



ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

«Η κουλτούρα μάθησης και η εμπιστοσύνη στις εργασιακές σχέσεις στους δημόσιους φορείς υγείας»

Εδίρνελη Χρυσούλα

Επιβλέπων Καθηγητής

Βαλκάνος Ευθύμιος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Επόπτες Εργασίας

Καραβάκου Βασιλική, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Σταμπουλής Μιλτιάδης, Επίκουρος Καθηγητής

Θεσσαλονίκη, 2015

Αφιερωμένη στη μνήμη της μητέρας μου, Ρέας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή Ευθύμιο Βαλκάνο, αναπληρωτή καθηγητή, για τις συμβουλές του και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Η καθοδήγησή του και η υποστήριξή του ήταν πολύτιμη. Ευχαριστώ, ακόμη, την αναπληρώτρια καθηγήτρια Βασιλική Καραβάκου και τον επίκουρο καθηγητή Μιλτιάδη Σταμπούλη, οι οποίοι ως επόπτες συνέβαλαν σημαντικά με τις συμβουλές τους στη βελτίωση της εργασίας μου.

Οφείλω να ευχαριστήσω τους ερευνητές και δημιουργούς των ερευνητικών εργαλείων που χρησιμοποίησα, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick και Mishra Aneil, οι οποίοι μου προσέφεραν την άδεια χρήσης των εργαλείων τους, αλλά και συμβουλές σχετικά με τον τρόπο χρήσης τους.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Βασίλη Παπαδημητρίου, ο οποίος μέσω της εξειδικευμένης ακαδημαϊκής του γνώσης, συνέβαλε σημαντικά στη στατιστική ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου (Γιώργιο και Ρέα) για τη αμέριστη υποστήριξη και τη βοήθεια που μου προσέφεραν ανελλιπώς όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ- ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	6
ABSTRACT- KEY WORDS	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΜΕΡΟΣ Α΄ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	14
1.1 Οργανισμός Μάθησης	14
1.2 Οργανωσιακή Μάθηση	20
1.3 Διοίκηση της Γνώσης (Knowledge Management)	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	27
2.1 Η Μετάβαση σε έναν Οργανισμό Μάθησης	27
2.2 Σημαντικά Πεδία της Οργανωσιακής Μεταμόρφωσης	32
<i>I. Ηγεσία</i>	32
<i>II. Κουλτούρα Οργανισμού</i>	36
<i>III. Συστήματα Ροής της Γνώσης</i>	40
<i>IV. Εργασιακές Σχέσεις και Εμπιστοσύνη</i>	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	50
3.1 Διαφορές Οργανισμών Μάθησης Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα	50
3.2 Παραδείγματα Δημόσιων Οργανισμών Μάθησης	53
3.3 Εθνικό Σύστημα Υγείας	54

ΜΕΡΟΣ Β΄ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	59
1.1 Σκοπός και Στόχοι της έρευνας	59
1.2 Σημασία της έρευνας	60
1.3 Μεθοδολογία και Δείγμα της έρευνας	60
1.4 Ερευνητικά Εργαλεία	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	64
2.1 Χρήση Ερωτηματολογίου	64
2.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	64
2.3 Χρήση Συνέντευξης	84
2.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	84
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΣΥΖΗΤΗΣΗ	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	95
Ξενόγλωσση	95
Ελληνόγλωσση	99
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ	101
ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	101
ΠΙΝΑΚΕΣ	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	103

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε μεικτή μέθοδος διερεύνησης της κουλτούρας μάθησης και του βαθμού εμπιστοσύνης στις εργασιακές σχέσεις σε φορείς υγείας του δημόσιου τομέα. Η έρευνα εστίασε στην εμπιστοσύνη που επιδεικνύουν οι επαγγελματίες υγείας, δηλαδή το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, απέναντι στους προϊσταμένους των ομάδων εργασίας και στην ανώτερη ηγεσία. Η μεταβλητή της εμπιστοσύνης, η οποία εξετάζεται ως κρίσιμη μεταβλητή στην υιοθέτηση της οργανωσιακής αλλαγής, και η υφιστάμενη κουλτούρα μάθησης διερευνώνται μέσω της χρήσης δυο διαφορετικών εργαλείων. Το δείγμα αντλήθηκε από το πρωτοβάθμιο και δευτεροβάθμιο επίπεδο υγείας προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα διερεύνησης στατιστικά σημαντικών διαφόρων ανάμεσα στις δυο ομάδες. Από τη χρήση πρώτου εργαλείου, του ερωτηματολογίου, στο οποίο ενσωματώνονται τα ερευνητικά εργαλεία DLOQ (Marsick και Watkins) και Διερεύνηση της Εμπιστοσύνης (Mishra και Mishra), πρόέκυψε ότι η διάθεση για μάθηση και εκπαίδευση σε ατομικό επίπεδο υπάρχει σε μεγάλο βαθμό, ενώ τα λειτουργικά συστήματα ροής της γνώσης υφίστανται σε περιστασιακό βαθμό. Από τα δεδομένα του πρώτου και του δεύτερου εργαλείου, δηλαδή των ημιδομημένων συνεντεύξεων, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους άνευ διοικητικών αρμοδιοτήτων, αλλά και χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και κλίμα δυσπιστίας απέναντι στην ανώτερη ηγεσία. Ο βαθμός εμπιστοσύνης απέναντι στους εργαζομένους και στα ενδιάμεσα διοικητικά στελέχη είναι μέτριος χωρίς μεγάλες αποκλίσεις, ενώ δεν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις συχνότητες των δυο επιπέδων υγείας. Η ηγεσία φαίνεται να αποτελεί δυνητικά κίνητρο μάθησης για τους εργαζομένους στους υπό εξέταση φορείς υγείας, διαπιστώνεται, ωστόσο η ύπαρξη σπασμένου εργασιακού συμβολαίου. Τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας αναδεικνύουν την ανάγκη για την πραγματοποίηση συνεχόμενων και προγραμματισμένων προσπαθειών προκειμένου η κουλτούρα στους εξεταζόμενους φορείς να χαρακτηριστεί ως κουλτούρα μάθησης. Η

εφαρμογή διαγνωστικών ερευνών σχετικά με σημαντικά ζητήματα του περιβάλλοντος εργασίας στους εν λόγω φορείς κρίνεται απαραίτητη.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

κουλτούρα μάθησης, εμπιστοσύνη, εργασιακές σχέσεις, δημόσιος τομέας, φορέας υγείας, οργανωσιακή αλλαγή

ABSTRACT

In the present study we used a mixed research method of learning culture and the degree of trust in labor relations in health public sector bodies. The research focused on the trust of healthcare professionals, ie medical and nursing staff to the heads of the working groups and senior leadership. The variable of trust, which is considered as a critical variable in the adoption of organizational change, and the existing learning culture are explored through the use of two different tools. The sample was drawn from the primary and secondary level of health in order to enable the investigation of statistically significant differences between the two groups. The use of the first tool, the questionnaire, which integrates the research tools DLOQ (Marsick and Watkins) and Investigation of Trust (Mishra and Mishra), showed a great degree of learning and training mood at the individual level, while it revealed that the functional knowledge flow systems exist in casual extent. From the data of the first and second tool, ie semistructured interviews revealed that there are good working relationships between employees without administrative responsibilities and low job satisfaction and mistrust towards senior leadership. The degree of trust in employees and intermediate managers is moderate with no major deviations and insignificant differences between the frequencies of the two health levels. The leadership seems to be potentially a learning model for the employees concerned health agencies, while it is indicated the existence of broken work contract. The findings of this research highlight the need for the implementation of planned efforts for the transformation of the current culture to a learning culture. The implementation of diagnostic surveys upon important issues at the specific bodies' working environment is necessary.

KEY WORDS

learning culture, trust, work relationships, public sector, health sector, organizational change

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και της κοινωνίας της γνώσης προκύπτουν τις τελευταίες δεκαετίες ραγδαίες αλλαγές που αφορούν τις λειτουργίες των παγκόσμιων παροχών υπηρεσιών, την ταχύτητα των καινοτόμων ιδεών και προϊόντων, τη διοίκηση και τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάγκη για τη στελέχωση του ανθρώπινου κεφαλαίου με νέες γνώσεις και δεξιότητες αποτελεί πλέον κεντρικό άξονα στην πολιτική τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και των δημόσιων οργανισμών. Ταυτόχρονα, η εξέταση της απόδοσης εργασίας, υπό το πρίσμα πλέον της καινοτομίας και της ποιότητας, αναδεικνύει ακόμη πιο έντονα την ανάγκη για τη δημιουργία οργανισμών μάθησης στο δημόσιο τομέα. Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες ξενόγλωσσες έρευνες εξετάζουν στο δημόσιο τομέα την κουλτούρα μάθησης, ενώ στο πλαίσιό τους εστιάζουν στην ηγεσία (leadership), στις εργασιακές σχέσεις (work relationships), αλλά και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων σε σχέση με την εργασία (job satisfaction). Στην ελληνική βιβλιογραφία δεν εντοπίζονται -προς το παρόν τουλάχιστον- αρκετές έρευνες διερεύνησης της κουλτούρας μάθησης, καθώς οι περισσότερες από αυτές τείνουν προς την εξέταση ποσοτικών δεικτών παραγωγικότητας των δημόσιων φορέων.

Ιδιαίτερα στο χώρο της υγείας στην Ελλάδα διαπιστώνεται από την εν λόγω επιστημονική κοινότητα απουσία εφαρμογής της σύγχρονης διοικητικής κουλτούρας και έλλειψη ελληνικής βιβλιογραφίας στον τομέα επιστημονικής διοίκησης και διαχείρισης των Μονάδων Υγείας. Παρ' ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα των επαγγελματιών υγείας, δηλαδή του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, πραγματοποιούνται σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό την τελευταία πενταετία, δεν υπάρχει εφαρμογή του νόμου 2519/1997¹ για την ύπαρξη managers υγείας στα ΔΣ των φορέων υγείας. Οποιαδήποτε προσπάθεια μόνιμης απασχόλησης «μελών με εμπειρία και γνώση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης» δεν έχει

¹ Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ Α' 165/21.8.1997) «Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός του Εθνικού Συστήματος Υγείας, οργάνωση των υγειονομικών υπηρεσιών, ρυθμίσεις για το φάρμακο και άλλες διατάξεις»

υλοποιηθεί, ενώ υπάρχει ασυμφωνία στο γενικότερο οργανωτικό και διοικητικό μοντέλο καθιστώντας αδύνατο τον εκσυγχρονισμό του Εθνικού Συστήματος Υγείας.

Παρ' όλο που το ΕΣΥ θα έπρεπε να συνδέεται με την κοινωνία και τις απαιτήσεις των πολιτών, φαίνεται ότι η αυστηρή δομή, ο δημόσιος χαρακτήρας, αλλά και το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών δυσκολεύουν αυτή τη σύνδεση. Η ύπαρξη μιας σταθερής ιεραρχικής δομής με συγκεντρωτική ηγεσία, όπου υφίσταται δυναμική παρουσία κυβερνητικών προσώπων, δεν επιτρέπει την εύκολη επικοινωνία και ροή των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Παράλληλα, η εκλογή του ιατρικού προσωπικού στις ανώτερες διοικητικές θέσεις βασίζεται ως επί το πλείστον στην εργασιακή εμπειρία και αυθεντία των εν λόγω προσώπων στο αντικείμενο εργασίας τους αγνοώντας τις δεξιότητες τους στη διοίκηση και στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Σε μία τέτοια διοικητική διάρθρωση και με την αλληλουχία διαφορετικών στρατηγικών υγείας οποιεσδήποτε προσπάθειες για οργανωσιακή μεταμόρφωση θα πραγματοποιηθούν μάλλον αναποτελεσματικά και σε μικρό βαθμό. Στα μεγάλα και πολύπλοκα συστήματα επικοινωνίας, εκεί όπου η αμεσότητα της μεταφοράς των πληροφοριών και γνώσεων είναι απούσα, σημαντικό ρόλο παίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι αξίες. Το προσωπικό ενός νοσοκομείου δεν ακολουθεί χρονοδιαγράμματα ή στερεότυπα προγράμματα. Αντιθέτως, παίρνει πρωτοβουλίες για έκτακτα περιστατικά και μέσα στις ομάδες «ευθύνης»² επιχειρεί μέσω συντονισμένης προσπάθειας να θεραπεύσει ή να διασώσει τη ζωή ενός ασθενούς. Γίνεται κατανοητό ότι τα προβλήματα εργασιακών σχέσεων θα πρέπει να υπάρχουν σε μικρό βαθμό και να λύνονται άμεσα και η συνεργασία, η επικοινωνία και, ιδιαιτέρως, η εμπιστοσύνη απέναντι στο συνάδελφο θα πρέπει να είναι παρούσες. Ταυτόχρονα, η αλλαγή που απαιτείται να πραγματοποιηθεί στους τομείς της οργάνωσης και της διοίκησης των φορέων υγείας, απαιτεί αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων απέναντι στις νέες ρυθμίσεις. Το άγχος και το στρες της αλλαγής καταπολεμώνται ευκολότερα σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, ενώ η υιοθέτηση της επερχόμενης αλλαγής γίνεται με

² Τούντας, Γ. (2008). *Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα: Οδυσσεάς, Νέα Υγεία. Σελ 178.

λιγότερα εμπόδια σε έναν εργασιακό χώρο που υποστηρίζει τον κάθε εργαζόμενο. Σύμφωνα με το μοντέλο του Maslow (1954)³ το άτομο προκειμένου να οδηγηθεί στην αυτοανάπτυξη θα πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει τις ανάγκες της ασφάλειας και της κοινωνικότητας. Ο εργαζόμενος, θα πρέπει, δηλαδή, μετά την ικανοποίηση των βασικών αναγκών του, να μην γίνεται αποδέκτης βλαβερών προς τον ίδιο καταστάσεων και να ενταχτεί σε κοινωνικές ομάδες που του παρέχουν αποδοχή και εκτίμηση. Η εμπιστοσύνη και οι αμοιβαίες ηθικές υποχρεώσεις που αναπτύσσονται υποχρεώνουν το άτομο στη ολοένα και μεγαλύτερη συνεισφορά του στην ομάδα και κατ' επέκτασιν στη συνένωση και στην επιτυχία του οργανισμού. Η δομή των ασιατικών επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν παράδειγμα καινοτομίας και αντικείμενο έρευνας για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου, βασίζονται πρωτίστως στη συνεκτικότητα και στην «οικογενειακή» κουλτούρα. Το κάθε μέλος του οργανισμού εκτιμάται για τη συνεισφορά του και το ρόλο που διαδραματίζει, ενώ η εμπιστοσύνη, η συνεργατικότητα και το κοινό όραμα αποτελούν βασικούς πυλώνες στη λειτουργία του οργανισμού.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο τόσο στην αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των φορέων υγείας όσο και στη διαδικασία του εκσυγχρονισμού και της αλλαγής θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα της οργανωσιακής τους μεταμόρφωσης. Καθώς η υιοθέτηση μιας αλλαγής και η υιοθέτηση μιας κουλτούρας μάθησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ ανώτερης και κατώτερης βαθμίδας, αλλά και στην εμπιστοσύνη που υφίσταται στο πλαίσιό τους, οι συγκεκριμένες έννοιες θα πρέπει να εξεταστούν ως παράγοντες διευκόλυνσης της αναδιαμόρφωσης των εν λόγω φορέων στα πρότυπα ενός οργανισμού μάθησης. Η εν λόγω εργασία εστιάζει στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση του εργασιακού περιβάλλοντος των φορέων υγείας και επιχειρεί να διερευνήσει την κουλτούρα μάθησης που υφίσταται μέσα σε αυτούς. Σκοποί της εργασίας αποτελούν η εξέταση των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στους επαγγελματίες υγείας (ιατρικό και νοσηλευτικό

³ Maslow A. H. (1954) στο Maslow A. H. & Frager, R. (1987). *Motivation and personality*. NY: Harper and Row.

προσωπικό) και στα ενδιάμεσα διοικητικά στελέχη, ως σημαντική μεταβλητή στην προσπάθεια της οργανωσιακής αλλαγής, καθώς επίσης και η αξιολόγηση της κουλτούρας μάθησης που κυριαρχεί στους φορείς. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους, θα επιχειρηθεί η εννοιολογική προσέγγιση των εννοιών του οργανισμού μάθησης, της οργανωσιακής μάθησης και του μοντέλου Διαχείρισης της Γνώσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας προσεγγίζονται τέσσερις διαστάσεις που συμβάλλουν καταλυτικά στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής ή μεταμόρφωσης. Στο τρίτο κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν οι διαφορές των οργανισμών μάθησης στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας θα παρατεθούν η μεθοδολογία, τα ερευνητικά εργαλεία και θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων. Ακολουθούν τα συμπεράσματα της έρευνας και τέλος, η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας.

ΜΕΡΟΣ Α΄
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

1.1 Οργανισμός Μάθησης

Ο οργανισμός μάθησης (learning organization) αναδεικνύεται ως έννοια στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία στις αρχές τις δεκαετίας του '80 ταυτόχρονα με την μεγαλύτερη διερεύνηση της έννοιας της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning). Η ανάγκη για επαναστατική ή εξελικτική αλλαγή των οργανισμών⁴ σύμφωνα με τις απαιτήσεις της οικονομίας της γνώσης⁵ έστρεψε αρκετούς θεωρητικούς, αλλά και συμβούλους και μάνατζερ, στην εκτενέστερη διερεύνηση των διαδικασιών της μάθησης που συντελούνται στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Μελετητές, όπως οι Cyert, March, Senge, Argyris και Schön, επηρέασαν με τις θεωρίες τους σημαντικά την ανάπτυξη των επιστημονικών πεδίων της μάθησης και της διοίκησης της μάθησης.⁶

Ο οργανισμός μάθησης είναι ο οργανισμός, ο οποίος μέσω της διάρθρωσής του, της κουλτούρας του, των εργαλείων και της επικοινωνίας των μελών του καλλιεργεί στο πλαίσιό του τη δημιουργία, τον εμπλουτισμό και τη μετάδοση της γνώσης προκειμένου να μπορέσει να αναβαθμιστεί ποιοτικά και να λειτουργεί ανταγωνιστικά. Απαραίτητη διαδικασία σε έναν οργανισμό μάθησης είναι η δημιουργία και η απόκτηση της γνώσης, αλλά και η μεταφορά και η ροή της μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, η επικοινωνία, ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοι και η ηγεσία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη μετάδοση της προϋπάρχουσας και νέας γνώσης. Αντίστοιχα, λειτουργικά συστήματα, όπως βάσεις δεδομένων και

⁴ Ο Burke διακρίνει την αλλαγή των οργανισμών σε δυο κατηγορίες: την επαναστατική ή μεταμορφωτική (ριζική αναδιαμόρφωση της δομής του οργανισμού) και την εξελικτική ή μεταβατική (αναβαθμίσεις για καλύτερη απόδοση). Burke, W., W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc. Σελ 82.

⁵ Bell, D. (1974). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. London: Heinemann.

⁶ Tobin, D., R. (1998). *The knowledge enabled organization: Moving from "training" to "learning" to meet business goals*. USA: American Management Association. Σελ 79.

τεχνολογίες πληροφορίας διευκολύνουν και ενισχύουν την προώθηση της γνώσης σε όλα τα επίπεδα μέσα και έξω από τον οργανισμό.

Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτουν δυο κύριες προσεγγίσεις στον εννοιολογικό προσδιορισμό του οργανισμού μάθησης, η κοινωνική και η τεχνική προσέγγιση. Η πρώτη προσέγγιση φαίνεται να ενσωματώνει περισσότερο κοινωνικούς παράγοντες στον ορισμό του οργανισμού μάθησης, όπως την έννοια του «κλίματος», της «επικοινωνίας» και της «συνεργασίας», δίνοντας έμφαση στην κουλτούρα και στις κοινωνικές συναναστροφές των ατόμων. Η δεύτερη προσέγγιση συμπεριλαμβάνει λιγότερο ποιοτικές μεταβλητές και οι ερευνητές, δίνοντας έμφαση στα προσδοκώμενα οφέλη, εστιάζουν στη πολιτική διάσταση του οργανισμού και ενσωματώνουν στον εννοιολογικό προσδιορισμό τους την «παραγωγικότητα» και την «ανταγωνιστικότητα»⁷. Ωστόσο, αναπόσπαστες έννοιες στον προσδιορισμό του οργανισμού μάθησης αποτελούν η ίδια η διαδικασία της «μάθησης», όπως επίσης και η έννοια της «μεταμόρφωσης»⁸. Η πλειονότητα -αν όχι το σύνολο- των μελετητών, ανεξαρτήτως της προσέγγισης που υιοθετούν, συμπεριλαμβάνουν στον ορισμό τους τη μάθηση με αναφορά στις διάφορες μορφές της (δημιουργία γνώσης, μετατροπή γνώσης και διάχυση γνώσης) και την αλλαγή του οργανισμού ως τελικό στόχο ή μελλοντικό αποτέλεσμα.

Σε γενικές γραμμές, ως οργανισμός μάθησης ορίζεται εκείνος ο οργανισμός, ο οποίος δημιουργεί δομές και στρατηγικές που διευκολύνουν τη μάθηση όλων των μελών του⁹. Σύμφωνα με τον Peter Senge (1990)¹⁰, σε έναν οργανισμό μάθησης τα

⁷ Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 5.

⁸ Ο όρος συναντάται στην ξένη βιβλιογραφία ως «transformation» και στην παρούσα εργασία μεταφράζεται ως «μεταμόρφωση» υπό το πρίσμα της κοινωνιολογικής προσέγγισης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο όρος «shift» μεταφράζεται ως «αλλαγή» τονίζοντας τον προσαρμοστικό χαρακτήρα που προσδίδεται στην έννοια του όρου.

⁹ Tsang, E. (1997) στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. Sage Publications Ptd. Σελ 64.

¹⁰ Senge, P., (1990) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 129.

άτομα διευρύνουν συνεχώς τη γνώση τους και συνθέτουν επεκτατικά μοντέλα σκέψης με απώτερο σκοπό τη δημιουργία των αποτελεσμάτων που επιθυμούν. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν σε συνεργατικό επίπεδο πώς να μαθαίνουν από κοινού και αναπτύσσουν συλλογική σκέψη. Το κοινό όραμα των εργαζομένων, η συνεργατικότητα και η ύπαρξη ηγετικών ικανοτήτων αποτελούν απαραίτητες συνθήκες σε έναν οργανισμό μάθησης. Σύμφωνα με τον Senge, η μετάβαση ενός οργανισμού σε έναν οργανισμό με δεκτικό περιβάλλον μάθησης πραγματοποιείται με τη χρήση πέντε (5) βασικών τεχνολογιών¹¹. Οι κατάλληλες συνθήκες για τη μεταμόρφωση ενός οργανισμού διαμορφώνονται μέσω της συστημικής σκέψης, της προσωπικής μαεστρίας, των νοητικών μοντέλων, του κοινού οράματος και της ομαδικής μάθησης, τα οποία αναλύονται και στη συνέχεια¹².

Ομοίως, ο Garvin (1993)¹³ δίνοντας έμφαση στο ρόλο της κουλτούρας και της δυναμικής του κάθε εργαζομένου τονίζει ότι η νεοαποκτηθείσα γνώση θα πρέπει να συνοδεύεται τόσο με τη μετάδοσή της, όσο και με την τροποποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου για τη εκ νέου διάδοσή της. Πιο συγκεκριμένα, ο ίδιος προσδιορίζει ως οργανισμό μάθησης τον οργανισμό, «ο οποίος είναι ικανός στο να δημιουργεί, να αποκτά, να μεταφέρει γνώση, και να τροποποιεί τη συμπεριφορά του προκειμένου να εκπέμπει νέα γνώση και ιδέες». Η κουλτούρα, η οποία αντικατοπτρίζεται στη συνειδητή και διαρκή προσπάθεια του κάθε ατόμου και του ίδιου του οργανισμού για τη δημιουργία και διάχυση γνώσης, αποτελεί καταλυτικό μέρος στη μεταμόρφωση του οργανισμού. Ο Garvin (1993)¹⁴, στην αρχή του συλλογισμού του, θέτει, μάλιστα, ως προαπαιτούμενη συνθήκη την ύπαρξη της δέσμευσης του ατόμου απέναντι στη μάθηση προτού αυτή συντελεστεί. Η ύπαρξη

¹¹ Χωρίς παράφραση «*systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision, team learning*» στο Garvin, D., A. (1993). *Building a Learning Organization* στο *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998). USA: Harvard Business School Press. Σελ 49.

¹² Βλέπε Κεφάλαιο 2^ο, ενότητα 1.

¹³ Garvin, D., A. (1993) στο Belasen, A., T. (2000). *Leading the Learning Organization*. NY: State University of New York Press. Σελ 293.

¹⁴ Garvin, D., A. (1993). *Building a Learning Organization* στο *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998). USA: Harvard Business School Press. Σελ 48.

ενός επιτυχημένου οργανισμού μάθησης μπορεί να γίνει μόνο με ολιστικό τρόπο. Ο ίδιος προτείνει τον προσδιορισμό των τριών (3) «Μ» εκ μέρους της ηγεσίας και του συνόλου του οργανισμού. Ειδικότερα, προτείνει τον προσδιορισμό της έννοιας του Οργανισμού Μάθησης (*Meaning of Learning Organization*), της έννοιας της Διοίκησης (*Management*) και τέλος, της έννοιας της Αξιολόγησης (*Measurement*)¹⁵.

Το κλειδί για την επιτυχή δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης αποτελεί, κατά τον Nonaka (1991)¹⁶, η προσωπική δέσμευση των εργαζομένων. Αναλύοντας την ιαπωνική προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης, ο Nonaka (1991) υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα και τη συμβολή των υποκειμενικών απόψεων, των προσωπικών γνώσεων και προαισθημάτων του κάθε υπαλλήλου μιας επιχείρησης στην καινοτομία της. Κεντρικοί άξονες ενός οργανισμού που μαθαίνει αποτελούν τόσο η μεταφορά της κωδικοποιημένης γνώσης, όσο και η διάθεση της προσωπικής γνώσης στο σύνολο του οργανισμού. Ο καταλυτικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού και η σημασία της δράσης του αποτελούν την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στις ιαπωνικές καινοτόμες επιχειρήσεις και στους οργανισμούς που υιοθετούν το δυτικό μοντέλο διοίκησης. Ο Starkey (1996) στο πλαίσιο κριτικής επεξεργασίας θεωριών για τους οργανισμούς μάθησης τονίζει την ιδιαιτερότητα των ιαπωνικών επιχειρήσεων και αποδίδει την καινοτομία τους στη δημοκρατική τους κουλτούρα και στη συνεισφορά των «μικρών μυαλών»¹⁷.

Στο πλαίσιο της κοινωνικής προσέγγισης του οργανισμού μάθησης, ο McNabb (2007)¹⁸ συμπληρώνει ότι η ύπαρξη οργανισμών μάθησης υφίσταται μόνο όταν η εμπειρία και η γνώση μοιράζονται, εκτιμώνται, και προωθούνται με συνέπεια και σε μεγάλο βαθμό μέσα στον οργανισμό. Το προϋπάρχον κλίμα και η κουλτούρα πρέπει

¹⁵ Βλέπε Κεφάλαιο 2^ο, ενότητα 1.

¹⁶ Nonaka, I. (1991). *The Knowledge creating Company* στο *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998). USA: Harvard Business School Press. Σελ 24.

¹⁷ Starkley, K. (1996). *How Organizations Learn*. International Thomson Business Press. Σελ 2.

¹⁸ McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 28.

να ληφθούν υπ' όψιν ως σημαντικές πλευρές του οργανισμού, καθώς ενδέχεται να αποτελέσουν εμπόδια ή αντίστοιχα ενισχυτικούς παράγοντες στη διαδικασία της μεταμόρφωσής του. Η διαδικασία της εξέλιξης πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα στρατηγικό πλάνο, το οποίο έχοντας ως γνώμονα τη συνεργασία, το διάλογο και την προσωπική εμπλοκή θα δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες και ευκαιρίες για μάθηση και αναβάθμιση του οργανισμού.

Κατά τους Argyris και Schön (1996)¹⁹, απαραίτητο χαρακτηριστικό για τη θεώρηση ενός οργανισμού μάθησης είναι η «*διαδικασία απόκτησης πληροφοριών με τη μορφή γνώσης, κατανόησης, τεχνικών και πρακτικών οποιασδήποτε μορφής ή μέσων*». Οι ερευνητές εστιάζουν κυρίως στη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο το άτομο μαθαίνει στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Η θεωρία των Κύκλων Μάθησης καταφέρνει, παρ' όλα αυτά, να αναδείξει τη σημασία μίας συλλογικής δομής και της ανατροφοδότησης μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας. Ο Drucker (1988)²⁰ προσεγγίζοντας τη μάθηση τεχνικά, ως ένα εργαλείο επιβίωσης, θεωρεί επιτακτική την ανάγκη για μετατροπή των οργανισμών σε οργανισμούς μάθησης. Οι οργανισμοί για τις επόμενες δεκαετίες θα αποτελούνται από εργάτες της γνώσης, οι οποίοι θα λειτουργούν βάσει οργανωμένης ανατροφοδότησης και συγκεκριμένου αυτοελέγχου. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα δίνεται το απαραίτητο περιθώριο για αυτενέργεια, ενώ μέσω του εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου θα είναι μεγαλύτερη η απόδοση της εργασίας.

Οι Nevis et al. (1995)²¹, από την πλευρά τους, αντιλαμβάνονται τις ίδιες τις διαδικασίες της παραγωγής και της λειτουργίας ενός οργανισμού ως διαδικασίες μάθησης. Βασιζόμενοι στην θεώρηση ότι «οι οργανισμοί μαθαίνουν, καθώς

¹⁹ Argyris, C. & Schön, D., (1996) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 129.

²⁰ Drucker, P., F. (1988). *The coming of the new organization* στο *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998). USA: Harvard Business School Press. Σελ 10.

²¹ Nevis, E., C., DiBella, A., J. & Gould, J., M. (1995). *Understanding Organizations as Learning Systems* στο Russ-Eft, D., Preskill, H., Slezzer, C. (1997). *Human Resource Development Review: Research and Implications*. Sage Publications, σελ 275.

παράγουν», οι ερευνητές προτείνουν ένα μοντέλο συστήματος οργανωσιακής μάθησης, το οποίο βασίζεται στα μέρη όπου συντελείται η γνώση και στα στοιχεία που την προωθούν. Το μοντέλο των ερευνητών αποτελείται αντίστοιχα από κατευθύνσεις και παράγοντες που διευκολύνουν την οργανωσιακή μάθηση.

