



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΑ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ  
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ**

**Ο Δημόσιος Οργανισμός ως Οργανισμός Μάθησης: προκλήσεις και προοπτικές.**

**ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Επιβλέπων:**

**Μάνος Παυλάκης**

**Σπουδάστρια:**

**Φωτεινή Τσέρτου**

**ΑΘΗΝΑ-2017**

**«Ο δημόσιος Οργανισμός ως Οργανισμός Μάθησης:  
προκλήσεις και προοπτικές»**

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα της παρούσας μελέτης, Μάνο Παυλάκη, για την τόσο εποικοδομητική συνεργασία, καθώς και για τη σταθερή και έμπρακτη υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της. Επίσης, ευχαριστώ ιδιαιτέρως και όλους τους υπαλλήλους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, που διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους είτε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας, είτε, ακόμη περισσότερο, για την παραχώρηση συνέντευξης. Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς όλους τους κοντινούς μου ανθρώπους που με βοήθησαν, με όποιο τρόπο μπορούσε ο καθένας, καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσω της παρούσας μελέτης, θα γίνει μία απόπειρα ανάλυσης των θεμελιωδέστερων χαρακτηριστικών ενός Οργανισμού Μάθησης, εντός των ορίων της Δημόσιας Διοίκησης. Αρχικά, θα παρατεθούν, στοχευμένα, ορισμένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και συγκεκριμένα αυτά της γραφειοκρατικής της δομής, του ρυθμιστικού της πλαισίου σε συνδυασμό με ορισμένα στοιχεία της διοικητικής μεταρρύθμισης, όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί υπό το φως της κοινωνικοπολιτικής της πραγματικότητας, της διοικητική της κουλτούρα, καταλήγοντας σε αυτό της αντίστασης στην αλλαγή. Περνώντας στο κυρίως κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης του Οργανισμού Μάθησης, δημιουργείται ένα θεωρητικό περίγραμμα γύρω από αυτόν, το οποίο αναλύει έννοιες, όπως αυτές της οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγής καθώς και αυτή της οργανωσιακής μάθησης. Έτσι, η εν λόγω εργασία καταλήγει να ολοκληρώνει τη θεωρητική της περιπλάνηση, αναλύοντας εν τέλει, τόσο τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον ιδεότυπο του Οργανισμού Μάθησης, όσο και τα εμπόδια που δημιουργούνται κατά την πορεία μετάβασης σε αυτόν. Σε όλο το πρώτο μέρος επιχειρείται μίας διαρκής προσπάθεια σύνδεσης των θεωρητικών εννοιών με την ελληνική πραγματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης με σκοπό την ανάδειξη της «μεγάλης εικόνας». Από την άλλη πλευρά, στο δεύτερο μέρος και σε μία κατεύθυνση διερεύνησης μιας πιο χειροπιαστής και ορισμένης περίπτωσης, η εν λόγω εργασία εξετάζει το φαινόμενο του Οργανισμού Μάθησης σε ένα συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό που επιλέγεται να είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η μελέτη περίπτωσης, ως μια εμπειρική έρευνα στα πλαίσια της οποίας πραγματοποιείται συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων, προσπαθεί να διερευνήσει το βαθμό ύπαρξης χαρακτηριστικών του Οργανισμού Μάθησης στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Χρησιμοποιώντας, μάλιστα, τρεις διαφορετικές μεθόδους έρευνας, δηλαδή αυτή του ερωτηματολογίου, της ημί-δομημένης συνέντευξης και των γραπτών τεκμηρίων, κάνει χρήση της επονομαζόμενης «τριγωνοποίησης των μεθόδων» διασφαλίζοντας, κατά το μέγιστο δυνατό, την αξιοπιστία και εγκυρότητα των ευρημάτων της. Βάσει αυτών των ευρημάτων και της αξιολογικής τους ερμηνείας, η έρευνα οδηγείται σε διάφορα συμπεράσματα σχετικά με το βαθμό ύπαρξης των χαρακτηριστικών του Οργανισμού Μάθησης, που έχει επιλεγθεί να εξετασθούν. Καταλήγοντας, αναδεικνύονται οι προοπτικές που ανοίγονται και αποκρυσταλλώνονται, μέσω τριών κατευθυντήριων

γραμμών, σε βελτιωτικές προτάσεις επί των σημαντικότερων εμποδίων εμπέδωσης των αρχών ενός Οργανισμού Μάθησης, όπως αυτά αναδύθηκαν από τα ευρήματα και ήρθαν σε συμφωνία με το θεωρητικό μέρος της εν λόγω μελέτης.

**Λέξεις-Κλειδιά:**

Δημόσια Διοίκηση, Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Οργανισμός Μάθησης, Οργανωσιακή Μάθηση, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Δημόσιος Οργανισμός.

## ABSTRACT

This dissertation will attempt to analyse the most fundamental characteristics of a Learning Organization, within the framework of Public Administration. Initially, some of the special features of the Greek Public Administration are explained and emphasised; in particular, its bureaucratic structure, its regulatory framework, combined with several features of the administrative changes, as they have been shaped in the context of the societal and political state, its governmental culture and ultimately its resistance to change. Moving on to the main chapter of the literature review on the Learning Organization, a theoretical frame around it is created, that analyses concepts, such as the ones of the organizational culture and change as well as the one of the organizational learning. Consequently, the current study concludes its literature review, analysing the characteristics that comprise the model of a Learning Organization, as well as the obstacles that arise towards the transition to the former. In the first part there is an attempt to interconnect the theoretical concepts with the reality of the Greek Public Administration aiming to reveal the 'big picture'. On the other hand, in the second part and attempting to investigate a practical and specific case, the thesis examines the phenomenon of the Learning Organization within a specific public administration body, namely E.K.D.D.A, i.e. the National Centre of Public Administration and Local Government. The case study, being an empirical research within which primary and secondary data are collected, attempts to investigate the level of existence of Learning Organization features in E.K.D.D.A. By using three different methods of research, namely questionnaires, semi-structured interviews and secondary data, as written evidence, the survey makes use of the so-called 'Triangulation of methods', ensuring as much as possible, the reliability and validity of its results. Based on these results and its evaluation and interpretation, the research produces several interesting conclusions regarding the level of existence of Learning Organization features that are worth investigating. Concluding, the study reveals the prospects that arise, through three different directions, regarding proposals for mitigating the most important obstacles for incorporating the principles of a Learning Organization, as extracted from the survey findings and were in accordance with the theoretical part of this dissertation.

**Keywords:**

Public Administration, Greek Public Administration, Learning Organization, Organizational Learning, National Centre of Public Administration and Local Government, Public Sector Organization.

## Πίνακας Περιεχομένων

<i>Ευχαριστίες</i> .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT .....	6
Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών .....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	12
ΕΝΟΤΗΤΑ I: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	14
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Παθολογία και Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά.....	14
1.1. Ορισμοί .....	14
1.2. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	15
1.2.1. Γραφειοκρατική δομή .....	17
1.2.2. Διοικητική μεταρρύθμιση, ρυθμιστικό πλαίσιο και συντονισμός.....	18
1.2.3. Διοικητική κουλτούρα και εκπαίδευση δημοσιοϋπαλληλικού προσωπικού.....	21
1.2.4. Αντίσταση στην αλλαγή .....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	25
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ (Learning Organization).....	25
2.1. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Διαχείριση της Αλλαγής .....	25
2.2. Από την Οργανωσιακή Μάθηση στον Οργανισμό Μάθησης.....	30
2.3. Ορισμοί του Οργανισμού Μάθησης.....	32
2.4. Κύριες Αρχές και χαρακτηριστικά του Οργανισμού Μάθησης .....	32
2.5. Εμπόδια μετάβασης σε έναν Οργανισμό Μάθησης .....	36
ΕΝΟΤΗΤΑ II: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	39
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	39
3.1. Πεδίο Διεξαγωγής Έρευνας- Πλαίσιο Φορέα- Πρόσβαση .....	39
3.2. Σκοπός Έρευνας.....	40
3.3. Μέθοδοι Έρευνας .....	40
3.4. Δείγμα Έρευνας .....	43
3.5. Περιορισμοί και Αδυναμίες της Έρευνας.....	44
3.6. Ηθικές Διαστάσεις .....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	46
ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	46
4.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	46
4.2. 1 <sup>ος</sup> Άξονας: Ατομική Μάθηση .....	47
4.3. 2 <sup>ος</sup> Άξονας: Συναντήσεις και Μετάδοση Γνώσης.....	53



