπεύθυνοι ή απλά μέλη, ως ειδικοί ή ως διαχειριστές. (J. Kotter, 1996)

Τέλος **δέκτες** των αλλαγών είναι όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού τα οποία πρέπει τελικά αφ' ενός να υιοθετήσουν και να προσαρμοσθούν στις όποιες αλλαγές και αφ' εταίρου να τις εφαρμόζουν. Ουσιαστικά αυτοί είναι εκείνοι που δημιουργούν τη νέα κατάσταση και εδραιώνουν την αλλαγή. (J. Kotter, 1996)

## **2.16 Το Μοντέλο του J. Kotter για την Εισαγωγή Αλλαγών**

Ο J. Kotter, καθηγητής του Harvard Business School, προτείνει ένα πιο σύγχρονο και πιο πρακτικό μοντέλο για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών. Αυτό αποτελείται από τα ακόλουθα οκτώ διαδοχικά στάδια (J. Kotter, 1995) :

- **Δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας** : Στο στάδιο αυτό, που αποτελεί και το πρώτο της όλης διαδικασίας, πρέπει να μειωθούν ή εξαλειφθούν οι παράγοντες που δημιουργούν την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό και να συνειδητοποιηθεί η αναγκαιότητα των αλλαγών. Οι απαιτήσεις, οι πιέσεις και οι απειλές του περιβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές, τεχνολογία κλπ.), οι χαμηλές επιδόσεις, οι μελλοντικοί κίνδυνοι, οι ευκαιρίες για ένα καλύτερο μέλλον αποτελούν βασικές παράμετροι τις οποίες πρέπει να συνειδητοποιήσουν τα μέλη της οργάνωσης, ώστε να αντιληφθούν την επιτακτική ανάγκη της αλλαγής.
- **Δημιουργία καθοδηγητικής ομάδας** : Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μεγάλων αλλαγών για να είναι επιτυχείς απαιτούν την ένωση δυνάμεων περισσότερων ατόμων που κατέχουν σημαντικές θέσεις στην οργάνωση. Τα άτομα αυτά σε κάθε περίπτωση πρέπει να διαθέτουν ευρεία εμπειρία, αξιοπιστία και σημαντικές ηγετικές και διοικητικές



ικανότητες. Θα λέγαμε δηλαδή ότι η ομάδα αυτή αποτελεί την «ατμομηχανή» της αλλαγής.

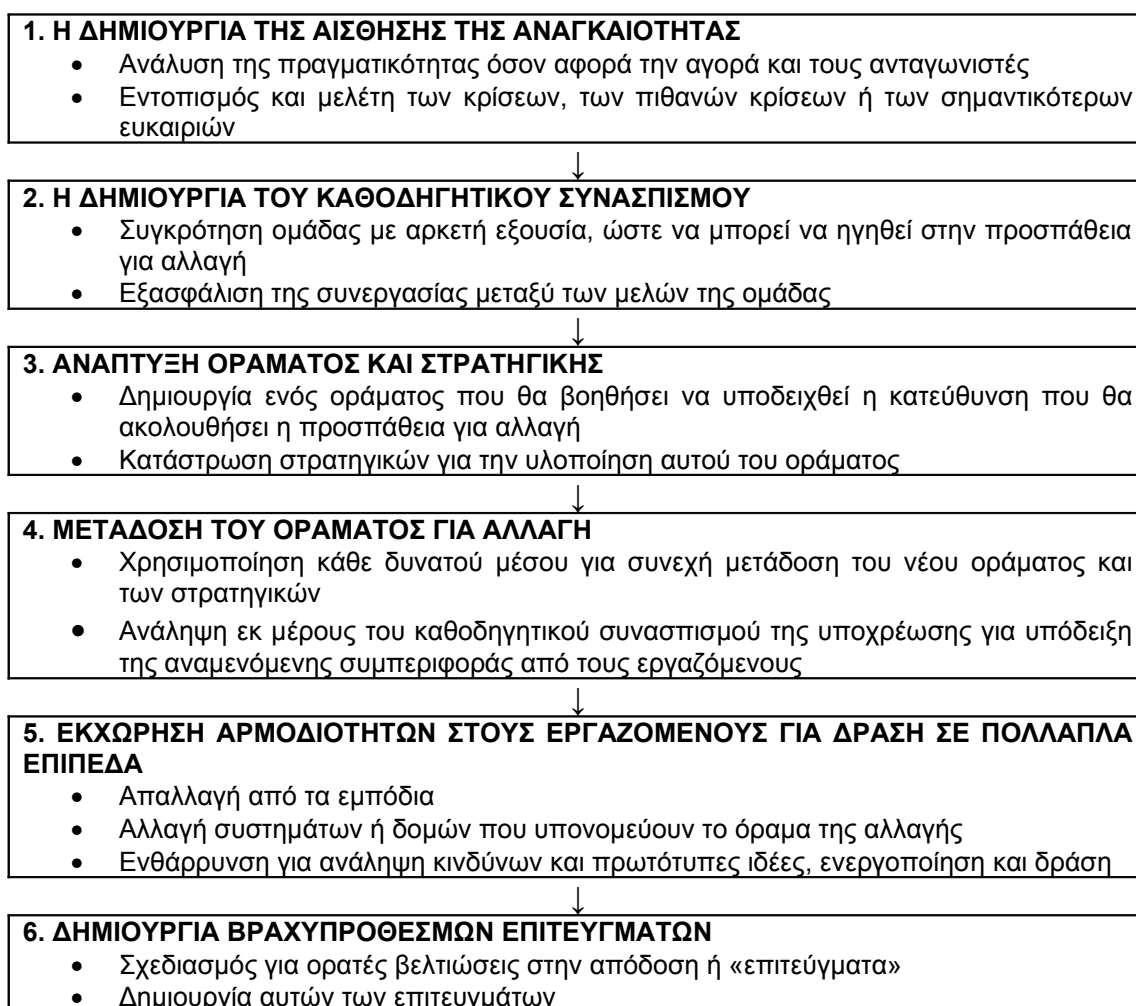
- **Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής :** Για να επιτευχθεί η δέσμευση και η ενεργοποίηση των εργαζομένων για σημαντικές αλλαγές απαιτείται ένα ελκυστικό όραμα το οποίο θα περιγράφει ένα μέλλον επιθυμητό για όλους όσους συμμετέχουν στη οργάνωση δηλαδή τους εργαζομένους, τους μετόχους, τους πελάτες κλπ. Ταυτόχρονα, η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για την πορεία προς το όραμα είναι σε κάθε περίπτωση απαραίτητη.
- **Μετάδοση του οράματος για αλλαγή :** Η διάδοση του οράματος της αλλαγής δεν σημαίνει απλά γνωστοποίηση αλλά ενστέρνιση από όλα τα μέλη της οργάνωσης. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας του οράματος με απλά και σαφή μηνύματα, μεταφορές, αναλογίες και παραδείγματα, διάλογο, ανταλλαγή απόψεων, παραδειγματικές και συμβολικές πράξεις και συμπεριφορές των ηγετικών στελεχών.
- **Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα (Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή) :** Η υλοποίηση των αλλαγών για να έχει αποτέλεσμα απαιτεί την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή μιας σημαντικής μάζας ανθρώπων (το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού). Αυτό για να συμβεί απαιτείται η εξάλειψη των βασικών εκείνων εμποδίων όπως είναι οι δύσκαμπτες δομές, η έλλειψη ικανοτήτων, οι προβληματικοί «διευθυντές» και τα μη συμβατά

συστήματα τόσο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όσο και Πληροφορικής.