Οι Finger και Brand (1999)²² αντιλαμβάνονται τον οργανισμό μάθησης περισσότερο ως μια επιθυμητή κατάσταση, ως ένα όραμα που δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμη, ενώ οι Pedler et al. (1991)²³ ως μια υπαρκτή κατάσταση συνεχούς και ολιστικής μεταμόρφωσης. Πιο συγκεκριμένα, η «εταιρία μάθησης» είναι ο οργανισμός που εστιάζει στην ανάπτυξη και στη βελτίωση λειτουργικών διαδικασιών και στο σχεδιασμό των επόμενων συστημάτων. Ο οργανισμός μάθησης μεταμορφώνεται συνεχώς μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ μεταβάλλει ταυτόχρονα και το περιβάλλον του. Ο Tobin (1998)²⁴ υπογραμμίζει τη σημασία της ατομικής και συνεργατικής μάθησης στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για την επίλυση προβλημάτων εργασίας. Υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός μάθησης δίνει έμφαση στην εμπιστοσύνη, στην πρωτοβουλία, στη δημιουργία μικρών κοινοτήτων και ανθρωπιστικών χώρων εργασίας.

Η δημιουργία -ή η μεταμόρφωση- σε έναν οργανισμό μάθησης δεν δύναται να πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή κάποιων συγκεκριμένων επιχειρησιακών ή οικονομικών μοντέλων²⁵. Η αλλαγή αυτή αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία λόγω της προσωπικής ταυτότητας του κάθε οργανισμού, αλλά και του επιχειρησιακού και οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει χρονικά και γεωγραφικά. Κατά

²² Finger, M. & Brand, S., B. (1999). *The Concept of the "Learning Organization" applied to the Transformation of the Public Sector* στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. Sage Publications Ptd. Σελ 136.

²³ Pedler, M., J., Burgoyne & Boydell, T. (1991) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 129.

²⁴ Tobin, D., R. (1998). *The Knowledge Enabled Organization: Moving from "Training" to "Learning" to Meet Business Goals*. American Management Association, USA, σελ 78.

²⁵ Rowley, J. (1998). "Creating a Learning Organization in Higher Education". *Industrial and Commercial Training*. 30 (1), 16-19.

αντίστοιχο τρόπο, η επένδυση στη διαδικασία της μάθησης δεν πρέπει να πραγματοποιείται μονομερώς ή βραχυπρόθεσμα, αλλά να αφορά την τεχνική δομή του οργανισμού σε συνδυασμό με την ποιότητα εργασιακού περιβάλλοντος του ανθρώπινου δυναμικού.

1.2 Οργανωσιακή Μάθηση

Η οργανωσιακή μάθηση είναι αναμφισβήτητα αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής μεταμόρφωσης, καθώς αποτελεί δείγμα της προσαρμοστικής συμπεριφοράς των οργανισμών μέσα στο χρόνο²⁶. Ενώ ο οργανισμός μάθησης αποτελεί ένα συγκεκριμένο τύπο οργανισμού υπό προϋποθέσεις, η οργανωσιακή μάθηση υφίσταται χωρίς να υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο, καθώς αφορά όλες τις διαδικασίες της μάθησης που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτόν²⁷. Σημαντικοί και αναπόσπαστοι άξονες στην πραγμάτωσή της αποτελούν τόσο η ατομική μάθηση, όσο και η συνεργατική ή ομαδική μάθηση. Οι Inkpen και Crossan (1992)²⁸ υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή μάθηση αφορά αλλαγές συμπεριφορικού και γνωστικού χαρακτήρα και συντελείται σε ατομικό επίπεδο, σε ομαδικό επίπεδο και, τέλος, σε επίπεδο οργανισμού. Ειδικότερα, η μάθηση σε έναν οργανισμό αφορά τη συνεχή δοκιμασία της εμπειρίας και τη μετατροπή αυτής της εμπειρίας σε γνώση, η οποία είναι σχετική με τον κύριο σκοπό της και προσβάσιμη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού²⁹. Οι Nevis, DiBella και Gould (1997) ορίζουν την

²⁶ Cyert R., M. & March J., .K. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

²⁷ Ortenblad A. (2001) "On differences between organizational learning and learning organization". *The Learning Organization*, 8 (3), 125-133.

²⁸ Inkpen, A., C. & Crossan, M., M. (1995). *Believing is Seeing: Joint Ventures and Organizational Learning* στο Russ-Eft, D., Preskill, H. & Sleezer, C. (1996). *Human Resource Development Review: Research and Implications*. USA: Sage Publications, Inc. Σελ 303.

²⁹ Senge, P., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 128.

οργανωσιακή μάθηση ως το σύνολο των δυνατοτήτων ή των διαδικασιών που βασίζονται στην εμπειρία και έχουν ως στόχο τη διατήρηση ή την αναβάθμιση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού. Η δυνατότητα ανανέωσης των υπηρεσιών και των προϊόντων παραγωγής, η ύπαρξη κλίματος που να υποστηρίζει τη συνεχή αναβάθμιση και οι επαρκώς ανεπτυγμένες υποδομές αποτελούν παράγοντες που ενθαρρύνουν την αποτελεσματική οργανωσιακή μάθηση³⁰. Η οργανωσιακή μάθηση δε θα πρέπει να προσεγγίζεται ως ένα αθροιστικό αποτέλεσμα της μάθησης σε πολλά άτομα³¹. Οι Argyris και Schön (1978) συμπληρώνουν ότι οι ατομικές θεωρίες των εργαζομένων θα πρέπει να κωδικοποιούνται σε οργανωσιακές θεωρίες, διότι διαφορετικά η μάθηση θα έχει συντελεστεί μόνο σε ατομικό επίπεδο και όχι σε επίπεδο οργανισμού³².

Ο διαχωρισμός της γνώσης από τον Nonaka (1991) σε *ρητή* και *άρρητη γνώση* αποτέλεσε τη βάση για την κατασκευή αρκετών θεωριών και την εκπόνηση πολλαπλών ερευνών στο πεδίο της οργανωσιακής μάθησης. Η ρητή γνώση (explicit knowledge) είναι η γνώση, η οποία μπορεί να εκφραστεί με λέξεις και αριθμούς. Αυτό το είδος της γνώσης μπορεί να κωδικοποιηθεί με επίσημο και συστηματικό τρόπο με τη μορφή δεδομένων και εγχειριδίων, ενώ μπορεί να διανεμηθεί μέσα στον οργανισμό με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων. Αντιθέτως, η άρρητη γνώση (tacit knowledge) είναι προσωπική και είναι δύσκολο να αποδοθεί με λεκτικό τρόπο, να κωδικοποιηθεί με λέξεις και, τέλος, να διαδοθεί. Αποτελείται από νοηματικά μοντέλα, προσωπικές σκέψεις, ιδέες και πεποιθήσεις του ατόμου, αλλά και από τεχνικές ικανότητες προερχόμενες από την εμπειρία του στο

³⁰ Nevis, E., C., DiBella, A., J. & Gould, J., M. (1996). *Understanding Organizations as Learning Systems* στο Russ-Eft, D., Preskill, H. & Sleezer, C. (1996). *Human Resource Development Review: Research and Implications*. USA: Sage Publications, Inc. Σελ 275.

³¹ Hedberg, B., L., T., (1981) στο Easterby-Smith, M., Araujo, L., Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 64.

³² Argyris, C. & Schön, D., A. (1978) στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 64.

εργασιακό αντικείμενο³³. Ο Michael Polanyi ορίζει εύστοχα την άρρητη γνώση ως το απόθεμα των γνώσεων που κατέχουμε και δεν μπορούμε να περιγράψουμε³⁴. Η θεωρία SECI των Nonaka και Takeuchi (1995)³⁵, αποτελεί την εξελιγμένη θεωρία του αρχικού Σπιδάλ της Γνώσης (Nonaka, 1991)³⁶, και περιγράφει τη δημιουργία της γνώσης σε έναν οργανισμό μάθησης. Σύμφωνα με τη θεωρία SECI η μάθηση συντελείται σε τέσσερα (4) στάδια³⁷:

- στο στάδιο της κοινωνικοποίησης (socialization)
- στο στάδιο της εξωτερίκευσης (externalization)
- στο στάδιο του συνδυασμού (combination)
- στο στάδιο της εσωτερίκευσης (internalization)

Το πρώτο στάδιο, αυτό της κοινωνικοποίησης, αφορά την απόκτηση πληροφοριών και τη μεταφορά άρρητης γνώσης από έναν εργαζόμενο σε έναν άλλο. Πραγματοποιείται σε ατομικό επίπεδο μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της εφαρμογής, ενώ ταυτόχρονα η γνώση διατηρεί την αρχική ιδιότητά της. Ένα παράδειγμα μεταφοράς άρρητης γνώσης σε άρρητη γνώση αποτελεί η μίμηση μιας πιο αποτελεσματικής τεχνικής, η οποία έχει ανακαλυφθεί εμπειρικά. Το δεύτερο στάδιο, αυτό της εξωτερίκευσης, περιλαμβάνει τη μεταφορά ρητής γνώσης από έναν εργαζόμενο σε έναν άλλο και έχει ως ενδεχόμενο αποτέλεσμα τη δημιουργία νοητικών μοντέλων. Αφορά το συνδυασμό κομματιών συστηματοποιημένης

³³ Nonaka, I. (1991). *The Knowledge Creating Company* στο *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998). USA: Harvard Business School Press. Σελ 27.

³⁴ Χωρίς παράφραση «*We can know more than we can tell*». Στο ίδιο, σελ 27.

³⁵ Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) στο Ichijo, K. & Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. NY: Oxford University Press Inc. Σελ 17.

³⁶ Στο αρχικό Σπιδάλ της Γνώσης εντοπίζεται μία μικρή διαφοροποίηση ως προς το δεύτερο στάδιο της οργανωσιακής μάθησης. Ο Nonaka, αντί της «εξωτερίκευσης», ορίζει την «έκφραση» ως δεύτερο στάδιο. Πιο συγκεκριμένα, τα στάδια ορίζονται ως εξής (χωρίς παράφραση): *socialization, articulation, combination, internalization*. Nonaka, I. (1991). *The Knowledge Creating Company* στο *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998). USA: Harvard Business School Press. Σελ 30.

³⁷ Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford University Press, Inc. Σελ 14.

γνώσης για τη δημιουργία νέας γνώσης χωρίς, όμως, να επεκτείνεται η βάση της γνώσης του οργανισμού. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί μια οικονομική αναφορά, η οποία κατασκευάζεται μέσω της επεξεργασίας επίσημων δεδομένων. Εν αντιθέσει με τα δυο προηγούμενα στάδια, το στάδιο του συνδυασμού και το στάδιο της εσωτερίκευσης δεν συμπεριλαμβάνουν τη μετάδοση της γνώσης στην ίδια μορφή, αλλά εσωκλείουν μεταβολές στο είδος της γνώσης που μεταδίδεται. Το στάδιο του συνδυασμού, το οποίο αποτελεί το τρίτο στάδιο, αφορά τη μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή γνώση. Σε αυτήν την περίπτωση, το άτομο αποσυνθέτει και αναλύει τις βάσεις της άρρητης γνώσης που κατέχει (λόγου χάρη μια εμπειρική τεχνική) και τις εκφράζει με συστηματοποιημένο τρόπο (δημιουργία μοντέλου αποτελούμενο από βήματα). Το στάδιο της εσωτερίκευσης, που αποτελεί το τέταρτο και τελευταίο στάδιο, συμπεριλαμβάνει τη μετατροπή της ρητής γνώσης σε άρρητη γνώση. Αφορά τη διάδοση της συστηματοποιημένης γνώσης (λόγου χάρη κατανόηση και μίμηση μιας νέας πατέντας από το περιβάλλον του οργανισμού ή το ανταγωνιστικό περιβάλλον) και την εσωτερίκευσή της από το σύνολο του οργανισμού (εφαρμογή της νέας τεχνικής και δημιουργία νέας εμπειρικής γνώσης). Η εξωτερίκευση και η εσωτερίκευση αποτελούν τα πιο κρίσιμα στάδια στη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης, διότι απαιτείται ενεργή εμπλοκή και προσωπική δέσμευση του ατόμου απέναντι στη νέα γνώση. Οι εργαζόμενοι δημιουργούν και υιοθετούν νέα γνώση επαναπροσδιορίζοντας το γνωστικό τους υπόβαθρο, τον εαυτό τους και κατ' επέκτασιν την εταιρία και το επιχειρησιακό περιβάλλον³⁸.

Οι Argyris και Schön (1978)³⁹ με τη θεωρία των Κύκλων Μάθησης επέδρασαν και αυτοί σημαντικά στην διαμόρφωση των θεωριών μάθησης. Η οργανωσιακή μάθηση ορίζεται από τους ερευνητές ως η «ανίχνευση και η διόρθωση των λαθών», δηλαδή των κενών που υφίστανται ανάμεσα στο επιθυμητό και στο

³⁸ Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford University Press, Inc. Σελ 14.

³⁹ Argyris, C. & Schön, D., A. (1978) στο Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass Inc. Σελ 50.

πρακτέο. Σύμφωνα με το μοντέλο τους, η οργανωσιακή μάθηση πραγματοποιείται σε δύο (2) επίπεδα. Η *μάθηση μονού βρόχου* (single loop) αποτελεί το πρώτο επίπεδο και αφορά την τροποποίηση ενεργειών σχετικών με την εργασία. Πρόκειται για την εκτέλεση ενός έργου με νέες τεχνικές και μεθόδους, όπου απαραίτητη κρίνεται και η χρήση της ανατροφοδότησης. Στο εν λόγω επίπεδο, δίνεται έμφαση στην επίτευξη του καθορισμένου στόχου με τη μεγιστοποίηση του κέρδους και την ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των απωλειών. Η *μάθηση διπλού βρόχου* (double loop) αποτελεί το δεύτερο επίπεδο μάθησης και εστιάζει στη διόρθωση του λάθους μέσω της διόρθωσης του υποβόσκοντος προγράμματος. Πρόκειται για τη δημιουργία δραστικών αλλαγών που επιδρούν στην αναδιαμόρφωση της συμπεριφοράς, της στρατηγικής του οργανισμού και των συστημάτων μέσα σε αυτόν. Η μάθηση διπλού βρόχου δεν ενθαρρύνει την καταπίεση αρνητικών συναισθημάτων, αλλά διευκολύνει την ουσιαστική μεταμόρφωση και την υιοθέτηση κουλτούρας γνώσης⁴⁰.

Ο Huber (1991)⁴¹ υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός αποκτά οργανωσιακή μάθηση στην περίπτωση που κάποιο κομμάτι του αποκτήσει γνώση, η οποία θα θεωρηθεί από το ίδιο εν δυνάμει χρήσιμη στον οργανισμό. Ο ίδιος αναγνωρίζει τέσσερις (4) διαστάσεις στην οργανωσιακή μάθηση: *την απόκτηση της γνώσης*, δηλαδή την ανάπτυξη ή τη δημιουργία ικανοτήτων, σκέψεων μέσω διαπροσωπικών σχέσεων, *τη μετάδοση των πληροφοριών*, ως κομμάτι της διάχυσης της νέας γνώσης, *την ερμηνεία των πληροφοριών*, και τέλος, *την οργανωσιακή μνήμη*. Η οργανωσιακή μνήμη συνίσταται από την εμπειρική γνώση των ατόμων, η οποία σε οποιαδήποτε μορφή της (ρητή ή άρρητη) εμφανίζει αρκετές αοριστίες και αντιφάσεις⁴².

⁴⁰ Argyris, C. & Schön, D., A. (1978) στο Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass Inc. Σελ 50.

⁴¹ Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature. *Organization Science*, 2 (2), 88-115.

⁴² Levitt, B. & March, J. (1996) στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 45.

Οι Nevis et al. (1995) ορίζουν κατά τον ίδιο τρόπο τρία (3) στάδια στην ίδια διαδικασία, την *απόκτηση της γνώσης*, τη *διάχυση της γνώσης* και τέλος, τη *χρήση της γνώσης*. Στην έρευνά τους προτείνουν κατευθύνσεις, οι οποίες δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για την αναβάθμιση της ικανότητας ενός οργανισμού να μάθει. Πιο συγκεκριμένα, οι κατευθύνσεις αφορούν την πηγή της γνώσης (εσωτερική ή εξωτερική), την εστίαση στο είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το είδος τεκμηρίωσης, το είδος διάδοσης (επίσημο ή ανεπίσημο), την εστίαση στο είδος της μάθησης (ριζοσπαστική ή αναμορφωτική), την εκτίμηση της επένδυσης στο είδος εφαρμογής (έμφαση στις δραστηριότητες παραγωγής ή στις δραστηριότητες υπηρεσιών του οργανισμού) και την εστίαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων (ατομικό ή ομαδικό επίπεδο)⁴³.

1.3 Διοίκηση της Γνώσης (Knowledge Management)

Η Διοίκηση της Γνώσης αφορά τη διαχείριση των πληροφοριών για τη διεύρυνση της γνώσης ενός οργανισμού, με απώτερο σκοπό προσδοκώμενα οφέλη, καινοτόμες εφαρμογές και επίλυση παλιών και νέων προβλημάτων⁴⁴. Πρόκειται για ένα δυναμικό και εξελισσόμενο μοντέλο μάνατζμεντ, το οποίο συνδυάζει τη χρήση καινοτόμων εργαλείων, πρακτικών και διαδικασιών στην υπηρεσία της τεχνολογίας και των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων⁴⁵. Σε αντίθεση με τους κλάδους MBO⁴⁶ και

⁴³ Nevis, E., C., DiBella, A., J. & Gould, J., M. (1995). *Understanding Organizations as Learning Systems* στο Russ-Eft, D., Preskill, H. & Sleezer, C. (1996). *Human Resource Development Review: Research and Implications*. USA: Sage Publications, Inc. Σελ 292.

⁴⁴ McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 7.

⁴⁵ Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 25.

⁴⁶ Το MBO (Management By Objectives) ή MBR (Management By Results) προϋποθέτει τη συμμετοχή προϊσταμένων-υφισταμένων, εμπλέκει την ανατροφοδότηση και την επικοινωνία, ενώ στηρίζεται σε επι μέρους προγράμματα με συγκεκριμένους στόχους. Πολύζος, Ν., Μ. (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε. Σελ 219.

TQM⁴⁷, η Διοίκηση της Γνώσης βασίζεται σε δυο κύριους πυλώνες, αυτόν των τεχνολογιών επικοινωνίας και της πληροφορίας (ICT και IT αντίστοιχα) και αυτόν του ανθρώπινου δυναμικού⁴⁸. Η Διοίκηση της Γνώσης δεν εστιάζει μόνο στα ψηφιακά δίκτυα, αλλά εμπλέκει σε εξίσου μεγάλο βαθμό τον ανθρώπινο παράγοντα, ως πηγή γνώσης και εμπειρίας⁴⁹. Από τους Nonaka και Takeuchi (1995)⁵⁰ η Διοίκηση της Γνώσης ορίζεται ως το σύνολο των κατανοήσεων και των πεποιθήσεων σε έναν οργανισμό αναφορικά με τον ίδιο τον οργανισμό και το περιβάλλον του. Ένα από τα κύρια μελήματα της Διοίκησης της Γνώσης είναι η προσπάθεια μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή γνώση και η δημιουργία παραγωγικής οργανωσιακής αλλαγής. Τα συστήματα διοίκησης της γνώσης επιχειρούν να δώσουν τη δυνατότητα στον οργανισμό και, δη στο δημόσιο οργανισμό, να αναπτύξει ή να διατηρήσει την ικανότητα να αναγνωρίζει πληροφορίες που είναι απαραίτητες στην ολοκλήρωση της αποστολής της εν λόγω υπηρεσίας. Ταυτόχρονα, προσπαθούν να ενισχύσουν ενδοϋπηρεσιακές συνεργασίες και φροντίζουν για την καταγραφή, την αποθήκευση και την οργάνωση της καθημερινής γνώσης προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στο άμεσο ή πιο μακρινό μέλλον⁵¹.

⁴⁷ Το TQM (Total Quality Management) εστιάζει σε τέσσερις βασικές αρχές: την εξουσιοδότηση, τη συνεχή βελτίωση, τις στρατηγικές κατευθύνσεις των διαδικασιών και στην εστίαση στον πελάτη. Belasen, A., T. (2000). *Leading the Learning Organization*. NY: State University of New York Press. Σελ 26.

⁴⁸ Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 20.

⁴⁹ Tiwana, A. (2002) στο Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 8.

⁵⁰ Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 19.

⁵¹ McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 45.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

2.1 Η Μετάβαση σε έναν Οργανισμό Μάθησης

Στο πλαίσιο της θεώρησης του οργανισμού ως μια μεταβαλλόμενη και ζωντανή σύνθεση διαφορετικών ατόμων, τα οποία δρουν σε συγκεκριμένες δομές και νόρμες με στόχο την παραγωγικότητα και την επιτυχία, αποτελεί αδύνατη η εφαρμογή κάποιου συγκεκριμένου μοντέλου για την μετατροπή του σε οργανισμό μάθησης⁵². Η μεταμόρφωση ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης απαιτεί αλλαγές που πραγματοποιούνται με ολιστικό τρόπο. Συντελούνται, δηλαδή, στην κουλτούρα, στη δομή, στο σύστημα, στις δεξιότητες, στις αντιλήψεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων, στο στυλ της ηγεσίας, στη διαδικασία και στο περιβάλλον της μάθησης. Ο Wollner (1992)⁵³ σημειώνει ότι η ολιστική αναδιαμόρφωση ενός οργανισμού μπορεί να διαρκέσει μέχρι και δέκα χρόνια προκειμένου να ολοκληρωθεί.

Η Διοίκηση της Γνώσης (KM), εν αντιθέσει με τα παραδοσιακά μοντέλα μάνατζμεντ που αντιμετωπίζουν τον οργανισμό ως μια μηχανή που επενδύει στην επεξεργασία πληροφοριών και στην επίλυση προβλημάτων, θεωρεί τον οργανισμό ζωντανό και στοχεύει στη δημιουργία γνώσης από τη γνώση^{54,55}. Υπό το πρίσμα αυτό, το μοντέλο της Διοίκησης της Γνώσης βασίζεται σε πέντε (5) υποσυστήματα, τα οποία έχοντας ως αφετηρία τα δεδομένα του οργανισμού, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό καταλήγουν στην οργανωσιακή μεταμόρφωση⁵⁶. Το μοντέλο,

⁵² Rowley, J. (1998). "Creating a Learning Organization in Higher Education". *Industrial and Commercial Training*. 30 (1), 16-19.

⁵³ Wollner, G., E. (1992) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 107.

⁵⁴ Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary dimensions of Knowledge Creation*. Oxford University Press, Inc. Σελ 13.

⁵⁵ Οι συγγραφείς διαχωρίζουν τις έννοιες της «πληροφορίας» και της «γνώσης» και τονίζουν τον ουμανιστικό χαρακτήρα της δεύτερης. Στο ίδιο, σελ 14.

⁵⁶ McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe. Σελ 28.

στο οποίο βασίζονται αρκετοί οργανισμοί δημόσιου και ιδιωτικού φορέα για την αλλαγή τους, περιλαμβάνει τα παρακάτω υποσυστήματα:

1. Υποσύστημα πληροφοριακών διαδικασιών (information processes subsystems), το οποίο αφορά το σχεδιασμό και την επένδυση στην πληροφοριακή αρχιτεκτονική για τη μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορίες και των πληροφοριών σε γνώση.
2. Υποσύστημα κοινωνικών διαδικασιών (social processes subsystem), το οποίο αφορά την επένδυση στα κοινωνικά στάδια του σπινάλ της γνώσης και τη διάχυση της γνώσης. Συσχετίζεται με το πρώτο και το τρίτο υποσύστημα.
3. Υποσύστημα ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων (human interactions subsystem), το οποίο αφορά τη δημιουργία των συνθηκών για επικοινωνία και ροή της γνώσης μέσω της σύστασης μαθησιακών ελέγχων, ομάδων πρακτικής και μητρώου πληροφοριών.
4. Υποσύστημα συνεργατικής κουλτούρας (collaborative culture subsystem), το οποίο αφορά μηχανισμούς και εφαρμογές για την βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, της πολιτικής, των υπηρεσιών και στοχεύει στην προθυμοποίηση των εργαζομένων για μετάδοση και δημιουργία νέας γνώσης.
5. Υποσύστημα οργανωσιακής μάθησης (organizational learning subsystem), το οποίο αφορά την ενσωμάτωση του μάθησης διπλού βρόχου (double loop learning) και τη μετατροπή της προσαρμοστικής αλλαγής σε παραγωγική αλλαγή.

Οι θεωρητικοί μελετητές εξετάζουν τη σημασία διαφορετικών πτυχών του οργανισμού στη διαδικασία της μεταμόρφωσής του. Η διαδικασία της μάθησης και η μετατροπή της ατομικής γνώσης σε οργανωσιακή εξετάζεται από τους Megginson και Pedler (1992)⁵⁷ υπό το πρίσμα της κουλτούρας του οργανισμού και της ροής της γνώσης μέσα σε αυτόν. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές θεωρούν ως απαραίτητες

⁵⁷ Megginson, D. & Pedler, M. (1992). *Self-Development: A Facilitators Guide*. Mc GRAW-HILL International Limited.

προϋποθέσεις την υιοθέτηση μιας στρατηγικής μάθησης, την εφαρμογή συμμετοχικής πολιτικής και την ύπαρξη τεχνολογιών και λογιστικών συστημάτων που θα λειτουργούν ως βάσεις δεδομένων και ως εργαλεία διευκόλυνσης της οργανωσιακής μάθησης. Επιπλέον, απαραίτητες συνθήκες αποτελούν η εσωτερική ανταλλαγή ιδεών, το υποστηρικτικό κλίμα μάθησης, η ανάπτυξη του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού και η ύπαρξη ενός συστήματος ανταμοιβής. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει, επιπλέον, να χρησιμοποιούν ως πηγή πληροφοριών και γνώσης το περιβάλλον του ίδιου του οργανισμού, αλλά και τις σχέσεις του οργανισμού με τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.

Ο Senge (1994)⁵⁸ ορίζει από την πλευρά του πέντε (5) αρχές για τη διαμόρφωση και την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού μάθησης. Η *προσωπική μαεστρία* (personal mastery) αφορά την διεύρυνση του γνωστικού υπόβαθρου του ατόμου στην υπηρεσία της δημιουργίας ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος μάθησης. Ουσιαστικά, η προσωπική μαεστρία αποτελεί την ατομική μάθηση και τη συνεχή βελτίωση του εργαζομένου, η οποία οδηγεί με τη σειρά της στην ενθάρρυνση και στην πραγμάτωση της μάθησης σε επίπεδο οργανισμού. Τα *νοητικά μοντέλα* (mental models) στοχεύουν στη διεύρυνση των εσωτερικών εικόνων, των υποκειμενικών απόψεων και θεωριών του εργαζομένου για τον κόσμο. Μέσω της επανεξέτασης και του επαναπροσδιορισμού αυτών των νοητικών μοντέλων, το άτομο δρα και προσλαμβάνει τη γνώση με διαφορετικό τρόπο, δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος για αλλαγή στον οργανισμό. Το *κοινό όραμα* (shared vision) αποτελεί τη δυναμική της δέσμευσης απέναντι στην ομάδα και στον οργανισμό. Η δημιουργία κοινού οράματος κινητοποιεί τον εργαζόμενο σε μια συνεχή δράση, δράση που εξυπηρετεί πρωταρχικά τις προτεραιότητες του οργανισμού και έπειτα τις προσωπικές προτεραιότητες. Η *ομαδική μάθηση* (team learning) αποτελεί θεμελιώδη λίθο στη σύσταση ενός σύγχρονου οργανισμού μάθησης. Αφορά τη μάθηση σε ομαδικό επίπεδο και εστιάζει στην εφαρμογή επικοινωνιακών τεχνικών και συλλογικής σκέψης. Τέλος, η *συστημική σχέση* (systems thinking) αφορά το

⁵⁸ Senge, P., M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., R. & Smith, B., J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday. Σελ 6.

σύνολο των δυνάμεων και των σχέσεων που υφίστανται ανάμεσα στα συστήματα. Η αλληλοσυμπλήρωση των πέντε αρχών και η θεώρηση του οργανισμού ως «όλον» οδηγεί στη μάθηση και στη μεταμόρφωση του⁵⁹.

Στο πλαίσιο της ολιστικής προσέγγισης της δημιουργίας ενός οργανισμού μάθησης, ο Garvin (1993)⁶⁰ θέτει την ανάγκη για τον προσδιορισμό τριών σημαντικών αξόνων. Ο προσδιορισμός του *Οργανισμού Μάθησης* (Meaning of Learning Organization) αποτελεί τον πρώτο άξονα της θεωρίας του Garvin (1993) και εστιάζει στην ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταφέρει γνώση, καθώς επίσης και να τροποποιεί τη συμπεριφορά του προκειμένου να εκπέμπει νέα γνώση και διορατικότητα. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τη συστημική επίλυση προβλημάτων, τον πειραματισμό, τη μάθηση από τρίτους, τη μάθηση μέσω παλιάς εμπειρίας και τη μετάδοση της γνώσης. Ο δεύτερος άξονας είναι ο προσδιορισμός των δράσεων της *Διοίκησης* (Management) του οργανισμού. Η Διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει και να σχεδιάσει στρατηγικά πλάνα, αναλύσεις, ανάγκες του οργανισμού, συστήματα εργασίας, δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και δημιουργία χρόνου μάθησης. Σε επίπεδο ομάδος οφείλει να σχεδιάσει την εκπαίδευση στο brainstorming, την εκπαίδευση στην επίλυση προβλημάτων και να δημιουργήσει συνθήκες για την εκτίμηση εμπειριών. Επιπλέον, στο πλαίσιο λειτουργίας των μαθησιακών συναντήσεων (learning forums) θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν εσωτερικές αναφορές, μελέτες, λογιστικούς ελέγχους, στρατηγικές εκτιμήσεις και την εκτιμώμενη θέση της στην αγορά εργασίας. Η διεύρυνση των ορίων της επιχείρησης ή του οργανισμού θα πραγματοποιηθεί μέσω συναντήσεων, σύστασης ομάδων εργασίας και παρακολούθησης ή συμμετοχής σε συνέδρια. Τρίτος και εξίσου σημαντικός άξονας είναι ο άξονας της *Αξιολόγησης* (Measurement). Η σύνταξη ερευνών, η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, οι συνεντεύξεις, ο διάλογος και η άμεση παρατήρηση των εργαζομένων, αλλά και του

⁵⁹ Senge, P., M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., R. & Smith, B., J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday. Σελ 6.

⁶⁰ Garvin, D., A. (1993). *Building a Learning Organization* στο *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998). USA: Harvard Business School Press. Σελ 48.

εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν σημαντικά στοιχεία της Αξιολόγησης. Ταυτόχρονα, οι μαθησιακές αξιολογήσεις και η καμπύλη της διάρκειας ζωής του οργανισμού (Half Life Curve) μέσω αναλογικών μέσων δεν πρέπει να εξαιρεθούν από το πεδίο της Αξιολόγησης.