4.4.	3 <sup>ος</sup> Άξονας: Ανάλυση Πρωτοβουλίας- Λήψη Αποφάσεων.....	55
4.5.	4 <sup>ος</sup> Άξονας: Διάλογος- Έκφραση Γνώμης.....	58
4.6.	5 <sup>ος</sup> Άξονας: Ομαδική Μάθηση.....	59
4.7.	6 <sup>ος</sup> Άξονας: Εσωτερικό Περιβάλλον.....	61
4.8.	7 <sup>ος</sup> Άξονας: Εξωτερικό Περιβάλλον.....	63
4.9.	8 <sup>ος</sup> Άξονας: Κοινό Όραμα.....	64
4.10.	9 <sup>ος</sup> Άξονας: Εμπόδια Μετάβασης στον Ο.Μ.....	65
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	67
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	67
5.1.	Συμπεράσματα Έρευνας.....	67
5.2.	Προοπτικές- Προτάσεις.....	72
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
	Παράρτημα.....	82

ΕΣΔΔΑ, Φωτεινή Τσέρτου, ©, 2017- Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

(ανά σειρά)

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 29/10/2017

Φωτεινή Τσέρτου

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

<b>Α.Σ.Ε.Π</b>	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
<b>Δ.Δ</b>	Δημόσια Διοίκηση
<b>Ε.Ε</b>	Ευρωπαϊκή Ένωση
<b>Ε.Κ.Δ.Δ.Α</b>	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
<b>Ε.Σ.Δ.Δ.Α</b>	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
<b>Η/Υ</b>	Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
<b>ΙΝ.ΕΠ.</b>	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
<b>ΚΔ</b>	Δέκατη Τέταρτη (14 <sup>η</sup> )
<b>Κ.Ε.Π</b>	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
<b>ν</b>	Νόμος
<b>ΜΟ.ΤΕ.Κ</b>	Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας
<b>Ν.Π.Δ.Δ</b>	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
<b>Ο.Α.Ε.Δ</b>	Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού
<b>Ο.Μ</b>	Οργανισμός Μάθησης
<b>Ο.Ο.Σ.Α</b>	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
<b>Ο.Τ.Α</b>	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
<b>Π.Δ</b>	Προεδρικό Διάταγμα
<b>ΠΕ</b>	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
<b>Τ.Π.Ε</b>	Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνίας
<b>ΦΕΚ</b>	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
<b>Ε.Ν.Α</b>	Ecole Nationale d' Administration
<b>HR</b>	Human Resources (Ανθρώπινο Δυναμικό)

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βιώνοντας μία ταχέως εξελισσόμενη πραγματικότητα, μέρος του ερευνητικού και επιχειρηματικού κόσμου στράφηκε, σταδιακά, στη θεωρητική και πρακτική ενασχόληση εύρεσης και εφαρμογής ενός νέου μοντέλου οργάνωσης που ονομάστηκε Οργανισμός Μάθησης (εφεξής Ο.Μ). Ο Ο.Μ είναι ένα πρότυπο οργάνωσης που έχει συζητηθεί στη βιβλιογραφία και έχουν γίνει απόπειρες να εφαρμοσθεί, κυρίως, στον ιδιωτικό τομέα, λόγω της μεγαλύτερης ευελιξίας που αυτός απολαύει, σε σχέση με τον δημόσιο. Τα τελευταία χρόνια, η προσέγγιση αυτή έστω και σε κριτικό, ως επί το πλείστον, επίπεδο έχει προσανατολισθεί περισσότερο από ποτέ στους δημόσιους οργανισμούς.

Το περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού, ως γνωστόν, είναι η Δημόσια Διοίκηση (εφεξής Δ.Δ), η οποία αποτελεί μια γραφειοκρατική δομή που εξεταζόμενη είτε ως ιδεότυπος είτε, πόσο μάλλον, ως δυσλειτουργία, δημιουργεί αναχώματα στη μετάβαση του προς το επιθυμητό μοντέλο του Ο.Μ. Υπό αυτό το πρίσμα, ορισμένα κεντρικά χαρακτηριστικά του Ο.Μ, όπως αυτό της συνεχούς, ατομικής και ομαδικής, μάθησης, της ανοικτής επικοινωνίας, ανάληψης πρωτοβουλίας και ανάδρασης με το περιβάλλον, στέκονται αντικριστά μιας αυστηρά καθορισμένης ιεραρχίας, μιας συγκεντρωτικής και φορμαλιστικής κουλτούρας που αποφεύγει την αλληλεπίδραση. Έτσι, εγείρεται μία συζήτηση για τον Ο.Μ, γύρω από τον οποίο, μάλιστα, κινούνται έννοιες, όπως αυτές της οργανωσιακής μάθησης, κουλτούρας και αλλαγής, οι οποίες των πλαισιώνουν. Όλα αυτά, βεβαίως, δεν υφίστανται ξεχωριστά, αλλά αλληλεπιδρούν και συνδιαλέγονται, άλλες φορές ευνοώντας το «φαινόμενο» του Ο.Μ και άλλες θέτοντας στην ύπαρξή του προσκόμματα, που ορισμένες φορές φαντάζουν ανυπέρβλητα.

Μέσω της θεωρητικής προσέγγισης, η παρούσα μελέτη θα αποπειραθεί να θέσει το πλαίσιο του ιδεατού προσπαθώντας, παράλληλα, να το «γειώσει» στην πραγματικότητα της δομής και λειτουργίας της Δ.Δ και ειδικότερα, μάλιστα, να το συνδέσει με την ελληνική έκφασή της.

Τέλος, στο πλαίσιο μιας ερευνητικής προσέγγισης του Ο.Μ, θα εξετασθεί ο βαθμός ύπαρξης χαρακτηριστικών του σε έναν συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό, που επιλέχθηκε να είναι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, χρησιμοποιώντας ως μεθοδολογία αυτή της μελέτης περίπτωσης. Οι μέθοδοι μέσω των οποίων θα συλλεχθούν τα πρωτογενή, κατά κύριο λόγο, αλλά και δευτερογενή δεδομένα της εν λόγω εμπειρικής έρευνας, είναι αυτές της

ημί-δομημένης συνέντευξης, του ερωτηματολογίου και των γραπτών τεκμηρίων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, τα πρωτογενή δεδομένα των δύο πρώτων μεθόδων θα πλαισιωθούν από αυτά της τρίτης, με σκοπό τον περαιτέρω εμπλουτισμό των ευρημάτων και την εξαγωγή σωστών και αξιόπιστων συμπερασμάτων. Κεντρικός στόχος, άλλωστε, της παρούσας μελέτης είναι μια ολιστική προσέγγιση της έννοιας του Ο.Μ, εντός ενός γενικότερου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο εν λόγω οργανισμός (Ε.Κ.Δ.Δ.Α), δηλαδή αυτό της ελληνικής Δ.Δ.

## ΕΝΟΤΗΤΑ Ι: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

#### Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Παθολογία και Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρατεθούν οι θεμελιώδεις έννοιες που συνθέτουν το πλαίσιο της Δ.Δ, του Δημόσιου Τομέα και των δημοσίων οργανισμών σε αντιπαραβολή με τον ιδιωτικό τομέα και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, με έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αυτές προσλαμβάνουν στο ελληνικό δημόσιο σύστημα διοίκησης. Σκοπός αυτής της προσέγγισης είναι η ψηλάφηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα ήταν, ενδεχομένως, δυνατόν να λειτουργήσει ένας δημόσιος οργανισμός ως Ο.Μ καθώς και οι δυνάμει προοπτικές που ξεπροβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση, εντός των ορίων που επιτρέπουν το ιστορικό υπόβαθρο και οι προκλήσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη η ελληνική πραγματικότητα.