- **Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων :** Το όραμα ασφαλώς και συνδέεται με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Είναι όμως εξίσου σημαντικό να τίθενται και να επιτυγχάνονται κάποιοι βραχυπρόθεσμοι στόχοι οι οποίοι θα γίνονται και αυτοί με τη σειρά τους αντιληπτοί ως ενδιάμεσες επιτυχίες στην μακρά πορεία προς το όραμα. Αυτές λειτουργούν ιδιαίτερα θετικά, δημιουργούν αισιοδοξία, παρακίνηση και ενδυνάμωση στους ανθρώπους, αφού βλέπουν ότι οι προσπάθειες και οι θυσίες τους έχουν χειροπιαστά αποτελέσματα. Επίσης, οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες συμβάλλουν στη διατήρηση της ορμής της αλλαγής αφού μετατρέπουν τους όποιους «αντιδρώντες» σε υποστηρικτές της αλλαγής.
- **Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών :** Χρησιμοποιώντας ως ατράνταχτα επιχειρήματα και κίνητρα τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, που είναι και ορατά, προωθούνται περαιτέρω αλλαγές στα συστήματα, τις δομές, τις πολιτικές κλπ. Παράλληλα προωθούνται και αναπτύσσονται τα άτομα εκείνα που μπορούν να συμβάλλουν στο όραμα της αλλαγής.
- **Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού (Ενστέρνιση νέας κουλτούρας) :** Τέλος, προκειμένου οι όποιες αλλαγές να παγιώνονται είναι ιδιαίτερα κρίσιμο οι νέες καταστάσεις να ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα (anchoring).

Σχηματικά η διαδικασία των οκτώ φάσεων για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών σύμφωνα με τον J. Kotter (1995) φαίνεται στο Σχήμα 4 που ακολουθεί.

Σχήμα 4 Μοντέλο του J. Kotter



- Σαφής αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν στην πραγματοποίηση των επιτευγμάτων



#### **7. ΠΑΓΙΩΣΗ ΤΩΝ ΩΦΕΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΚΟΜΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

- Μέσα από την αυξημένη αξιοπιστία, αλλαγή όλων των συστημάτων, των δομών και των πολιτικών που δεν συμβαδίζουν και δεν «δένουν» με το όραμα για μετασχηματισμό
- Πρόσληψη, προαγωγή και κατάρτιση ατόμων που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής
- Εκ νέου ενδυνάμωση της διαδικασίας με νέα προγράμματα, θέματα και φορείς για την αλλαγή



#### **8. ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΣΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

- Επίτευξη καλύτερης απόδοσης μέσα από τη συμπεριφορά που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και την παραγωγικότητα, μέσα από περισσότερη και καλύτερη ηγεσία και μέσα από αποτελεσματική διοίκηση
- Αποσαφήνιση των σχέσεων ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς και την επιτυχία του οργανισμού
- Δημιουργία των μέσων που θα διασφαλίζουν την εξέλιξη και τη συνέχεια στην ηγεσία



### **2.17 Ένοπλες Δυνάμεις, ένας Ιδιαίτερος Οργανισμός**

Για να δημιουργηθεί το απαραίτητο ολοκληρωμένο πλαίσιο αναφοράς θα παρουσιασθούν παρακάτω τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Ενόπλων Δυνάμεων τα οποία τα οποία και τις διαφοροποιούν από άλλους τομείς του Δημοσίου ή της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

α. Η αποστολή των Ενόπλων Δυνάμεων διακρίνεται από ιδιαίτερη ευαισθησία τόσο σε περιόδους ειρήνης όσο και σε περιόδους κρίσεων καθώς αφορά στην προάσπιση των εθνικών συμφερόντων και της εδαφικής ακεραιότητας της πατρίδας μας, πράγματα από τη φύση τους πολύ σοβαρά που δεν επιδέχονται εκπτώσεων. Ιδιαίτερα για τη χώρα μας το θέμα της εθνικής ασφάλειας πρέπει να αντιμετωπισθεί υπό το πρίσμα της τρέχουσας αλλά και σε βάθος χρόνου προβαλλόμενης γεωστρατηγικής, γεωπολιτικής, διπλωματικής, οικονομικής κατάστασης και συγκυρίας. Σε όλους τους

παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να συνεκτιμήσει κανείς ιδιαίτερα και την εθνική δημογραφική εξέλιξη – για την ακρίβεια συρρίκνωση – σε σχέση με αυτή των όμορων τουλάχιστον κρατών.

β. Επιπρόσθετα, οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν διαχρονικά, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμια κλίμακα, ένα σοβαρό μέσο άσκησης της εξωτερικής πολιτικής. Αναμφίβολα η ισχύς ενός κράτους στο διεθνή στίβο καταδεικνύεται και από την ισχύ των Ενόπλων Δυνάμεων του. Έτσι η χώρα μας που συμμετέχει σε διεθνείς οργανισμούς όπως είναι το ΝΑΤΟ και η ΕΕ αναλαμβάνει μεν επιπλέον υποχρεώσεις διάθεσης στρατιωτικών τμημάτων στα πλαίσια τους για τη διεξαγωγή των όποιων επιχειρήσεων, πλην όμως με τη διάθεση ισχυρών και οργανωμένων Ενόπλων Δυνάμεων έχει ένα ισχυρότατο διαπραγματευτικό «χαρτί» για τη διεκδίκηση των εθνικών δικαιών.

γ. Οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν στις μέρες μας μία ακόμα σημαντική συνιστώσα στην αποστολή τους. Αυτή είναι η κοινωνική προσφορά, η παροχή δηλαδή μέσων και υπηρεσιών των Ενόπλων Δυνάμεων ανταποδοτικά προς το κοινωνικό σύνολο στα πλαίσια βέβαια του δυνατού. Κάτι τέτοιο δημιουργεί πολύ σημαντικές σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των Ενόπλων Δυνάμεων και του υπόλοιπου κοινωνικού συνόλου με αποτέλεσμα να μην θεωρούνται αυτές ξένο σώμα προς τη κοινωνία.