Οι Beer, Eisenstat και Spector (1990)⁶¹ προτείνουν έξι (6) στάδια αλλαγής ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, προτείνουν τη δημιουργία ενός κύκλου μεταμόρφωσης, ο οποίος θα στηρίζεται στους άξονες της δέσμευσης, του συντονισμού και της επάρκειας. Η *διάγνωση των υφιστάμενων προβλημάτων* και η *ανάπτυξη κοινού οράματος* σχετικά με την οργάνωση και τη διοίκηση πραγματοποιούνται μέσω κοινής συζήτησης των ομάδων και των ενδιάμεσων στελεχών. Οι ρόλοι εργασίας, ο καταμερισμός καθηκόντων επαναπροσδιορίζονται μέσω συνεργασίας των εμπλεκόμενων εργαζομένων και προϊσταμένων, ενώ η *διάγνωση των προβληματικών περιοχών* γίνεται μέσω συζητήσεων των προϊσταμένων σε ομάδες εστίασης. Η *ανάπτυξη υποστήριξης για το νέο όραμα*, η *διάδοση της αναδιοργάνωσης* και η *επισημοποίηση της* σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού αποτελούν τα επόμενα βήματα της μεταμόρφωσης, όπου η δέσμευση των μάντζερ και η εφαρμογή επίσημων στρατηγικών, δομών και συστημάτων κρίνονται αναγκαία. Η *προσαρμογή των νέων στρατηγικών κατά τη διάρκεια της αναδιοργάνωσης* αποτελεί το έκτο στάδιο του κύκλου. Στο πλαίσιο της δημιουργίας μίας νέας και διαφορετικής διαχείρισης πόρων, ανόμοιας με αυτήν που υπήρχε πριν, ο οργανισμός πρέπει να αφουγκραστεί τις ουσιαστικές του ανάγκες και να μάθει.

Αντίστοιχα, οι Carlvvert et al. (1994)⁶² υποστηρίζουν ότι ένας οργανισμός μπορεί να εξελιχθεί σε οργανισμό μάθησης μέσω της πραγμάτωσης των παρακάτω βημάτων:

1. Αμφισβήτησης των υφιστάμενων αντιλήψεων σχετικά με τη μάθηση
2. Υιοθέτησης μιας εξωτερικής αντίληψης για τη μάθηση

⁶¹ Beer, M., Eisenstat, R., A. & Spector, B. (1990) στο Belasen, A., T. (2000). *Leading the Learning Organization*. NY: State University of New York Press. Σελ 93.

⁶² Carlvvert, G., Mobley, S. & Marshall, L. (1994) στο Belasen, A., T. (2000). *Leading the Learning Organization*. NY: State University of New York Press. Σελ 296.

3. Θέσπισης της ιδέας της δημιουργίας σε οργανισμό μάθησης, ως στόχου στο κοινό όραμα του οργανισμού
4. Εύρεση ενός “champion” μάνατζερ⁶³ και τοποθέτηση στην ανώτερη διοίκηση
5. Διάγνωσης των προβληματικών περιοχών στον οργανισμό
6. Εφαρμογή κατανοητών και όχι σύνθετων ιδεών
7. Ανταμοιβής της ομάδας, της ατομικής μάθησης, της επιτυχίας, αλλά και της αποτυχίας
8. Εντοπισμού ενός ανταγωνιστή, ο οποίος θα αποτελέσει το κίνητρο για μεγαλύτερη μάθηση
9. Εύρεσης τρόπων για εσωτερικές συνεργασίες χωρίς εμπόδια

2.2 Σημαντικά Πεδία της Οργανωσιακής Μεταμόρφωσης

Πέραν της αναρίθμησης των προτάσεων αρκετών ερευνητών που ευνοούν τη μεταμόρφωση ενός οργανισμού, ορισμένες εκ των οποίων αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, θεωρούμε ότι η ριζική αυτή αλλαγή εξαρτάται από την ύπαρξη και την επίδραση τεσσάρων σημαντικών παραγόντων: την *ηγεσία*, την *κουλτούρα του οργανισμού*, τα *συστήματα ροής της γνώσης* και τις *εργασιακές σχέσεις*. Τα τέσσερα αυτά πεδία μέσω της αλληλεξάρτησης και αλληλοεπίδρασής τους καθιστούν σε δυνητικό επίπεδο χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν οργανισμό που μαθαίνει.

Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της δομής ενός οργανισμού, καθώς συνδέει και επηρεάζει τη δράση των εργαζομένων αναφορικά με τα εργασιακά τους

⁶³ Οι συγγραφείς ορίζουν τον «champion» μάνατζερ, ως το πρόσωπο στην εν λόγω διοικητική θέση, το οποίο είναι αποφασισμένο για την εφαρμογή καινοτόμων αλλαγών. Στο Carlevert, G., Mobley, S. & Marshall, L. (1994) στο Belasen, A., T. (2000). *Leading the Learning Organization*. NY: State University of New York Press.

καθήκοντα⁶⁴. Στο πλαίσιο της λειτουργίας ενός οργανισμού, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν νέες ιδέες και ανεπίσημες πατέντες. Ο ρόλος των προϊσταμένων (middle managers) είναι η δημιουργία συνθηκών για την κατανόηση της άρρητης γνώσης, ενώ ο ρόλος των διευθυντών και της ηγεσίας (senior managers) είναι η δημιουργία κατευθύνσεων στις δραστηριότητες που συνθέτουν γνώση⁶⁵. Τα ενδιάμεσα στελέχη αποτελούν τους πραγματικούς «τεχνικούς της γνώσης»⁶⁶, καθώς αναγνωρίζουν και συνθέτουν την άρρητη γνώση των εργαζομένων σε ρητή γνώση και την ενσωματώνουν σε νέες τεχνολογίες και προϊόντα. Κατά τον Nonaka (1991)⁶⁷, οι προϊστάμενοι και οι υπεύθυνοι των ομάδων συντελούν καταλυτικό ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού μάθησης, λόγω της τοποθέτησής τους στο μέσον των οριζόντιων και κάθετων ροών πληροφορίας. Συγκεκριμένα, αποτελούν «μια γέφυρα ανάμεσα στο όραμα της κορυφής και στη χνώδη πραγματικότητα της καθημερινής αγοράς».

Κατά τον ίδιο τρόπο, το ρεύμα της Ηγεσίας στη βιβλιογραφία της Διοίκησης Επιχειρήσεων επικεντρώνεται στις συμπεριφορές και τις δεξιότητες των προϊσταμένων και υπευθύνων που ωθούν τον οργανισμό στη μεταμόρφωση⁶⁸. Τα υψηλά στελέχη (top managers) αναλαμβάνουν τη διερεύνηση των δυνατοτήτων του οργανισμού και τα ενδιάμεσα στελέχη (middle managers) τη διαχείριση της ροής των πληροφοριών, της επίτευξης των επιμέρους στόχων από τις ομάδες και την ενσωμάτωση της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, το ρεύμα της Στρατηγικής Αλλαγής αντιλαμβάνεται τον προϊστάμενο ή μάνατζερ ως επενδυτικό στοιχείο στην επικοινωνία, στην αλλαγή και στην προσαρμογή, ενώ το ρεύμα της Συνεχούς

⁶⁴ Sleeth, R., G. & Jonston, W., R. (1996). "The effective leader as a link between tasks and people". *SAM Advanced Management Journal*, 61, 16-21.

⁶⁵ Nonaka, I. (1991) στο *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998), USA: Harvard Business School Press. Σελ 44.

⁶⁶ Χωρίς παράφραση: "knowledge engineers". Στο ίδιο, σελ 45.

⁶⁷ Ο.π., σελ 45.

⁶⁸ Belasen, A., T. (2000). *Leading the Learning Organization*. USA: State University of New York. Σελ 7.

Βελτίωσης τον προσδιορίζει ως συντονιστή των ομάδων με έμφαση στα κοινωνικοτεχνικά συστήματα⁶⁹.

Στους δημόσιους οργανισμούς μάθησης η ηγεσία φαίνεται να δρα με μεγαλύτερη εξουσία στο ανθρώπινο δυναμικό. Κατά τον Wilson (1989)⁷⁰, θα πρέπει να υποστηρίζεται η απελευθέρωση των κυβερνητικών οργανισμών από τις υφιστάμενες «αμυντικές ρουτίνες» και θα πρέπει να τοποθετούνται διοικητικά στελέχη, τα οποία θα είναι σε θέση να κατανοούν την οργανωσιακή κουλτούρα και να προωθούν μόνο τους απαραίτητους περιορισμούς. Μέσω των διαπραγματεύσεων αυτά τα στελέχη θα περιορίζουν την πολιτική εξουσία στο ελάχιστο, ενώ οι κρίσεις και τα συμπεράσματά τους θα βασίζονται σε δεδομένα και λογικά αποτελέσματα.

Ο McNabb (2007)⁷¹ αναγνωρίζει πέντε (5) διαστάσεις στην ηγεσία δημόσιων οργανισμών μάθησης: τη *στρατηγική διάσταση* με έμφαση στα μακροπρόθεσμα οφέλη, τη *διάσταση κατεύθυνσης* με έμφαση στη δημιουργία κινήτρων και συνεργατικής κουλτούρας, τη *διάσταση διαχείρισης* με εστίαση στα καινοτόμα συστήματα, τη *διάσταση μάνατζμεντ* με έμφαση στην ομάδα και στη διαθεματική προσέγγιση της γνώσης, και, τέλος τη *διάσταση των ανθρωπίνων σχέσεων* με εστίαση στη συνεργατικότητα και στη θέσπιση ειλικρινών διαπροσωπικών σχέσεων.

Ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος θα πρέπει να αναγνωρίζει τη συνδρομή του κάθε υπαλλήλου στο έργο του οργανισμού, αλλά παράλληλα να εμβαθύνει προσπαθώντας να αναγνωρίσει τις δυνάμεις, τη δημιουργία και τη δυνατότητα καινοτομίας του κάθε υπαλλήλου⁷². Ο μάνατζερ, σύμφωνα με τον Belasen (2000), δεν είναι απαραίτητο να έχει απαντήσεις στα προβλήματα, τα οποία προκύπτουν

⁶⁹ Belasen, A., T. (2000). *Leading the Learning Organization*. USA: State University of New York. Σελ 7.

⁷⁰ Wilson (1989) στο Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass, Inc. Σελ 25.

⁷¹ McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe, Inc. Σελ 142.

⁷² Belasen, A., T. (2000). *Leading the Learning Organization*. NY: State University of New York. Σελ 96.

στον οργανισμό, παρά μόνο κατάλληλες ερωτήσεις και σωστή συμπεριφορά. Οι Pedler et al. (1994)⁷³ αναγνωρίζουν έντεκα (11) δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τους επιτυχημένους μάνατζερ και τις κατηγοριοποιούν σε τρεις (3) ομάδες. Οι *Βασικές Γνώσεις και Πληροφορίες* αφορούν τις τεχνικές γνώσεις του ατόμου και τη γνώση του για τον ίδιο τον οργανισμό. Η *Ικανότητες*, συμπεριλαμβάνουν την ενσυναίσθηση, την κριτική αναλυτική σκέψη, τις κοινωνικές δεξιότητες, την άμεση ανταπόκριση και τη συναισθηματική σταθερότητα. Τέλος, οι *Μετα-αξίες*, ενσωματώνουν τη δημιουργικότητα, την πνευματική ευελιξία, ισορροπημένες μαθησιακές συνήθειες και ικανότητες και την αυτογνωσία.

Η Antonacopoulou (1999)⁷⁴ σε έρευνά της σε τραπεζικά συστήματα κατηγοριοποιεί τους προϊσταμένους σε τρεις (3) ομάδες ανάλογα με τη στάση και την αίσθησή τους σε σχέση με την οργανωσιακή μάθηση. Οι μάνατζερ «που φοβούνται» τη μάθηση αντιλαμβάνονται την ανάγκη για μάθηση, αλλά διστάζουν παρά ταύτα να εμπλακούν σε μαθησιακές διαδικασίες. Οι «φιλομαθείς» μάνατζερ εκτιμούν την ανάγκη διεύρυνσης των μαθησιακών δυνατοτήτων και προχωρούν σε συνειδητή και ενεργή εμπλοκή παρά την ύπαρξη εμποδίων. Τέλος, οι μάνατζερ «που μαθαίνουν» στοχεύουν στη συνεχή αναβάθμισή του και αποκρατικοποιούν τη μάθηση για τους ίδιους και για τους άλλους γύρω τους αποτελώντας πρότυπο μίμησης συμπεριφοράς.

Η ηγεσία πέραν της καθοδηγητικής και υποδειγματικής μαθησιακής συμπεριφοράς, επωμίζεται πλέον και την ευθύνη της δημιουργίας ενός κοινού και συλλογικού οράματος συμβάλλοντας στη μεταμόρφωση του οργανισμού. Σύμφωνα

⁷³ Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydeli, T. (1994). *A Manager's Guide to Self-Development*. McGRAW-HILL International Limited. Σελ 23.

⁷⁴ Antonacopoulou, E. (1999) στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 223.

με τον Senge (1990)⁷⁵ ο προϊστάμενος μέσω τη συμπεριφοράς του συνεισφέρει στη δημιουργία κοινού στόχου και ειδικότερα στην:

- Ενθάρρυνση του προσωπικού οράματος του κάθε ατόμου
- Επικοινωνία και υποστήριξη των εργαζομένων
- Αντίληψη του οράματος ως συνεχούς διαδικασίας
- Συγχώνευση εσωτερικών και εξωτερικών οραμάτων
- Διαχωρισμό θετικών και αρνητικών οραμάτων

Κουλτούρα Οργανισμού

Η κουλτούρα ενός οργανισμού ορίζεται από τον Schein (1992)⁷⁶ όπως παρακάτω:

«Το σύνολο των βασικών υποθέσεων, οι οποίες δημιουργήθηκαν από την ομάδα κατά την επίλυση προβλημάτων στην εξωτερική προσαρμογή και στην εσωτερική ενσωμάτωση και οι οποίες λειτούργησαν με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να θεωρηθούν έγκυρες και, συνεπώς, να μεταδοθούν στα νέα μέλη ως ο πρέπον τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης απέναντι στα προβλήματα» (Schein, 1992)

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι, δηλαδή, το σύνολο των εννοιών, οι οποίες είναι κοινές σε όλα τα μέλη του οργανισμού και οι οποίες καθορίζουν το τι είναι καλό και κακό, τι είναι σωστό και τί λάθος και ποιοι είναι οι κατάλληλοι τρόποι σκέψης και συμπεριφοράς⁷⁷. Η Louis (1986)⁷⁸ τονίζει ότι, παρ' όλο που οι ερευνητές του επιστημονικού πεδίου κατά την εξέταση της κουλτούρας χρησιμοποιούν τον ενικό

⁷⁵ Senge, P., M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations* στο Starkley, K. (1996). *How Organizations Learn*. International Thomson Business Press. Σελ 299.

⁷⁶ Schein, E., H., (1992) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. M.E. Sharpe, Inc. Σελ 113.

⁷⁷ Watson, T., J. (1994). *In search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Routledge. Σελ 111.

⁷⁸ Louis, M. (1986) στο Kotter, J., P. & Heskett, J., L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. NY: The Free Press. Σελ 5.

αριθμό για την αναφορά στην έννοιά της, όλοι οι οργανισμοί διακρίνονται από πολλαπλές κουλτούρες. Οι Fook και Watson (1992)⁷⁹ προχωρούν στη διάκριση της κουλτούρας των οργανισμών σε *επίσημη* και *ανεπίσημη*, μία διάκριση που έχει κοινά χαρακτηριστικά με το διαχωρισμό της κουλτούρας των Kotter και Heskett (1992)⁸⁰. Η *επίσημη* κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί σύμφωνα με τους μελετητές ένα σύστημα εννοιών, αξιών και προδιαγραφών, το οποίο υποστηρίζεται από την κυρίαρχη στρατηγική της διοίκησης του οργανισμού. Οι Kotter και Heskett (1992) ορίζουν, κατ' αντίστοιχο τρόπο, την *ορατή ή αντιληπτή* κουλτούρα ως το στυλ του οργανισμού και την προτεινόμενη προς υιοθέτηση συμπεριφορά εκ μέρους των νέων υπαλλήλων. Η *αόρατη ή μη αντιληπτή* κουλτούρα αφορά τις αξίες που μοιράζονται τα άτομα σε μία ομάδα και που χαρακτηρίζονται για τη μονιμότητά τους ακόμη και να υπάρξουν αλλαγές στα μέλη της ομάδας. Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι αυτές οι αξίες, οι οποίες αποτελούν τη βάση για την *ανεπίσημη* και ουσιαστική κουλτούρα, είναι πάρα πολύ δύσκολο στο να αλλάξουν, ενώ αρκετές φορές το περιεχόμενό τους δεν είναι ανιχνεύσιμο. Η ανεπίσημη κουλτούρα σε ορισμένες περιπτώσεις οργανισμών είναι τόσο ισχυρή (*strong culture*), ώστε η ίδια αποτελεί την κινητήρια δύναμη τους. Στους εν λόγω οργανισμούς, οι εργαζόμενοι κατευθύνονται σε μεγαλύτερο βαθμό μέσω των κοινών αξιών και σε μικρό βαθμό μέσω εντολών, κανόνων ή επίσημων διαδικασιών⁸¹.

Ειδικότερα, στους δημόσιους οργανισμούς μάθησης η αναβάθμιση μίας υπηρεσίας, και δη η προσπάθεια για οργανωσιακή μεταμόρφωση, επηρεάζεται από την παρουσία της πολιτικής και της οργανωσιακής κουλτούρας⁸². Η πολιτική κουλτούρα διαμορφώνει τη λειτουργικό περιβάλλον μιας υπηρεσίας και την εστίαση της στρατηγικής της σε ένα συγκεκριμένο έργο. Σε αντίθεση με την πολιτική κουλτούρα,

⁷⁹ Fook, N. & Watson, T., J. (1992) στο Watson, T., J. (1994). *In search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Routledge. Σελ 112.

⁸⁰ Kotter, J., P., Heskett, J., L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, NY, USA, σελ 4.

⁸¹ Peters, T. & Waterman, R. (1982) στο Watson, T., J. (1994). *In search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Routledge. Σελ 15.

⁸² Στο ίδιο, σελ 124.

η οποία φαίνεται να μεταβάλλεται σχετικά γρήγορα, η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνεται για τη σταθερότητα και την ανθεκτικότητα στην αλλαγή. Η οργανωσιακή κουλτούρα ενσωματώνει την ικανοποίηση εργασίας, τη δέσμευση απέναντι στην εργασία και στο κοινό όραμα, αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη. Οι Sepic και McNabb (1992)⁸³ εντοπίζουν σε έναν κυβερνητικό οργανισμό πέντε (5) βασικούς παράγοντες που επιδρούν στη σύσταση της οργανωσιακής κουλτούρας: την *δομή του οργανισμού*, την *τεχνολογία*, τη *διάκριση των ρόλων εργασίας*, την *κοινωνική υποστήριξη* και την *ανθρώπινη αλληλεπίδραση*. Ομοίως, η Holowetzki (2002)⁸⁴ εκτός της *οργανωσιακής δομής*, των *συστημάτων τεχνολογίας* και των *εργαζομένων* ενσωματώνει τις *διαδικασίες*, την *ηγεσία* και το *σύστημα ανταμοιβής* στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η κουλτούρα του οργανισμού λειτουργεί όπως και η προσωπικότητα του ατόμου και επιδρά σε σημαντικό βαθμό στην επιτυχία ή στην αποτυχία της μεταμόρφωσης ενός οργανισμού⁸⁵. Για την ακρίβεια, ελέγχει την αποδοχή ή την απόρριψη της οργανωσιακής αλλαγής, καθώς ορίζει τους τρόπους συμπεριφοράς των ατόμων, της λειτουργίας συγκεκριμένων εργασιών και τις αντίστοιχες επιπτώσεις⁸⁶. Ο McNabb (2007)⁸⁷ αναλύει δυο παραδείγματα κουλτούρας σε σχέση με του οργανωσιακούς παράγοντες που επηρεάζουν την κάθε μία. Η *κουλτούρα συνεργασίας* διαμορφώνεται ως κυρίαρχη κουλτούρα μέσω της καλλιέργειας του σεβασμού και της υπευθυνότητας, της ηθικής συμπεριφοράς, την αναγνώρισης και την ανταμοιβής και της διάχυσης της γνώσης. Αντίστοιχα, η *κουλτούρα απομόνωσης* διαμορφώνεται ως επικρατούσα κουλτούρα, εάν στο πλαίσιο του οργανισμού

⁸³ Sepic, F., T. & McNabb, D., E. (1992) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. M.E. Sharpe, Inc. Σελ 114.

⁸⁴ Holowetzki, A. (2002) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. M.E. Sharpe, Inc ΣΕΛ 114

⁸⁵ Wilson, J., Q. (1989) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. M.E. Sharpe. Σελ 111.

⁸⁶ McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. M.E. Sharpe, Inc. Σελ 113.

⁸⁷ Στο ίδιο, σελ 112.

ενθαρρύνονται διαμάχες, ανήθικη συμπεριφορά, φόβος και απόκρυψη πληροφοριών και γνώσης.

Ευρήματα πολλαπλών ερευνών (Barkema et al, 1996, Inkpen, 1996, Pilkington, 1996, Hedlund, 1994) έχουν αναδείξει τη συσχέτιση του είδους της κουλτούρας σε σχέση με τη μαθησιακή διαδικασία μέσα στον οργανισμό. Τα θεωρητικά μοντέλα Διοίκησης της Γνώσης που προκύπτουν από την έρευνα του Gerard (2005)⁸⁸ θεωρούν στην πλειονότητά τους την κουλτούρα ως προαπαιτούμενη συνθήκη για την εφαρμογή της Διοίκησης της Γνώσης. Ειδικότερα, το Ευρωπαϊκό μοντέλο ΚΜ, το ΚΜ Τεσσάρων Παρακινήτων, το ΚΜΑΤ και το πειραματικό μοντέλο DONE θεωρούν την κουλτούρα κριτικό παράγοντα στην εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης. Το μοντέλο ΚΜ Τεσσάρων Επιπέδων εστιάζει περισσότερο στην τεχνολογία, στην ηγεσία, στον οργανισμό και στη μάθηση αφήνοντας τον παράγοντα της κουλτούρας έξω από το σύνολο των σημαντικών μεταβλητών.

Διαφορετικές εθνικές κουλτούρες που υιοθετούνται εκ μέρους των επιχειρήσεων φαίνεται να οδηγούν σε διαφορετικές μαθησιακές διαδικασίες, διαφορετικά αποτελέσματα και προϊόντα⁸⁹. Η ιαπωνική προσέγγιση της Διοίκησης της Γνώσης αναδεικνύει την έννοια του «ba» ως σημαντικό παράγοντα στη λειτουργία ενός οργανισμού μάθησης και στη διεκπεραίωση του μοντέλου SECI. Η έννοια «ba»⁹⁰ αποτελεί έναν ιαπωνικό όρο, ο οποίος δεν δύναται να αποδοθεί στην αγγλική και στην ελληνική γλώσσα, παρά μόνο να αποδοθεί νοηματικά μέσω της περιγραφής του. Πρόκειται για «το φυσικό, εικονικό και/ή νοηματικό διάστημα, το οποίο είναι κοινό ανάμεσα σε δυο ή περισσότερα άτομα ή οργανισμούς». Η φύση του δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των κοινωνικών ομάδων και επιδρά

⁸⁸ Gerard, J., P. (2005) ο.π., σελ 47.

⁸⁹ Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 7.

⁹⁰ Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford University Press, Inc. Σελ 4.

καθοριστικά στο βαθμό και στο εύρος της δημιουργίας της γνώσης. Οι Nonaka και Nishiguchi (2001)⁹¹ διακρίνουν τέσσερις (4) τύπους ba:

1. Originating ba
2. Dialoguing ba
3. Systematizing ba
4. Exercising ba

Τον πρώτο τύπο αποτελεί το ba που δημιουργεί. Είναι το εναρκτήριο στάδιο για το χτίσιμο της εν δυνάμει γνώσης, καθώς τα άτομα μοιράζονται συναισθήματα, εμπειρίες και νοητικά μοντέλα, πρόσωπο με πρόσωπο. Ο δεύτερος τύπος είναι το ba, το οποίο μέσω του διαλόγου, μετατρέπει την άρρητη γνώση σε ρητή. Μέσω της επεξεργασίας των νοητικών μοντέλων στο πλαίσιο τη συζήτησης, καταφέρνει να τα μετατρέψει σε όρους και θεωρίες στο πλαίσιο ομάδων. Το ba που συστηματοποιεί, συνδέει την εμπειρία, τις υπάρχουσες πληροφορίες και τη γνώση για τη συστηματοποίηση της ρητής γνώσης. Ο εν λόγω τύπος ba αφορά τον εικονικό κόσμο και για τις ενέργειές του χρησιμοποιούνται τεχνολογίες πληροφορίας (IT). Ο τελευταίος τύπος ba, αυτός που εξασκεί, αφορά τη μετατροπή της ρητής σε άρρητη γνώση την υιοθέτησή της και τον επαναπροσδιορισμό του ατόμου.

Συστήματα Ροής της Γνώσης

Η μεταμόρφωση ενός οργανισμού σε οργανισμό με κουλτούρα μάθησης δεν μπορεί να συντελεστεί χωρίς τη διάχυση της γνώσης. Το 1996 η Ευρωπαϊκή Κομμισιόν αναφέρει ότι:

«Η αποτελεσματική χρήση της γνώσης βασίζεται σε τρεις παράγοντες: την ικανότητα παραγωγής της γνώσης, τους μηχανισμούς για τη μεγαλύτερη δυνατή διάδοσή της

⁹¹ Στο ίδιο, σελ 19.

και την έφεση των ατόμων, των επιχειρήσεων και των οργανισμών για την απορρόφηση και χρήση της» (1996:6)⁹²

Η διάχυση της γνώσης (knowledge transfer) αφορά τη μετάδοση της νέας ή της προϋπάρχουσας γνώσης σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού και λαμβάνει χώρα ως επί το πλείστον στο πλαίσιο ομάδων με τη βοήθεια της επικοινωνίας και των τεχνολογικών εργαλείων. Δεν αποτελεί απλώς το στάδιο ενός εκπαιδευτικού σχεδιασμού. Πρόκειται μια πολυδιάστατη λειτουργία ενός συνόλου και έχει ως απώτερο σκοπό τη συνολική βελτίωση του οργανισμού⁹³. Οι Holton, Bates και Ruona (2001)⁹⁴ ορίζουν το σύστημα διάχυσης γνώσης ως το σύνολο των παραγόντων του ατόμου, του οργανισμού και της εκπαίδευσης που επιτρέπουν τη μεταφορά της γνώσης στην απόδοση εργασίας.

Η ροή της γνώσης (knowledge flow) αποτελεί έναν γενικότερο όρο, ο οποίος ενσωματώνει στο περιεχόμενό του τη ροή πληροφοριών σε ευκαιριακές και τυχαίες συνθήκες, τη διάχυση της νέας γνώσης και τη μετάδοση των πρακτικών τεχνικών⁹⁵. Για την ύπαρξη ροής της γνώσης απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός καναλιού, όπου η γνώση μπορεί να μεταδοθεί στο πλαίσιο μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν συζητήσεις ανεπίσημου χαρακτήρα, παρουσιάσεις ακόμη και μία ενδοοργανική συνεργασία. Ο Smith (1994)⁹⁶ εντοπίζει τέσσερα (4) είδη αλληλεπιδράσεων στα επίπεδα του οργανισμού που αποτελούν ταυτόχρονα κανάλια ροής: ενδοοργανικές αλληλεπιδράσεις, αλληλεπιδράσεις μεταξύ εταιριών, πανεπιστημίων, δημόσιων ινστιτούτων έρευνας, ενδοοργανικές

⁹² Caloghirou, Y., Constantellou, A., Vonortas, N., S. (2006). *Knowledge flows in European Industry*. Routledge, σελ 27.

⁹³ Halton, E., F. III & Baldwin, T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. T.M John Wiley and Sons, Inc. Σελ 6.

⁹⁴ Holton, E., F., Bates, R., A. & Ruona W., E., A. (2001) στο Halton, E., F. III & Baldwin, T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. T.M John Wiley and Sons, Inc. Σελ 6.

⁹⁵ Caloghirou, Y., Constantellou, A. & Vonortas, N., S. (2006). *Knowledge flows in European Industry*. Routledge. Σελ 34.

⁹⁶ Smith, K. (1994) στο Caloghirou, Y., Constantellou, A. & Vonortas, N., S. (2006). *Knowledge flows in European Industry*. Routledge. Σελ 35.

αλληλεπιδράσεις μέσω της απόκτησης και χρήσης εξοπλισμού, και τέλος, κινητικότητα προσωπικού και σχετικές αλληλεπιδράσεις.

Η ροή της γνώσης σύμφωνα με τους Halton και Baldwin (2003)⁹⁷ φαίνεται να επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το κλίμα του οργανισμού, το σχεδιασμό της εκπαίδευσης, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τις αναδυόμενες ευκαιρίες για μάθηση και παρακίνηση. Οι Caloghirou et al. (2006)⁹⁸ υποστηρίζουν ότι τα συστήματα ροής εξαρτώνται από το είδος της ιδιοκτησίας του οργανισμού, την κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας, τη στρατηγική κατεύθυνση που υιοθετεί ο οργανισμός, τα μέσα ενδοεπικοινωνίας, τα επίπεδα συνεργασίας και τις επενδύσεις στην τεχνολογία. Οι ερευνητές κάνουν λόγο για τα περιθώρια απορρόφησης της γνώσης που υπάρχουν στο πλαίσιο οργανισμού, δηλαδή τη δυνατότητα χρήσης και απορρόφησης της αποκτηθείσας από εξωτερικές πηγές γνώσης. Τα περιθώρια απορρόφησης σχετίζονται με τον αριθμό και τις ικανότητες του επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού, το χρόνο και τις μεθόδους αναβάθμισης, τις επενδύσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην ανάπτυξη τεχνολογιών, όπως και η χρήση των ICT⁹⁹.

Στη λειτουργία ενός οργανισμού μπορούν να κατασκευαστούν διάφορα συστήματα ενδοοργανικών αλληλεπιδράσεων, τα οποία έχουν ως αποστολή την παράλληλη εκτέλεση καθηκόντων και την ανταλλαγή και μετάδοση πληροφοριών και γνώσεων. Η δημιουργία ομάδων αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό αυτών των συστημάτων, καθώς συνεισφέρει καταλυτικά στο σύνολο των διαδικασιών της οργανωσιακής μάθησης. Στο πλαίσιο της ομάδας μεταδίδονται πληροφορίες, παράγεται νέα

⁹⁷ Holton, E., F., Bates, R. & A., Ruona W., E., A. (2001) στο Halton, E., F. III & Baldwin, T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. T.M John Wiley and Sons, Inc. Σελ 6.