#### 1.1. Ορισμοί

Ο όρος Δ.Δ “*περιγράφει το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του Κράτους(..)που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται σε τελικό στάδιο από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Έχουν, επίσης, ως έργο την κριτική ανάλυση των επιπτώσεων αυτών των ρυθμίσεων και ενεργειών της Διοίκησης στην κοινωνική ζωή, καθώς και το σχεδιασμό μέτρων για τη μεταβολή και αναπροσαρμογή του Δικαίου και της δημόσιας πολιτικής απέναντι στα δημόσια προβλήματα και ανάγκες*” (Μακρυδημήτρης&Πραβίτα, 2012:6). Έτσι, γίνεται σαφές πως η έννοια της Δ.Δ, έρχεται σε αντίθεση με την ιδιωτική, που εξυπηρετεί σκοπούς ιδιωτικού συμφέροντος και κερδοσκοπικού ενδιαφέροντος, αφού σχετίζεται άρρηκτα με τη μέριμνα και τη διαχείριση των δημοσίων ζητημάτων, επιτελώντας σκοπούς που σχετίζονται με την προστασία του Δημοσίου Συμφέροντος και εμφορείται από την Αρχή της Νομιμότητας (Ακριβοπούλου&Ανθόπουλος, 2015:42).

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια αναφορά στις προαναφερθείσες αρχές, προκειμένου να γίνει σαφές το πλαίσιο λειτουργίας της Δ.Δ. Ως προς την Αρχή

της Νομιμότητας, απόρροιας του Κράτους Δικαίου, το αντικείμενο της διοικητικής δράσης συγκεκριμενοποιείται σε ενέργειες της διοίκησης που είναι σύμφωνες με οτιδήποτε ρητώς επιτρέπεται και όχι απλώς με ό,τι δεν απαγορεύεται, όπως ισχύει με τους διοικούμενους. Από την άλλη πλευρά, η αρχή προστασίας του δημοσίου συμφέροντος, αποτελεί τον κύριο πυρήνα δράσης των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών, αλλά και κάθε δημοσίου υπαλλήλου, ιδίως δε, στα πλαίσια της διακριτικής ευχέρειας (Κτιστάκη, 2014:41-44).

Η οργανική έννοια του δημόσιου τομέα, αρχικά οριζόμενη από το ν.1232/1982<sup>1</sup>, επαναοριοθετείται με το ν.1892/1990, οπότε και περιλαμβάνονται στο Νομικό Πρόσωπο του Δημοσίου όλα τα Ν.Π.Δ.Δ. (Ο.Τ.Α και καθ'ύλην αυτοδιοίκηση), οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς και οι τράπεζες που ανήκουν στο Δημόσιο (Πρεβεδούρου, 2017).

Σε αντιπαράθεση με τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι λειτουργεί ο ιδιωτικός τομέας, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν βάσει των νόμων της αγοράς, όντας ελεύθερες να προσαρμόζουν τους σκοπούς αλλά και την οργανωτική τους δομή ανάλογα με τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις οικονομικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν.

## 1.2. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τη Βεμπεριανή, επηρεασμένη από τον Hegel, ορθολογική προσέγγιση της γραφειοκρατίας, η τελευταία, ως διοικητικός μηχανισμός του Κράτους, είναι ένα λειτουργικό μοντέλο που διαθέτει τεχνική υπεροχή, συγκροτείται με βάση τη γνώση και για τον Weber (1964) αποτελεί την αναπόφευκτη δύναμη προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι πολύπλοκες ανάγκες της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας. Το εν λόγω μοντέλο διοίκησης είναι βαθύτατα κανονιστικό, με τους κανόνες δικαίου να καθορίζουν λεπτομερώς τη γραφειοκρατική οργάνωση (δομές και λειτουργίες) και βασίζεται σε αυστηρά καθορισμένη ιεραρχία, απρόσωπη σε σχέση με τη θέση που

<sup>1</sup>Σύμφωνα με την παρ.1 του άρθρου 9 του ν. 1232/1982 το δημόσιο τομέα αποτελούν: α) οι κρατικές ή Δημόσιες υπηρεσίες, όπως εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου, β) οι Κρατικοί ή Δημόσιοι Οργανισμοί ως κρατικά Ν.Π.Δ.Δ, γ) οι Κρατικές ή Δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις δ) τα Κοινωφελή Ιδρύματα του Αστικού Κώδικα που περιήλθαν στο Δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται απ' αυτό, ε) τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα δικαστήρια ως Ν.Π.Δ.Δ και στ) οι θυγατρικές Α.Ε των Νομικών Προσώπων των ανωτέρω εδαφίων που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από αυτά.προσδιορίζονται ποιο φορείς προσδιορίζουν το δημοσιο τομέα.

καταλαμβάνει μέσα στο διοικητικό μηχανισμό. Τέλος, η αυστηρότητα των κανόνων είναι υψηλή, έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται τα περιθώρια προσωπικής πρωτοβουλίας (“το σιδερένιο κλουβί”), χρησιμοποιείται η γραπτή επικοινωνία ενώ οι υπηρεσιακές μεταβολές βασίζονται στην τεχνογνωσία και τη διοικητική ικανότητα και όχι στην εύνοια και τη συμπάθεια.

Από την αντίπερα όχθη, η κριτική ματιά που αντιμετωπίζει τη γραφειοκρατία ως δυσλειτουργία (έννοια εισηγμένη από τον Merton, (1957)), από διαφορετικές σχολές και σκοπιές, έρχεται να αναδείξει την παθολογική εκδοχή της γραφειοκρατίας. Σε μια προσπάθεια συγκεφαλαίωσης των βασικών χαρακτηριστικών της γραφειοκρατίας ως δυσλειτουργίας θα μπορούσαν να αναφερθούν η κλειστότητα του συστήματος, η αποφυγή αλληλεπίδρασης, η άκαμπτη ιεραρχική δομή συνοδευόμενη από την απουσία διαβουλεύσεων με τα κατώτατα διοικητικά επίπεδα, η πολυνομία με άμεσο αποτέλεσμα την κακονομία, η τυπολατρία και ως απόρροια αυτής η κακοδιοίκηση, καθώς και η απουσία ανατροφοδότησης-ανάδρασης (feedback) και επομένως προσαρμοστικότητας της.

Σε αυτό το πλαίσιο, βάσει διαφόρων μελετών, κινείται και η ελληνική Δ.Δ, ο «μεγάλος Ασθενής» κατά τον Μακρυδημήτρη (1999), για την οποία, μάλιστα, έχει υποστηριχθεί πως μόνο μορφολογικά προσαρμόζεται στο βεμπεριανό πρότυπο και πως εν τέλει πρόκειται για μη βεμπεριανή (Τσέκος, 2008) ή και «οιονεί» βεμπεριανή γραφειοκρατία (Σπανού, 2001:62). Εν γένει, λοιπόν, θεωρείται πως στην ελληνική περίπτωση υιοθετείται η γραφειοκρατία ως γραφειοπαθολογία, με έμφαση στον φορμαλισμό και την τυπολατρία, δηλαδή την προσήλωση στο γράμμα και όχι το πνεύμα του νόμου. Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη και Πραβίτα (2012:80), η εσωστρέφεια, ο νομικισμός, η αδυναμία ολοκλήρωσης των μεταρρυθμίσεων και ο συγκεντρωτισμός είναι μόνο ορισμένα από τα συμπτώματα της εγχώριας Δ.Δ. Παρόλ’ αυτά, η βιβλιογραφία των τελευταίων ετών, αν και παραμένει κριτική απέναντι στην ελληνική Δ.Δ, φαίνεται να αναγνωρίζει ορισμένα βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση, τα οποία εφόσον ενισχυθούν και πληθύνουν δύνανται να έχουν επιπρόσθετα θετικά αποτελέσματα για ολόκληρη την ελληνική κοινωνία. Σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον, όπου η πληροφορία και η γνώση πολλαπλασιάζονται με γεωμετρική πρόοδο και η τεχνολογική εξέλιξη δημιουργεί τεράστια περιθώρια βελτίωσης, η ελληνική Δ.Δ, χρησιμοποιώντας τόσο τα ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα, πέραν των εσωτερικών πόρων, όσο και βέλτιστες πρακτικές-προσαρμόζοντάς τις πάντα στις



εσωτερικές της συνθήκες-που αποδίδουν αλλού, μπορεί να δημιουργήσει αποτελεσματικούς μηχανισμούς που θα ανασυγκροτήσουν και θα ανανεώσουν εκ βάθρων το ελληνικό διοικητικό σύστημα.