δ. Το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων αποτελεί ένα πολύτιμο Εθνικό Δυναμικό. Αυτή η διατύπωση όσο απλή και αν φαίνεται, προβάλλεται με τρόπο σαφή και κατηγορηματικό, τόσο από την πολιτική όσο και τη στρατιωτική ηγεσία, μέσω της βούλησής τους για άσκηση ανθρωποκεντρικής διοίκησης. Ακόμα και σύμφωνα με τον Peter Drucker (1995) : «πρέπει να

αντιλαμβανόμαστε ότι οι άνθρωποι βρίσκονται στην κορυφή της επιχείρησης» και ότι «η ανθρώπινη περιοχή είναι αυτή που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δυνατότητα για ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα». Οπότε είναι φανερό ότι η ποιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού που υπηρετεί στις Ένοπλες Δυνάμεις αποτελεί το βασικότερο παράγοντα αποτελεσματικότητας και ισχύος. Όμως ακριβώς αυτή η ποιότητα ποτέ δεν είναι αυτονόητη και δεδομένη αλλά αντιθέτως απαιτεί συνεχή προσπάθεια, συνέπεια, μελέτη σύγχρονων θεωριών, κόπο, θυσίες, προτεραιότητες για συνεχή βελτίωση των δυνατοτήτων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειριών, σε όλα τα επίπεδα.

ε. Θεωρείται από πολλούς δεδομένο το γεγονός ότι το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων αποτελεί και έναν από τους σημαντικότερους «πολλαπλασιαστές ισχύος», οι οποίοι ορίζονται ως οι τεχνικές, οι θεσμικές αναδιοργανώσεις και τα μέσα, μέσω των οποίων θα καθίστατο δυνατή η μεγιστοποίηση της απόδοσης των Ενόπλων Δυνάμεων, χωρίς όχι μόνο να αυξάνεται το ποσοστό επί του ΑΕΠ που θα αναλίσκεται για αυτό το σκοπό αλλά – εάν ήταν δυνατό – να μειώνεται. Οι τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώθηκαν από τον προηγούμενο κυρίως αιώνα δημιούργησαν στρατούς οι οποίοι χρησιμοποιώντας υψηλής τεχνολογίας οπλικά συστήματα, δεν είναι δυνατό να λειτουργήσουν με ερασιτεχνισμό και έλλειψη κατάρτισης. Είναι προφανές ότι όταν ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό δεν είναι έγκαιρος και ακριβής με βάση την προβολή των επιχειρησιακών απαιτήσεων σε βάθος χρόνου, όταν το προσωπικό δεν επιλέγεται, εκπαιδεύεται και καταρτίζεται σωστά, όταν δεν αξιοποιούνται οι κτηθείσες τελικά γνώσεις και

δεξιότητες, όταν δεν επιτευχθεί η αναγκαία εξειδίκευση αλλά και δεν εξασφαλιστεί η προστασία του ως εργαζομένου αλλά και η δίκαιη και ευέλικτη αμοιβή και ανταμοιβή του, τότε το δυνητικό πλεονέκτημα της αξιοποίησης του προσωπικού όχι μόνο δεν υφίσταται αλλά μετατρέπεται σε τροχοπέδη και σε σημείο ανάλωσης των εθνικών δυνατοτήτων χωρίς ανταποδοτικό όφελος.

στ. Ως οργανισμός οι Ένοπλες Δυνάμεις είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Όμως σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι οι παράγοντες κόστος και ορθολογική – χρηστή διαχείριση είναι σημαντικοί. Το ποσοστό του ΑΕΠ που κάθε έτος διατίθεται από τον κρατικό προϋπολογισμό για τις δαπάνες του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας είναι αναλογικά με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ υψηλό. Το γεγονός αυτό είναι σε κάθε περίπτωση δικαιολογημένο πλην όμως δεν επιτρέπει τη σπατάλη.

ζ. Στις Ένοπλες Δυνάμεις υπάρχει ένα αυστηρό και συγκεκριμένο ιεραρχικό πλαίσιο μέσα στο οποίο όλοι οι υπηρετούντες σε αυτές είναι υποχρεωμένοι να λειτουργήσουν και δεν επιτρέπεται να παρεκκλίνουν. Αφ' ενός δεν επιτρέπεται σε κάποιον να συνδικαλίζεται ή να απεργεί και οποιοδήποτε αίτημα ή παράπονο πρέπει να οδηγείται μέσα από αυτή ακριβώς την ιεραρχική οδό. Αφ' εταίρου η εισαγωγή των όποιων αλλαγών καθίσταται ευκολότερη μια και αρκεί απλά μια υπηρεσιακή διαταγή. Όμως το βασικότερο χαρακτηριστικό των Ενόπλων Δυνάμεων είναι η πειθαρχία, και μάλιστα η εσωτερική πειθαρχία, που οφείλεται στην ενσυνείδητη απόφαση για τήρηση των κανόνων και όχι στο φόβο της ποινής ή την ελπίδα κάποιας ανταμοιβής.

η. Το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων είναι ποικιλόμορφο. Αυτό οφείλεται στην θεσμοθέτηση του ημιεπαγγελματικού στρατού, γεγονός αναπόφευκτο για τους λόγους που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Υπάρχουν δηλαδή στον ίδιο χώρο τόσο επαγγελματιών οπλιτών όσο και οπλιτών θητείας που προέρχονται από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες, κατάγονται από διαφορετικές περιοχές και έχουν διαφορετική μόρφωση. Όλοι αυτοί πρέπει να μάθουν με την εκπαίδευση και την κατάλληλη καθοδήγηση να λειτουργούν αρμονικά σαν σύνολο ώστε να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση της αποστολής τους, πράγμα πολλές φορές δύσκολο.

θ. Η εναλλαγή του προσωπικού, κυρίως στις μονάδες εκστρατείας, είναι πολύ μεγαλύτερη από μια οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Αυτό που συμβαίνει είναι αυτό, να εναλλάσσεται για χρονικό διάστημα που κυμαίνεται από λίγους μήνες για τους οπλίτες θητείας, έως λίγα έτη για το μόνιμο προσωπικό. Αυτό το γεγονός βέβαια οδηγεί σε δυσκολίες και κάποια προβλήματα στην εκπλήρωση της αποστολής λόγω της μη ύπαρξης και σφυρηλάτησης ισχυρών δεσμών μεταξύ του προσωπικού που είναι σημαντικά απαραίτητοι.