⁹⁸ Caloghirou, Y., Constantellou, A. & Vonortas, N., S. (2006). *Knowledge flows in European Industry*. Routledge. Σελ 74.

⁹⁹ Στο ίδιο, σελ 74.

γνώση, ενθαρρύνεται η δημιουργία συνεργατικού κλίματος και εκπληρώνονται ατομικές και ομαδικές ανάγκες¹⁰⁰.

Τα k-audits (knowledge audits) αποτελούν περισσότερο διαγνωστικές ομάδες, καθώς μέσω της δράσης τους διερευνούν την «υγεία» του οργανισμού. Ένα ολοκληρωμένο audit εκτιμά το περιβάλλον της γνώσης μιας υπηρεσίας, διερευνά τη δομή και την κοινωνική και συμπεριφορική κουλτούρα των εργαζομένων και στοχεύει στην εξέταση των πηγών, του βαθμού χρήσης και του βαθμού μετάδοσης της γνώσης¹⁰¹. Το δίκτυο PNS (project network structure) είναι ένα οργανικό σύστημα αποτελούμενο από αυτοδιοικούμενες ομάδες, οι οποίες αλληλεπιδρούν και μοιράζονται πληροφορίες¹⁰². Η ιδιαιτερότητα του εν λόγω δικτύου έγκειται στη μεταβλητότητα του μεγέθους του και στην ανάπτυξή του ανάλογα με τις απαιτήσεις του έργου του οργανισμού, ενώ καθορίζεται συνήθως από τη διοίκηση του οργανισμού. Οι ομάδες ξεκινούν να αναπτύσσονται διακλαδικά από μια αρχική ομάδα-βάσης και έπειτα εργάζονται μαζί στο ίδιο τεχνικό περιεχόμενο, στο ίδιο πρόγραμμα και με το ίδιο κόστος. Μια ακόμη μορφή συστήματος σε ομαδικό επίπεδο αποτελούν τα CoP (Communities of Practice), τα οποία μπορούν να συμπεριλάβουν και εξωτερικές πηγές γνώσης, καθώς αποτελούνται από άτομα που συμφωνούν στη συνεργασία για ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και απόψεων¹⁰³. Μέσω εκδηλώσεων, συσκέψεων, τηλεδιασκέψεων, ηλεκτρονικής πλατφόρμας, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άλλων διαπροσωπικών τρόπων και μέσω επικοινωνίας, ανταλλάσσουν στο πλαίσιο της κοινότητας μεθοδολογία, τεχνικές, εργαλεία για ένα συγκεκριμένο ή πιο διευρυμένο θέμα. Ένα παράδειγμα CoP

¹⁰⁰ Jeris, L., S., May, S., C. & Redding, J., C. (1996) στο Russ-Eft, D., Preskill, H. & Sleezer, C. (1996). *Human Resource Development Review: Research and Implications*. USA: Sage Publications, Inc. Σελ 138.

¹⁰¹ Hylton, A. (2002) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. M.E. Sharpe, Inc Σελ 95.

¹⁰² Ayas, K. (1999), στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 186.

¹⁰³ McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. M.E. Sharpe, Inc. Σελ 96.

αποτελεί η «κοινότητα του αεροδρομίου», που ενδέχεται να αποτελείται από μέλη-εργαζομένους του αεροδρομίου, της αστυνομίας ή της αντιτρομοκρατικής. Η κοινότητα αυτή ενδέχεται να θέσει ως θέμα συζήτησης την «ασφάλεια του αεροδρομίου» και στο πλαίσιο αυτής να αναφερθούν τεχνικές πολεμικών τεχνών ή εξειδικευμένοι μέθοδοι ανίχνευσης επικίνδυνων υλικών από έμπειρους ειδήμονες της κοινότητας.

Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορίας (IT) αποτελεί και αυτή με τη σειρά της σημαντικό συστατικό των συστημάτων ροής της γνώσης. Εφόσον η χρήση των IT γίνεται με όρους πληροφόρησης με απώτερο σκοπό τη διάθεση της γνώσης και τη διευκόλυνση της επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα¹⁰⁴, η κατασκευή μιας αρχιτεκτονικής συστημάτων κρίνεται απαραίτητη. Σύμφωνα με τον Gardner (2000)¹⁰⁵ η αρχιτεκτονική πληροφοριών αφορά τη γενικότερη ροή της πληροφορίας και γνώσης στον οργανισμό, ενώ η αρχιτεκτονική τεχνολογίας αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και τον τεχνικό εξοπλισμό. Ο τεχνικός εξοπλισμός συμπεριλαμβάνει λογισμικά Η/Υ για συλλογή και αποθήκευση πληροφοριών, λογισμικά αναφορές δεδομένων και πληροφοριών, πρόσβαση στο διαδίκτυο, intranet, εφαρμογές ομάδων εργασίας, φορητά συστήματα και συσκευές επικοινωνίας¹⁰⁶. Η εφαρμογή των IT και ICT συνεισφέρει, κατά τους Alavi και Leidner (2001)¹⁰⁷, στη δημιουργία, στην αποθήκευση, στην ανάκτηση, στη μεταφορά και στην εφαρμογή της γνώσης. Μέσω αυτής της εφαρμογής ενεργοποιούνται οι δυνατότητες για τη δημιουργία και το συνδυασμό νέων πηγών γνώσης, κατασκευάζεται η υποστήριξη της ατομικής και

¹⁰⁴ Ο Zuboff (1988) χρησιμοποιεί τον όρο «informating» για να περιγράψει τις επιδράσεις των τεχνολογιών πληροφορίας. Σύμφωνα με τον ερευνητή, η χρήση των IT οδηγεί είτε στην απελευθέρωση είτε στον περιορισμό και έλεγχο των εργαζομένων. Zuboff, S. (1988) στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 4.

¹⁰⁵ Gardner, C. (2000) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. M.E. Sharpe, Inc. Σελ 49.

¹⁰⁶ Sydänmaanlakka, P. (2002) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. M.E. Sharpe, Inc. Σελ 48.

¹⁰⁷ Alavi, M. & Leidner, D. (2001) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint of Innovation in Government*. M.E. Sharpe, Inc. Σελ 51.

οργανωσιακής μνήμης και γίνεται εφικτή η πρόσβαση στο σύνολο της γνώσης που προκύπτει από τη λειτουργία ομάδων εργασίας. Ταυτόχρονα, κατασκευάζονται πιο εκτεταμένα κανάλια επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό και δίνεται η δυνατότητα για ταχύτερη πρόσβαση σε πηγές γνώσης. Τέλος, η γνώση εφαρμόζεται συνολικά ανεξαρτήτως χρόνου, επιπέδου ή τύπου μέσω της επαναχρησιμοποίησης των αποθεμάτων γνώσης¹⁰⁸.

Εργασιακές Σχέσεις και Εμπιστοσύνη

Το πεδίο των εργασιακών σχέσεων αφορά ένα σύνολο φαινομένων που σχετίζεται με τον καθορισμό και τη ρύθμιση της σχέσης απασχόλησης¹⁰⁹. Κατά τον Kaufman (1993)¹¹⁰ οι εργασιακές σχέσεις ορίζονται ως η διεπιστημονική μελέτη των σχέσεων εργοδοτών και εργαζομένων, καθώς επίσης και των πολιτικών και πρακτικών που οδηγούν στη βελτίωσή τους, με ιδιαίτερη έμφαση στις συμπεριφορά, στις πρακτικές και στις διάφορες μορφές οργάνωσης. Υπό το πρίσμα της ψυχολογίας, σύμφωνα με τη θεωρία της ευθυδικίας το άτομο αποφασίζει να επιλέξει συμπεριφορές που του εξασφαλίζουν μια δίκαιη ανταλλαγή με το άλλο μέλος¹¹¹. Η σύγκριση αυτή, όπως μεταφράζεται στην παρακάτω αναλογία¹¹², έγκειται στην υποκειμενική εκτίμηση και αξιολόγηση του κάθε ατόμου. Τα εξερχόμενα στοιχεία αφορούν τα δεδομένα και τα προσόντα που προσφέρει και επενδύει το άτομο,

¹⁰⁸ Butler, M., Feller, J., Pope, A., Barry, P. & Murphy, C. (2003). Στο ίδιο, σελ 51.

¹⁰⁹ Salamon, M. (2000) στο Καρακιουλάφη, Χ. (2012). *Εργασιακές σχέσεις: Θεωρητικές προσεγγίσεις και Εμπειρικά ζητήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση. Σελ 23.

¹¹⁰ Kaufman, B. (1993) στο Καρακιουλάφη, Χ. (2012). *Εργασιακές σχέσεις: Θεωρητικές προσεγγίσεις και Εμπειρικά ζητήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση. Σελ 28.

¹¹¹ Adams, J., S. (1965) στο Γιαννουλέας, Μ., Π. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*. Ελληνικά Γράμματα Α.Ε. Σελ 127.

¹¹² Ο Adams στη θεωρία του σχηματοποιεί μια ζυγαριά αποτελούμενη από inputs (επένδυση) και outputs (αποτέλεσμα). Ο Γιαννουλέας στην αναφορά της εν λόγω θεωρία μεταφράζει το input ως εξερχόμενα (ΕΞ) και output ως εισερχόμενα (ΕΙ) προσαρμόζοντας τις έννοιες στην ελληνική γλώσσα. Στην εξίσωση αναλογίας που παρατίθεται, ο συγγραφέας θέτει τη σύγκριση ΕΞ-ΕΙ μεταξύ δυο ατόμων. Στο ίδιο, σελ 127.

όπως για παράδειγμα γνώσεις, δεξιότητες, εξειδίκευση, ενθουσιασμός, φόρτος εργασίας, ενώ τα εισερχόμενα στοιχεία συμπεριλαμβάνουν τα στοιχεία που λαμβάνει το άτομο ως αποτέλεσμα της προσφοράς του, λόγου χάρη οικονομικές απολαβές, αναγνώριση, επιβράβευση, εργασιακό κλίμα, ευελιξία καθηκόντων κ.α. Τόσο τα εξερχόμενα όσο και τα εισερχόμενα στοιχεία οφείλουν να βρίσκονται σε αναλογία προκειμένου το άτομο να παρακινείται συνεχώς και να στοχεύει στην όλο και μεγαλύτερη παραγωγικότητά του.

$$\frac{E\Xi\delta}{E\Gamma\delta} = \frac{E\Xi\alpha}{E\Gamma\alpha}$$

Σε γενικές γραμμές οι καλές εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν απόδοση δίκαιης και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζόμενους προκειμένου οι ίδιοι να δείχνουν αφοσίωση στη λειτουργία και στο όραμα της επιχείρησης. Η συμπεριφορά των μάνατζερ, η δομή, το σύστημα πληροφοριών στοχεύουν στην απόδοση υψηλής αξίας προς τους εργαζομένους¹¹³. Η επικοινωνία και ειδικότερα ο διάλογος έχουν θεωρηθεί απαραίτητες συνθήκες στην προσπάθεια βελτίωσης ενός οργανισμού¹¹⁴. Στις διαμορφωμένες ομάδες εργασίας το κάθε άτομο οφείλει να έχει τον απαραίτητο χώρο προκειμένου να εκφράσει την άποψή του, να προχωρήσει σε εκτίμηση των απόψεων και των προτάσεων των συναδέλφων του, αλλά και δημιουργήσει νέες ιδέες ή να επιλύσει προβλήματα. Η κουλτούρα του οργανισμού, αλλά και το στυλ της ηγεσίας φαίνεται να αλληλεπιδρούν με τη χρήση του διαλόγου και της επικοινωνίας. Η υιοθέτηση μιας ανοιχτής και προσιτής στάσης, η ενεργητική ακρόαση από την πλευρά των προϊσταμένων, όπως επίσης και η θεώρηση του οργανισμού από το σύνολο των εργαζομένων ως «μια οικογένεια»¹¹⁵, επιδρούν αδιαμφισβήτητα θετικά στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και του διαλόγου και κατ' επέκτασιν στην αναβάθμιση της ποιότητας των εργασιακών σχέσεων.

¹¹³ Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδοτικός Οίκος Rosili. Σελ 185.

¹¹⁴ Easterby-Smith, M. & Araujo, L. (1999) στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. Sage Publications. Σελ 9.

¹¹⁵ Nakamura, K. & Nitta, M. (1995) στο Locke, R., Kochan, T. & Piore, M. (1995). *Employment Relations in a Changing World Economy*. MIT Press, Cambridge. Σελ 329.

Αρκετοί μελετητές έχουν διερευνήσει τη σύνδεση της εμπιστοσύνης με μια ποικιλία εργασιακών συμπεριφορών, όπως την απόδοση εργασίας, την επίλυση προβλήματος, την ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Η εμπιστοσύνη φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα, την οργανωσιακή ευελιξία, την μικρότερη ανάγκη για ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού (turnover), την επιτυχημένη αλλαγή μάνατζμεντ και τέλος, την επίτευξη της μεταμόρφωσης ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η παρουσία της έχει αποδειχθεί καίριος παράγοντας στη διατήρηση παραγωγικών σχέσεων, αλλά και στην ενίσχυση της μαθησιακής συμπεριφοράς στο πλαίσιο εργασιακών ομάδων. Η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο βασίζεται στη θετική αλληλεπίδραση των ατόμων, στις εμπειρίες τους και στην ύπαρξη του ρίσκου. Έχοντας ως βάση την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange)¹¹⁶, η εμπιστοσύνη αποτελεί κατά τους Mayer et al (1995)¹¹⁷ την προθυμία της παροχής πηγών και πληροφοριών ενός ατόμου σε ένα άλλο με την ταυτόχρονη προσδοκία η εκδήλωση της εν λόγω πράξης να μην έχει αρνητικές επιπτώσεις στο άτομο που εμπιστεύεται.

Ως μια πολυδιάστατη δομή, η εμπιστοσύνη δεν αφορά μόνο την πρόθεση ενός ατόμου να μοιραστεί ή να κοινοποιήσει υλικό και γνώση, αλλά ενσωματώνει και άλλες παράγοντες στη διαδικασία της εκδήλωσής της. Πέρα από την πρόθεση του ατόμου για εμπιστοσύνη, η εκδήλωση της πράξης επηρεάζεται από ρίσκο και από την καταλληλότητα της εμπιστοσύνης (trustworthiness)¹¹⁸. Η πράξη της εμπιστοσύνης μπορεί να επηρεαστεί από την προσωπική σχέση του ενός ατόμου με το άλλο, παρά την πρόθεση ή την ελαχιστοποίηση του ρίσκου. Βασίζεται στις κρίσεις του ατόμου αναφορικά με την κατάσταση, με το άτομο που επιθυμεί ή

¹¹⁶ Gouldner, A., W. (1960). "The norm of reciprocity: a preliminary statement". *American Sociological Review*, 25 (2), 161-179.

¹¹⁷ Mayer, R.,C., Davis, J.,H. & Shoorman,F., D., (1995) στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 158.

¹¹⁸ Mayer, R., C., Davis, J., H. & Shoorman, F., D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

πρόκειται να εμπιστευτεί, αλλά και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου που εμπιστεύεται ενδέχεται να είναι η έμφυτη τάση του για επίδειξη εμπιστοσύνης, οι πολιτικές του απόψεις και οι κοινωνικές ιδέες που ενστερνίζεται και η ενσωμάτωσή του στον οργανισμό¹¹⁹. Το άτομο, το οποίο εξετάζεται αν θεωρείται κατάλληλο ή όχι για εμπιστοσύνη, εξετάζεται κυρίως για την ικανότητά του, τη διακριτικότητα του, τη σταθερότητα των πράξεων, αλλά και την ποιότητα της σχέσης μεταξύ του ίδιου και του ατόμου που επιδεικνύει εμπιστοσύνη. Η «σκιά του μέλλοντος»¹²⁰, δηλαδή η πιθανότητα εξέλιξης της προσωπικής σχέσης με θετικό και δυναμικό τρόπο επηρεάζει και αυτή με τη σειρά της την εκδήλωση της εμπιστοσύνης.

Οι Clark και Payne (1997)¹²¹ ομαδοποιούν τα χαρακτηριστικά της καταλληλότητας ενός προϊσταμένου ή μάνατζερ σε πέντε (5) κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά το χαρακτηριστικό της *ακεραιότητας*, στην οποία ενσωματώνεται και η ειλικρίνεια, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά την ύπαρξη της *επάρκειας*, στην οποία ενσωματώνονται τεχνικές ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες για την υλοποίηση μιας εργασίας. Η *συνεπής συμπεριφορά* αποτελεί το τρίτο κύριο χαρακτηριστικό της καταλληλότητας και σημαίνει τη δίκαιη και προβλέψιμη συμπεριφορά του ατόμου. Η *αφοσίωση*, η οποία αποτελεί το τέταρτο κύριο χαρακτηριστικό, περιγράφει τις προθέσεις και τα κίνητρα για την προστασία ενός ατόμου. Τέλος, η *ευθύτητα*, αφορά την προθυμία του προϊσταμένου να μοιραστεί ελεύθερα και με ακρίβεια ιδέες και πληροφορίες σχετικές με τον οργανισμό.

Οι Mishra και Mishra (1994)¹²² στο πλαίσιο του ερευνητικού τους εργαλείου, το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, ομαδοποιούν την καταλληλότητα

¹¹⁹ Graham, D. & Den Hartog, D., N. (2006). "Measuring trust inside organizations". *Personnel Review*, 35 (5), 557-588.

¹²⁰ Clark, M., C. & Payne, R., L. (1997) στο Graham, D. & Den Hartog, D., N. (2006). "Measuring trust inside organizations". *Personnel Review*, 35 (5), 557-588.

¹²¹ Clark, M., C. & Payne, R., L. (1997) στο Graham, D. & Den Hartog, D., N. (2006). "Measuring trust inside organizations". *Personnel Review*, 35 (5), 557-588.

¹²² Mishra, A., K. & Mishra, K., E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies, *Human Resource Management*, 33 (2), 261-279.

εμπιστοσύνης ενός προϋσταμένου στους άξονες των *επικοινωνιακών δεξιοτήτων*, της *επάρκειας* τους στο γνωστικό αντικείμενο της εργασίας τους, στην *αξιοπιστία* και *φερεγγυότητά* τους, καθώς επίσης και στο *συναδελφικό ενδιαφέρον* που επιδεικνύουν. Σε γενικές γραμμές, η φύση της εμπιστοσύνης ορίζεται βάσει της δικαιοσύνης που επιδεικνύουν οι άλλοι απέναντί μας, των δεξιοτήτων που τους επιτρέπουν να ανταπεξέρχονται στις αρμοδιότητες τους και στο γεγονός ότι όχι μόνο δεν θα μας βλάψουν ή θα μας παραπλανήσουν μέσω των ενεργειών τους, αλλά θα επιδείξουν ενδιαφέρον για την κατάστασή μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 Διαφορές Οργανισμών Μάθησης Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα

Στον 21^ο αιώνα η διοίκηση της γνώσης των κρατικών υπηρεσιών έχει γίνει μια από τις πιο σημαντικές διεργασίες. Είναι πλέον αποδεκτό ότι η υπάρχουσα οικονομία είναι παγκοσμιοποιημένη, καθώς οι κεντρικές δραστηριότητες της παραγωγής, της κατανάλωσης, αλλά και των επιμέρους συστατικών τους (κεφάλαιο, αγορές, εργατικό δυναμικό, πρώτες ύλες, πληροφορία και τεχνολογία) οργανώνονται σε παγκόσμια κλίμακα¹²³. Οι μεταβολές αυτές και η δημιουργία μιας διαδικτυακής πληροφοριοποιημένης κοινωνίας¹²⁴ έχουν επιδράσει με τη σειρά τους σημαντικά στην αναγκαιότητα αναβάθμισης του δημόσιου τομέα. Η ύπαρξη του ανταγωνισμού μεταξύ των κρατών, αλλά και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών, ασκούν σε μεγάλο βαθμό πιέσεις αναφορικά με την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και οδηγούν το δημόσιο τομέα σε μεταμόρφωση όμοια των ιδιωτικών οργανισμών¹²⁵. Οι πληροφορίες, η δημιουργία της γνώσης και η διάχυση των πληροφοριών και των γνώσεων έχουν αποτελέσει απαραίτητο παράγοντα στην πολύπλοκη διαδικασία μεταμόρφωσης των κυβερνητικών υπηρεσιών¹²⁶. Η επένδυση στην αλλαγή των οργανισμών και η συνεχής αναβάθμιση των IT οδήγησε σε ένα παγκόσμιο ρεύμα αναδιαμόρφωσης παροχής υπηρεσιών στους πολίτες αναδεικνύοντας το e-government¹²⁷. Οι διαφορές, οι οποίες εντοπίζονται ανάμεσα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς ιδιωτικού φορέα και σε οργανισμούς δημόσιου φορέα, οφείλονται

¹²³ Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Massachusetts: Blackwell Publishers. Σελ. 66.

¹²⁴ Στο ίδιο, σελ. 13.

¹²⁵ Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. SAGE Publications Ltd. Σελ 132.

¹²⁶ McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. M.E. Sharpe. Σελ 84.

¹²⁷ Στο ίδιο, σελ 6.

στα υποκειμενικά στοιχεία της σύνθεσης και της διοίκησής τους, όπως το σύστημα αξιών του οργανισμού, το κοινό όραμα, η δέσμευση των υπαλλήλων κ.α.¹²⁸.

Οι Fieger και Brand (1999)¹²⁹ σημειώνουν ότι η μεταμόρφωση ενός δημόσιου οργανισμού σε οργανισμό μάθησης αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία, καθώς οι διαφορές που εντοπίζονται στους δημόσιους οργανισμούς μάθησης αποτελούν ως επί το πλείστον περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίζουν διαφορές που έγκεινται σε:

- περιβαλλοντικούς περιορισμούς, που αφορούν το πολιτικό και δημόσιο πλαίσιο στο οποίο υφίστανται
- σε οργανωσιακούς περιορισμούς, που αφορούν τη δομή, τους κανονισμούς, τους σχετικούς νόμους και ψηφίσματα
- σε λειτουργικούς περιορισμούς, που αφορούν τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δυναμική του (εργασιακές σχέσεις, ύπαρξη συνδικάτων)

Ο Chris Argyris (1993)¹³⁰ κάνει λόγο για αμυντικές ρουτίνες που υπάρχουν στο σύνολο των κυβερνητικών οργανισμών και δρουν ανασταλτικά στην αναδιαμόρφωσή τους. Η επίδραση της πολιτικής, το ακαθόριστο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων, όπως επίσης και η απουσία της μεταφοράς των πληροφοριών και η μη ουσιαστική επικοινωνία οδηγούν στον περιορισμό της ανίχνευσης και της διόρθωσης ενός λάθους σχετικού με την εργασία. Ο περιορισμός της λύσης του προβλήματος οδηγεί, κατ' αυτόν τον τρόπο, στον περιορισμό της λήψης

¹²⁸ Chandler, A. (1977) στο Ichijo, K. & Nonaka, I. (2007), *Knowledge Creation and Management – New Challenges for Managers*. NY: Oxford University Press, Inc. Σελ 14.

¹²⁹ Finger, M. & Brand, S., B. (1999) *The Concept of the "Learning Organization" applied to the Transformation of the Public Sector* στο Easterby-Smith, M., Araujo, L., Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. Sage Publications Ptd. Σελ 134.

¹³⁰ Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Boss, Inc. Σελ 19.

αποφάσεων από τους υπαλλήλους, οδηγώντας τον οργανισμό σε λιγότερο αποτελεσματική απόδοση.

Οι Watson και Carte (2000)¹³¹ εντοπίζουν τις διαφορές των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών μάθησης ως προς το περιβάλλον και τη διάδρασή του με αυτό, ως προς τη δομή και ως προς τις διαδικασίες. Ειδικότερα, οι δημόσιοι ή κυβερνητικοί οργανισμοί:

- περιορίζονται ως προς την επιλογή των διαδικασιών
- εκτελούν βάσει συγκεκριμένων πολιτικών δυνάμεων
- αντιμετωπίζουν περισσότερο εξωτερικούς επίσημους ελέγχους και διευκρινήσεις των πράξεων τους
- δέχονται μεγαλύτερη εξωτερική επιρροή στο τί πράττουν και πώς το πράττουν
- λαμβάνουν έγκριση από μία ευρεία ποικιλία μετόχων
- έχουν πολλαπλά συνεχόμενα καθήκοντα
- έχουν λιγότερη αυτονομία και έλεγχο στη λήψη αποφάσεων και στο ανθρώπινο δυναμικό
- είναι λιγότερο ικανοί στο να παρέχουν αμοιβές (bonus) για την απόδοση εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού
- βρίσκονται συχνά αντιμέτωποι στη δημοσιοποίηση των αποτυχιών τους, μικρών ή μεγάλων, στον έγγραφο ή ηλεκτρονικό τύπο

¹³¹ Watson, H., J. & Carte, T., A. (2000) στο McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. M.E. Sharpe. Σελ 4.

3.2 Παραδείγματα Δημόσιων Οργανισμών Μάθησης

Ο David McNabb (2007)¹³² επιχειρεί να εξετάσει και να αναλύσει τις προσπάθειες πρότυπων δημόσιων οργανισμών μάθησης, οι οποίοι μέσω των οργανωσιακών αλλαγών, της ανελλιπούς επένδυσης στα συστήματα IT και της υιοθέτησης της Διοίκησης της Γνώσης κατάφεραν να εκσυγχρονιστούν και να οδηγηθούν στη μεταμόρφωση. Μεγάλοι κρατικοί οργανισμοί, όπως η NASA, το Πεντάγωνο, τα Σώματα Ασφαλείας, αλλά και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως η τοπική αυτοδιοίκηση της Καλιφόρνια και της Βιρτζίνια, αποτελούν ενδεικτικά παραδείγματα μιας επιτυχούς οργανωσιακής αλλαγής, τα οποία αναλύονται εκτενώς από το συγγραφέα. Στην περιοχή της Ευρώπης ενδεικτικά παραδείγματα προσπαθειών για τη δημιουργία οργανισμών μάθησης στο δημόσιο τομέα αποτελούν οι δημόσιοι φορείς παροχής υπηρεσιών στη Δανία^{133,134} και στην Ολλανδία, με την τελευταία, μάλιστα, να αδυνατεί να προχωρήσει σε μια ριζική αναδιαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων¹³⁵. Το Ηνωμένο Βασίλειο φαίνεται να επιδιώκει συνεχώς την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αλλαγής της κουλτούρας σε κουλτούρα μάθησης. Ωστόσο, σύμφωνα με διερευνητική έρευνα κάποιες προσπάθειες μεταμόρφωσης σε τοπικό επίπεδο κρίνονται μη ολιστικές με την εφαρμογή προγραμμάτων που επικεντρώνονται στην ατομική και όχι στην οργανωσιακή μάθηση¹³⁶. Στην Ν. Βόρεια Ουαλία¹³⁷ η γραφειοκρατία αναδεικνύεται

¹³² McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. M.E. Sharpe

¹³³ Greve, C. (2003). "Public sector reform in Denmark: organizational transformation and evaluation". *Public Organization Review: a Global Journal*, 3, 269-280.

¹³⁴ Visser, M. & Van der Tagt, K. (2015). "Learning in public sector organizations: a theory of action approach". *Public Organization Review: a Global Journal*, DOI 10.1007/s11115-015-0303-5.

¹³⁵ Steijin, B. & Leisink, P. (2007). "Public management reforms and public sector employment relations in the Netherlands". *International Journal of Public Sector Management*, 20 (1), 34-47.

¹³⁶ Betts, J. & Holden, R. (2003). "Organizational learning in a public sector organization: a case study in muddled thinking". *Journal of Workplace Learning*, 15 (6), 280-287.

¹³⁷ Rhodes, C. & Price, O., M. (2010). "The past-bureaucratic parasite: contrasting narratives of organizational change in local government". *Management Learning*, 42 (3), 241-260.

ως σημαντικός παράγοντας επίδρασης στην οργανωσιακή αλλαγή, ενώ οι προσπάθειες για μεταμόρφωση στη χώρα της Γερμανίας πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις τρέχουσες πολιτικές των κατά διαστήματα κυβερνήσεων. Επιτυχή παραδείγματα αποτελούν η μεταμόρφωση του Γερμανικού Γενικού Ταχυδρομείου (Deutsche Bundespost) και των Τηλεπικοινωνιών (Deutsche Telecom)¹³⁸. Στην περιοχή της Ασίας, το σύστημα Τηλεπικοινωνιών στη Σιγκαπούρη (Singapore Telecom)¹³⁹ προχωρούσε από τις αρχές τις δεκαετίας του '90 σε συνεχείς επενδύσεις σε IT και δημιουργία συστημάτων ανταλλαγής ηλεκτρονικών δεδομένων (EDI) συμβάλλοντας στην ισχυροποίηση της οικονομικής ανάκαμψης του κράτους, ενώ το κράτος της Κίνας φαίνεται να συνεχίζει να δίνει έμφαση και να επενδύει στο στυλ ηγεσίας και στα συναισθήματα των δημόσιων υπαλλήλων στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής¹⁴⁰.

3.3 Εθνικό Σύστημα Υγείας

Σύμφωνα με τους Πολύζο και Υφαντόπουλο (2000)¹⁴¹ το περιβάλλον της ιατρικής περίθαλψης χαρακτηρίζεται από προβλήματα εκπαίδευσης και παραγωγής στις υπηρεσίες υγείας, προβλήματα απασχόλησης και στελέχωσης στις εν λόγω υπηρεσίες, ζητήματα σχεδιασμού και προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, κανόνες πρόσληψης και αξιολόγησης και τέλος, ύπαρξη υπηρεσιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα νοσοκομεία. Οι Boutum και Dowling (2013)¹⁴² υποστηρίζουν ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στη υγεία πάσχει λόγω του

¹³⁸ Schröter, E. (1999) στο Koch, R. & Dixon, J. (eds.) (2007). *Public Governance and Leadership*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden. Σελ 251.

¹³⁹ Chwee-huat, T. (1992). "Singapore Telecom: from public sector to private sector". *International Journal of Public Sector Management*, 5 (4), 4-14.

¹⁴⁰ Luo, Y. & Jiang, H. (2014). "Effective Public Relations Leadership in organizational change: a study of multinationals in mainland China". *Journal of Public Relations Research*, 26 (2), 134-160.

¹⁴¹ Πολύζος, Ν. & Υφαντόπουλος Ι. (2000) στο Πολύζος, Ν., Μ. (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε. Σελ 196.

¹⁴² Boutum, T. & Dowling, P., J. (2013) στο Πολύζος, Ν., Μ. (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε. Σελ 195.