Ας εξετάσουμε, όμως, πιο συγκεκριμένα ορισμένα χαρακτηριστικά που χρήζουν ενδελεχέστερης αναφοράς, με σκοπό την ανίχνευση της επίδρασης που έχουν ασκήσει έως τώρα ορισμένες βελτιωτικές ενέργειες σε καθένα από αυτά, με την ελπίδα πως θα μπορούσαν να εξελιχθούν σε παράθυρα, όχι απλώς εύρυθμης λειτουργίας του δημοσίου τομέα, αλλά και ως εναύσματα για νέα πρότυπα στην κουλτούρα και την αντιμετώπιση των αλλαγών, με όραμα τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών ως Ο.Μ, έτσι ώστε να προσαρμόζονται ομαλά στις συνεχείς αλλαγές ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

### 1.2.1. Γραφειοκρατική δομή

Το ελληνικό διοικητικό σύστημα χαρακτηρίζεται από υπέρμετρο συγκεντρωτισμό, διοικητική δυσκαμψία και μη εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ενεργειών και ελέγχου (Μακρυδημήτρης, 1996:19). Σύμφωνα, μάλιστα, με μελέτη του Ο.Ο.Σ.Α, διακρίνεται από έντονη κατάτμηση και επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Οι δημόσιοι οργανισμοί παρουσιάζουν πυραμοειδή δομή, λειτουργώντας βάσει ενός προκαθορισμένου συνόλου διαδικασιών και κανόνων και εντός της οποίας, οι πολιτικές αποφάσεις και αρμοδιότητες σχεδιάζονται και καθορίζονται, από τα υψηλά στελέχη, χωρίς την εμπλοκή των χαμηλότερων βαθμίδων (Sotirakou&Zeppou, 2005).

Απόρροια της ανωτέρω παρατήρησης είναι και το γεγονός της έλλειψης ιεραρχικής ευελιξίας και της αναντιστοιχίας μεταξύ ευθύνης και εξουσίας των διοικητικών στελεχών, που δεν επιτρέπουν την ανάδειξη δυνατοτήτων ανάληψης πρωτοβουλιών (Kufidu et.al., 1997). Σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγει και ο Αργυριάδης (1990), κατά τον οποίο η δυσκαμψία στις διαδικασίες δυσχεραίνει την επικοινωνία και μειώνει τις δυνατότητες ανατροφοδότησης του συστήματος με νέες ιδέες και γνώσεις. Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και ο συλλογισμός της Κτιστάκη (2014:80), η οποία χρησιμοποιεί τον όρο «γραφειοπαθολογία» προκειμένου να χαρακτηρίσει την παθογένεια της γραφειοκρατίας, που μεταμορφώνεται σε αναβλητικότητα και απορροφά κάθε έννοια φαντασίας και πρωτοβουλίας, καταλήγοντας στη στείρα τυπολατρία. Η ίδια έννοια τονίζεται και από τους Μακρυδημήτρη και Πραβίτα

(2012:102), οι οποίοι τη θεωρούν απόρροια της ελληνικής πολιτικοδιοικητικής παράδοσης και κουλτούρας, που χαρακτηρίζεται από «νομιμοφάνεια», δηλαδή κυριαρχία της τυπικής νομιμότητας, εις βάρος της ουσιαστικής αποτελεσματικότητας.

Από την άλλη πλευρά, τα υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης δε θεωρείται ότι οδηγούν απαραίτητα στην αύξηση των δυνατοτήτων ρύθμισης και καθοδήγησης (Σπανού, 2011). Άλλωστε, ένας από τους κυριότερους παράγοντες ενίσχυσης του φαινομένου της «γραφειοπαθολογίας» είναι τα πολύπλοκα οργανωτικά και λειτουργικά συστήματα (Κτιστάκη, 2014:81).

Αποδεχόμενος κανείς, όλες τις στρεβλώσεις και αναποτελεσματικότητες του ελληνικού συστήματος διοίκησης, δε θα ήταν δυνατόν να παραλείψει και ορισμένα ιδιαίτερος θετικά βήματα που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια. Η εισαγωγή, σε αρκετά μεγάλη κλίμακα στο Δημόσιο των μέσων Τ.Π.Ε, επί των οποίων στηρίζεται η εφαρμογή απλουστευτικών διαδικασιών με απώτερο στόχο την αναδιοργάνωση της διάρθρωσης τους, παράλληλα με την υποστήριξη υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών, είναι ένα θεμελιώδες βήμα στη βελτίωση της ελληνικής διοικητικής πραγματικότητας (Ραμματά, 2011:206). Σύμφωνα, μάλιστα, με την “Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019” (εφεξής Ε.Σ.:’17-’19) (2017:90), αναμένονται διάφορες εξελίξεις σε σχέση με τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου, προς μια κατεύθυνση απλούστευσης και επιτάχυνσης διαδικασιών αλλά και δημιουργίας πιο ευέλικτων δομών με σκοπό την ταχύτερη διεκπεραίωση υποθέσεων.

### 1.2.2. Διοικητική μεταρρύθμιση, ρυθμιστικό πλαίσιο και συντονισμός

Η εξέταση του όρου της διοικητικής μεταρρύθμισης οδηγεί στην περιγραφή της έννοιας, ως μιας διαδικασίας συνεχούς προσπάθειας εύρεσης θεσμικών και οργανωτικών αλλαγών, οι οποίες προσδοκείται να επιφέρουν θετικές επιδράσεις στη γενικότερη λειτουργία της Δ.Δ, με σκοπό η τελευταία να αντιδρά πιο εύστοχα στις κοινωνικοπολιτικές απαιτήσεις και προκλήσεις (Μακρυδημήτρης, 1995:11). Τα είδη της διοικητικής μεταρρύθμισης είναι δύο. Το πρώτο αφορά εγχειρήματα ήπιας μορφής, στοχεύοντας στην αναβάθμιση της λειτουργίας της Δ.Δ με πιο συντηρητικό τρόπο, μη επιφέροντας δομικές αλλαγές στις υπάρχουσες καταστάσεις. Αντίθετα, στο δεύτερο εντάσσονται μεταρρυθμίσεις διαρθρωτικού και καινοτομικού χαρακτήρα, που συνήθως ενισχύουν το θεσμό της αποκέντρωσης και λειτουργούν προς την κατεύθυνση του

στρατηγικού σχεδιασμού, εισάγοντας σε αυτόν την έννοια της αποτελεσματικότητας (Μακρυδημήτρης&Πραβίτα, 2012:99).

Στην ελληνική περίπτωση η τάση που χαρακτηρίζει τις κατά καιρούς μεταρρυθμιστικές απόπειρες κινείται, κατά κύριο λόγο, στην πρώτη κατηγορία. Το γεγονός αυτό ερμηνεύεται τόσο από μια ιστορική (Μακρυδημήτρης&Πραβίτα, 2012), ιδιαίτερη συνύπαρξη δύο αξιακών προσανατολισμών-της παράδοσης και του εκσυγχρονισμού-όσο και από την έλλειψη ενιαίας στρατηγικής και την απουσία ενός μόνιμου, επιτελικού χαρακτήρα, οργάνου υπεύθυνου για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του εκάστοτε μεταρρυθμιστικού προγράμματος. Άλλωστε, πρόκειται για διαχρονικό αίτημα, αν αναλογισθεί κανείς τις εκθέσεις Βαρβαρέσσου και Μαραγκόπουλου στις αρχές της δεκαετίας του 1950, τη διαπίστωση εκ νέου από τον εμπειρογνώμονα του Ο.Ο.Σ.Α Langrod το 1964 πως *«εκτός των επιμέρους 'μικρομεταρρυθμίσεων' ουδέν εγένετο σχετικώς με τας βασικάς μεταρρυθμίσεις, παρά τας υφισταμένας εμφανείς και επείγουσας ανάγκας της χώρας»*, τις εκθέσεις Δεκλερής (1992) και Σπράου (1998), καθώς και του Ο.Ο.Σ.Α (2011:31), στις οποίες επισημαίνεται η ανάγκη μιας ολιστικής διοικητικής μεταρρύθμισης με αρωγό το ανώτατο επίπεδο διακυβέρνησης (Μακρυδημήτρης, 2012:78-105).