ι. Τελικά, οι ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις τα τελευταία χρόνια είναι σε φάση συνεχούς αναδιοργάνωσης και αναδιάταξης των δυνάμεων τους. Αυτό γίνεται τόσο λόγω των διεθνών υποχρεώσεων που έχει αναλάβει η χώρα μας έναντι των διεθνών οργανισμών που συμμετέχει, της τροποποίησης της αποστολής τους ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εποχής, της εξέλιξης της αμυντικής τεχνολογίας όσο και μείωσης της επανδρώσεως



των Ενόπλων Δυνάμεων λόγω της μείωσης της στρατιωτικής υποχρεωτικής θητείας και του δημογραφικού προβλήματος που αντιμετωπίζει η χώρα μας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 Σκοπός της Εργασίας**

Λόγω όλων αυτών των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και ιδιομορφιών που έχει σαν οργανισμός ο χώρος των Ενόπλων Δυνάμεων, της σε κάθε περίπτωση αναγνωρισμένης σημασίας που έχουν οι αλλαγές για όλους τους οργανισμούς και του γεγονότος ότι δεν έχουν ερευνηθεί αρκετά οι στάσεις και αντιστάσεις στις αλλαγές του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων, γεννιέται τόσο η απορία αν ο χώρος των Ενόπλων Δυνάμεων έχει τα χαρακτηριστικά εκείνα που έχει ένας Οργανισμός Μάθησης (LO), όσο και η ανάγκη μέτρησης δεικτών σχετικών με την αντίσταση στην αλλαγή, το ενδιαφέρον για την αλλαγή και τη σημασία της αλλαγής από το προσωπικό των Ενόπλων

Δυνάμεων. Αξιόλογη θα ήταν επίσης η διερεύνηση των αιτιών που οδηγούν το προσωπικό σε αυτή τη συμπεριφορά και κατά πόσο αυτή η κατάσταση μπορεί να αλλάξει.

### **3.2 Ερωτήματα για Έρευνα**

Η εργασία αυτή θα επιχειρήσει να απαντήσει στα εξής ερωτήματα :

- Έχουν οι Ένοπλες Δυνάμεις τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO);
- Πόσο αντιστέκεται στην αλλαγή το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων;
- Ποιο είναι το ενδιαφέρον του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων για την αλλαγή;
- Πόσο σημαντική θεωρεί το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων την αλλαγή;

- Ποιοι λόγοι οδηγούν σε αυτή τη συμπεριφορά και μπορεί κάτι να αλλάξει από αυτή;
- Ποια συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν σχετικά με τη συμπεριφορά του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων απέναντι στις αλλαγές και πως αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε οι μελλοντικά εισαγόμενες αλλαγές να είναι πιο αποτελεσματικές;

### **3.3 Διεξαγωγή Έρευνας – Προσδοκίες**

Όλα τα παραπάνω λοιπόν συνιστούν τη βάση για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας. Καθώς η έρευνά διεξήχθη στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στους νομούς Δωδεκανήσου, Έβρου, Θεσσαλονίκης και Κιλκίς, όπου και εδρεύει μεγάλο ποσοστό υπηρετούντων στις Ένοπλες Δυνάμεις, αναμένεται ότι τα συμπεράσματα που προκύψουν δε θα παρεκκλίνουν κατά πολύ από τα ισχύοντα. Στην έρευνα συμμετείχε αποκλειστικά μόνιμο προσωπικό και όχι έφεδροι οπλίτες που υπηρετούν τη θητεία τους, τόσο Αξιωματικοί όσο και Υπαξιωματικοί διαφόρων προελεύσεων και βαθμών. Το προσωπικό αυτό

κατά το μεγαλύτερο ποσοστό υπηρετεί σε μάχιμες μονάδες εκστρατείας ενώ ένα μικρότερο σε επιτελικές θέσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν άντρες γεγονός που δεν είναι σε καμία περίπτωση περιοριστικός παράγοντας της έρευνας αλλά ήταν επιβεβλημένος λόγω του πολύ μικρού αριθμού γυναικείου προσωπικού που υπηρετεί σε αυτές τις θέσεις.

Προσδοκείται, λοιπόν, η απόδειξη του γεγονότος ότι ο χώρος των Ενόπλων Δυνάμεων δεν έχει εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO), η ύπαρξη μεγάλου βαθμού τόσο αντίστασης στην αλλαγή όσο και ενδιαφέροντος – σημασίας σε αυτή. Από τη μια οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν αυστηρή ιεραρχική δομή που υπαγορεύεται από την αποστολή τους, χαρακτηρίζονται από συντηρητισμό και αντίσταση στην αλλαγή, ενώ από την άλλη τα νέα στελέχη έχουν νέες ιδέες και είναι πρόθυμα να βελτιώσουν την υφιστάμενη κατάσταση. Επιπλέον είναι σημαντικό να αναφερθεί και το γεγονός ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις βρίσκονται τα τελευταία χρόνια σε φάση ριζικής αναδιοργάνωσης και συνεχών αλλαγών. Έχει λοιπόν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον η διερεύνηση της κατάστασης και του τρόπου που το προσωπικό βιώνει αυτές τις αλλαγές.

### **3.4 Μεθοδολογία Έρευνας**

#### **3.4.1 Ταυτότητα Έρευνας**

Όπως αναφέρθηκε, η παρούσα έρευνα προσδοκά αφ' ενός να διερευνήσει την ύπαρξη ή όχι των χαρακτηριστικών ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) από τις Ένοπλες Δυνάμεις και αφ' εταίρου να μετρήσει το βαθμό αντίστασης στην αλλαγή, το βαθμό ενδιαφέροντος και το βαθμό σημασίας στην αλλαγή από το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων.

Για αυτό το σκοπό συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί και αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) όπως τα αναφέρουν οι Kontoghiorghes & Awbrey (2005), διότι αυτά πλησιάζουν καλύτερα σε όσα σχετικά αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στο βαθμό αντίστασης στην αλλαγή ενώ το τρίτο μέρος πραγματεύεται τόσο το βαθμό ενδιαφέροντος όσο και το βαθμό σημασίας στην αλλαγή. Τέλος το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου σχετίζεται με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ερωτωμένων.

### Μέρος Α

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: <b>7 = Πάντοτε, 6 = Σχεδόν πάντοτε, 5 = Τις περισσότερες φορές, 4 = Κάποιες φορές, 3 = Τις λιγότερες φορές, 2 = Σχεδόν ποτέ, 1 = Ποτέ.</b>		
1	Οι προϊστάμενοι σου ζητούν τη γνώμη σου για να λάβουν τις αποφάσεις τους;	7 6 5 4 3 2 1
2	Οι προϊστάμενοι σου λαμβάνουν υπ' όψη τη γνώμη σου για να λάβουν τις αποφάσεις τους;	7 6 5 4 3 2 1
3	Πιστεύεις ότι η υπάρχουσα επικοινωνία στη μονάδα σου είναι αποτελεσματική;	7 6 5 4 3 2 1
4	Ενθαρρύνεσαι να αναλάβεις πρωτοβουλία στα πλαίσια των καθηκόντων σου;	7 6 5 4 3 2 1
5	Έχεις δεχτεί αρνητική κριτική από κάποιο προϊστάμενό σου εξ' αιτίας κάποιας πρωτοβουλίας που ανέλαβες στα πλαίσια των καθηκόντων σου;	7 6 5 4 3 2 1
6	Πιστεύεις ότι στις Ένοπλες Δυνάμεις ενθαρρύνονται τα στελέχη να καταθέσουν νέες πρωτοποριακές ιδέες;	7 6 5 4 3 2 1
7	Αναγνωρίζεται από τους προϊσταμένους σου η νέα γνώση που λαμβάνεις μετά από μια εκπαίδευση;	7 6 5 4 3 2 1
8	Ενθαρρύνεσαι να συμμετάσχεις στην εκπαίδευση;	7 6 5 4 3 2 1
9	Νοιώθεις ότι υπάρχει ομαδικό πνεύμα τόσο στη μονάδα σου όσο και ευρύτερα στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων;	7 6 5 4 3 2 1
10	Έχεις κάποιο κίνητρο να μεταδώσεις τις γνώσεις σου και να εκπαιδεύσεις το υπόλοιπο προσωπικό της μονάδας σου;	7 6 5 4 3 2 1
11	Πιστεύεις ότι τα στελέχη συνεργάζονται μεταξύ τους	7 6 5 4 3 2 1