χαμηλού πολιτικού ενδιαφέροντος για σύγχρονες μεταρρυθμίσεις και λόγω του μικρού ενδιαφέροντος των υπηρεσιών υγείας για την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων. Αρκετά σημαντική κρίνεται, από την πλευρά των ερευνητών, η αδυναμία των μάντζερ υγείας να εφαρμόσουν και να ολοκληρώσουν σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης, φαινόμενο που αποδίδεται εν μέρει στην εμπλοκές που προκαλεί η έλλειψη ενδιαφέροντος της πολιτείας και εν μέρει στην έλλειψη της τεχνογνωσίας.

Ωστόσο, η ανάγκη για επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών στο χώρο της υγείας και η έμφαση στις εργασιακές σχέσεις φαίνεται να αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία –τουλάχιστον σε παγκόσμιο επίπεδο- με την εκπόνηση προγραμμάτων για την εκπαίδευση της ηγεσίας στον εν λόγω δημόσιο τομέα¹⁴³. Στην Ελλάδα σύμφωνα με το ΦΕΚ 2015¹⁴⁴ ορίζονται τα παρακάτω για την επιστημονική, νοσηλευτική και εκπαιδευτική διασύνδεση όλων των δημοσίων δομών παροχής υγείας:

«Στο πλαίσιο της επιστημονικής και εκπαιδευτικής διασύνδεσης, οι Συντονιστές και οι Υπεύθυνοι, εισηγούνται στον υποδιοικητή της οικείας ΥΠΕ, την υλοποίηση των επιστημονικών και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων για το ιατρικό, νοσηλευτικό και λοιπό προσωπικό των δημόσιων δομών παροχής υπηρεσιών ΠΦΥ, προσανατολισμένων στις εξελίξεις της επιστήμης στο πεδίο της ΠΦΥ, με δυνατότητα συμμετοχής κάθε κατηγορίας προσωπικού και αξιοποίησης των υποδομών των Νοσοκομείων της οικείας ΥΠΕ. Ο υποδιοικητής της ΥΠΕ, κατόπιν σύμφωνης γνώμης της Ομάδας, εισηγείται στον Διοικητή της οικείας ΥΠΕ, ο οποίος, στη συνέχεια, έχει την ευθύνη και αποφασίζει για την υλοποίηση των επιστημονικών και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων» (ΦΕΚ 93/τ.Β'/2015)

Διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένος προγραμματισμός για τη διάγνωση των προβλημάτων και των ζητημάτων που χρήζουν εκσυγχρονισμό στο σύστημα υγείας, ενώ η ροή των πληροφοριών και της επικοινωνίας πραγματοποιούμενη σε

¹⁴³ Blackler, F. & Kennedy, A. (2004). The design and evaluation of a leadership programme for experienced chief executives from the public sector". *Management Learning*, 35 (2), 181-203.

¹⁴⁴ Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ Β' 93/20.1.2015) «Επιστημονική, νοσηλευτική και εκπαιδευτική διασύνδεση όλων των δημόσιων δομών δημοσίων υπηρεσιών Π.Φ.Υ., που αποτελούν το Π.Ε.Δ.Υ., με τα Νοσοκομεία της Δ.Υ.Πε. στην οποία υπάγονται και τα οποία αποτελούν Νοσοκομεία Αναφοράς».

μη οριζόντιο επίπεδο δεν επιτρέπει την ανάδειξη των ουσιαστικών προβληματικών σημείων. Σύμφωνα με το παραπάνω ΦΕΚ, η Ομάδα των Κοινών Δράσεων, η οποία αποτελείται από πέντε μέλη του Επιστημονικού Συμβουλίου της οικείας ΥΠΕ, τον πρόεδρο του Συμβουλίου του νοσοκομείου αναφοράς και ένα αρμόδιο μέλος του νοσοκομείου αναφοράς, εισηγείται τα αιτήματά της στον Υποδιοικητή της οικείας ΥΠΕ (Πρόεδρος της Ομάδας κοινών δράσεων), ο οποίος απευθύνεται στη συνέχεια στο Διοικητή της ΥΠΕ για την απόφαση εφαρμογής τους. Η έμφαση στους κανονισμούς και η έλλειψη πρόβλεψης των πραγματικών αναγκών έχουν διαγνωστεί από τον Themelis (1990)¹⁴⁵ ως μία από τις αδυναμίες των προσπαθειών του ελληνικού κράτους για οργανωσιακή μεταμόρφωση. Η έλλειψη πόρων, ο ανεπαρκής σχεδιασμός, αλλά και η έλλειψη οράματος αποτελούν καίρια σημεία στην αποτυχία της εφαρμογής μιας εκσυγχρονισμένης αναδιαμόρφωσης των ελληνικών υπηρεσιών, όπως διαπιστώνεται από τη σχετική παλαιότερη αναφορά του Υπουργείου Εσωτερικών¹⁴⁶.

Η απόκτηση ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείρισή του με σύγχρονα μοντέλα διοίκησης θέτονται ως προτεραιότητες από πλευράς της επιστημονικής κοινότητας και ενίοτε από πλευράς της πολιτείας. Ωστόσο, η συνοχή των ομάδων εργασίας και η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων διαπιστώνεται ότι παραβλέπονται στις διαδικασίες εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης του ΕΣΥ. Τα κομματικά συστήματα και η δυναμική τους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αλληλεγγύη και τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στο σύστημα υγείας, οι οποίες φθείρονται εκ των πραγμάτων σε μεγάλο βαθμό λόγω της φύσης του επαγγέλματος. Ο εμπλουτισμός των διοικήσεων των φορέων υγείας με επαγγελματίες εξειδικευμένους στο νοσοκομειακό management (Hospital Administration) και στην ψυχολογία εργασίας αποτελεί απαραίτητη ενέργεια στη

¹⁴⁵ Themelis, N. (1990) στο Philippidou, S., S., Soderquist, K., E. & Prastacos, G., P. (2004). "Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management at the path to implementation". *Public Organization Review: a Global Journal*, 4, 317-337.

¹⁴⁶ Ministry of Internal Affairs (2000) "A report for the Greek Public Administration" στο Philippidou, S., S., Soderquist, K., E. & Prastacos, G., P. (2004). "Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management at the path to implementation". *Public Organization Review: a Global Journal*, 4, 317-337.

διαμόρφωση τους σε οργανισμούς μάθησης. Οι έρευνες της ελληνικής βιβλιογραφίας και, ειδικότερα, της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Υγείας μέσω της εστίασής τους στους δείκτες υγείας (δημογραφικές τάσεις, δείκτες θνησιμότητας, δείκτες προσδοκώμενου ζωής) και στις οικονομετρικές εκτιμήσεις (συναρτήσεις παραγωγής, δείκτες ωφελιμότητας, αποδοτικότητα) προδίδουν την αδιαφορία της επιστημονικής κοινότητας για την ανθρωποκεντρική διάσταση του χώρου της υγείας. Παρ' όλα αυτά, στο πλαίσιο των νομικών θεσμών και διαδικασιών, η παρουσία κοινού οράματος, καλών εργασιακών σχέσεων και εμπιστοσύνης μπορεί να αυξήσουν την παραγωγικότητα και το ενδιαφέρον για ποιότητα υπηρεσιών.

ΜΕΡΟΣ Β΄
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

1.1 Σκοπός και Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα εργασία είναι μια έρευνα, η οποία επιχειρεί να διερευνήσει την οργανωσιακή μεταμόρφωση των φορέων υγείας του δημόσιου τομέα στην Ανατολική Θεσσαλονίκη. Οι στόχοι της αφορούν την ανίχνευση ύπαρξης της κουλτούρας μάθησης και του επιπέδου εμπιστοσύνης στις ενδοοργανικές σχέσεις που υφίστανται στο πλαίσιο των δημόσιων φορέων υγείας.

Οι παραπάνω στόχοι της έρευνας επιχειρείται να πραγματοποιηθούν μέσα από τις απαντήσεις που θα δοθούν στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Κατά πόσο οι εξεταζόμενοι δημόσιοι φορείς υγείας στην Ανατολική Θεσσαλονίκη υιοθετούν μια κουλτούρα μάθησης;
2. Πώς αξιολογούνται εκ μέρους των εργαζομένων τα υπάρχοντα συστήματα ροής της γνώσης και το στυλ της ηγεσίας;
3. Ποιος είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης που ανιχνεύεται στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού με τους προϊσταμένους;
4. Κατά πόσο τα χρόνια προϋπηρεσίας και το φύλο επιδρούν με θετικό τρόπο στην ύπαρξη της εμπιστοσύνης;
5. Υπάρχουν διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα και στην εμπιστοσύνη συγκριτικά με το πρωτοβάθμιο (Π.Ε.Δ.Υ.) και το δευτεροβάθμιο (Γ.Ν.) επίπεδο υγείας;

1.2 Σημασία της έρευνας

Στο παγκόσμιο ρεύμα για οργανωσιακή μεταμόρφωση στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση παραμέτρων σε μια από τις πιο σημαντικές ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες. Καθώς το σύστημα υγείας δέχεται ακόμη μεγαλύτερες πληγές στην εποχή της οικονομικής κρίσης, διερευνώνται η κουλτούρα, οι υποδομές μάθησης, το κλίμα στους φορείς υγείας και το στυλ της ηγεσίας προκειμένου να αναδειχθεί η ανάγκη για εσωτερική αναβάθμιση του συστήματος υγείας και κατ' επέκτασιν των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες. Η καινοτομία της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί την πρώτη προσπάθεια διερεύνησης της κουλτούρας μάθησης στους φορείς του ελληνικού συστήματος υγείας. Ταυτόχρονα, αποτελεί το πρώτο εγχείρημα διερεύνησης της εμπιστοσύνης στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων των δημόσιων φορέων υγείας.

1.3 Μεθοδολογία και Δείγμα της έρευνας

Όσον αφορά τη μεθοδολογία, χρησιμοποιείται μεικτή μέθοδος έρευνας για τη διερεύνηση του θέματος. Ειδικότερα, χρησιμοποιούνται δυο ερευνητικά εργαλεία στην διεξαγωγή της προκειμένου να γίνει χρήση της μεθοδολογικής τριγωνοποίησης. Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας είναι εκατόν εβδομήντα οκτώ (178) άτομα, επαγγελματίες υγείας, δηλαδή ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό που εργάζεται στον εργαστηριακό τομέα φορέων του δημόσιου δικτύου υγείας της ανατολικής Θεσσαλονίκης. Το δείγμα της έρευνας προέκυψε με τυχαία δειγματοληψία κατά στρώματα και αποτελείται από επαγγελματίες υγείας του εργαστηριακού τομέα στο πρωτοβάθμιο και στο δευτεροβάθμιο επίπεδο του εθνικού δικτύου υγείας στην ανατολική Θεσσαλονίκη. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες εργάζονται ως ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό στο Γ.Ν. Ιπποκράτειο, στο Γ.Ν. Παπανικολάου, στο Γ.Ν. Άγιος Πάυλος και στο Π.Ε.Δ.Υ. Τούμπας (4^η ΥΠΕ).

1.4 Ερευνητικά Εργαλεία

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτέλεσε το πρώτο εργαλείο έρευνας, βασίζεται στη χρήση δύο ξεχωριστών επιστημονικών εργαλείων, του *DLOQ* και της *διάγνωσης εμπιστοσύνης*. Το ερωτηματολόγιο περιείχε δομημένου τύπου ερωτήσεις προκειμένου να είναι εφικτή η σύγκριση δεδομένων μεταξύ ομάδων του δείγματος (Ερευνητικό Ερώτημα 5)¹⁴⁷. Οι ερωτήσεις ήταν, επιπλέον, προ-κωδικοποιημένες για τη ταχύτερη κατηγοριοποίηση των δεδομένων. Πριν από τη διανομή του εργαλείου, έγινε πιλοτική αποστολή του σε δέκα (10) συμμετέχοντες, η οποία έδωσε σημαντικές πληροφορίες αναφορικά με την επισήμανση της κατανόησης των ερωτήσεων και του μέσου όρου χρόνου συμπλήρωσής του ερωτηματολογίου. Εκατόν δέκα (110) ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν αργότερα στο δείγμα προς συμπλήρωση εκτός εργασιακού χρόνου και επεστράφησαν εβδομήντα τέσσερα (74) από αυτά έπειτα από διάστημα έξι (6) ημερών (ποσοστό επιτυχίας ήταν 67%). Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και όμοια για όλους τους συμμετέχοντες. Κάθε ερωτηματολόγιο αποτελείτο από τρεις ενότητες:

- Η πρώτη ενότητα αποσκοπεί στη συλλογή δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, χρόνια προϋπηρεσίας, διοικητικές αρμοδιότητες)
- Η δεύτερη ενότητα αποτελεί μέρος του ερευνητικού εργαλείου *DLOQ* (Dimensions of a Learning Organization Questionnaire) των Marsick και Watkins (1997)¹⁴⁸ από τους οποίους δόθηκε σχετική άδεια για χρήση του εργαλείου. Οι ερωτήσεις μεταφράστηκαν και προσαρμόστηκαν στα ελληνικά δεδομένα, ενώ ακολούθησε έλεγχος για την αξιοπιστία της μετάφρασης από σχετικό ειδήμονα. Το συγκεκριμένο εργαλείο εξετάζει την

¹⁴⁷ Oppenheim, A., M. (1992) στο Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, Μεταίχμιο, Αθήνα, σελ 417.

¹⁴⁸ Watkins, K., & Marsick, V. (1997). *Dimensions of the learning organization questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization στο 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*, 5(2), 132-151.

κουλτούρα ενός εν δυνάμει οργανισμού μάθησης σε ατομικό επίπεδο, σε ομαδικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού. Από το εργαλείο *DLOQ* αποκλείστηκαν δώδεκα (12) ερωτήσεις, καθώς αφορούσαν την παραγωγικότητα του οργανισμού. Οι ερωτήσεις των ερευνητών καλύπτουν όλες τις διαστάσεις που εξετάστηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, δηλαδή την **ηγεσία**, τα **συστήματα ροής γνώσης**, τις **εργασιακές σχέσεις**, και την **κουλτούρα μάθησης**.

- Η τρίτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει αυτούσιο το επιστημονικό εργαλείο των Mishra (1994)¹⁴⁹ για τη διάγνωση του επιπέδου εμπιστοσύνης στις εργασιακές σχέσεις. Από τους ερευνητές δόθηκε, επίσης, άδεια σχετικά με τη χρήση του εργαλείου για τη συλλογή δεδομένων, ενώ πραγματοποιήθηκε και σε αυτήν την περίπτωση αξιόπιστη μετάφραση. Η χρήση του εν λόγω εργαλείου έγινε προκειμένου να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στη σπουδαιότητα του ανθρωπίνου παράγοντα στη διαδικασία της παραγωγής και προσφοράς υπηρεσιών. Οι Mishra (1994)¹⁵⁰ εξετάζουν την εμπιστοσύνη σε σχέση με τα ενδιαμέσα ηγετικά στελέχη, δηλαδή τους προϊσταμένους των ομάδων εργασίας, μια μεταβλητή που κρίνεται άξια διερεύνησης στο πλαίσιο των στενών ελευθεριών που κυριαρχούν στο δημόσιο τομέα. Το εργαλείο στηρίζεται σε τέσσερις άξονες: στη διερεύνηση των **επικοινωνιακών δεξιοτήτων**, της **επάρκειας τους στο γνωστικό αντικείμενο** της εργασίας τους, στην **αξιοπιστία και φερεγγυότητά** τους, καθώς επίσης και στο **συναδελφικό ενδιαφέρον** που επιδεικνύουν.

Η συνέντευξη, η οποία αποτελεί το δεύτερο ερευνητικό εργαλείο, χρησιμοποιήθηκε ως μέσο εδραίωσης της αξιοπιστίας της έρευνας και ως μέσο διείσδυσης στα

¹⁴⁹ Mishra, Aneil K. and Mishra, Karen E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies, *Human Resource Management*, 33 (2), 261-279.

¹⁵⁰ Mishra, Aneil K. and Mishra, Karen E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies, *Human Resource Management*, 33 (2), 261-279.

κίνητρα των συμμετεχόντων¹⁵¹. Μέσω των συνεντεύξεων δόθηκε η ευκαιρία για εμβάθυνση στο ζήτημα των εργασιακών σχέσεων και της κουλτούρας των υπό διερεύνηση φορέων υγείας, ενώ προέκυψαν απρόσμενα δεδομένα αναφορικά με την εργασιακή δέσμευση των συμμετεχόντων. Στο πλαίσιο της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν δώδεκα (12) μη δομημένες ατομικές συνεντεύξεις, οι οποίες έγιναν χρονικά έπειτα από τη λήψη των ερωτηματολογίων, προκειμένου να διερευνηθεί το σκεπτικό των συμμετεχόντων που τους οδήγησε να απαντήσουν με συγκεκριμένο τρόπο.

¹⁵¹ Kerlinger, F., N. (1970) στο Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο. Σελ 452.

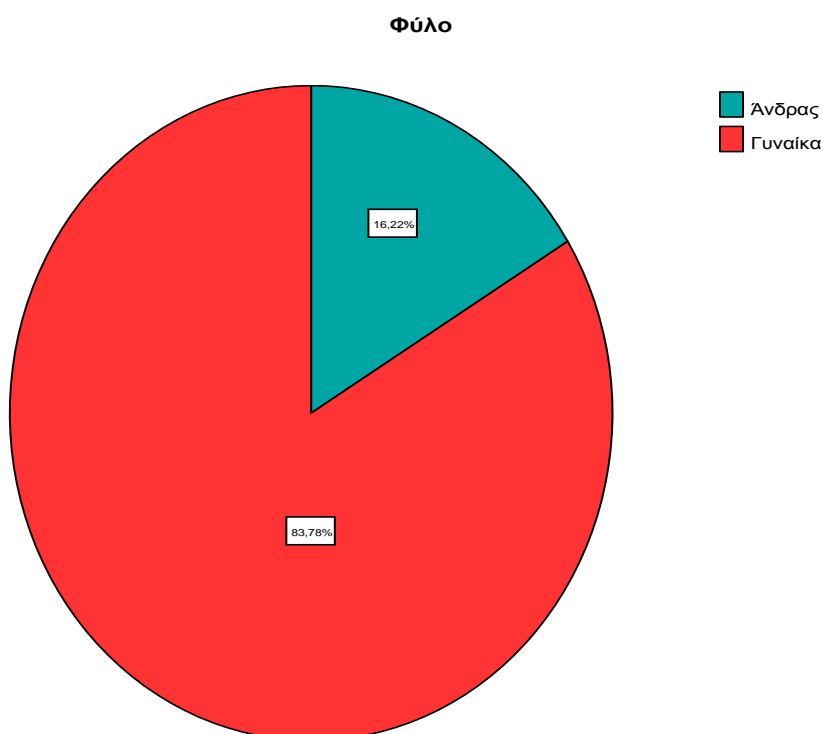
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

2.1 Χρήση Ερωτηματολογίου

Ο πληθυσμός στόχος της έρευνας είναι εκατόν εβδομήντα οκτώ (178) άτομα και το δείγμα αποτέλεσαν εβδομήντα τέσσερις (74) συμμετέχοντες (ποσοστό επιτυχίας 64%). Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

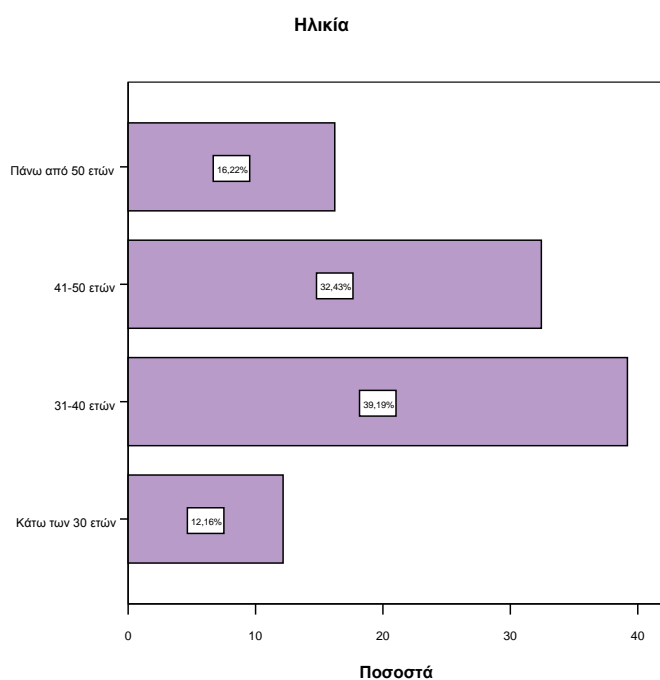
2.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

ΓΡΑΦΗΜΑ 1.



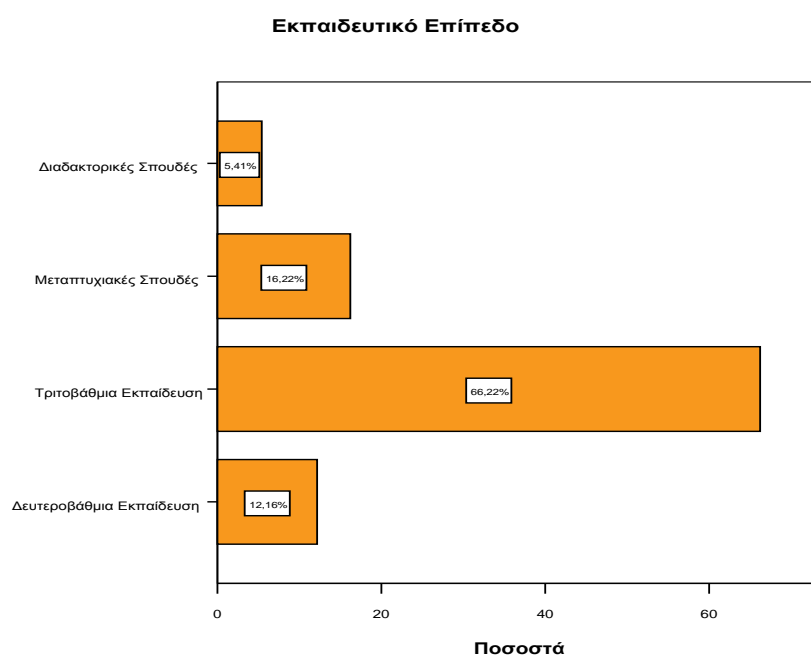
Από τους συμμετέχοντες οι 62 (83,8%) από αυτούς είναι γυναίκες και οι 12 (16,2%) είναι άνδρες.

ΓΡΑΦΗΜΑ 2.



Όσον αφορά την ηλικία 9 άτομα (12,2%) είναι κάτω των 30 ετών, 29 άτομα (39,2%) είναι 31 έως 40 ετών, 24 άτομα (32,4%) είναι 41 έως 50 ετών και 12 άτομα (16,2%) είναι πάνω από 50 ετών

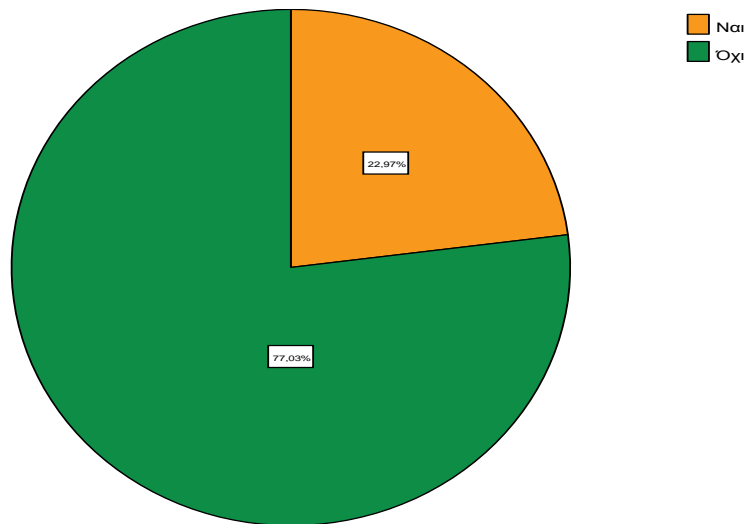
ΓΡΑΦΗΜΑ 3.



Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία αυτών (66,2%) έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ αθροιστικό ποσοστό 19,6% του δείγματος (16 άτομα) έχει προχωρήσει σε περαιτέρω πανεπιστημιακή εξειδίκευση. Πιο συγκεκριμένα, 8 συμμετέχοντες (12,2%) έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 49 άτομα έχουν ολοκληρώσει (66,2%) την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Από τους συμμετέχοντες 13 άτομα (16,2%) έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές και 4 άτομα (5,4%) έχουν προχωρήσει σε διδακτορικές σπουδές.

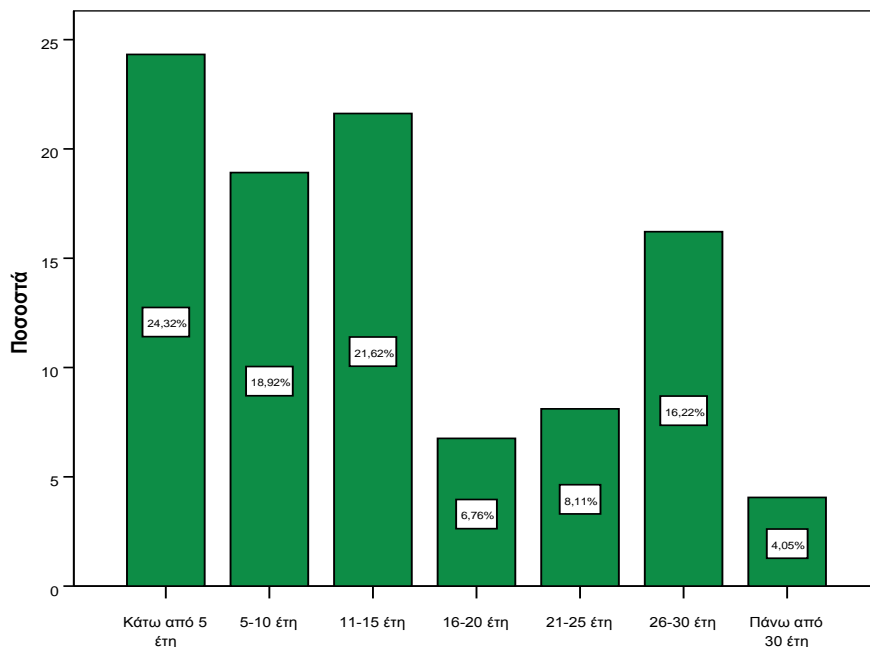
ΓΡΑΦΗΜΑ 4.

Διοικητικές Αρμοδιότητες



ΓΡΑΦΗΜΑ 5.

Εργασιακή Εμπειρία



Όσον αφορά τις διοικητικές αρμοδιότητες των υποκειμένων της έρευνας, τα 57 άτομα του δείγματος (77%) δεν έχουν θέση υπευθύνου, ενώ σε 17 άτομα (23%) έχουν ανατεθεί επιπλέον αρμοδιότητες πέραν των αρμοδιοτήτων ενός επαγγελματία υγείας.

Ως προς την εργασιακή εμπειρία 18 άτομα (24,3%) δηλώνουν ότι έχουν εργαστεί κάτω από 5 έτη στον φορέα υγείας που εργάζονται. Ποσοστό 18,9% (14 άτομα) δηλώνει ότι εργάζεται από 5 έως 10 έτη, ενώ ποσοστό 21,6% (16 άτομα) εμφανίζεται και στην κατηγορία 11 έως 15 έτη. Από το σύνολο του δείγματος, 5 άτομα (6,8%) έχουν εργασιακή εμπειρία στον εν λόγω φορέα από 16 έως 20 έτη και 6 άτομα (8,1%) έχουν εργασιακή εμπειρία από 21 έως 25 έτη. Το 16,2% των συμμετεχόντων (12 άτομα) δηλώνει 26 έως 30 έτη προϋπηρεσίας στον φορέα του και το 4% (3 άτομα) πάνω από 30 έτη προϋπηρεσίας.

Από το εργαλείο *DLOQ* παραθέτονται στη συνέχεια τα ποσοστά των συχνοτήτων των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με τα συστήματα ροής της γνώσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Ο οργανισμός που εργάζομαι χρησιμοποιεί σε συχνή βάση μία αμφίδρομη επικοινωνία, όπως συστήματα κατάθεσης προτάσεων, πίνακες ανακοινώσεων, ανοιχτές συναντήσεις κτλ.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	22	29,7
Σπάνια	30	40,5
Κάπου-Κάπου	12	16,2
Συχνά	7	9,5
Σχεδόν Πάντα	3	4,1
Σύνολο	74	100,0

Στην ερώτηση-θέση «Ο οργανισμός που εργάζομαι χρησιμοποιεί σε συχνή βάση μία αμφίδρομη επικοινωνία, όπως συστήματα κατάθεσης προτάσεων, πίνακες ανακοινώσεων, ανοιχτές συναντήσεις κτλ» συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (αθροιστικό ποσοστό 70,2%) αξιολογεί ότι αυτή η συνθήκη συντελείται Σπάνια ή

Σχεδόν ποτέ. Συγκεκριμένα, το 40,5 % (30 άτομα) αξιολογούν ότι ο φορέας τους χρησιμοποιεί συστήματα αμφίδρομης επικοινωνίας σε Σπάνιο βαθμό, ενώ το 29,7% (22 άτομα) υποστηρίζουν ότι αυτά τα συστήματα δεν χρησιμοποιούνται Σχεδόν Ποτέ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Ο οργανισμός που εργάζομαι προσφέρει στους εργαζομένους τη δυνατότητα της απαιτούμενης πληροφόρησης άμεσα και εύκολα.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	17	23,0
Σπάνια	24	32,4
Κάπου-Κάπου	18	24,3
Συχνά	8	10,8
Πολύ Συχνά	3	4,1
Σχεδόν Πάντα	4	5,4
Σύνολο	74	100,0

Όσον αφορά τις δυνατότητες «πληροφόρησης άμεσα και εύκολα» το 23% (17 άτομα) υποστηρίζει ότι δεν χρησιμοποιούνται Σχεδόν Ποτέ, το 32,4% (24 άτομα) αξιολογεί ότι χρησιμοποιούνται σε Σπάνιο βαθμό και το 24,3% (18 άτομα) υποστηρίζει ότι αυτές οι δυνατότητες προσφέρονται Κάπου-Κάπου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Ο οργανισμός που εργάζομαι τηρεί μία εκσυγχρονισμένη βάση δεδομένων με τις απαιτούμενες εργασιακές δεξιότητες.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	20	27,0
Σπάνια	23	31,1
Κάπου-Κάπου	18	24,3
Συχνά	8	10,8
Πολύ Συχνά	2	2,7
Σχεδόν Πάντα	3	4,1
Σύνολο	74	100,0

Η ύπαρξη μιας εκσυγχρονισμένης βάσης εργασιακών δεδομένων κρίνεται επίσης από την πλειοψηφία του δείγματος ως μια συνθήκη που δεν υφίστανται πάντοτε στον φορέα. Μόλις το 4,1% (3 άτομα) υποστηρίζει την ύπαρξη μιας τέτοιας βάσης, ενώ το 24,3% (18 άτομα) θεωρούν ότι η βάση δεδομένων τηρείται σε περιστασιακό βαθμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Ο οργανισμός που εργάζομαι δημιουργεί συστήματα μέτρησης ελλείψεων μεταξύ παρούσας και αναμενόμενης επίδοσης.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	20	27,0
Σπάνια	32	43,2
Κάπου-Κάπου	10	13,5
Συχνά	9	12,2
Πολύ Συχνά	2	2,7
Σχεδόν Πάντα	1	1,4
Σύνολο	74	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Ο οργανισμός που εργάζομαι ενθαρρύνει τη διάχυση των καλών πρακτικών στους εργαζομένους.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	14	18,9
Σπάνια	18	24,3
Κάπου-Κάπου	24	32,4
Συχνά	10	13,5
Πολύ Συχνά	7	9,5
Σχεδόν Πάντα	1	1,4
Σύνολο	74	100,0

Τόσο η δημιουργία συστημάτων έλλειψης μετρήσεων όσο και η αξιολόγηση των πόρων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελούν κατά τον ίδιο τρόπο συνθήκες που δε χαρακτηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τους φορείς. Στην πρώτη περίπτωση, ποσοστό 12,2% (9 άτομα) υποστηρίζει ότι υφίσταται η δημιουργία μετρήσεων σε *Συχνό* βαθμό, ενώ στη δεύτερη περίπτωση μόνο το 5,4% (4 άτομα) υποστηρίζει ότι υφίσταται η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σε *Συχνό* βαθμό.