Ο ανασχεδιασμός, όμως, του υφιστάμενου δομικού πλαισίου λειτουργίας, προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία, πρέπει να συνοδεύεται από μέτρα και δομές συντονισμού, που να διασφαλίζουν την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση του εκάστοτε εγχειρήματος, ώστε αυτό να μη μένει ημιτελές και αποσπασματικό (Κτιστάκη, 2014:91-94). Υπό μία άλλη σκοπιά ο συντονισμός υποστηρίζει την ανταλλαγή απόψεων, και την αλληλεπίδραση στο πλαίσιο μιας δράσης, ώστε αυτή να είναι ολοκληρωμένη και να αποτελεί κοινή έκφραση των Υπουργείων<sup>2</sup>, κατόπιν συναίνεσης και σύνθεσης απόψεων (Ραμματά, 2011:54). Προκειμένου να επιτευχθούν, όμως, τα προαναφερθέντα είναι αναγκαίο να τεθεί άμεσα υπό έλεγχο και ανασχεδιασμό το ζήτημα του ρυθμιστικού πλαισίου.

Η Δ.Δ, ως εκτελεστικός βραχίονας του Κράτους και της εκάστοτε Κυβέρνησης, δρα σύμφωνα με κανόνες δικαίου, που καθορίζουν λεπτομερώς τις δομές και τις επιμέρους λειτουργίες της, πλην όμως, όταν αυτοί οι κανόνες πάσχουν, από πολύπλοκες

<sup>2</sup>Στην έκθεση, μάλιστα, του ΟΟΣΑ (OECD, 2011) για την Κεντρική Διοίκηση της Ελλάδας παρατηρείται αδυναμία της Κυβέρνησης να συντονίσει ορισμένα κομβικά Υπουργεία να ακολουθήσουν τη σχεδιαζόμενη ενιαία πολιτική και προτείνει τη «μεταρρυθμιστική έκρηξη» (“big bang” approach), μέσα από μια συστημική και δομική αναδιοργάνωση της Δ.Δ.

διατυπώσεις, ασάφειες ή πληθωριστικές τάσεις (υπερρύθμιση) και αλληλεπικαλύψεις, όπως στην ελληνική περίπτωση, τότε δημιουργείται το φαινόμενο του «νομικισμού» και ως επακόλουθο, αυτό της κακοδιοίκησης (Κτιστάκη, 2014:78-83). Έτσι, δημιουργείται ένα σύστημα τυπολατρικό και μη αποτελεσματικό, που οδηγεί σε μία κλειστή, δυσλειτουργική Δ.Δ, στους αντίποδες της Χρηστής Διοίκησης. Επιβάλλεται, επομένως, μια σύγχρονη Διακυβέρνηση που λειτουργώντας με όρους συναίνεσης και διεύρυνσης των μετόχων της διαδικασίας, θα επιτυγχάνει τη νομιμοποίηση της.

Ξεκινώντας αντίστροφα, από το ρυθμιστικό πλαίσιο, θα προσπαθήσουμε να δούμε ορισμένα από τα βήματα που έχουν συντελεσθεί τα τελευταία χρόνια, στέλλοντας ελπιδοφόρα μηνύματα προς την κατεύθυνση βελτιστοποίησης του κανονιστικού ζητήματος, της διοικητικής μεταρρύθμισης και του συντονισμού των ενεργειών που θα λειτουργούν ως συνιστώσες μιας κοινής συνισταμένης πολιτικής. Αρχικά, η εκπόνηση Εθνικής Στρατηγικής για την Κωδικοποίηση και Αναμόρφωση της Ελληνικής Νομοθεσίας, με τη συγκρότηση ομώνυμου Εθνικού Συμβουλίου<sup>3</sup>, αλλά και η δημιουργία αντίστοιχης Εθνικής Πύλης, κινούνται, ως πρωτοβουλίες, προς αυτό το σκοπό (Ε.Σ.:’17-’19). Μια επιπλέον κρίσιμη συνιστώσα ανάπτυξης και βελτίωσης της ποιότητας ζωής των Ελλήνων πολιτών είναι η κανονιστική μεταρρύθμιση<sup>4</sup>, μέσω της οποίας γίνεται προληπτικός έλεγχος για την αναγκαιότητα, την αποτελεσματικότητα και τις επιπτώσεις των ρυθμίσεων στην οικονομική και κοινωνική ζωή. Υποσύνολο της κανονιστικής μεταρρύθμισης αποτελεί και το εγχείρημα της Καλής Νομοθέτησης<sup>5</sup> στα πρότυπα του Better Regulation<sup>6</sup>, με σκοπό την έγκαιρη ενημέρωση και συμμετοχή πολιτών και κοινωνικών φορέων, σχετικά με την εκάστοτε σχεδιαζόμενη ρύθμιση, μέσω της δημόσιας διαβούλευσης. Ένα ακόμη ηχηρό παράδειγμα μεταρρύθμισης που προσφέρει θετικά αποτελέσματα στην ελληνική Δ.Δ είναι αυτό της θεσμοθέτησης του

<sup>3</sup> Με το άρθρο 40 ν. 4369/2016 συνιστάται «Εθνικό Συμβούλιο για την Κωδικοποίηση και Αναμόρφωση της Ελληνικής Νομοθεσίας», που αναλαμβάνει ιδίως τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση της υλοποίησης της σχετικής στρατηγικής.

<sup>4</sup> Αφορά στα νομοσχέδια, τα διατάγματα και τις κανονιστικές αποφάσεις της διοίκησης.

<sup>5</sup> Πρόκειται για το Νόμο 4048 για τη «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης», Αρ. Φύλλου 34, 23 Φεβρουαρίου 2012, σύμφωνα με τον οποίο «Καλή νομοθέτηση είναι η πολιτική και η διαμόρφωση αρχών και μέσων για τη βελτίωση της ποιότητας των ρυθμίσεων και των διαδικασιών παραγωγής τους».

<sup>6</sup> Better Regulation: είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για τη χάραξη πολιτικής στην Ε.Ε και αφορά μία ολοκληρωμένη βάση δεδομένων της ευρωπαϊκής και εγχώριας νομοθεσίας όλων των κρατών- μελών της Ε.Ε. Επίσης, στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η Ανάλυση Κανονιστικού Αντίκτυπου που αναλαμβάνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και κινούνται στα πλαίσια του φαινομένου του εξευρωπαϊσμού. Πρόκειται για «σκληρούς μηχανισμούς», όπως τους ορίζουν οι Λαδή & Νταλάκου (2010), αφού αφορά σε θεσμική συμμόρφωση (με τη μορφή δηλαδή κανονισμού, οδηγίας κτλ της Ε.Ε.

Α.Σ.Ε.Π.<sup>7</sup> ως Ανεξάρτητης Αρχής, συνταγματικά πλέον κατοχυρωμένης<sup>8</sup>. Βασικά του χαρακτηριστικά θεωρούνται η διασφάλιση της διαφάνειας και αντικειμενικής διαδικασίας επιλογής, μέσω διαγωνισμού, η εμπρόθεσμη και τακτική δημοσιοποίηση των θέσεων που προκηρύσσονται και η μείωση της διακριτικής ευχέρειας της διοίκησης(Σπανού, 1995:68-71).Σε συναφές πνεύμα κινείται και η θέσπιση του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δ.Δ, το οποίο συνιστά πυλώνα του στρατηγικού σχεδίου ανασυγκρότησης και μεταρρύθμισης της λειτουργίας της, μέσω του καινοτόμου ν.4369/2016, ο οποίος θεσπίζει αυστηρά και αντικειμενικά κριτήρια και διαδικασίες για την επιλογή των προς εγγραφή δημοσίων υπαλλήλων. Επιπροσθέτως, η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, που συστάθηκε με τον ν.4389/2016 προσλαμβάνει ρόλο κεντρικής δομής συντονισμού πολιτικής και εφαρμογής δράσεων Τ.Π.Ε (Ε.Σ:’17-’19).Τέλος, η Γενική Γραμματεία Συντονισμού θεσμοθετήθηκε προκειμένου να συντονίζει δράσεις για την εφαρμογή, τον προγραμματισμό και παρακολούθηση των κυβερνητικών πολιτικών καθώς και το συντονισμό των Υπουργείων με σκοπό τη μείωση ενδεχόμενων διαφωνιών, αλλά και την αύξηση της συνέπειας και συνέχειας των μεταρρυθμίσεων.