	ικανοποιητικά;	
12	Πιστεύεις ότι υπάρχει γνώση που χάνεται;	7 6 5 4 3 2 1

### Μέρος Β

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: **7 = Συμφωνώ πολύ, 6 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ λίγο, 4 = Ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = Διαφωνώ λίγο, 2 = Διαφωνώ, 1 = Διαφωνώ πολύ.**

1	Κάποιος που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει τόσα πολλά.	7 6 5 4 3 2 1
2	Θα επιθυμούσα να υπηρετήσω για λίγο καιρό σε μια ξένη χώρα.	7 6 5 4 3 2 1
3	Πιστεύω ότι δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί.	7 6 5 4 3 2 1
4	Οι άνθρωποι που προσαρμόζουν την ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν πολλά από τη ζωή τους.	7 6 5 4 3 2 1
5	Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα.	7 6 5 4 3 2 1
6	Είναι πρόκληση να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο.	7 6 5 4 3 2 1
7	Οι πιο ενδιαφέροντες άνθρωποι είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι.	7 6 5 4 3 2 1
8	Αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, από αυτό που μας είναι άγνωστο.	7 6 5 4 3 2 1
9	Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση.	7 6 5 4 3 2 1
10	Οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους υφισταμένους τους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία.	7 6 5 4 3 2 1

### Μέρος Γ

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε προσωπικά στην αλλαγή της επιχείρησής σας στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των δραστηριοτήτων της. Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: **7 = Συμφωνώ πολύ, 6 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ λίγο, 4 = Ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = Διαφωνώ λίγο, 2 = Διαφωνώ, 1 = Διαφωνώ πολύ.**

Σύμφωνα με τον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε στην αλλαγή της επιχείρησής σας, η αλλαγή για εσάς προσωπικά:

1	Είναι σημαντική	7 6 5 4 3 2 1	Δεν είναι σημαντική
2	Δεν έχει σχέση	7 6 5 4 3 2 1	Έχει σχέση
3	Σημαίνει πολλά	7 6 5 4 3 2 1	Δεν σημαίνει τίποτα
4	Δεν είναι συναρπαστική	7 6 5 4 3 2 1	Είναι συναρπαστική

5	Είναι άτακτη-ακανόνιστη	7 6 5 4 3 2 1	Είναι σε τάξη-ακολουθεί κανόνες
6	Σας απασχολεί	7 6 5 4 3 2 1	Δεν σας απασχολεί
7	Είναι διασκεδαστική-απολαυστική	7 6 5 4 3 2 1	Δεν είναι διασκεδαστική-απολαυστική
8.	Είναι προκλητική-ελκυστική	7 6 5 4 3 2 1	Είναι πληκτική-ανιαρή
9	Είναι βαρετή	7 6 5 4 3 2 1	Είναι ενδιαφέρουσα
10	Δεν σας αφορά.	7 6 5 4 3 2 1	Σας αφορά

### Μέρος Δ

1. Ποιο είναι το φύλλο σου?
  - α. Άνδρας
  - β. Γυναίκα
2. Ποια η ηλικία σου?
  - α. Μεγαλύτερη από 41
  - β. 31 – 40
  - γ. 26 – 30
  - δ. 21 – 25
  - ε. Μικρότερη από 20
3. Ποιος είναι ο βαθμός σου?
  - α. Αξιωματικός
  - β. Υπαξιωματικός
4. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σου?
  - α. Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
  - β. Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
  - γ. Απόφοιτος Λυκείου
  - δ. Απόφοιτος Γυμνασίου
5. Πόσα χρόνια υπηρετείς στις Ένοπλες Δυνάμεις?
  - α. Περισσότερα από 26
  - β. 21 – 25
  - γ. 16 – 20
  - δ. 11 – 15
  - ε. 6 – 10
  - στ. Λιγότερα από 5

Έτσι λοιπόν το ερωτηματολόγιο αυτό απαρτίζεται από 37 ερωτήσεις.

Τριάντα δύο (32) ερωτήσεις ποσοτικές και πέντε (5) ποιοτικές.



Οι πρώτες (Μέρος Α) (1-12) αφορούν προτάσεις διαβαθμισμένες σε κλίμακα αριθμημένη από το 7 (Πάντοτε) έως το 1 (Ποτέ) και επιδιώκεται ο εντοπισμός της ύπαρξης των χαρακτηριστικών ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) από τις Ένοπλες Δυνάμεις. Συγκεκριμένα στον Πίνακα 1 που ακολουθεί φαίνονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και ο τρόπος που αντιστοιχούν αυτές στο κάθε ένα χαρακτηριστικό των Οργανισμών Μάθησης (LO) σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ενώ πρέπει να επισημανθεί ότι οι ερωτήσεις 5 και 12 έχουν αρνητική σημασία.

Πίνακας 1

Χαρακτηριστικό LO		Διερεύνηση - Ερώτηση	
A.	Ανοικτοί Επικοινωνιακοί Δίαυλοι	1-2	Διαδικασία λήψης απόφασης από τους προϊσταμένους και συμμετοχή των υφισταμένων σε αυτή.
		3	Βαθμός ικανοποίησης από την υπάρχουσα επικοινωνία.
B.	Ανάληψη Ρίσκου	4-5	Ενθάρρυνση – βαθμός ανάληψης πρωτοβουλίας.
		6	Ενθάρρυνση κατάθεσης νέων ιδεών.
Γ.	Υποστήριξη και Αναγνώριση Μάθησης	7	Αναγνώριση νέας γνώσης από προϊσταμένους.
Δ.	Ομαδικό Πνεύμα	9	Βαθμός ύπαρξης ομαδικού πνεύματος – «Πνεύματος Μονάδος»
		11	Βαθμός ικανοποίησης προσωπικού από το επίπεδο συνεργασίας.
E.	Θετικό Κλίμα Μετάδοσης της Γνώσης και Συνεχής Εκπαίδευση	8	Συμμετοχή στην εκπαίδευση.
		10	Παρακίνηση για μετάδοση της αποκτηθείσας γνώσης.
ΣΤ.	Διαχείριση Γνώσης	12	Ύπαρξη «χαμένης» γνώσης.