Πιο θετικά σημεία εμφανίζει η «*ενθάρρυνση της διάχυση των καλών πρακτικών στους εργαζομένων*» όπου αθροιστικά ποσοστό 24,4% (18 άτομα) απαντά *Συχνά*, *Πολύ Συχνά* ή *Πάντα*.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Ο οργανισμός που εργάζομαι προσφέρει τις πληροφορίες και τη δυνατότητα, ώστε οι εργαζόμενοι να εστιάζουν στα θέματα μέσα από μία παγκοσμιοποιημένη οπτική.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	23	31,1
Σπάνια	28	37,8
Κάπου-Κάπου	18	24,3
Συχνά	2	2,7
Πολύ Συχνά	3	4,1
<i>Σύνολο</i>	74	100,0

Αναφορικά με τη μετάδοση πληροφοριών στον οργανισμό μέσω παγκοσμιοποιημένων οπτικών, μόνο το 2,7% (2 άτομα) και το 4,1% (3 άτομα) κάνουν λόγο για μετάδοση σε *Συχνό* ή *Πολύ Συχνό* βαθμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7. Ο οργανισμός που εργάζομαι ενθαρρύνει την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μεταξύ των εργαζομένων, σε όλο το φάσμα του εργασιακού περιβάλλοντος, για την επίλυση προβλημάτων.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	11	14,9
Σπάνια	15	20,3
Κάπου-Κάπου	29	39,2
Συχνά	13	17,6
Πολύ Συχνά	4	5,4
Σχεδόν Πάντα	2	2,7
<i>Σύνολο</i>	74	100,0

Από το σύνολο του δείγματος ποσοστό της τάξεως του 39,2% (29 άτομα) θεωρεί ότι η ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων σε όλο το φάσμα του οργανισμού πραγματοποιείται σε περιστασιακό βαθμό. Το 20,3% (15 άτομα) υποστηρίζει ότι η ανταλλαγή αυτή γίνεται *Σπάνια*, ενώ το 17,6% (13 άτομα) υποστηρίζει ότι πραγματοποιείται σε *Συχνό* βαθμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. Οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται για την εμπλοκή τους στη διαδικασία της μάθησης.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	22	29,7
Σπάνια	26	35,1
Κάπου-Κάπου	14	18,9
Συχνά	9	12,2
Πολύ Συχνά	2	2,7
Σχεδόν Πάντα	1	1,4
Σύνολο	74	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 9. Οι ομάδες/τα τμήματα επιβραβεύονται για τη συλλογική τους εργασία.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	23	31,1
Σπάνια	21	28,4
Κάπου-Κάπου	15	20,3
Συχνά	11	14,9
Πολύ Συχνά	2	2,7
Σχεδόν Πάντα	2	2,7
Σύνολο	74	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 10. Ο οργανισμός που εργάζομαι αναγνωρίζει την ανάληψη πρωτοβουλιών από εργαζομένους.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	17	23,0
Σπάνια	26	35,1
Κάπου-Κάπου	18	24,3
Συχνά	9	12,2
Πολύ Συχνά	3	4,1
Σχεδόν Πάντα	1	1,4
Σύνολο	74	100,0

Από τις συχνότητες των απαντήσεων των υποκειμένων της έρευνας διαπιστώνεται ότι τα συστήματα επιβράβευσης δεν υφίστανται καθόλου ή υφίστανται σε πολύ μικρό βαθμό στους υπό εξέταση φορείς υγείας. Ειδικότερα, η επιβράβευση για την εμπλοκή στη διαδικασία της μάθησης σύμφωνα με το 29,7% (22 άτομα) δε γίνεται *Σχεδόν Ποτέ* και σύμφωνα με το 35,1% (26 άτομα) γίνεται σε *Σπάνιο* βαθμό.

Ομοίως, σχετικά με την επιβράβευση της συλλογικής εργασίας η πλειονότητα του δείγματος απαντά αρνητικά, δηλαδή *Σχεδόν Ποτέ* ή *Σπάνια* με αθροιστικό ποσοστό 58,1% (43 άτομα). Η αναγνώριση πρωτοβουλιών εκ μέρους του οργανισμού σύμφωνα με 23 συμμετέχοντες (31,1%) δε γίνεται *Σχεδόν Ποτέ*, ενώ 21 συμμετέχοντες (28,4%) υποστηρίζουν ότι πραγματοποιείται παρά μόνο *Σπάνια*. Μόλις 2 συμμετέχοντες (2,7%) απαντούν ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει πρωτοβουλίες *Σχεδόν Πάντα*.

Παρακάτω, παραθέτονται κάποια ενδεικτικά ποσοστά των συχνοτήτων των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με το στυλ ηγεσίας. Τόσο η εκπαίδευση όσο και η συμπεριφορά του προϊσταμένου, στο πνεύμα της θεώρησής του ως υποδειγματικής φιγούρας μίμησης είναι αποτελεσματικές μέθοδοι στην προώθηση της αλλαγής και της δημιουργίας μιας συνεργατικής κουλτούρας στο δημόσιο οργανισμό¹⁵².

ΠΙΝΑΚΑΣ 11. Τα διοικητικά στελέχη γενικά υποστηρίζουν αιτήματα για ευκαιρίες μάθησης και εκπαίδευσης.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	9	12,2
Σπάνια	14	18,9
Κάπου-Κάπου	20	27,0
Συχνά	25	33,8
Πολύ Συχνά	2	2,7
Σχεδόν Πάντα	4	5,4
Σύνολο	74	100,0

¹⁵² Schraeder, M., Tears, R., S. & Jordan, M., H. (2005). "Organizational culture in public sector organizations". *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6) 492-502.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.. Τα διοικητικά στελέχη μοιράζονται με τους εργαζομένους επίκαιρες πληροφορίες, που αφορούν στους ανταγωνιστές, στην τάση του κλάδου και στις κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	15	20,3
Σπάνια	25	33,8
Κάπου-Κάπου	17	23,0
Συχνά	13	17,6
Πολύ Συχνά	3	4,1
Σχεδόν Πάντα	1	1,4
Σύνολο	74	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 13. Τα διοικητικά στελέχη διαρκώς επιδιώκουν ευκαιρίες μάθησης.

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	23	31,1
Σπάνια	21	28,4
Κάπου-Κάπου	15	20,3
Συχνά	11	14,9
Πολύ Συχνά	2	2,7
Σχεδόν Πάντα	2	2,7
Σύνολο	74	100,0

Από το σύνολο του δείγματος 25 συμμετέχοντες (33,8%) υποστηρίζουν ότι τα διοικητικά στελέχη υποστηρίζουν αιτήματα για ευκαιρίες μάθησης σε *Συχνό* βαθμό. Σχετικά με την επιδίωξη των στελεχών να αποκτούν οι ίδιοι νέες γνώσεις ένα αθροιστικό ποσοστό της τάξεως του 32,4% παρατηρούν αυτό το φαινόμενο *Πάντα* (10,8%, 8 άτομα) ή σε *Πολύ Συχνό* βαθμό (21,6%, 16 άτομα). Όσον αφορά τη μεταφορά πληροφοριών στους εργαζομένους εκ μέρους των διοικητικών στελεχών μόλις 13 από τους συμμετέχοντες (17,6%) θεωρούν ότι το παραπάνω φαινόμενο συμβαίνει σε *Συχνό* βαθμό.

Το κλίμα και η διάθεση για μάθηση διαπιστώνονται ενδεικτικά από τα ποσοστά στα παρακάτω ερωτήματα. Σε γενικές γραμμές, όπως διακρίνεται από τις απαντήσεις των περισσότερων συμμετεχόντων, υφίσταται σε μεγάλο βαθμό η διάθεση για μάθηση σε ατομικό επίπεδο. Οι συμμετέχοντες σε αθροιστικό ποσοστό 35,2% αντιμετωπίζουν *Συχνά*, *Πολύ Συχνά* ή *Σχεδόν Πάντα* τα προβλήματα ως ευκαιρία μάθησης. Αντίστοιχα, πολύ μεγάλο ποσοστό εργαζομένων αλληλοϋποστηρίζεται στη διαδικασία της μάθησης, με ποσοστό 33,8% (25 άτομα) και 25,7% (19 άτομα) να υποστηρίζει ότι η αλληλοϋποστήριξη συμβαίνει σε *Συχνό* ή *Πολύ Συχνό* βαθμό αντίστοιχα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14. Οι εργαζόμενοι αλληλοϋποστηρίζονται στη διαδικασία της μάθησης

Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	1	1,4
Σπάνια	7	9,5
Κάπου-Κάπου	18	24,3
Συχνά	19	25,7
Πολύ Συχνά	25	33,8
Σχεδόν Πάντα	4	5,4
Σύνολο	74	100,0

Αναφορικά με τη διάθεση χρηματικών πόρων ή χρόνου για την υποστήριξη της μάθησης διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία του δείγματος συγκλίνει στη μικρή και περιστασιακή διάθεση τους. Ποσοστό 45,9% (34 άτομα) θεωρεί ότι χρηματικοί και άλλου είδους πόροι δεν διατίθενται *Σχεδόν Ποτέ*, ενώ ποσοστό 28,4% (21 άτομα) θεωρεί ότι δεν διατίθεται *Σχεδόν Ποτέ* χρόνος για τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15. Παρέχονται στους εργαζόμενους χρηματικοί και άλλοι πόροι που να υποστηρίζουν τη μάθηση.

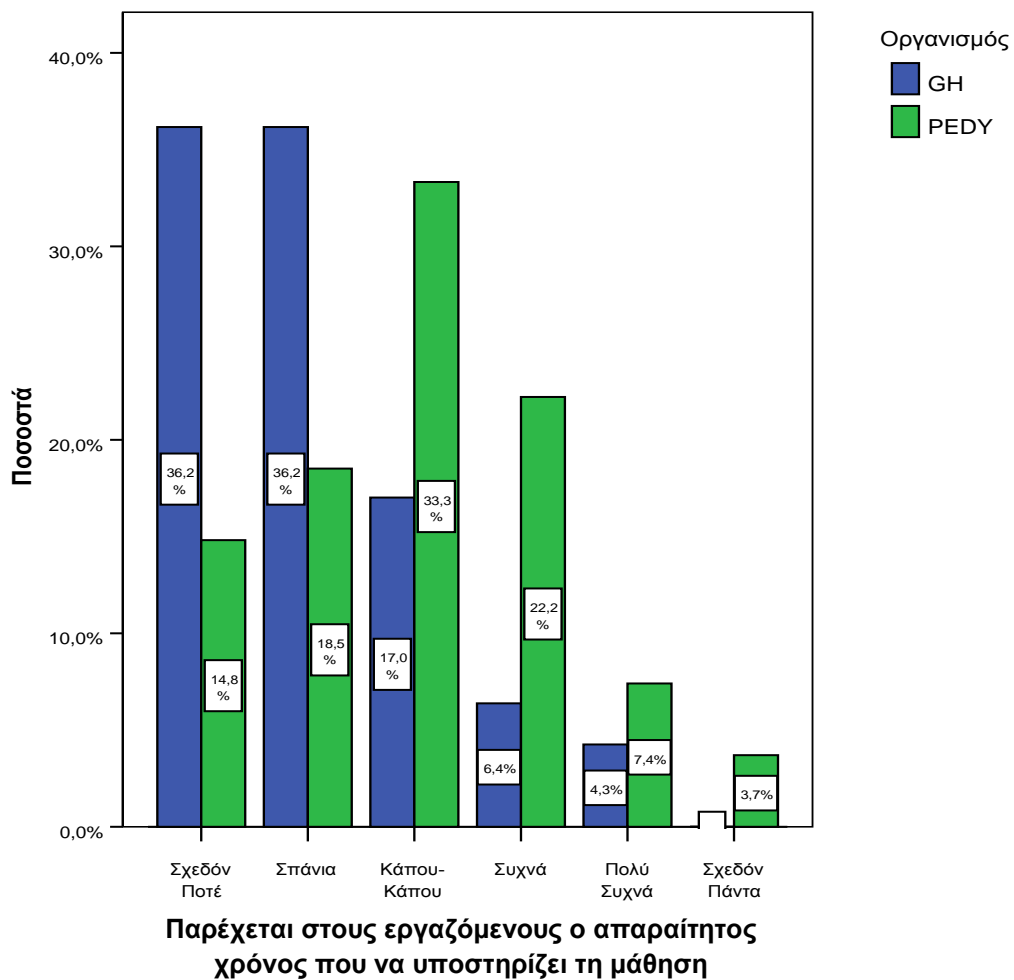
Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	34	45,9
Σπάνια	22	29,7
Κάπου-Κάπου	11	14,9
Συχνά	6	8,1
Σχεδόν Πάντα	1	1,4
Σύνολο	74	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 16. Παρέχεται στους εργαζόμενους ο απαραίτητος χρόνος που να υποστηρίξει τη μάθηση.

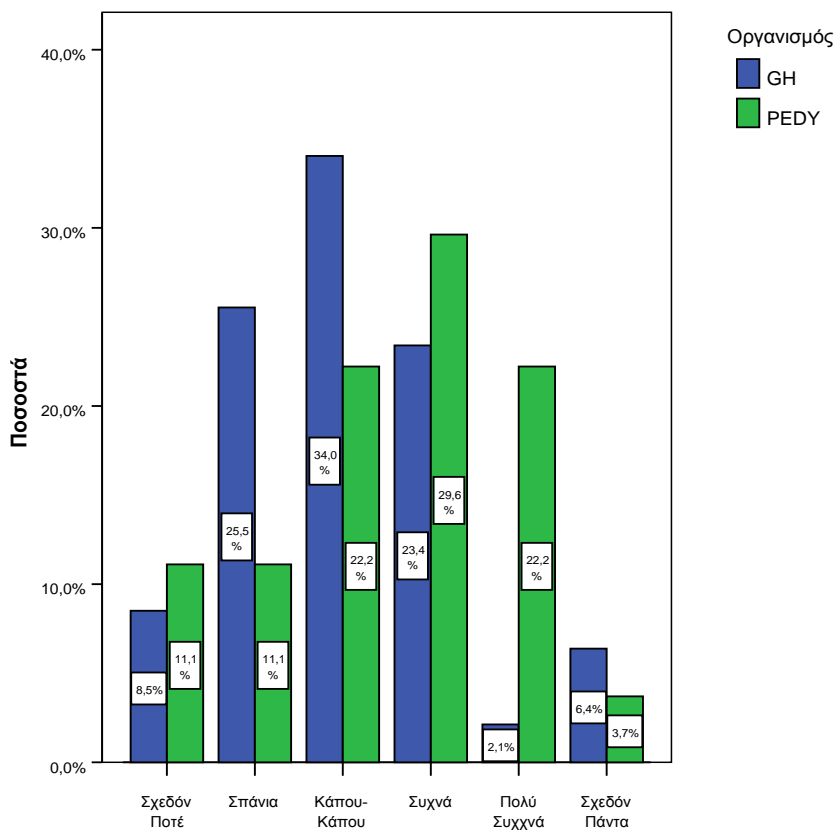
Βαθμός κλίμακας Likert	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Σχεδόν Ποτέ	21	28,4
Σπάνια	22	29,7
Κάπου-Κάπου	17	23,0
Συχνά	9	12,2
Πολύ Συχνά	4	5,4
Σχεδόν Πάντα	1	1,4
Σύνολο	74	100,0

Προκειμένου να διερευνηθούν οι διαφορές ανάμεσα στα γκρουπ των Γενικών Νοσοκομείων (GH) και του Π.Ε.Δ.Υ. (PEDY) σχετικά με ερωτήματα που αφορούν την κουλτούρα στο οργανωσιακό επίπεδο του οργανισμού χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Mann-Whitney. Από το Mann-Whitney test προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μόνο σε ένα ερώτημα. Στην ερώτηση αναφορικά με τη διάθεση του χρόνου διαπιστώνεται ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο χώρο της πρωτοβάθμιας και τη δευτεροβάθμιας υγείας (Mann-Whitney $U= 365,5$, $p= .002 >.05$). Οριακά στατιστικά σημαντικό αποτελεί το ερώτημα αναφορικά με την ανοιχτή συζήτηση των σφαλμάτων (Mann-Whitney $U= 482,5$, $p= .06 >.05$).

ΓΡΑΦΗΜΑ 6.



ΓΡΑΦΗΜΑ 7.



Οι εργαζόμενοι συζητούν ανοιχτά τα σφάλματα με σκοπό να διδαχθούν από αυτά

Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης διερευνήθηκαν οι συσχετίσεις ανάμεσα στην κουλτούρα του οργανισμού σε ομαδικό επίπεδο σε σχέση με τις Διοικητικές αρμοδιότητες μέσω του χ^2 . Οι πίνακες συμπτώσεων έδειξαν ότι οι Διοικητικές αρμοδιότητες δεν επιδρούν σε στατιστικά σημαντικά βαθμό στις απόψεις των υποκειμένων αναφορικά με τη λειτουργία και την κουλτούρα των ομάδων στον οργανισμό. Ενδεικτικό παράδειγμα η ερώτηση «Οι ομάδες αντιμετωπίζουν τα μέλη ισότιμα, ανεξαρτήτως βαθμίδας, κουλτούρας ή άλλων διαφορών» (ΠΙΝΑΚΑΣ 17), όπου $\chi^2(10)=10,651, p= .385 (p < .05)$.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,651(a)	10	,385
Likelihood Ratio	11,213	10	,341
N of Valid Cases	74		

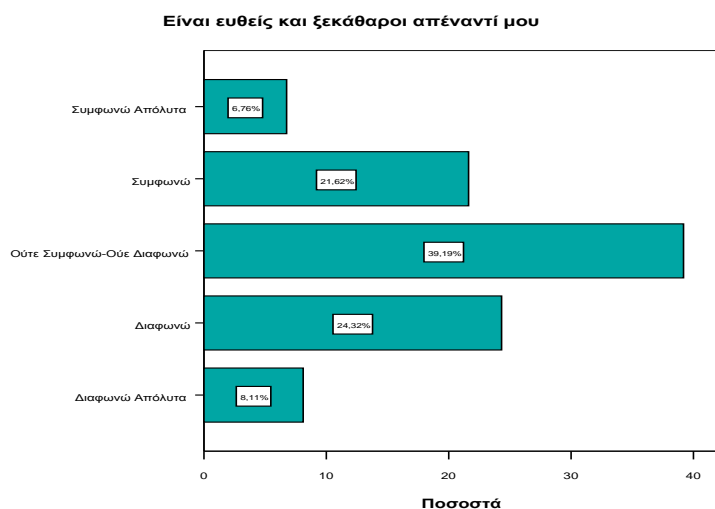
Κατά τον ίδιο τρόπο, εφαρμόστηκε το χ^2 σε σχέση με τη μεταβλητή της Ηλικίας. Μέσω τη συσχέτισης αποδείχθηκε ότι η Ηλικία δεν επιδρά σε στατιστικά σημαντικά βαθμό στις απόψεις των υποκειμένων αναφορικά με τη λειτουργία των ομάδων στον οργανισμό. Παράδειγμα από τη μεταβλητή «Οι ομάδες επικεντρώνονται τόσο στο σκοπό της εργασίας που εκτελούν, όσο και στην εύρυθμη λειτουργία της ομάδας» (ΠΙΝΑΚΑΣ 18), όπου $\chi^2(15)=19,304, p= .200$ ($p < .05$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 18.

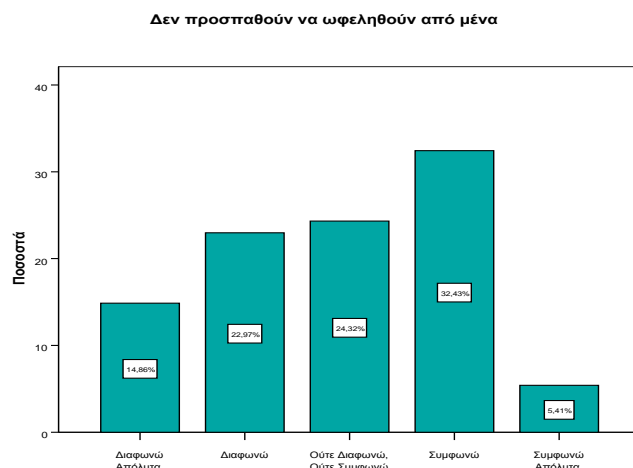
Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,304(a)	15	,200
Likelihood Ratio	22,110	15	,105
Linear-by-Linear Association	10,983	1	,001
N of Valid Cases	74		

Από το εργαλείο για τη μέτρηση της εμπιστοσύνης των Mishra (1994) διαπιστώνεται μια τάση των συχνοτήτων να συγκεντρώνονται στην απάντηση «Ούτε Διαφωνώ, ούτε Συμφωνώ».

ΓΡΑΦΗΜΑ 8.



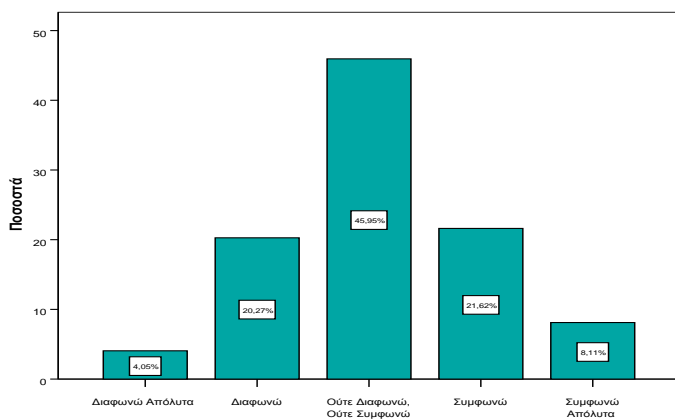
ΓΡΑΦΗΜΑ 9.



Ειδικότερα, το 39,2% (29 άτομα) δε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη συνθήκη «οι προϊστάμενοι είναι ευθείς και ξεκάθαροι απέναντί μου». Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό, το 24,3% (18 άτομα) διαφωνεί με αυτή τη συνθήκη. Από το σύνολο των συμμετεχόντων 24 άτομα (32,4%) συμφωνούν στο γεγονός ότι οι προϊστάμενοι δεν προσπαθούν να ωφεληθούν από τους ίδιους, ενώ 18 άτομα (24,3%) δεν υιοθετούν ούτε απορρίπτουν αυτή τη συνθήκη.

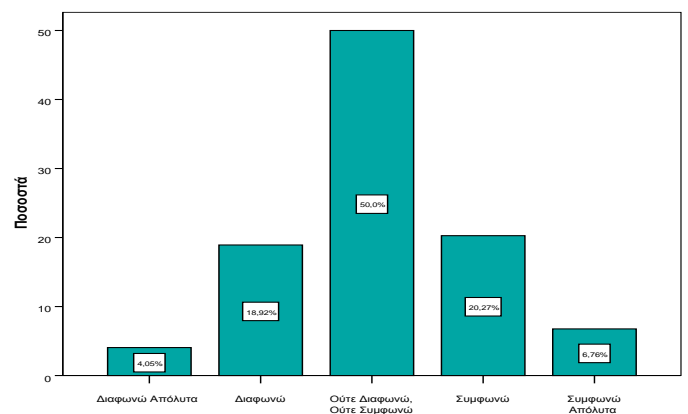
ΓΡΑΦΗΜΑ 10.

Είναι ικανοί και καταρτισμένοι στο αντικείμενό τους



ΓΡΑΦΗΜΑ 11.

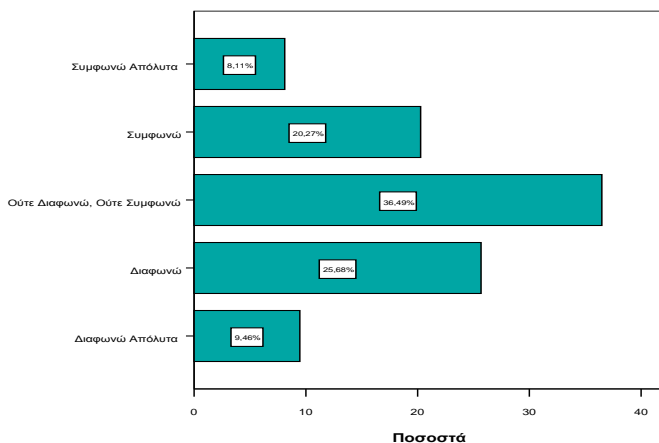
Μπορούν να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού



Το 20,3% (15 άτομα) υποστηρίζει ότι οι προϊστάμενοί τους μπορούν να συνεισφέρουν με θετικό τρόπο στην επιτυχία του οργανισμού, ενώ 18,9% (14 άτομα) διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση. Το 50% (37 άτομα) του δείγματος δεν παίρνει θετική ή αρνητική θέση.

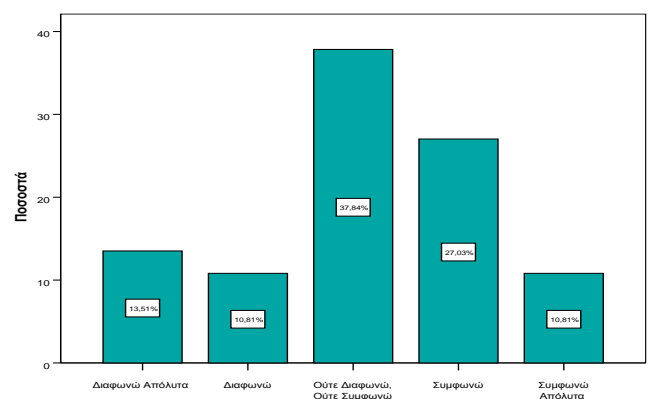
ΓΡΑΦΗΜΑ 12.

Δεν προσπαθούν να απαλλαγθούν από τις αρμοδιότητές τους



ΓΡΑΦΗΜΑ 13.

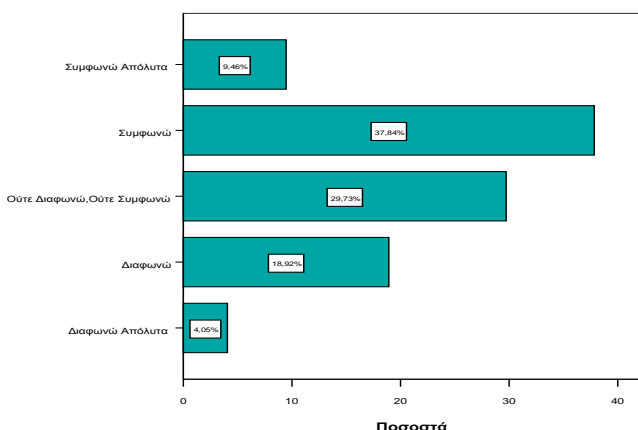
Δεν με εκμεταλλεύονται



Αθροιστικό ποσοστό του δείγματος 37,8% (27% και 10,8%) υποστηρίζει ή υποστηρίζει σε απόλυτο βαθμό ότι οι προϊστάμενοι δεν εκμεταλλεύονται τους εργαζομένους. Το 24,3% (13,5% και 10,8%) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την παραπάνω θέση, ενώ το 37,8% (28 άτομα) δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

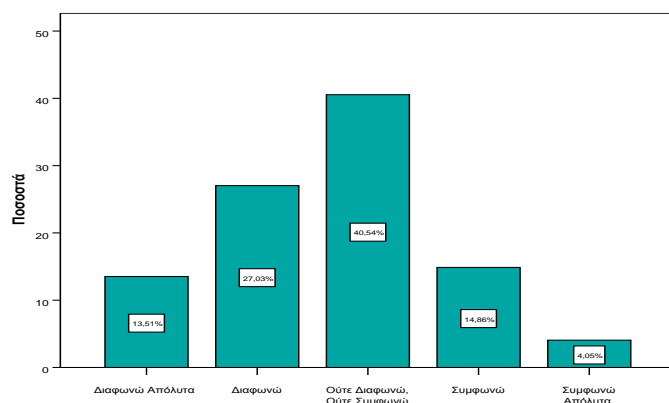
ΓΡΑΦΗΜΑ 14.

Δε με παραπληροφορούν στο πλαίσιο της επικοινωνίας μας



ΓΡΑΦΗΜΑ 15.

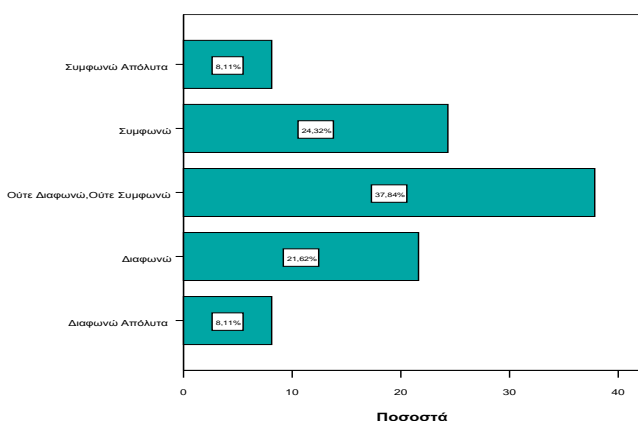
Ενδιαφέρονται για τη γενικότερη ικανοποίηση μου



Όσον αφορά την παραπληροφόρηση από πλευράς των προϊσταμένων και μάνατζερ, μεγάλο ποσοστό του δείγματος 37,8% (28 άτομα) συμφωνεί στην συνθήκη ότι δεν υπάρχει παραπληροφόρηση. Στην ερώτηση εάν οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται για τη γενικότερη ικανοποίηση του κάθε υπαλλήλου, οι περισσότεροι συμμετέχοντες φαίνεται να διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με ποσοστά 27% (20 άτομα) και 13,5% (10 άτομα) αντίστοιχα. Το 40,5% (30 άτομα) δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω θέση.