### 1.2.3. Διοικητική κουλτούρα και εκπαίδευση δημοσιοϋπαλληλικού προσωπικού

Ο διεπιστημονικός χαρακτήρας των κοινωνικών επιστημών εμπεριέχει,μεταξύ άλλων, την έννοια της διοικητικής κουλτούρας, η οποία, όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα στην 2.1 Ενότητα, ορίζεται ως “ένα σύστημα από αξίες, συμπεριφορές και θεωρήσεις που έχουν γίνει «δημόσια» και συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα μέσα στο χρόνο” (Pettigrew, 1979). Η ελληνική δημόσια διοικητική κουλτούρα διέπεται από τις κλασικές διοικητικές αξίες και αρχές της νομιμότητας, της ουδετερότητας, της ισότητας και της αξιοκρατίας, ενώ, η επιστημονική συζήτηση που εκτυλίσσεται γύρω από αυτή αφορά τον εμπλουτισμό της με έννοιες όπως αυτή της αποτελεσματικότητας. Με βλέψεις, λοιπόν, στη μετεξέλιξη των δημοσίων οργανισμών σε Ο.Μ, με σκοπό την απόκτηση της δυνατότητας αφογκρασμού του περιβάλλοντος εντός του οποίου

<sup>7</sup>Ν.2190/1994 «Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» (ΕτΚ Α’ 28/3.3.1994).

<sup>8</sup>Το άρθρο 101<sup>Α</sup> του Συντάγματος, θωρακίζει θεσμικά τις Α.Δ.Α, αφού ορίζει ότι τα μέλη τους απολαύουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας.

λειτουργούν, διαγιγνώσκεται, πρωτίστως, η ανάγκη ενθάρρυνσης των προσπαθειών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η επιμόρφωση κατέχει κομβικό ρόλο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του και συνεπαγωγικά στην ίδια του την ύπαρξη. Σύμφωνα και με το Μακρυδημήτρη (1996: 83- 85), είναι αναγκαία μια σωστά και ολιστικά διαρθρωμένη στρατηγική για τη διαρκή επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και εξειδίκευση αυτής βάσει του κλάδου, του κλιμακίου και της ειδικότητας. Αντιστοίχως, η Ραμματά (2011:136- 142), αναγνωρίζοντας τη συμβολή τόσο της εισαγωγικής εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, όσο και των προγραμμάτων κατάρτισης τους από το ΙΝ.ΕΠ. που ακολουθούν, προτείνει η επιμόρφωσή τους να γίνεται σε συναφές αντικείμενο και η διοίκηση να είναι υποχρεωμένη να παρακινεί-και οπωσδήποτε, να μη παρακωλύει-τη συμμετοχή τους στα σεμινάρια. Στο ίδιο μήκος κύματος, φαίνεται να κινείται και η πρωτοβουλία που έχει ανακοινωθεί για την Ε.Σ.Δ.Δ.Α στην Ε.Σ.: '17-'19 για ανάπτυξη συνεργασίας με τη γαλλική Ε.Ν.Α, για την ανταλλαγή σπουδαστών/-τριών στο πλαίσιο εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στο σημείο αυτό, ας σημειωθεί ο κομβικός ρόλος που διαδραματίζει η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και η χρήση Τ.Π.Ε για το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω αυτής, βελτιστοποιούνται οι διαδικασίες επιμόρφωσής και διασυνδέονται οι υπηρεσίες με αποτέλεσμα την υποστήριξη της διαλειτουργικότητας και επικοινωνίας τόσο μεταξύ τους, όσο και μεταξύ αυτών και του διοικούμενου (Ραμματά, 2011:227- 230). Η ηλεκτρονική διοίκηση και η εισαγωγή σύγχρονης τεχνολογίας στο Δημόσιο αυξάνει τις διοικητικές δυνατότητες, υπό τη συνθήκη, της επαρκούς, προηγούμενης εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

#### 1.2.4. Αντίσταση στην αλλαγή

Ως αποτέλεσμα των δράσεων για τον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ, την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τη διοικητική ανασυγκρότηση του Κράτους έχουν υλοποιηθεί εκτεταμένες αλλαγές στις δομές του ελληνικού Δημοσίου, τόσο με εγχώρια πρωτοβουλία, όσο και εντός του πλαισίου εφαρμογής των πολιτικών της Ε.Ε, χωρίς, βεβαίως, να συνοδεύεται πάντα από αποδοχή ή θετική αντιμετώπιση.

Ο Kirkpatrick (2006) έχει περιγράψει μία σειρά αιτιών που γεννούν αντίσταση σε επικείμενες οργανωτικές αλλαγές. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται ο φόβος για την απώλεια αρμοδιοτήτων και πρόσβαση σε οικονομικές απολαβές, η απώλεια status, επαγγελματικών επαφών καθώς και η αρνητική προσδοκία για επιβάρυνση με επιπλέον φόρτο εργασίας και ευθύνη. Άλλος ένας βασικός παράγοντας, ο οποίος συνδέεται και με τη διοικητική κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού, είναι η έλλειψη ενημέρωσης για τους λόγους που καθιστούν αναγκαία την αλλαγή και η απουσία συμμετοχής των εργαζόμενων στις διαβουλευτικές προεργασίες, που καθορίζουν το περιεχόμενό της, ώστε να ενισχύσουν την ποιότητα της διαδικασίας και να συνεισφέρουν αποτελεσματικά (Polychroniou, 2009). Έστω και αν η αλλαγή αναφέρεται σε μια αναγκαία διαφοροποίηση στη δομή, την κουλτούρα ή τις διαδικασίες, εάν αυτή δε συνοδευτεί από την αποδοχή και υποστήριξη των οργανωσιακών μελών, είναι καταδικασμένη να αποτύχει (Bridges&Mitchell, 2000).

Στην περίπτωση, φερειπείν, του Α.Σ.Ε.Π, μια σοβαρή παράμετρος αντίστασης, πέραν των προαναφερθέντων, ήταν η δημιουργία αισθήματος απειλής για τους ήδη υφιστάμενους υπαλλήλους, λόγω της εισαγωγής υψηλής ειδίκευσης και επιστημονικού κύρους ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα και ασάφεια που χαρακτήριζε, αρχικά, το νομοθετικό πλαίσιο σε συνδυασμό με ένα φορτισμένο κλίμα καχυποψίας λόγω πολλαπλών παραγόντων-πολιτικών διαφωνιών, θεμελιακής αλλαγής στα έως τότε κατοχυρωμένα εργασιακά δικαιώματα μερίδας του εργατικού δυναμικού-έστω κι αν το προηγούμενο καθεστώς ενείχε στρεβλώσεις, δημιούργησε αρνητισμό, τόσο από πλευράς των πολιτών όσο και από τη Δ.Δ. Έτσι, κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του αντιμετώπισε τη δυσπιστία της κοινής γνώμης ως προς την αντικειμενικότητα και την ικανότητα του να εκπληρώσει τους στόχους του.

Για να κριθεί η αποτελεσματική και επιτυχής εφαρμογή μιας μεταρρύθμισης στο Δημόσιο, πρέπει κανείς να εστιάσει στην ύπαρξη και αντιμετώπιση του ελλείμματος υλοποίησής της<sup>9</sup>. Στην περίπτωση, λοιπόν, αυτή, αν και παρουσιάστηκαν, κατά καιρούς, φαινόμενα καθυστερήσεων, νομικά κενά, ελλείψεις προγραμματισμού κ.α, που υπονόμισαν το έργο του Α.Σ.Ε.Π και δημιούργησαν αναχώματα στην εμπέδωση

<sup>9</sup>Στο Δημόσιο, η τυπική εισαγωγή κάθε μεταρρύθμισης κατοχυρώνεται από την αρχή της νομιμότητας, εφόσον το αποφασίσει ο νομοθέτης. Η ουσιαστική, όμως, εφαρμογή της παραμένει πάντα το διακύβευμα στην πραγματική της επιτυχία. Αντίθετα, στους ιδιωτικούς οργανισμούς συχνά επικρατεί η προσαρμογή μέσω εξαναγκασμού, η οποία εφαρμόζεται με ποικίλους τρόπους (απόλυση, απειλή μετάθεσης, οικονομικό αντίκτυπο).

της θεραπευτικής του δράσης, φαίνεται πως σταθερά διορθώνονται και η αρχική καχυποψία κατασιγάζεται.