Οι δεύτερες (Μέρος Β) (1-10), που αφορούν και πάλι προτάσεις διαβαθμισμένες σε κλίμακα αριθμημένη από το 7 (Συμφωνώ Πολύ) έως το 1 (Διαφωνώ Πολύ) επιδιώκουν να εντοπίσουν το βαθμό αντίστασης στην αλλαγή. Ενώ και οι επόμενες (Μέρος Γ) (1-10) είναι διαβαθμισμένες με τον ίδιο τρόπο και διερευνούν τόσο το ενδιαφέρον όσο και τη σημασία που επιδεικνύεται από τους ερωτώμενους στην αλλαγή. Σε αυτό το μέρος οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 6 και 10 αφορούν τη σημασία που δίνει το προσωπικό στην αλλαγή ενώ οι ερωτήσεις 4, 5, 7, 8 και 9 αφορούν το ενδιαφέρον προς αυτή. Επιπλέον οι ερωτήσεις 1, 3, 6, 7 και 8 έχουν αρνητική σημασία.

Οι ερωτήσεις του Μέρους Δ αναφέρονται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά των ερωτωμένων και συγκεκριμένα στο φύλο (1), την ηλικία (2), το βαθμό (3), το επίπεδο εκπαίδευσης (4) και τα χρόνια υπηρεσίας τους στις Ένοπλες Δυνάμεις (5).

Συγκεντρώθηκε δείγμα 53 ατόμων: Από το σύνολο αυτό ποσοστό 77,4% είναι άνδρες και 22,6% είναι γυναίκες. Επιπλέον, ποσοστό 22,6% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 21-25, ποσοστό 34% είναι ηλικίας 26-30, ποσοστό 32,1% είναι ηλικίας 31-40 και ποσοστό 11,3% είναι ηλικίας μεγαλύτερης από 41.

Επίσης ως προς το βαθμό των ερωτωμένων το 30,2% είναι Αξιωματικοί και 69,8% Υπαξιωματικοί, μόνιμοι και εθελοντές. Ακόμα ως προς το επίπεδο εκπαίδευσής τους το 11,3% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, 32,1% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και 56,6% απόφοιτοι Λυκείου.

Τέλος, ποσοστό 5,7% υπηρετεί στις Ένοπλες Δυνάμεις για περισσότερα από 26 έτη, 5,7% υπηρετεί 21-25 έτη, 1,9% υπηρετεί 16-20 έτη,

24,5% υπηρετεί 11-15 έτη, 41,5% υπηρετεί 6-10 και ποσοστό 20,7% υπηρετεί λιγότερα από 5 έτη σε αυτές.

### 3.4.2. Επεξεργασία – Ανάλυση Δεδομένων

Για την επεξεργασία των δεδομένων στην αρχή έγινε διαχωρισμός θετικών και αρνητικών προτάσεων – ερωτήσεων και στη συνέχεια δημιουργήθηκαν τέσσερις νέες ποσοτικές μεταβλητές κάθε μια από τις οποίες αντιστοιχούσε στην ύπαρξη των χαρακτηριστικών του Οργανισμού Μάθησης (LO)(learning), στην αντίσταση στην αλλαγή (resistance), στη σημασία για την αλλαγή (importance) και στο ενδιαφέρον για την αλλαγή (interesting). Για τον υπολογισμό της τιμής της κάθε μιας από αυτές τις τρεις νέες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των τιμών των προτάσεων – ερωτήσεων που αντιστοιχούν στο υπ' όψη χαρακτηριστικό – και έχουν αναλυθεί παραπάνω.

Για αυτές τις τέσσερις νέες ποσοτικές μεταβλητές υπολογίστηκε ο μέσος όρος (Mean) και η τυπική απόκλιση (Std. Deviation). Τα αποτελέσματα των παραπάνω φαίνονται στον Πίνακα 2 που ακολουθεί.

Πίνακας 2

	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>learning</b>	53	3,34	0,726
<b>resistance</b>	53	4,98	0,566
<b>importance</b>	53	2,83	0,991
<b>interesting</b>	53	4,05	1,033
<b>Valid N (listwise)</b>	53		

Παρατηρούμε δηλαδή ότι ο μέσος όρος (Mean) του δείκτη ύπαρξης των χαρακτηριστικών ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) είναι 3,34, κάτω δηλαδή από την τιμή 4 – που αποτελεί το μέσο (Median) των απαντήσεων

που μπορούν να δώσουν οι ερωτώμενοι – και δείχνει την ελαφρά απουσία των χαρακτηριστικών αυτών από το χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων κατά τους ερωτώμενους.

Στη συνέχεια όσον αφορά το βαθμό αντίστασης στην αλλαγή ο μέσος όρος (Mean) είναι 4,98, πάνω δηλαδή από την τιμή 4 - που αποτελεί το μέσο (Median) των απαντήσεων που θα μπορούσαν να δωθούν. Άρα υπάρχει ελαφρά αντίσταση στην αλλαγή από τους ερωτώμενους.

Ακολούθως βλέπουμε ότι ο μέσος όρος (Mean) του δείκτη σημασίας στην αλλαγή είναι 2,83, πολύ μικρότερος από την τιμή 4, γεγονός που καταδεικνύει ότι οι ερωτώμενοι δεν δίνουν σημασία στις αλλαγές. Και ο μέσος όρος (Mean) του δείκτη ενδιαφέροντος για την αλλαγή είναι 4,05, πολύ κοντά στη τιμή 4, πράγμα που μας κάνει να συμπεράνουμε ότι οι ερωτώμενοι κλίνουν πολύ ελαφρά προς το να μην ενδιαφέρονται για τις αλλαγές.

Στη συνέχεια εμβαθύνοντας στη μελέτη θα γίνει σύγκριση κάθε μιας από τις τέσσερις νέες ποσοτικές μεταβλητές με τις ποιοτικές μεταβλητές. Δηλαδή θα διερευνηθεί η ύπαρξη ή όχι των χαρακτηριστικών του Οργανισμού Μάθησης (LO), του βαθμού αντίστασης στην αλλαγή και των βαθμών τόσο σημασίας όσο και ενδιαφέροντος για αυτή από τους ερωτώμενους αναλόγως των ποιοτικών τους χαρακτηριστικών.

Επομένως αν υπολογιστεί ο μέσος όρος (Mean) των ποσοτικών μεταβλητών για κάθε μια από τις ποσοτικές μεταβλητές δημιουργούνται οι πίνακες που ακολουθούν.