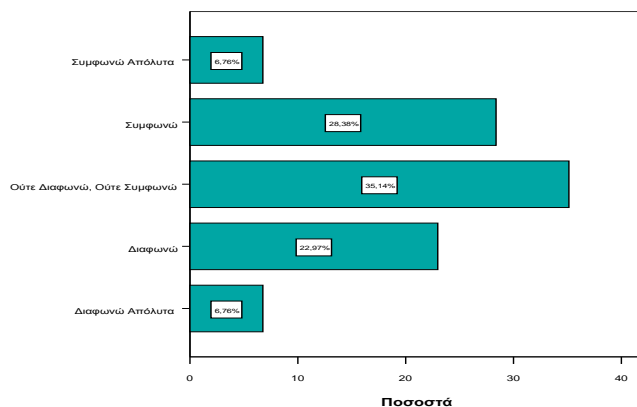
ΓΡΑΦΗΜΑ 16.

Επιδεικνύουν συμπεριφορά που δείχνει ότι μπορώ να τους εμπιστευόμαι



ΓΡΑΦΗΜΑ 17.

Επιδεικνύουν συμπεριφορά που δείχνει ότι μπορώ να τους υπολογίζω



Το 35,1% (26 άτομα) του δείγματος δεν παίρνει ούτε θετική ούτε αρνητική θέση σχετικά με «την επίδειξη συμπεριφοράς εκ μέρους των προϊσταμένων που δείχνει ότι (ο εργαζόμενος) μπορεί να τους υπολογίζει». Το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό, το 28,4% (21 άτομα) συμφωνεί με την παραπάνω συνθήκη.

Στο πλαίσιο της ανάλυσης των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος των παρακάτω υποθέσεων σχετικά με την Εμπιστοσύνη και το Φύλο.

Μηδενική Υπόθεση: Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Με άλλα λόγια το πλήθος των ερωτηθέντων με απαντήσεις *Διαφωνώ Απόλυτα*, *Διαφωνώ*, *Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ*, *Συμφωνώ*, *Συμφωνώ Απόλυτα* θα πρέπει να είναι ίσο και στα δύο φύλα.

Εναλλακτική Υπόθεση: Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες (σχετίζονται μεταξύ τους). Δηλαδή το πλήθος των ερωτηθέντων με απαντήσεις *Διαφωνώ Απόλυτα*, *Διαφωνώ*, *Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ*, *Συμφωνώ*, *Συμφωνώ Απόλυτα* θα είναι διαφορετικό και για τα δύο φύλα. Από την ανάλυση των συσχετίσεων βλέπουμε ότι μόνο οι παρακάτω μεταβλητές έχουν συσχέτιση με τη μεταβλητή Φύλο: «(Οι προϊστάμενοι) Δεν αποκρύπτουν σημαντικές πληροφορίες από εμένα» (ΠΙΝΑΚΑΣ 19), «Ενδιαφέρονται για τη γενικότερη ικανοποίησή μου» (ΠΙΝΑΚΑΣ 20), «Επιδεικνύουν συμπεριφορά που δείχνει ότι μπορώ να τους υπολογίζω» (ΠΙΝΑΚΑΣ 21).

ΠΙΝΑΚΑΣ 19.

Crosstab

			Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Σύνολο
Φύλο	1	Παρατηρηθείσες τιμές	0	3	3	2	4	12
		Αναμενόμενες τιμές	,6	3,2	5,2	2,1	,8	12,0
	2	Παρατηρηθείσες τιμές	4	17	29	11	1	62
		Αναμενόμενες τιμές	3,4	16,8	26,8	10,9	4,2	62,0
Σύνολο		Παρατηρηθείσες τιμές	4	20	32	13	5	74
		Αναμενόμενες τιμές	4,0	20,0	32,0	13,0	5,0	74,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 19. (συνέχεια). «Δεν αποκρύπτουν σημαντικές πληροφορίες από εμένα.»

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,877(a)	4	,002
Likelihood Ratio	12,612	4	,013
Linear-by-Linear Association	6,451	1	,011
N of Valid Cases	74		

$$\chi^2(4)=16,877, p=.002 \text{ με } p < .05$$

ΠΙΝΑΚΑΣ 20. «Ενδιαφέρονται για τη γενικότερη ικανοποίησή μου»

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,650(a)	4	,000
Likelihood Ratio	17,422	4	,002
Linear-by-Linear Association	4,335	1	,037
N of Valid Cases	74		

$$\chi^2(4)=20,650, p=.000 \text{ με } p < .05$$

ΠΙΝΑΚΑΣ 21. «Επιδεικνύουν συμπεριφορά που δείχνει ότι μπορώ να τους υπολογίζω»

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,250(a)	4	,036
Likelihood Ratio	9,528	4	,049
Linear-by-Linear Association	1,048	1	,306
N of Valid Cases	74		

$$\chi^2(4)=10,250, p=.036 \text{ με } p < .05$$

Κατά τον ίδιο τρόπο, πραγματοποιήθηκε μέσω του χ^2 ο έλεγχος αντίστοιχων υποθέσεων σχετικά με την Εμπιστοσύνη και την Εργασιακή Εμπειρία. Από την ανάλυση των συσχετίσεων βλέπουμε ότι μόνο οι παρακάτω μεταβλητές έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη μεταβλητή Εργασιακή Εμπειρία: «Επικοινωνούν με ειλικρινή τρόπο μαζί μου» (ΠΙΝΑΚΑΣ 22), «Συμπεριφέρονται με συνέπεια» (ΠΙΝΑΚΑΣ 23), «Μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός» (ΠΙΝΑΚΑΣ 24).

ΠΙΝΑΚΑΣ 22. «Επικοινωνούν με ειλικρινή τρόπο μαζί μου»

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,843(a)	28	,036
Likelihood Ratio	43,435	28	,032
N of Valid Cases	74		

$$\chi^2(28)=42,843, p=.036 \text{ με } p < .05$$

ΠΙΝΑΚΑΣ 23. «Συμπεριφέρονται με συνέπεια»

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,093(a)	28	,005
Likelihood Ratio	42,093	28	,042
N of Valid Cases	74		

$$\chi^2(28)=51,093, p=.005 \text{ με } p < .05$$

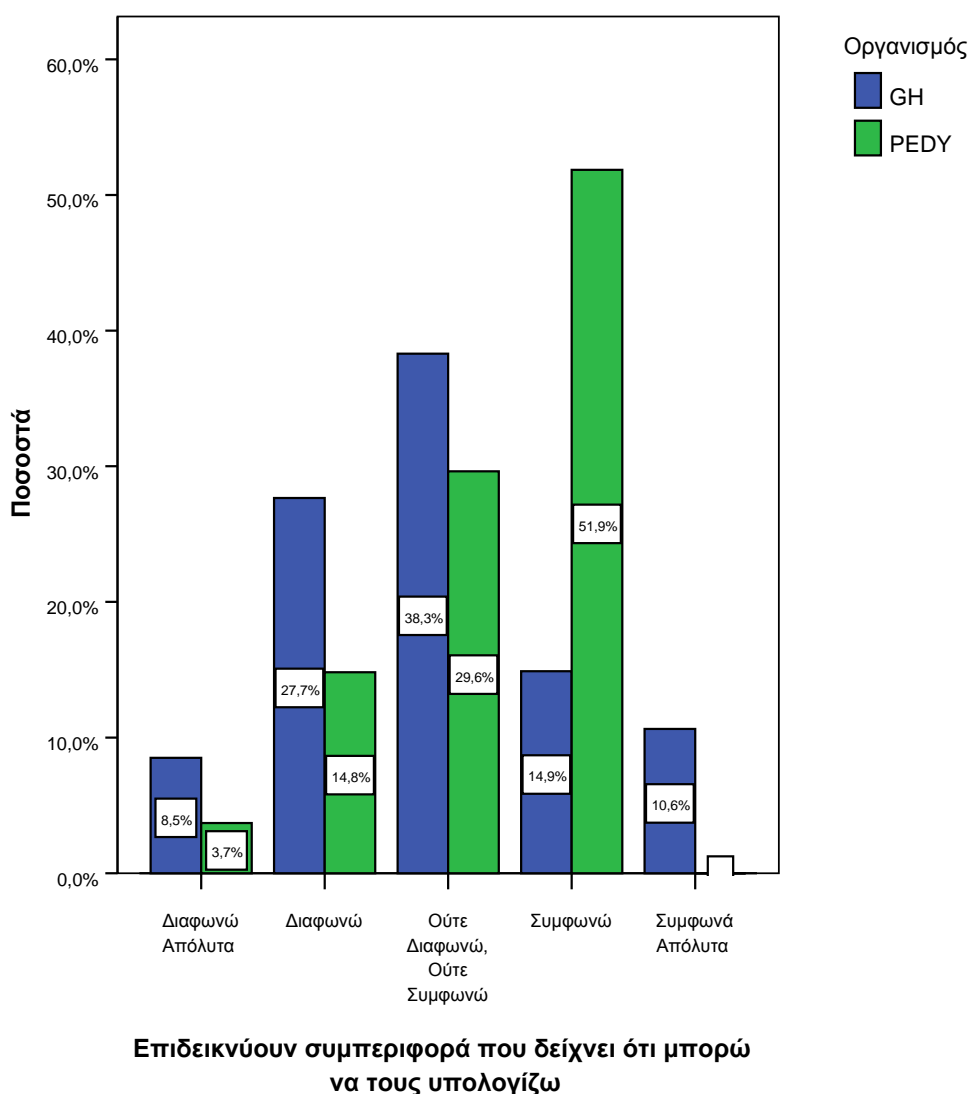
ΠΙΝΑΚΑΣ 24. «Μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός»

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,416(a)	28	,020
Likelihood Ratio	39,548	28	,072
N of Valid Cases	74		

$$\chi^2(28)=45,416, p=0,020 \text{ με } p < .05$$

Το Mann-Whitney test χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα γκρουπ των Γενικών Νοσοκομείων (GH) και του Π.Ε.Δ.Υ. (PEDY) σε σχέση με τη μεταβλητή της Εμπιστοσύνης. Από το Mann-Whitney test προκύπτει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην Εμπιστοσύνη. Ενδεικτικό παράδειγμα μικρής στατιστική σημαντικότητας: «Επιδεικνύουν συμπεριφορά που δείχνει ότι μπορώ να τους υπολογίζω» (Mann-Whitney $U= 478, p= .067 >.05$).

ΓΡΑΦΗΜΑ 18.



Για την αξιοπιστία των τεστ παρατίθεται το Cronbach's α, το οποίο εφαρμόστηκε στο σύνολο των ερωτήσεων σε σχέση με το δείγμα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αξιοπιστία είναι σε μεγάλο βαθμό ($\alpha = .956$ και $\alpha = .972$, $\alpha > .5$) και στα δυο ερευνητικά εργαλεία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 25.

	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Τεστ DLOQ	,956	,956	43
Τεστ Εμπιστοσύνης	,972	,973	17

2.3 Χρήση Συνέντευξης

Το δείγμα αποτέλεσαν δώδεκα (12) συμμετέχοντες μη διοικητικών αρμοδιοτήτων και οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με τη συναίνεση των συμμετεχόντων για την αποτελεσματικότερη ανάλυσή τους. Κατά τη διαδικασία της μεταγραφής ομαδοποιήθηκαν μονάδες σχετικού νοήματος¹⁵³, οι οποίες αφορούσαν τα συναισθήματα, τα κίνητρα, την ποιότητα εργασίας και ζωής, την αντίληψη για τη διοίκηση και την αντίληψη για τη μάθηση και την εκπαίδευση.

2.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν έδωσαν τη δυνατότητα για μια περαιτέρω ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η κάθε συνέντευξη συνέβαλε σημαντικά στη διευκρίνιση ορισμένων ζητημάτων που δεν ήταν ξεκάθαρα από τη συλλογή των δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου, όπως για παράδειγμα της εμπιστοσύνης απέναντι στα διοικητικά στελέχη. Στο πλαίσιο των συνεντεύξεων έγινε μια εκτενέστερη ανάλυση των εργασιακών σχέσεων, του κλίματος και της εμπιστοσύνης που επικρατεί.

Οι δέκα από τους δώδεκα ερωτηθέντες (10 στους 12) παρουσιάζουν θετικά συναισθήματα στο σύνολο των εργασιακών σχέσεων που έχουν συνάψει στο εργασιακό περιβάλλον αναφορικά με τους συναδέλφους τους. Παρ' όλα αυτά, όταν οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τις σχέσεις με τα ενδιάμεσα και ηγετικά στελέχη παρουσίασαν σε ποσοστό 91% (11 στους 12) αρνητικά συναισθήματα. Συγκεκριμένα, οι συνεντευξιζόμενοι που απάντησαν αρνητικά υπογράμμισαν με λεκτικό και μη λεκτικό τρόπο την αρνητική διάθεση για συνεργασία μεταξύ των ίδιων και των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Από τις συνεντεύξεις φάνηκε ότι η ασυνέπεια απέναντι στις αμοιβές των εφημεριών και η παθητική στάση της

¹⁵³ Hycner, R., C. (1985) στο Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, Μεταίχιμο, Αθήνα, σελ 480

διοίκησης έχει δημιουργήσει καχυποψία και αρνητικό κλίμα στους χώρους των γενικών νοσοκομείων. Αντιθέτως, μόνο οι 6 στους 12 ερωτηθέντες δεν εμπιστεύονται σε επαγγελματικό επίπεδο τα ενδιάμεσα διοικητικά στελέχη. Οι αρνητικές ενδείξεις προκύπτουν από τη μη συνεπή διαχείριση της συμπεριφοράς και ενίοτε τον άνισο καταμερισμό εργασίας.

Σπασμένα ψυχολογικά συμβόλαια ενδέχεται να προκαλέσουν προβλήματα, όπως απώλεια εμπιστοσύνης, θυμό ακόμη και χρήση νομικών διαδικασιών. Οι Jafrir et al. (2003)¹⁵⁴ διερευνούν τις επιδράσεις πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή της εμπιστοσύνης. Η έρευνά τους έλαβε χώρα το Ισραήλ σε δείγμα εργατικού δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα και στο πλαίσιο της διερευνήθηκαν οι επιδράσεις της επικοινωνίας, της δικαιοσύνης εκ μέρους των μάνατζερ, της εξουσιοδότησης και την ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μελετητές κατέληξαν στο ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων επιδρά με έμμεσο τρόπο στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης απέναντι στο πρόσωπο του μάνατζερ. Η παρουσία επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό, όπως επίσης και η παρουσία δικαιοσύνης στις οργανωσιακές διαδικασίες, έχουν ισχυρή και θετική επίδραση στην εμφάνιση της εμπιστοσύνης.

Σχετικά με το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον, εννιά στους δώδεκα (8 στους 12) ερωτηθέντες χρησιμοποίησαν στον χαρακτηρισμό τους την φράση "μάλλον κακό" ή "κακό". Η πλειονότητα των συνεντευξιαζόμενων που απάντησε αρνητικά στην περιγραφή του κλίματος (5 στους 8) απέδωσε την ύπαρξή του στην ασυνέπεια των χρηματικών αμοιβών και των κακών υποδομών, ενώ το υπόλοιπο μέρος αυτών (3 στους 8) χρησιμοποίησε την πίεση, το άγχος και την αρνητική προδιάθεση ως παράγοντες καθορισμού του κλίματος. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες του δείγματος (4 στους 12) απάντησαν θετικά στην ύπαρξη ενός συνεργατικού κλίματος. Οι συγκεκριμένοι συνεντευξιαζόμενοι χρησιμοποίησαν στις επεξηγήσεις τους την ενίοτε αποτελεσματική λειτουργία του φορέα, το βαθμό συνεννόησης και

¹⁵⁴ Tzafirir, S., S., Harel, G., H. & Baruch, Y. (2004). "The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers". *Personnel Review*, 33 (6) 628-647.

επικοινωνίας.

Όσον αφορά την κουλτούρα μάθησης, επτά στους δώδεκα (7 στους 12) ερωτηθέντες απάντησε θετικά για την ύπαρξή της στον φορέα εργασίας. Οι ερωτηθέντες φάνηκε να αναγνωρίζουν την προσπάθεια των φορέων εργασίας τους για εκπαίδευση και ενημέρωση για τις τάσεις του επιστημονικού πεδίου, ωστόσο τονίζουν ότι η ενέργεια των φορέων περιορίζεται στο πλαίσιο οργάνωσης ή ενημέρωσης ημερίδων και συνεδρίων. Αρκετά μεγάλο ποσοστό (67 %) υποστηρίζει πως υπάρχουν κατάλληλες δομές, αλλά απουσιάζουν εξελιγμένα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών. Οι βάσεις δεδομένων κρίνονται ως παλαιωμένες, ενώ τα νέα λογισμικά βασισμένα σε Η/Υ υπάρχουν σε συγκεκριμένα τμήματα του φορέα. Οι ερωτηθέντες που απέρριψαν την ύπαρξη κουλτούρας μάθησης στον φορέα εργασίας τους (6 στους 12) υποστηρίζουν ότι "υπάρχει διάθεση για εκπαίδευση, αλλά δεν υπάρχει διάθεση και κίνητρο για παροχή της γνώσης στους άλλους". Συγκεκριμένα, δεν υπάρχουν κίνητρα για τη μετάδοση πληροφοριών, όπως για παράδειγμα αναγνώριση στην εργασία και κάποιου είδους χρηματική ή μη χρηματική ανταμοιβή.

"Ακόμη και αν υπήρχαν τα μέσα δεν ξέρω αν θα προέβαινα στην παροχή γνώσεων ή πληροφοριών, παρά μόνο στην περίπτωση μιας καλής συνεργασίας ή προσωπικής σχέσης"

Υπάλληλος Ιατρικού προσωπικού σε Γενικό Νοσοκομείο

Όσον αφορά την αντίληψη για την ηγεσία, οι απόψεις των συνεντευξιζόμενων δε φαίνεται να συγκλίνουν. Οι προϊστάμενοι σε κάποιες περιπτώσεις δεν έχουν τις ικανότητες για την εν λόγω θέση, καθώς εμφανίζουν φτωχές επικοινωνιακές δεξιότητες. Σε άλλες περιπτώσεις (45%) εμφανίζουν προσιτή συμπεριφορά, καθώς δείχνουν κατανόηση και ενίοτε παρέχουν ευκολίες στον κάθε εργαζόμενο. Στην ερώτηση εάν η συμπεριφορά τους εμπνέει τον κάθε υπάλληλο για μάθηση, η απάντηση στις περισσότερες περιπτώσεις ήταν «σε μέτριο βαθμό». Οι ίδιοι οι προϊστάμενοι επιδιώκουν ή γνωστοποιούν σε μικρή συχνότητα το ενδιαφέρον τους για μάθηση, μη αποτελώντας δυναμικό ερέθισμα για τους εργαζομένους.

Σε γενικές γραμμές διαπιστώνεται η ύπαρξη επιπτώσεων ενός σπασμένου

κοινωνικού συμβολαίου. Οι απαντήσεις του μεγαλύτερου μέρους των ερωτηθέντων υποστηρίζουν την απουσία μιας οριζόντιας δομής οργανισμού και την ύπαρξη ενδείξεων κουλτούρας μάθησης σε μικρό βαθμό. Επιπλέον, φαίνεται ότι η εργασιακή δέσμευση κα εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σε μικρά επίπεδα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Υιοθετώντας την προσέγγιση των Finger και Brand (1999)¹⁵⁵, σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός μάθησης αποτελεί ένα ιδεατό πρότυπο, διερευνήθηκαν συγκεκριμένοι φορείς υγείας προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός απόκλισής τους από τα χαρακτηριστικά ενός πρότυπου οργανισμού μάθησης. Στην παρούσα εργασία υποστηρίζεται ότι η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, οι κουλτούρες του οργανισμού (αντιληπτή κουλτούρα και μη ορατή κουλτούρα), το στυλ της ηγεσίας, καθώς επίσης και τα λειτουργικά συστήματα παροχής και διάχυσης της γνώσης αποτελούν τις σημαντικότερες διαστάσεις ενός οργανισμού μάθησης. Οι παραπάνω διαστάσεις αποτέλεσαν τους κύριους άξονες διερεύνησης στο δείγμα της έρευνας, μιας διερεύνησης που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του ερωτηματολογίου (ερευνητικά εργαλεία των Mishra¹⁵⁶, Marsick και Watkins¹⁵⁷) και της συνέντευξης.

Από την μεθοδολογική τριγωνοποίηση των ερευνητικών δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας προκύπτει ότι πρέπει να πραγματοποιηθούν συνεχόμενες και προγραμματισμένες προσπάθειες προκειμένου η κουλτούρα στους εξεταζόμενους φορείς να χαρακτηριστεί ως κουλτούρα μάθησης. Πιο συγκεκριμένα, το στυλ της ηγεσίας φαίνεται να αποτελεί δυνητικά κίνητρο μάθησης για τους εργαζομένους, καθώς τα ανώτερα στελέχη επιδιώκουν ευκαιρίες μάθησης και υποστηρίζουν τον προγραμματισμό και τη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα ενδιάμεσα διοικητικά στελέχη, δηλαδή οι

¹⁵⁵ Finger, M. & Brand, S., B. (1999). *The Concept of the "Learning Organization" applied to the Transformation of the Public Sector* στο Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. Sage Publications Ptd. Σελ 136.

¹⁵⁶ Mishra, A., K. & Mishra, K., E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies, *Human Resource Management*, 33 (2), 261-279.

¹⁵⁷ 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*, 5(2), 132-151.

προϊστάμενοι και οι υπεύθυνοι τμημάτων, υιοθετούν μαθησιακή συμπεριφορά, χωρίς ωστόσο, να λειτουργούν ως διαμεσολαβητές και «τεχνικοί της γνώσης». Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι το στυλ της ηγεσίας είναι σε περιστασιακό βαθμό ανοιχτό, δηλαδή προσιτό και επικοινωνιακό με τη διάθεση πληροφοριών και γνώσεων σχετικών με το εργασιακό αντικείμενο. Οι προϊστάμενοι στους εν λόγω φορείς δεν φαίνεται να επιδιώκουν τη δημιουργία ενός κοινού οράματος, το οποίο, βέβαια, δεν έχει οριστεί με ξεκάθαρο τρόπο από το αρμόδιο Υπουργείο. Η υπάρχουσα διάρθρωση και η ακολουθία των διαδικασιών που πραγματοποιούνται στο γραφειοκρατικό πλαίσιο για όποιες προσπάθειες επιμόρφωσης δε λαμβάνουν υπ' όψιν τις απόψεις όλων των εργαζομένων και δε χρησιμοποιούν ταυτόχρονα διαγνωστικά εργαλεία αναγκών. Η κυρίαρχη πολιτική κουλτούρα δεν επιτρέπει κατ' αυτόν τον τρόπο τη ροή των πληροφοριών και γνώσεων σε οριζόντιο επίπεδο ή τη ροή πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω, καθιστώντας αδύνατη μια ουσιαστική οργανωσιακή μεταμόρφωση. Η γραφειοκρατία έχει αναδειχθεί ως ανασταλτικός παράγοντας σε έρευνα στην Αυστραλιανή κοινότητα της Ν. Βόρειας Ουαλίας. Οι Rhodes και Price (2010)¹⁵⁸ σε έρευνα του 2010 διερευνούν τη μετάβαση των δημόσιων υπηρεσιών από το γραφειοκρατικό στο μετα-γραφειοκρατικό μοντέλο λειτουργίας, μια μετάβαση που πραγματοποιείται από τις αρχές τις δεκαετίας του '90. Οι επερχόμενες αλλαγές, οι οποίες είχαν ως στόχο την αποδέσμευση από τον έλεγχο και τις κατευθύνσεις της ηγεσίας ενσωματώνοντας μια φιλελεύθερη και ανθρωποκεντρική προσέγγιση στη μάθηση και στη γνώση, συναντούν και συγκρούονται, σύμφωνα με τους μελετητές, με νόρμες και συμπεριφορές που υιοθετούνται από τους εργαζομένους και ανήκουν στην ισχυρή ανεπίσημη και πολιτική κουλτούρα.

Όσον αφορά τη μάθηση σε επίπεδο οργανισμού, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, διαπιστώνεται ότι δεν παρέχονται επαρκείς χρηματικοί ή άλλου είδους πόροι για τη στήριξη των μαθησιακών διαδικασιών. Η διάθεση χρόνου για μαθησιακούς σκοπούς γίνεται περιστασιακά, ενώ αναδεικνύεται ότι, σε στατικά

¹⁵⁸ Rhodes, C. & Price, O., M. (2010). "The past-bureaucratic parasite: contrasting narratives of organizational change in local government". *Management Learning*, 42 (3), 241-260.

σημαντικό επίπεδο, ο βαθμός διάθεσης χρόνου στα Γενικά Νοσοκομεία είναι μικρότερος συγκριτικά με το Π.Ε.Δ.Υ.. Επιπλέον, προκύπτει η ανάγκη για ολιστική και μακροπρόθεσμη αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπως επίσης και η χρήση της ανατροφοδότησης για τις εν λόγω διαδικασίες από όλες τις βαθμίδες εργασίας, καθώς η αξιολόγηση στους υπό εξέταση φορείς δεν συντελείται σε συχνό βαθμό. Σχετικά με τα συστήματα ροής της γνώσης διαπιστώνεται, ακόμη, ότι χρειάζονται αναβάθμιση με την επάνδρωση μίας βάσης δεδομένων, η οποία θα αποτελεί τη «μνήμη» του οργανισμού και θα εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η οργανωσιακή μάθηση δεν θα πρέπει να λαμβάνει χώρα μόνο σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, αλλά θα πρέπει να πραγματοποιείται οργανωσιακά με τη δυνατότητα διάχυσης και ανάκτησής της. Σχετικά με τα συστήματα επιβράβευσης, διαπιστώνεται ότι υφίστανται σε πολύ μικρό βαθμό, καθώς η πλειονότητα των φορέων δεν παρέχει κάποιου είδους επιβράβευση για την εμπλοκή στη διαδικασία της μάθησης ή τη συλλογική εργασία. Αντίστοιχη έρευνα του 2011¹⁵⁹ σε τεχνικές και μη τεχνικές δημόσιες υπηρεσίες στη Μαλαισία διερευνά τις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη διάχυση της γνώσης και τα εμπόδια ενός συστήματος Διοίκησης της Γνώσης. Οι Sandhu et al. (2011) εντοπίζουν ότι το 97% του δείγματος της έρευνας θεωρεί ότι η διάχυση της γνώσης είναι πολύ σημαντική και προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην υπηρεσία. Αναφορικά με τις συνθήκες που αποτελούν εμπόδια στη διάχυση της γνώσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι της Μαλαισίας θεωρούν τα εμπόδια που εντοπίζονται σε οργανωσιακό επίπεδο πιο σημαντικά από αυτά σε προσωπικό επίπεδο. Η έλλειψη τεχνικής υποδομής, η έλλειψη εργαλείων τεχνολογίας, η απουσία συστήματος ανταμοιβής και η αναγνώριση θεωρούνται πιο κρίσιμες συνθήκες συγκριτικά με τα διαπροσωπικά εμπόδια, όπως η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη αλληλεπίδρασης, διαπροσωπικών δεξιοτήτων ή εμπιστοσύνης.

Σε ατομικό επίπεδο διαπιστώνεται ότι υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές για την

¹⁵⁹ Sandhu, M., S., Jain, K., K. & bte Ahmad, I., U., K., (2011). "Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia". *International Journal of Public Sector Management*, 24 (3), 206-226.

υιοθέτηση μιας κουλτούρας μάθησης, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των επαγγελματιών υγείας που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνει ότι εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες μάθησης και αλληλοϋποστηρίζεται στο πλαίσιο των προγραμμάτων ή άλλων διαδικασιών επιμόρφωσης. Οι ίδιοι οι συμμετέχοντες αποδίδουν τους περιορισμούς της οργανωσιακής μάθησης στην απουσία καλού κλίματος, υποδομών στόχων και συνέπειας της ηγεσίας απέναντι στις υποχρεώσεις της. Ο Gould-Williams (2003)¹⁶⁰ στο πλαίσιο της έρευνάς του σε υπαλλήλους υπηρεσιών τοπικής αυτοδιοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου διαπίστωσε ότι τα συστήματα εμπιστοσύνης αποτελούν το πιο σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της οργανωσιακής απόδοσης. Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα των στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τα επίπεδα εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Ο βαθμός εμπιστοσύνης απέναντι στους προϊσταμένους, όπως προκύπτει από την έρευνα της παρούσας εργασίας, είναι μέτριος χωρίς να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους φορείς του πρωτοβάθμιου και δευτεροβάθμιου επιπέδου υγείας. Έρευνα των Davis και Landa (1999)¹⁶¹ στις επιχειρήσεις του Καναδά έδειξε ότι τρεις στους τέσσερις υπαλλήλους δεν εμπιστεύεται τον εργοδότη τους, ενώ παλαιότερη έρευνα εθνικού βεληνεκούς στην Αυστραλία ανέδειξε τα χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο¹⁶². Σε συγκριτική μελέτη των Pate et al. (2006)¹⁶³, η οποία φορούσε δυο δημόσιους οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου με διαφορετικά χαρακτηριστικά, οι ερευνητές δεν εντόπισαν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην εμπιστοσύνη. Οι συγκεκριμένοι δημόσιοι οργανισμοί, παρ'

¹⁶⁰ Gould-Williams, J. (2003) στο Tzafirir, S., S., Harel, G., H. & Baruch, Y. (2004). "The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers". *Personnel Review*, 33 (6) 628-647.

¹⁶¹ Davis, T. & Landa, M., J. (1999) στο Pate, J., Beaumont, P. & Stewart, S. (2006). "Trust in senior management in the public sector". *Employee Relations*, 29 (5), 458-468.

¹⁶² Morehead, A., Steele, M., Alexander, M. Stephen, K., Duffin, L. (1997) στο Pate, J., Beaumont, P. & Stewart, S. (2006). "Trust in senior management in the public sector". *Employee Relations*, 29 (5), 458-468.

¹⁶³ Pate, J., Beaumont, P. & Stewart, S. (2006). "Trust in senior management in the public sector". *Employee Relations*, 29 (5), 458-468.