Σε γενικές γραμμές, λοιπόν, δε θα ήταν διόλου παράδοξο να καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα πως το Α.Σ.Ε.Π, μία θεμελιώδης, δομική μεταρρύθμιση για τα ελληνικά δεδομένα, έχει νομιμοποιηθεί στη συνείδηση του Έλληνα πολίτη, ως ένας αμερόληπτος και αντικειμενικός φορέας που διασφαλίζει το Δημόσιο. Τέλος, η εισαγωγή σύγχρονου ηλεκτρονικού πληροφοριακού συστήματος και η εμπλοκή του σε νέες καινοτομίες, όπως η διαχείριση του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών και ο συντονιστικός του ρόλος στην διαδικασία της Κινητικότητας, συντελούν στη συναγωγή του συμπεράσματος ότι η εν λόγω μεταρρύθμιση έχει αντέξει στο χρόνο παρ'όλες τις αρχικές αντιστάσεις.

Καταλήγοντας, διαφαίνεται πως μέσω της προσπάθειας αλλαγής της διοικητικής κουλτούρας, της εμπέδωσης καλών πρακτικών, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψιν τις ιδιαίτερες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες μίας χώρας, του σωστού προγραμματισμού και της εμπλοκής των φορέων που συνδέονται με μία μεταρρύθμιση, είναι δυνατή η θεμελίωση της, που σε βάθος χρόνου θα δείξει τα ευεργετικά της αποτελέσματα και θα γίνει μέρος της γενικότερης κουλτούρας σε επίπεδο οργανισμού, αλλά και κοινωνίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

### ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ (Learning Organization)

Στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθεί μια απόπειρα πλαισιώματος της έννοιας του Ο.Μ. Θα γίνει, δηλαδή, μία προσπάθεια παρουσίασης της ευρύτερης επιστημονικής συζήτησης των τελευταίων δεκαετιών γύρω από το διοικητικό περιβάλλον, που λαμβάνοντας υπόψιν τις κοινωνικοοικονομικές συγκυρίες οδήγησε αρχικά στη σύλληψη της έννοιας του Ο.Μ και κατέληξε στη σαφέστερη αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά και των οργανισμών ως Ο.Μ.

Συγκεκριμένα στην ενότητα 2.1 θα γίνει ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής αλλαγής, δύο εννοιών που έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους, με φόντο πάντα το κύριο θέμα της εργασίας, δηλαδή τον Ο.Μ. Όπως θα γίνει σαφές, το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας συναρτάται του βαθμού ευκολίας ανταπόκρισης της οργάνωσης σε οποιαδήποτε αλλαγή, ενώ παράλληλα και οι δύο έννοιες αυτής της ενότητας λειτουργούν ως ενδείξεις της δυνατότητας λειτουργίας ενός οργανισμού ως Ο.Μ. Αντιστοίχως, στην ενότητα 2.2 θα γίνει η απαραίτητη μετάβαση από την έννοια της οργανωσιακής μάθησης στον Ο.Μ, ως την αναγκαία, αλλά όχι ικανή, συνθήκη, για την ύπαρξή του, ενώ στις τελευταίες ενότητες θα αναλυθούν οι αρχές, τα κύρια χαρακτηριστικά καθώς και τα εμπόδια στη δημιουργία του, σε μία λογική σύνδεσης όλων αυτών των εννοιών με την ελληνική Δ.Δ.

#### 2.1.Οργανωσιακή Κουλτούρα και Διαχείριση της Αλλαγής

Προτού ξεκινήσει να αναλύεται η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, ας δοθεί ένας ορισμός της ίδιας της έννοιας της οργάνωσης και της κουλτούρας:

*“Οργάνωση είναι ο συντονισμός των διαφορετικών δραστηριοτήτων των ατόμων-μελών της, με στόχο την πραγματοποίηση σχεδιασμένων συναλλαγών με το περιβάλλον”* (Lawrence&Lorsch, 1983).

*“Κουλτούρα είναι το σύνολο των γνώσεων, των πεποιθήσεων, της τέχνης, της ηθικής, των νόμων, εθίμων και των υπόλοιπων δυνατοτήτων ή συνηθειών του ατόμου ως μέλος της κοινωνίας”* (Tylor, 1871).

Σύμφωνα με τον Schein (1985), η κουλτούρα προσδιορίζεται ως ένα δομημένο άθροισμα αρχών και παραδοχών, οι οποίες έχουν ανακαλυφθεί-εφευρεθεί ή αναπτυχθεί

από μία συγκεκριμένη ομάδα κατά τη διαδικασία μάθησής της να ανταπεξέρχεται σε εσωτερικής ή εξωτερικής προέλευσης προβλήματα, κι οι οποίες έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερος αποδοτικές σε προηγούμενες καταστάσεις, ώστε να αντιμετωπίζονται σχεδόν ως νομοτελειακές και επομένως να μπορούν να μεταλαμπαδευθούν στα καινούρια μέλη της ως ορθολογικός τρόπος θεώρησης, ερμηνείας, αίσθησης και αντιμετώπισης των προβλημάτων αυτών. Συμπληρωματικά δε, ο Robbins (2001) θεωρεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί στο προσωπικό μία αίσθηση του «ανήκειν» καθώς και ένα αίσθημα δέσμευσης, το οποίο συχνά δρα ως μία μορφή ελέγχου και λειτουργεί ως κατευθυντήριος μοχλός σε αντιδράσεις και πιθανά διλήμματα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να είναι είτε ισχυρή είτε αδύναμη. Στην πρώτη περίπτωση, που φαίνεται να είναι και η επιθυμητή, οι βασικές αρχές και αξίες είναι ευρέως και εις βάθος αποδεκτές από τα μέλη της οργάνωσης, που είναι αφοσιωμένα στο όραμα και την αποστολή της και λειτουργούν με συνεκτικό και ενιαίο τρόπο (Schein, 1985). Από την άλλη πλευρά, οργανώσεις με αδύναμη κουλτούρα ενδέχεται να διακατέχονται από περισσότερα του ενός συστήματα αρχών και συμπεριφορών, αφού αυτά δεν είναι εμπεδωμένα σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.

Βέβαια, ας σημειωθεί εδώ πως δε παίζει ρόλο μόνο το είδος της κουλτούρας, αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι αρχές που τη διέπουν. Συγκεκριμένα, τεθεί ένα παράδειγμα ορμώμενο από την ελληνική πραγματικότητα της Δ.Δ, σε μια προσπάθεια εξέτασης ενδεχόμενων στρεβλώσεων εντός μίας διοικητικής κουλτούρας. Ο ν.3013/2002 με τον οποίο συστάθηκαν τα Κ.Ε.Π, ήταν ίσως από τα λίγα παραδείγματα μεταρρύθμισης, που αφενός έβρισκε σύμφωνο όλο τον πολιτικό κόσμο, αφετέρου κάλυπτε πολύ σημαντικές ανάγκες του πολίτη, ιδίως λόγω του γεωγραφικού κατακερματισμού της χώρας, αλλά ταυτόχρονα, λειτουργούσε ως αποσυμφορητικός παράγοντας από γραφειοκρατικής άποψης, ενώ τέλος, διακρινόταν από ένα σωστά επιμελημένο σχέδιο. Πάραυτα βρήκε πολλές αντιστάσεις κυρίως από την πλευρά των Ο.Τ.Α, οι οποίοι εξακολουθούν, μέχρι σήμερα, λόγω, ίσως, πολιτικών βλέψεων να επιθυμούν την αλλαγή στο καθεστώς λειτουργίας τους και παρακωλύουν σε ένα βαθμό τον τρόπο λειτουργίας τους, μη αρκούντως εξοπλίζοντάς τα, αφού θέτουν άλλες προτεραιότητες ως υψηλότερης σημασίας.

Κατά τον Handy (1993), οι κουλτούρες είναι τέσσερεις: i) η κουλτούρα του ρόλου (roleculture) ή ΑΠΟΛΛΩΝ, όπου συναντάται, αφενός, η σταθερότητα, ο έλεγχος και η συνέπεια, αφετέρου η δυσκαμψία, η τυπολατρία και ο φορμαλισμός, ii) η κουλτούρα

του ατόμου (existentialculture) ή ΔΙΟΝΥΣΟΣ, που αφορά κατά κύριο λόγο εμπορικές επιχειρήσεις αλλά και υπηρεσίες που επιδεικνύουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον αποδέκτη τους, iii) του εργασιακού καθήκοντος (taskculture) ή ΑΘΗΝΑ, βασικά χαρακτηριστικά της οποίας είναι η πρωτοτυπία, η καινοτομία και η δημιουργικότητα και iv) της εξουσίας (clubculture) ή ΔΙΑΣ, που είναι αυτήστην οποία η οργάνωση επικεντρώνεται γύρω από ένα ηγετικό πρόσωπο, επομένως, είναι ιδιαίτερος συγκεντρωτική.