*Πίνακας 3 Ποιοτική Μεταβλητή - Φύλλο*

	<b>learning</b>	<b>resistance</b>	<b>importance</b>	<b>interesting</b>
<b>Άντρες</b>	3,33	4,97	2,76	4,11
<b>Γυναίκες</b>	3,36	5,01	3,08	3,87
<b>Συνολικός Μ.Ο.</b>	3,34	4,98	2,83	4,05

Πίνακας 4 Ποιοτική Μεταβλητή – Ηλικία

	<b>learning</b>	<b>resistance</b>	<b>importance</b>	<b>interesting</b>
<b>Μεγαλύτεροι από 31</b>	3,54	5,18	2,67	4,21
<b>Μικρότεροι από 30</b>	3,18	4,82	2,96	3,93
<b>Συνολικός Μ.Ο.</b>	3,34	4,98	2,83	4,05

Πίνακας 5 Ποιοτική Μεταβλητή – Βαθμός

	<b>learning</b>	<b>resistance</b>	<b>importance</b>	<b>interesting</b>
<b>Αξιωματικοί</b>	3,70	5,28	2,43	3,93
<b>Υπαξιωματικοί</b>	3,18	4,85	3,01	4,11
<b>Συνολικός Μ.Ο.</b>	3,34	4,98	2,83	4,05

Πίνακας 6 Ποιοτική Μεταβλητή – Επίπεδο Εκπαίδευσης

	<b>learning</b>	<b>resistance</b>	<b>importance</b>	<b>interesting</b>
<b>Μεταπτυχιακό</b>	4,09	5,38	2,83	3,63
<b>ΑΕΙ/ΤΕΙ</b>	3,47	5,21	2,21	3,91
<b>Λύκειο</b>	3,11	4,76	3,19	4,22
<b>Συνολικός Μ.Ο.</b>	3,34	4,98	2,83	4,05

Πίνακας 7 Ποιοτική Μεταβλητή – Έτη Υπηρεσίας

	<b>learning</b>	<b>resistance</b>	<b>importance</b>	<b>interesting</b>
<b>Περισσότερα από 16</b>	4,13	5,23	2,77	3,71
<b>6 – 16 Έτη</b>	3,28	4,92	2,85	4,19
<b>Λιγότερα από 5</b>	3,02	4,99	2,84	3,82
<b>Συνολικός Μ.Ο.</b>	3,34	4,98	2,83	4,05

Οπότε αρχικά εξάγεται το συμπέρασμα ότι τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες αντιλαμβάνονται με παρόμοιο τρόπο την απουσία των χαρακτηριστικών ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) από τις Ένοπλες Δυνάμεις καθώς επίσης παρουσιάζουν παρόμοιο βαθμό αντίστασης στις αλλαγές. Όμως οι γυναίκες φαίνεται να θεωρούν σημαντικότερες τις αλλαγές και γι' αυτό ενδιαφέρονται περισσότερο από ότι οι άντρες. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από το ότι ο θεσμός των γυναικών στις Ένοπλες Δυνάμεις, και ειδικότερα σε μάχιμες ειδικότητες, είναι νέος και αποτελεί μια σημαντική αλλαγή από μόνη της, για τον παραδοσιακά ανδροκρατούμενο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων.

Στη συνέχεια παρατηρείται ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά ερωτώμενοι θεωρούν ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι οι μικρότεροι. Ενώ παράλληλα παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό αντίστασης στην αλλαγή και δείκτη ενδιαφέροντος. Αντίθετα οι μικρότεροι σε ηλικία θεωρούν τις αλλαγές σημαντικότερες από τους μεγαλύτερους ερωτώμενους.

Όσον αφορά το βαθμό των ερωτώμενων επισημαίνεται ότι οι αξιωματικοί θεωρούν ότι ο χώρος των Ενόπλων Δυνάμεων έχει εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) και παρουσιάζουν σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό αντίστασης στις αλλαγές. Αντίθετα οι υπαξιωματικοί εμφανίζουν μεγαλύτερους βαθμούς ενδιαφέροντος και σημασίας για αυτές. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγεί την επιθυμία αλλαγής του παραδοσιακού συστήματος από μέρους των υπαξιωματικών οι οποίοι βιώνουν και λειτουργούν την καθημερινότητα των Ενόπλων Δυνάμεων χωρίς

να μπορούν να κάνουν κάτι ουσιαστικό λόγω της χαμηλής τους θέσης στην ιεραρχία. Αυτό ακριβώς καταδεικνύει το γεγονός ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις δεν χαρακτηρίζονται από ανοικτούς επικοινωνιακούς διαύλους, μια και οι νέες ιδέες που ενδεχομένως οδηγήσουν σε αλλαγές, δεν εισακούγονται και δεν μπαίνουν στο θεσμοθετημένο ιεραρχικό κανάλι.

Ακολούθως σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να αναφερθεί ότι όσο υψηλότερο είναι αυτό τόσο ισχυρότερη είναι η πεποίθηση ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) και τόσο μεγαλύτερη είναι η αντίσταση στις αλλαγές από τη μια, ενώ από την άλλη δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τους άλλους δυο δείκτες. Σε αυτό το σημείο παρατηρείται επιπλέον ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού, που συνήθως είναι και οι ανώτεροι αξιωματικοί παρουσιάζουν σημαντική αντίσταση στην αλλαγή.

Τέλος όσον αφορά τη ποιοτική μεταβλητή των χρόνων υπηρεσίας παρατηρούμε αποτελέσματα παρόμοια με αυτά που προαναφέρθηκαν και σχετίζονται με την ηλικία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **4.1 Συμπεράσματα**

Καταρχάς επιβεβαιώθηκε το αναμενόμενο γεγονός της απουσίας από το χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων των χαρακτηριστικών ενός Οργανισμού Μάθησης (LO). Πλην όμως αυτή φαίνεται να μην είναι τόσο ισχυρή. Άντρες και Γυναίκες παρουσιάζουν ανάλογη συμπεριφορά, ενώ οι αξιωματικοί με τη μεγαλύτερη προϋπηρεσία θεωρούν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά υπάρχουν, γεγονός που πιθανόν ερμηνεύεται από τη μη πλήρη κατανόηση από μέρους τους της έννοιας του Οργανισμού Μάθησης (LO), του μεγάλου βαθμού αποδοχής των κανόνων του «συστήματος» που επί χρόνια υπηρετούν και του μεγάλου ποσοστού συμμετοχής τους στη διαμόρφωση αυτής της κατάστασης. Οι Ένοπλες Δυνάμεις χαρακτηρίζονται από αυστηρή ιεραρχική δομή και πειθαρχία, που είναι έως ένα βαθμό περιοριστικοί παράγοντες για τους ανοιχτούς επικοινωνιακούς διαύλους, και ίσως δύσκολα αλλάζει λόγω της φύσης τους. Όμως για να μπορέσει ο χώρος των Ενόπλων Δυνάμεων να ανταποκρίνεται καλύτερα στις αλλαγές προσεγγίζοντας τα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού Μάθησης (LO) είναι αναγκαία η ενθάρρυνση ανάληψης ρίσκου και πρωτοβουλιών από το προσωπικό, η καλύτερη υποστήριξης και έμπρακτη αναγνώρισης της μάθησης από το προσωπικό, ώστε να



δημιουργηθεί θετικό κλίμα μετάδοσής της γνώσης και συνεχούς εκπαίδευσης, η δημιουργία και διατήρηση ομαδικού πνεύματος ή «Πνεύματος Μονάδος» και η ύπαρξη του κατάλληλου συστήματος διαχείρισης γνώσης ώστε να αποφευχθεί η απώλεια πολύτιμων εμπειριών και γνώσεων.