όλο που διέφεραν στο μέγεθος, στη δομή, στη σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού, στον εκσυγχρονισμό, στη χρήση IT, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στην εφαρμογή διαφορετικών πρακτικών διοίκησης, δεν παρουσίασαν στατιστικές διαφορές στο βαθμό εμπιστοσύνης. Οι βαθμολογήσεις των υποκειμένων της έρευνας αναφορικά με τις διαστάσεις της εμπιστοσύνης έδειξαν «αδύναμο» έως «πολύ αρνητικό» βαθμό εμπιστοσύνης. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η δυσπιστία στα ανώτερα στελέχη έχει μεγάλη διάρκεια και δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με βραχυπρόθεσμη χρήση της επικοινωνίας. Οι μελετητές φαίνεται να αποδίδουν την ομοιότητα των ευρημάτων στη συμπεριφορά των μάνατζερ, αλλά και στην αποσάθρωση του ήθους στο δημόσιο τομέα και στην αμφισβήτηση των παραδοσιακών δημόσιων και «αξιόλογων» προτύπων. Στην παρούσα έρευνα η ύπαρξη κλίματος καχυποψίας και δυσπιστίας απέναντι στην ηγεσία, αποδίδεται στη μη τήρηση παραμέτρων του εργασιακού συμβολαίου. Παρ' όλο που το κλίμα εργασίας δε φαίνεται να παρουσιάζεται ως θετικό από πλευράς συμμετεχόντων, οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων ίδιας βαθμίδας, δηλαδή άνευ διοικητικών αρμοδιοτήτων, προκύπτουν ως θετικές στο πλαίσιο των υφιστάμενων συνεργασιών.

Συνοπτικά, οι υπό εξέταση φορείς υγείας φαίνεται να ακολουθούν και να ενσωματώνουν στο πρόγραμμα λειτουργίας τους ενέργειες αλλαγής και οργανωσιακής αναβάθμισης, χωρίς ωστόσο να πληρούνται σε ικανοποιητικό βαθμό οι απαραίτητοι για τη μεταμόρφωση άξονες. Οι προσπάθειες κρίνονται ως προσαρμοστικές απέναντι στα εκσυγχρονισμένα παγκόσμια πρότυπα με την υιοθέτηση νομικών αποφάσεων, οι οποίες αποτυγχάνουν στο να διερευνήσουν τις ουσιαστικές ανάγκες του κάθε φορέα. Ο δημόσιος χαρακτήρας των φορέων υγείας δεν επιτρέπει εκ φύσεως την ύπαρξη μιας οριζόντιας δομής, θεωρούμε, ωστόσο, ότι η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών, η ύπαρξη ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας και η ανατροφοδότηση από πλευράς των «μικρών μυαλών» σε θέματα εξειδίκευσης και επίλυσης προβλημάτων, θα είχε σημαντική θετική επίδραση στην οργανωσιακή αλλαγή. Η θέσπιση συγκεκριμένων στόχων, η επένδυση σε συστήματα αλληλεπίδρασης ανθρώπινου και τεχνικού περιεχομένου,

η δημιουργία ενός κοινού οράματος και η συνέπεια απέναντι σε αυτό κρίνονται απαραίτητες ενέργειες για την αναβάθμιση και μεταμόρφωση των δημόσιων φορέων υγείας. Εν κατακλείδι, τα παραπάνω αποτελέσματα, τα οποία προκύπτουν από τη διερεύνηση των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων και της προϋπάρχουσας κουλτούρας στους συγκεκριμένους φορείς, αναδεικνύουν την ανάγκη για το σχεδιασμό στρατηγικών, εφαρμογής της Διοίκησης της Γνώσης, αλλά και αναβάθμισης των τεχνικών δομών. Η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία είναι ακόμη πιο δύσκολο να πραγματοποιηθεί στην παρούσα κατάσταση της οικονομικής κρίσης, συνίσταται τόσο στην ορθή και αποτελεσματική λειτουργία των φορέων υγείας, όσο και στην επάνδρωσή τους με μία κουλτούρα μάθησης, που να επιτρέπει τη συνεχή εξέλιξη, αναβάθμιση και διάχυση της γνώσης.

Αναμενόμενα Οφέλη

Η παρούσα έρευνα μέσω της διερεύνησης της κουλτούρας, των εργασιακών σχέσεων και των συστημάτων ροής της γνώσης στον εργαστηριακό τομέα δημόσιων φορέων υγείας μπορεί να αποτελέσει ένα οδηγό υποδείξεων σχετικά με τις παρατηρούμενες ανάγκες. Ειδικότερα, μπορεί να αποτελέσει διαγνωστικό εργαλείο για τις εξεταζόμενες συνθήκες εργασίας και οδηγό για τη δημιουργία στρατηγικών και την υιοθέτηση συμπεριφορών εκ μέρους της πολιτείας και των διοικητικών στελεχών, αντίστοιχα.

Περιορισμοί

Οι περιορισμοί της έρευνας έγκεινται στην εστίασή της σε συγκεκριμένα παραρτήματα των δημόσιων φορέων υγείας, ενώ δεν πραγματοποιείται στο σύνολο των δημόσιων φορέων υγείας της πόλης της Θεσσαλονίκης, αλλά περιορίζεται γεωγραφικά στο ανατολικό τμήμα της. Η εξέταση των ερευνητικών

ερωτημάτων και οι παρατηρήσεις πραγματοποιούνται με μη παραμετρικά τεστ και σε μια δεδομένη χρονική στιγμή μη εξασφαλίζοντας τη σταθερότητα των παρατηρήσεων και τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων¹⁶⁴.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η εκπόνηση ερευνών σχετικά με την οργανωσιακή μεταμόρφωση των δημόσιων υπηρεσιών, και δη των υπηρεσιών υγείας, κρίνεται απαραίτητη. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν σε ένα μεγαλύτερο δείγμα συμπεριλαμβάνοντας και άλλους τομείς. Θα μπορούσαν να εξετάσουν, δηλαδή, τον χειρουργικό και τον παθολογικό τομέα σε όλους τους φορείς της 3ης και 4ης ΥΠΕ. Αρκετά ενδιαφέρουσα θα αποτελούσε, επίσης, μία έρευνα με εστίαση στη διερεύνηση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στους δημόσιους φορείς υγείας.

¹⁶⁴ Denzin, N., K., Lincoln, Y., S. (1994) στο Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, Μεταίχιμο, Αθήνα, σελ 203

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass Inc

Belasen, A., T. (2000). *Leading the Learning Organization*. NY : State University of New York Press.

Bell, D. (1974). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. London: Heinemann.

Betts, J. & Holden, R. (2003). "Organizational learning in a public sector organization: a case study in muddled thinking". *Journal of Workplace Learning*, 15 (6), 280-287.

Blackler, F. & Kennedy, A. (2004). The design and evaluation of a leadership programme for experienced chief executives from the public sector". *Management Learning*, 35 (2), 181-203.

Burke, W., W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.

Caloghirou, Y., Constantellou, A. & Vonortas, N., S. (2006). *Knowledge flows in European Industry*. Routledge.

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Massachusetts: Blackwell Publishers.

Chwee-huat, T. (1992). "Singapore Telecom: from public sector to private sector". *International Journal of Public Sector Management*, 5 (4), 4-14.

Cyert R., M. & March J., K. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. SAGE Publications Ltd.

Gouldner, A., W. (1960). "The norm of reciprocity: a preliminary statement". *American Sociological Review*, 25 (2), 161-179.

Graham, D. & Den Hartog, D., N. (2006). "Measuring trust inside organizations". *Personnel Review*, 35 (5), 557-588.

Greve, C. (2003). "Public sector reform in Denmark: organizational transformation and evaluation". *Public Organization Review: a Global Journal*, 3, 269-280.

Halton, E., F. III, Baldwin, T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. T.M John Wiley and Sons, Inc.

Harvard Business Review on Knowledge Management (1998). USA: Harvard Business School Press

Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature. *Organization Science*, 2 (2), 88-115.

Ichijo, K., Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. NY: Oxford University Press, Inc.

Koch, R. & Dixon, J. (eds.) (2007). Public Governance and Leadership. *Deutscher Universitäts-Verlag*, Wiesbaden.

Kotter, J., P. & Heskett, J., L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. NY: The Free Press.

Locke, R., Kochan, T. & Piore, M. (1995). *Employment Relations in a Changing World Economy*. Cambridge: MIT Press.

Luo, Y. & Jiang, H. (2014). "Effective Public Relations Leadership in organizational change: a study of multinationals in mainland China". *Journal of Public Relations Research*, 26 (2), 134-160.

Maslow A. H. & Frager, R. (1987). *Motivation and personality*. NY: Harper and Row.

Mayer, R., C., Davis, J., H. & Shoorman, F., D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

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*, 5(2), 132-151.

McNabb, D., E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. USA: M.E. Sharpe

Megginson, D., Pedler, M. (1992). *Self-Development: a Facilitators Guide*. Mc GRAW-HILL International Limited.

Mishra, A., K. & Mishra, K., E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies, *Human Resource Management*, 33 (2), 261-279.

Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford University Press, Inc.

Ortenblad A. (2001). "On differences between organizational learning and learning organization". *The Learning Organization*, 8 (3), 125-133.

Pate, J., Beaumont, P. & Stewart, S. (2006). "Trust in senior management in the public sector". *Employee Relations*, 29 (5), 458-468.

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1994). *A Manager's Guide to Self-Development*. McGRAW-HILL International Limited.

Philippidou, S., S., Soderquist, K., E. & Prastacos, G., P. (2004). "Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management at the path to implementation". *Public Organization Review: a Global Journal*, 4, 317-337.

Rhodes, C. & Price, O., M. (2010). "The past-bureaucratic parasite: contrasting narratives of organizational change in local government". *Management Learning*, 42 (3), 241-260.

Rowley, J. (1998). "Creating a Learning Organization in Higher Education". *Industrial and Commercial Training*, 30 (1), 16-19.

Russ-Eft, D., Preskill, H. & Sleezer, C. (1997). *Human Resource Development Review: Research and Implications*. Sage Publications.

Sandhu, M., S., Jain, K., K. & bte Ahmad, I., U., K., (2011). "Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia". *International Journal of Public Sector Management*, 24 (3), 206-226.

Senge, P., M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., R., Smith, B., J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday.

Schraeder, M., Tears, R., S. & Jordan, M., H. (2005). "Organizational culture in public sector organizations". *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6) 492-502.

Sleeth, R., G., Jonston, W., R. (1996). "The effective leader as a link between tasks and people". *SAM Advanced Management Journal*, 61, 16-21.

Starkley, K. (1996). *How Organizations Learn*. International Thomson Business Press.

Steijin, B. & Leisink, P. (2007). "Public management reforms and public sector employment relations in the Netherlands". *International Journal of Public Sector Management*, 20 (1), 34-47.

Tobin, D., R. (1998). *The knowledge enabled organization: Moving from "training" to "learning" to meet business goals*. USA: American Management Association.

Tzafrir, S., S., Harel, G., H. & Baruch, Y. (2004). "The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers". *Personnel Review*, 33 (6) 628-647.

Visser, M. & Van der Tagt, K. (2015). "Learning in public sector organizations: a theory of action approach". *Public Organization Review: a Global Journal*, DOI 10.1007/s11115-015-0303-5.

Watson, T., J. (1994). *In search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. LONDON: Routledge

Ελληνόγλωσση

Γιαλαμάς, Β. (2010). *Στατιστικές τεχνικές και εφαρμογές της επιστήμης της Αγωγής*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Γιαννουλέας, Μ., Π. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*. Ελληνικά Γράμματα Α.Ε

Καρακιουλάφη, Χ. (2012). *Εργασιακές σχέσεις: Θεωρητικές προσεγγίσεις και Εμπειρικά ζητήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Πολύζος, Ν., Μ. (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδοτικός Οίκος Rosili.

Τούντας, Γ. (2008). *Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα: Οδυσσέας, Νέα Υγεία.

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ Β' 93/20.1.2015) «*Επιστημονική, νοσηλευτική και εκπαιδευτική διασύνδεση όλων των δημόσιων δομών δημοσίων υπηρεσιών Π.Φ.Υ., που αποτελούν το Π.Ε.Δ.Υ., με τα Νοσοκομεία της Δ.Υ.Πε. στην οποία υπάγονται και τα οποία αποτελούν Νοσοκομεία Αναφοράς*»

Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ Α' 165/21.8.1997) «*Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός του Εθνικού Συστήματος Υγείας, οργάνωση των υγειονομικών υπηρεσιών, ρυθμίσεις για το φάρμακο και άλλες διατάξεις*»

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ	ΑΓΓΛΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ	ΑΚΡΩΝΥΜΟ
Εθνικό Σύστημα Υγείας	National Healthcare System	ΕΣΥ
Διοίκηση της Γνώσης	Knowledge Management	KM
Διοίκηση Διαμέσου Σκοπών	Management by Objectives	MBO
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Total Quality Management	TQM
Τεχνολογίες Πληροφορίας	Information Technology	IT
Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας	Information and Communications Technology	ICT

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

	ΣΕΛ
ΓΡΑΦΗΜΑ 1. (Περιγραφική Στατιστική) Φύλο	64
ΓΡΑΦΗΜΑ 2. (Περιγραφική Στατιστική) Ηλικία	65
ΓΡΑΦΗΜΑ 3. (Περιγραφική Στατιστική) Εκπαιδευτικό Επίπεδο	65
ΓΡΑΦΗΜΑ 4. (Περιγραφική Στατιστική) Διοικητικές Αρμοδιότητες	66
ΓΡΑΦΗΜΑ 5. (Περιγραφική Στατιστική) Εργασιακή Εμπειρία	66
ΓΡΑΦΗΜΑ 6. Χρόνος για Μάθηση (Π.Ε.Δ.Υ. και Γ.Ν.)	75
ΓΡΑΦΗΜΑ 7. Ανοιχτή συζήτηση σφαλμάτων (Π.Ε.Δ.Υ. και Γ.Ν.)	76
ΓΡΑΦΗΜΑ 8. (Εμπιστοσύνη) Ευθύτητα	77
ΓΡΑΦΗΜΑ 9. (Εμπιστοσύνη) Φερεγγυότητα	77
ΓΡΑΦΗΜΑ 10. (Εμπιστοσύνη) Επάρκεια	78
ΓΡΑΦΗΜΑ 11. (Εμπιστοσύνη) Επάρκεια	78
ΓΡΑΦΗΜΑ 12. (Εμπιστοσύνη) Φερεγγυότητα	78
ΓΡΑΦΗΜΑ 13. (Εμπιστοσύνη) Φερεγγυότητα	78
ΓΡΑΦΗΜΑ 14. (Εμπιστοσύνη) Επικοινωνιακές Δεξιότητες	79
ΓΡΑΦΗΜΑ 15. (Εμπιστοσύνη) Συναδελφικό Ενδιαφέρον	79
ΓΡΑΦΗΜΑ 16. (Εμπιστοσύνη) Επίδειξη εμπιστοσύνης	79

ΓΡΑΦΗΜΑ 17. (Εμπιστοσύνη) Επίδειξη εμπιστοσύνης	79
ΓΡΑΦΗΜΑ 18. Εμπιστοσύνη (Π.Ε.Δ.Υ. και Γ.Ν.)	83

ΠΙΝΑΚΕΣ

	ΣΕΛ
ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Συστήματα ροής της γνώσης	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Συστήματα ροής της γνώσης	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Συστήματα ροής της γνώσης	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Αξιολόγηση	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Κουλτούρα μάθησης	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Κουλτούρα μάθησης	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. Κουλτούρα μάθησης	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 8. Ατομική κουλτούρα μάθησης	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 9. Σύστημα επιβράβευσης	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 10. Σύστημα επιβράβευσης	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 11. Ηγεσία	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 12. Ηγεσία	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 13. Ηγεσία	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 14. Ατομική κουλτούρα μάθησης	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 15. Κουλτούρα μάθησης	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 16. Κουλτούρα μάθησης	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 17. Συσχέτιση Κουλτούρας με Διοικητικές αρμοδιότητες	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 18. Συσχέτιση Κουλτούρας με Ηλικία	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 19. Συσχέτιση Εμπιστοσύνης με Φύλο	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 20. Συσχέτιση Εμπιστοσύνης με Φύλο	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 21. Συσχέτιση Εμπιστοσύνης με Φύλο	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 22. Συσχέτιση Εμπιστοσύνης με Εργασιακή Εμπειρία	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 23. Συσχέτιση Εμπιστοσύνης με Εργασιακή Εμπειρία	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 24. Συσχέτιση Εμπιστοσύνης με Εργασιακή Εμπειρία	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 23. Αξιοπιστία (Cronbach's α)	83



ΘΕΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Η κουλτούρα μάθησης και η εμπιστοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον ενός δημόσιου φορέα υγείας»

Εδίρνελη Χρύσα

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Δια Βίου Μάθησης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Master of Arts in Lifelong Learning, University of Macedonia

Ένας οργανισμός που μαθαίνει είναι εκείνος οργανισμός, ο οποίος είναι ανοικτός στο περιβάλλον μάθησης και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την εκπαίδευση των εργαζομένων με απώτερο σκοπό τη συνολική βελτίωση, την αλλαγή και τον καινοτόμο μετασχηματισμό του ίδιου του οργανισμού. Η απουσία της εμπιστοσύνης στις εργασιακές σχέσεις δρα σημαντικά στην επικοινωνία, στη διάχυση των πληροφοριών της γνώσης και στο χαρακτήρα του οργανισμού.

Στο ερωτηματολόγιο που ακολουθεί σας ζητείται να σκεφτείτε **α) κατά πόσο ο φορέας υγείας όπου εργάζεστε είναι ένας οργανισμός που μαθαίνει, β) το βαθμό της εμπιστοσύνης στις εργασιακές σας σχέσεις**. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από **τρία μέρη** και βασίζεται σε παγκοσμίως αναγνωρισμένα ερευνητικά εργαλεία. Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης είναι κάτω από 15'.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή και την έμπρακτη υποστήριξή σας

Η ανωνυμία των ερωτηθέντων διαφυλάσσεται απόλυτα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα. Παρακαλείσθε να επιλέξετε μια απάντηση για κάθε ερώτηση.

ΦΥΛΟ

Άντρας

Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ

Κάτω των 30 ετών

31 έως 40 ετών

41 έως 50 ετών

Πάνω από 50 ετών

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μεταπτυχιακές σπουδές

Διδακτορικές σπουδές

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Ναι

Όχι

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Κάτω από 5 έτη

5 έως 10 έτη

11 έως 15 έτη

16 έως 20 έτη

21 έως 25 έτη

26 έως 30 έτη

Πάνω από 30 έτη

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΩΝ Marsick & Watkins (2003)

Για κάθε ερώτηση προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο το περιεχόμενο της πρότασης ανταποκρίνεται στον οργανισμό σας. Εάν μία ερώτηση αφορά σε πρακτική που συμβαίνει σπάνια ή ποτέ, βαθμολογείστε με ένα (1). Εάν η κατάσταση που περιγράφεται συμβαίνει σχεδόν πάντα στο τμήμα ή στην ομάδα εργασίας σας, βαθμολογείστε την ερώτηση έξι (6). Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες ερωτήσεις. Το ενδιαφέρον της έρευνας εστιάζεται στην αντίληψή σας για την παρούσα κατάσταση.

Στον οργανισμό, που εργάζομαι:

1. οι εργαζόμενοι συζητούν ανοιχτά τα σφάλματα με σκοπό να διδαχθούν από αυτά.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

2. οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να προσδιορίζουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για μελλοντική ανάθεση εργασίας.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

3. οι εργαζόμενοι αλληλοϋποστηρίζονται στη διαδικασία της μάθησης.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

4. παρέχονται στους εργαζόμενους οι χρηματικοί και άλλοι πόροι που να υποστηρίζουν τη μάθηση.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

5. παρέχεται στους εργαζόμενους ο απαραίτητος χρόνος που να υποστηρίζει τη μάθηση.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

6. οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως μία ευκαιρία μάθησης.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

7. οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται για την εμπλοκή τους στη διαδικασία της μάθησης.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

8. οι εργαζόμενοι παρέχουν μία «ανοιχτή» και ειλικρινή ανατροφοδότηση στους συναδέλφους τους.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

9. οι εργαζόμενοι αφουγκράζονται τις απόψεις των συναδέλφων τους πριν εκφράσουν την προσωπική τους άποψη.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

10. οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται στο να ρωτούν για τα αίτια μίας απόφασης, ανεξαρτήτως διοικητικής βαθμίδας.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

11. όταν οι εργαζόμενοι διατυπώνουν την άποψή τους, ρωτούν να μάθουν τις σκέψεις των υπολοίπων.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

12. οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με σεβασμό στους συναδέλφους.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

13. οι εργαζόμενοι αφιερώνουν χρόνο στη θεμελίωση εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

14. οι ομάδες/τα τμήματα έχουν την ευχέρεια να προσαρμόζουν τους στόχους τους ανάλογα με την περίπτωση.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

15. οι ομάδες/τα τμήματα αντιμετωπίζουν τα μέλη ισότιμα, ανεξαρτήτως βαθμίδας, κουλτούρας ή άλλων διαφορών.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

16. οι ομάδες/τα τμήματα επικεντρώνονται τόσο στο σκοπό της εργασίας που εκτελούν, όσο και στην εύρυθμη λειτουργία της ομάδας/του τμήματος.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

17. η αναθεώρηση των αποφάσεων/απόψεων στις ομάδες/στα τμήματα προκύπτει ως αποτέλεσμα ομαδικών συζητήσεων και πληροφόρησης.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

18. οι ομάδες/τα τμήματα επιβραβεύονται για τη συλλογική τους εργασία.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

19. οι ομάδες/τα τμήματα έχουν την πεποίθηση ότι ο οργανισμός θα δράσει λαμβάνοντας υπόψη στις προτάσεις τους.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

Ο οργανισμός, που εργάζομαι:

20. χρησιμοποιεί σε συχνή βάση μία αμφίδρομη επικοινωνία, όπως συστήματα κατάθεσης προτάσεων, πίνακες ανακοινώσεων, ανοιχτές συναντήσεις κτλ.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

21. προσφέρει στους εργαζομένους τη δυνατότητα της απαιτούμενης πληροφόρησης άμεσα και εύκολα.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

22. τηρεί μία εκσυγχρονισμένη βάση δεδομένων με τις απαιτούμενες εργασιακές δεξιότητες.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

23. δημιουργεί συστήματα μέτρησης ελλείψεων μεταξύ παρούσας και αναμενόμενης επίδοσης.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

24. ενθαρρύνει τη διάχυση των καλών πρακτικών στους εργαζομένους .

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

25. μετρά τα αποτελέσματα του χρόνου και των πόρων που δαπανήθηκαν σε εκπαίδευση.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

26. αναγνωρίζει την ανάληψη πρωτοβουλιών από εργαζομένους.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

27. προσφέρει στους εργαζομένους τη δυνατότητα επιλογών στην προσωπική τους εργασία.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

28. προσκαλεί τους εργαζομένους να συνεισφέρουν στο όραμα του οργανισμού.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

29. παρέχει στους εργαζομένους τη διαχείριση των απαιτούμενων πόρων για τη διεκπεραίωση της εργασίας τους.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

30. στηρίζει τους εργαζομένους που αναλαμβάνουν λελογισμένα ρίσκα.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

31. ευθυγραμμίζει τους στόχους και το όραμα μεταξύ όλων των διοικητικών επιπέδων και των τμημάτων.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

32. στηρίζει τους εργαζομένους στην εξισορρόπηση μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών υποχρεώσεων.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

33. προσφέρει τις πληροφορίες και τη δυνατότητα, ώστε οι εργαζόμενοι να εστιάζουν στα θέματα μέσα από μία παγκοσμιοποιημένη οπτική.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

34. ενθαρρύνει τους εργαζομένους να μεταφέρουν και να γνωστοποιούν την άποψη του πελάτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

35. λαμβάνει υπόψη τον αντίκτυπο των αποφάσεων στο ηθικό των εργαζομένων.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

36. τηρεί μία συνεργατική σχέση με την εξωτερική κοινωνία, με σκοπό την εκπλήρωση αμοιβαίων αναγκών.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

37. ενθαρρύνει την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μεταξύ των εργαζομένων, σε όλο το φάσμα του εργασιακού περιβάλλοντος, για την επίλυση προβλημάτων.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

Στον οργανισμό που εργάζομαι:

38. τα διοικητικά στελέχη γενικά υποστηρίζουν αιτήματα για ευκαιρίες μάθησης και εκπαίδευσης.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

39. τα διοικητικά στελέχη μοιράζονται με τους εργαζομένους επίκαιρες πληροφορίες, που αφορούν στους ανταγωνιστές, στην τάση του κλάδου και στις κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

40. διοικητικά στελέχη παρέχουν σε συναδέλφους την απαραίτητη εξουσιοδότηση για την επίτευξη του οράματος του οργανισμού.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

41. τα διοικητικά στελέχη συμβουλεύουν και καθοδηγούν τους εργαζομένους που διοικούν.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

42. τα διοικητικά στελέχη διαρκώς επιδιώκουν ευκαιρίες μάθησης.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

43. τα διοικητικά στελέχη εξασφαλίζουν τη σύμπνοια μεταξύ των ενεργειών του οργανισμού και των αρχών του.

Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Κάπου-Κάπου	Συχνά	Πολύ Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1	2	3	4	5	6

ΕΝΟΤΗΤΑ 3 ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΩΝ Mishra & Mishra (1994)

Για κάθε ερώτηση προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο το περιεχόμενο της πρότασης ανταποκρίνεται στον οργανισμό σας. Εάν μία ερώτηση αφορά σε κατάσταση που σας βρίσκει απόλυτα σύμφωνους, βαθμολογείστε με ένα (5). Εάν διαφωνείτε απόλυτα με την περιγραφόμενη κατάσταση, βαθμολογείστε την ερώτηση με ένα (1). Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες ερωτήσεις. Το ενδιαφέρον της έρευνας εστιάζεται στην αντίληψή σας για την παρούσα κατάσταση και *δεν αφορά σε καμία περίπτωση αξιολόγηση του προσωπικού.*

Οι συνάδελφοι προϊστάμενοι/μάνατζερ:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1. Είναι ευθείς και ξεκάθαροι απέναντί μου.	1	2	3	4	5
2. Είναι ικανοί και καταρτισμένοι στο αντικείμενό τους.	1	2	3	4	5
3. Δεν προσπαθούν να απαλλαχθούν από τις αρμοδιότητές τους.	1	2	3	4	5

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
4. Δεν προσπαθούν να ωφεληθούν από μένα.	1	2	3	4	5
5. Επικοινωνούν με ειλικρινή τρόπο μαζί μου.	1	2	3	4	5
6. Μπορούν να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού.	1	2	3	4	5
7. Συμπεριφέρονται με συνέπεια.	1	2	3	4	5
8. Δε με εκμεταλλεύονται.	1	2	3	4	5
9. Δε με παραπληροφορούν στο πλαίσιο της επικοινωνίας μας.	1	2	3	4	5
10. Μπορούν να βοηθήσουν στην επιβίωση του οργανισμού την επόμενη δεκαετία.	1	2	3	4	5
11. Επιδεικνύουν συμπεριφορά που δείχνει ότι μπορώ να βασιστώ πάνω τους.	1	2	3	4	5
12. Ενδιαφέρονται για το τί είναι καλό για μένα.	1	2	3	4	5
13. Δεν αποκρύπτουν σημαντικές πληροφορίες από μένα.	1	2	3	4	5
14. Ενδιαφέρονται για τη γενικότερη ικανοποίησή μου.	1	2	3	4	5
15. Επιδεικνύουν συμπεριφορά που δείχνει ότι μπορώ να τους υπολογίζω.	1	2	3	4	5
16. Μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.	1	2	3	4	5
17. Επιδεικνύουν συμπεριφορά που δείχνει ότι μπορώ να τους εμπιστεύομαι.	1	2	3	4	5

ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΠΑΡΟΧΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΑΔΕΙΩΝ

To Whom it May Concern:

Ms. Edirneli has my permission to use the Mishra and Mishra (1994) scale for measuring trust as part of her master's thesis.

Aneil Mishra

Aneil K. Mishra, Ph.D.
Thomas D. Arthur
Distinguished Professor of Leadership
College of Business
East Carolina University
329 Slay Hall
Greenville, NC 27858
mishraan14@ecu.edu
Office: (252) 328-6348
@drmish

Ms. Edirneli,

We allow you to use the DLOQ without charge for your studies. I am attaching a copy of the original instrument and copyright information. We'd be interested in the results of your study. Best wishes in your work.

Sincerely,

Dr. Judy O'Neil
Partners for Learning and Leadership
22 Surf Ave
Warwick, RI 02889-6121
401-737-9997



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ 4^{ης} ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ

Θεσσαλονίκη, 25/5/2015

Αρ. Πρωτ. [REDACTED]

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ταχ. Διεύθυνση : Αριστοτέλους 16
Ταχ. Κώδικας : 546 23 Θεσσαλονίκη
Πληροφορίες : Γκιρτζιμάνη Χρ.
Τηλέφωνο : 2313 327.876
Fax : 2313 327. 845
e-mail : girtzimani@4ype.gr

Προς :
κα Εδίρνελη Χρύσα
Εγνατίας 113
55535 Πυλαία
Θεσσαλονίκη

Θέμα: Παραχώρηση άδειας στην κα Εδίρνελη Χρύσα για εκπόνηση διπλωματικής εργασίας με διανομή ερωτηματολογίων στη Μονάδα Υγείας Π.Ε.Δ.Υ. Τούμπα

Σχετ: α. Η από 9.4.2015 αίτησή σας
β. Το από 22.4.2015 ηλεκτρονικό έγγραφό σας

Σε συνέχεια της ανωτέρω (α) σχετικής αιτήσεως σας, με την οποία ζητάτε τη χορήγηση άδειας για τη διεξαγωγή έρευνας μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων στη Μονάδα Υγείας Π.Ε.Δ.Υ. Τούμπα, προκειμένου να εκπονήσετε μεταπτυχιακή εργασία με θέμα «Η εμπιστοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού μάθησης. Μελέτη περίπτωσης στο ΙΚΑ Τούμπα», στο πλαίσιο συμμετοχής σας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, σας ενημερώνουμε ότι εγκρίνουμε τη διεξαγωγή της ανωτέρω έρευνας.

Λάβετε υπόψη σας ότι πριν την έναρξη της έρευνας απαιτείται ρητή δήλωσή σας ότι για τη διεξαγωγή της δεν παρεμποδίζεται η εύρυθμη λειτουργία της Μονάδας Υγείας Π.Ε.Δ.Υ. Τούμπα και ότι κατά τη διεξαγωγή της έρευνας θα τηρηθούν όλες οι βασικές αρχές ηθικής και δεοντολογίας και θα διασφαλιστεί το απόρρητο των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων του προσωπικού της Μονάδας. Με την ολοκλήρωση της έρευνας υποχρεούστε να καταθέσετε έκθεση αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων στην 4^η Υ.Πε. Μακεδονίας και Θράκης.

Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ
της 4^{ης} Υγειονομικής Περιφέρειας
Μακεδονίας και Θράκης

ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΣ Α. ΠΛΩΜΑΡΙΤΗΣ