Στη συνέχεια όσον αφορά το βαθμό αντίστασης στις αλλαγές από το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων παρατηρείται μια υπαρκτά ελαφριά αντίσταση. Το προσωπικό ανεξαρτήτως φύλλου παρουσιάζει ανάλογη συμπεριφορά, ενώ οι αξιωματικοί και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και χρόνια υπηρεσίας εμφανίζουν έναν αναμενόμενο μεγαλύτερο βαθμό αντίστασης. Αυτοί έχουν αρνητική στάση στις αλλαγές μια και αυτές τροποποιούν μια παγιωμένη κατάσταση την οποία πιθανόν έχουν διαμορφώσει και σε κάθε περίπτωση έχουν προσαρμοστεί και αποδεχθεί. Αντίθετα οι μικρότεροι τόσο στην ιεραρχία όσο και στην ηλικία με τις νέες ιδέες επιθυμούν την αλλαγή του συστήματος πιθανόν προσδοκώντας ένα διαφορετικό ρόλο.

Η σημασία που δίνει το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων για τις αλλαγές που συντελούνται σε αυτές παρουσιάζει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Συνολικά παρατηρείται ότι αυτό δεν δίνει σημασία στις όποιες αλλαγές. Το προσωπικό δεν έχει κατανοήσει πλήρως το όραμα και την αποστολή των Ενόπλων Δυνάμεων, δεν τα έχει ενστερνιστεί και τα θεωρεί απαρχαιωμένα και απλώς καταγεγραμμένα στο στρατιωτικό κανονισμό. Για αυτό το λόγο δεν μπορεί να κατανοήσει πλήρως το περιεχόμενο των όποιων αλλαγών συντελούνται, τις θεωρεί μεμονωμένες και δεν βλέπει το συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτές συντελούνται. Εμβαθύνοντας στη μελέτη παρατηρείται ότι οι γυναίκες θεωρούν τις αλλαγές σημαντικότερες απ' ότι οι άντρες και

ομοίως οι υπαξιωματικοί, οι νέοι και όσοι έχουν λιγότερα χρόνια υπηρεσίας από τους αξιωματικούς και τους μεγαλύτερους. Η συμπεριφορά αυτή πιθανώς ερμηνεύεται από το γεγονός ότι γυναικείο προσωπικό δεν έχει πολύ καιρό που έχει τοποθετηθεί σε μάχιμες μονάδες εκστρατείας και συνεπώς οι δομές του οργανισμού των Ενόπλων Δυνάμεων δεν έχουν ακόμα προσαρμοστεί. Αυτές λοιπόν νοιώθουν εντονότερη την ανάγκη για αλλαγή και συνεπώς δικαιολογείται να δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε αυτές.

Τέλος σχετικά με το ενδιαφέρον του στρατιωτικού προσωπικού για τις αλλαγές που συντελούνται στις Ένοπλες Δυνάμεις και σε συνέχεια όσων αναλύθηκαν παραπάνω για τη σημασία που αυτό δίνει σε αυτές διαπιστώνεται μια σχετική αδιαφορία. Αυτό είναι αναμενόμενο και δικαιολογείται πιθανώς από την πεποίθηση αδυναμία συμμετοχής τους στη διαδικασία των όποιων αλλαγών. Το προσωπικό θεωρεί ότι δεν λαμβάνει μέρος ενεργά στις όποιες αλλαγές ενώ σχεδόν ποτέ δεν ερωτάται σχετικά - πιθανώς και εξαιτίας του γεγονότος ότι υπηρετεί σε μονάδες εκστρατείας και όχι κάποιο επιτελείο -. Με αυτό τον τρόπο καθίσταται ανενεργό, μειώνεται το ηθικό και περιορίζεται η όποια πρωτοβουλία, ενώ κρίνεται απαραίτητη η υποκίνηση για ενεργότερη συμμετοχή.

#### **4.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Επειδή ο χώρος των Ενόπλων Δυνάμεων είναι ιδιαίτερος και δεν έχουν γίνει πολλές έρευνες στο θέμα που διαπραγματεύτηκα, υπάρχει χώρος για περαιτέρω έρευνα. Αυτή η έρευνα που σε πολύ μικρή κλίμακα εγώ έκανα είναι απαραίτητο να διευρυνθεί ώστε να είναι αντιπροσωπευτικότερη και να συμπεριληφθούν οι υπηρετούντες στο Πολεμικό Ναυτικό και στη Πολεμική Αεροπορία. Μάλιστα, θεωρώ ότι θα πρέπει να γίνεται έρευνα σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να υπάρχουν επικαιροποιημένα κάθε φορά στοιχεία. Η ηγεσία των Ένοπλες Δυνάμεις που επιθυμεί να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό, δεν οφείλει μόνο να λαμβάνει στα σοβαρά τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών αλλά και να προβεί στις συγκεκριμένες εκείνες ενέργειες που προτείνονται. Επιτελικά για την υποβοήθηση της ηγεσίας πρέπει να εργασθεί η νεοσυσταθείσα Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και οι αρμόδιες Διευθύνσεις των Γενικών Επιτελείων.

Τέλος, ενδιαφέρον θα ήταν να εξετασθεί ο βαθμός δέσμευσης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων με αυτές και το επίπεδο του ηθικού τους. Όλα τα παραπάνω με τον κατάλληλο χειρισμό μπορούν να βοηθήσουν στην ευκολότερη εισαγωγή των απαιτούμενων αλλαγών στο χώρο των Ενόπλων

Δυνάμεων και να αποδειχθούν χρήσιμα για την επίτευξη του επιδιωκόμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εξασφάλιση της επιτυχίας.

### **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. John P. Kotter, (2001). Ηγέτες στις Αλλαγές. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
3. John P. Kotter, (1995). Πρωταγωνιστής στις αλλαγές : Γιατί οι προσπάθειες μετασχηματισμού αποτυγχάνουν. Harvard Business Review.
4. Anona Armstrong and Patrick Foley (2003) “Foundations for a learning organization : organization learning mechanisms.” The Learning Organization, Vol. 10 No 2, pp. 74 – 82.
5. W. Bennis, B. Nanus (2007) “Leaders Strategies for Taking Charge”. Harper Collins Publishers 2<sup>nd</sup> Ed.
6. Constantine Kontoghiorghes, Susan M. Awbrey, Pamela L. Feurig (2005) “Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance.” Human Resource Development Quarterly, Vol. 16 No 2, pp. 185 – 211.
7. K. Davis, J.W. Newstrom (1985) “Organizational Behavior. Readings and Exercises”. McGraw Hill Companies.
8. Victoria J. Marsick and Karen E. Watkins (2003) “Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire.” Advances in Developing Human Resources, Vol. 5 No 2, pp. 132 – 151.
9. Yuraporn Sudharatna and Laubie Li (2004) “Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness – to – Change: A Study of the

Thai Mobile Phone Service Industry.” Managing Global Transitions, Vol. 2  
No 2, pp 163 – 178.