Στους οργανισμούς που δομούνται σύμφωνα με το γραφειοκρατικό βεμπεριανό ιδεότυπο διοίκησης, επομένως και στην ελληνική περίπτωση, η κουλτούρα του ρόλου (ΑΠΟΛΛΩΝ), καθώς και της εξουσίας (ΔΙΑΣ) είναι οι πλέον διαδεδομένες, οπότε, όπως ήδη διαπιστώθηκε, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε οι αρχές που τους χαρακτηρίζουν να μην υποστούν αλλοιώσεις και στρεβλώσουν τη λειτουργία τους, ούτως ώστε να είναι ικανοί να αφουγκράζονται, να προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους και να μαθαίνουν από αυτό (Μακρυδημήτρης, 1999γ), στο βαθμό του δυνατού.

Μεταβαίνοντας τώρα στην επόμενη υπό εξέταση έννοια, αυτή της οργανωσιακής αλλαγής κρίνεται σκόπιμο να ορίσουμε, αρχικά, την έννοια της αλλαγής, ως “τη μετάβαση από μία κατάσταση σε κάποια άλλη” (Χυτήρης, 2001). Μάλιστα, ο Χυτήρης διευκρινίζει πως αυτή η μετάβαση είναι η προσαρμογή του ατόμου ή της οργάνωσης σε ένα νέο περιβάλλον, εντός του οποίου θα επαναοριοθετηθούν και θα δύνανται πλέον να αναπτύξουν τη δραστηριότητά τους αποτελεσματικότερα.

Οργανωσιακή αλλαγή, τόσο κατά τους Cook και Hunsaker(2001), όσο και τους Moran και Brightman (2001), είναι η διαδικασία μετακίνησης από την υπάρχουσα κατάσταση σε ένα άλλο επιθυμητό και συμφωνημένο, από τα μέλη του οργανισμού, σημείο το οποίο προέκυψε λόγω εσωτερικών και εξωτερικών δυναμικών παραγόντων που επέδρασαν στις υφιστάμενες συνθήκες λειτουργίας του, με τη μόνη διαφορά ότι οι δεύτεροι εισάγουν στον ορισμό την έννοια της συνέχειας στη διαδικασία ανανέωσης, εφόσον το περιβάλλον, πλέον, θεωρείται μόνιμα μεταβαλλόμενο.

Έτσι, ενώ η βιβλιογραφία ξεκινά να έχει αναφορές στην έννοια της οργανωσιακής αλλαγής από τα μέσα σχεδόν του 20<sup>ου</sup> αιώνα, μόνο στα τέλη του, η μελέτη της συγκροτείται στον, εκ των προτέρων, σχεδιασμό αντιμετώπισης των συνεχών προκλήσεων (Stiegelbauer, 1994). Η έρευνα συστηματοποιείται, γίνεται πιο σφαιρική και εις βάθος, έτσι ώστε η απάντηση στις διαρκείς προκλήσεις να δίνεται με τον πλέον

αποτελεσματικό τρόπο, ο οποίος τελικά να λειτουργεί και σαν εργαλείο για τις επόμενες.

Ένα είδος διάκρισης των αλλαγών προκύπτει από την εσωτερική ή εξωτερική προέλευσή τους. Οι εξωτερικής προελεύσεως αλλαγές αφορούν σε κοινωνικοπολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές και άλλες πιέσεις σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο και είναι συνήθως και οι περισσότερες ισχυρές αφού ενδέχεται να επιδράσουν ακόμη και στη ίδια τη δομή της οργάνωσης. Από την άλλη πλευρά, πιέσεις δύναται να δημιουργηθούν και από το εσωτερικό της οργάνωσης, οπότε, συνήθως αφορούν σε επενέργειες σε θέματα κουλτούρας, λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας (Mullins, 1999).

Προσπαθώντας οι μελετητές να συστηματοποιήσουν και να περιγράψουν τη σειρά γεγονότων και δράσεων μίας αλλαγής, έχουν σχηματίσει διάφορα πρότυπα. Το πιο γνωστό εξ'αυτών είναι αυτό του Kurt Lewin (1952). Εν προκειμένω, το πρώτο στάδιο του μοντέλου, δηλαδή το «ξεπάγωμα» (unfreezing) ή «αποδέσμευση» από το ισχύον καθεστώς, είναι αυτό κατά το οποίο συνειδητοποιείται η ανάγκη της αλλαγής και ορθώνονται τα πρώτα βήματά της. Στο δεύτερο στάδιο, αυτό της «μετακίνησης» (movement) ή «μεταβατικής περιόδου» συμβαίνουν όλες οι δράσεις που θα οδηγήσουν στη νέα κατάσταση. Πρόκειται για το πιο ευαίσθητο στάδιο, στο οποίο συναντώνται και οι περισσότερες αντιδράσεις από όσους συμμετέχουν ή επηρεάζονται από την αλλαγή και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Τέλος, στο στάδιο της «επαναδέσμευσης» ή «παγώματος» (refreezing) λαμβάνουν χώρα όλες οι απαραίτητες ενέργειες εμπέδωσης και διατήρησης της νέας κατάστασης.

Ένα εξέχουσα σημασίας κομμάτι στη μελέτη της οργανωσιακής αλλαγής και γενικότερα των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων, είναι αυτό της αντίστασης στην αλλαγή. Μία εκ των προσεγγίσεων μεθοδολογικής της ανάλυσης είναι η F.F.A (Ανάλυση Δυνάμεων Πεδίου) (Lewin, 1951), όπου αναφέρεται πως σε μια υποφαινόμενη αλλαγή υφίστανται τόσο δυνάμεις αντίστασης, όσο και προωθητικές. Ο σχεδιασμός, ως εκ τούτου, πρέπει να εμπεριέχει αφενός, τρόπους αποδυνάμωσης των αρνητικών δυνάμεων, αφετέρου σειρά ενεργειών ενίσχυσης των θετικών προς την αλλαγή δυνάμεων.

Σε κάθε περίπτωση όμως, μελέτες, όπως αυτές των Kirkpatrick (2001), Kotter (2001) και άλλων τονίζουν τη σημασία της εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού στα διάφορα στάδια της αλλαγής. Η συμμετοχή των εργαζομένων, τα ορθά δομημένα δίκτυα

επικοινωνίας και η παροχή δυνατότητας λήψης πρωτοβουλιών από πλευράς τους- πάντοτε υπό την παρακολούθηση της διοίκησης-μπορούν να συντελέσουν στην ομαλή και αποτελεσματική επίτευξη της επιθυμητής αλλαγής.

Ένα παράδειγμα μεταρρύθμισης στην ελληνική Δ.Δ, που συνδυάζει κοινωνικές (από την πλευρά της διαφύλαξης βασικών αρχών του Κράτους Δικαίου, αλλά και της συμμετοχικής διοίκησης), οικονομικές (από πλευράς εξοικονόμησης πόρων, μέσω της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας) και τεχνολογικές απολήξεις, είναι ον.3861/2010 για το πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ. Οι τρεις βασικές λειτουργίες του προγράμματος είναι η ανάρτηση προϋπολογισμών, απολογισμών, ισολογισμών και επιμέρους δαπανών Υπουργείων, Ν.Π.Δ.Δ, Ο.Τ.Α κ.λπ, οι προκηρύξεις επιλογής προσωπικού για την επιλογή και πλήρωση θέσεων διευθυντικών στελεχών τους και οι διορισμοί και μεταβολές στις διοικήσεις των Υπουργείων και των οργανισμών του Δημοσίου. Οι αντιστάσεις και σε αυτή την περίπτωση ήταν μεγάλες, αφενός από πλευράς του υπαλληλικού προσωπικού των φορέων, που κλήθηκε να αναλάβει τα συγκεκριμένα καθήκοντα ως μέρος της αρμοδιότητάς του, αφετέρου από τους φορείς, ιδίως τους Ο.Τ.Α, που πλέον θα λειτουργούσαν με μεγαλύτερη διαφάνεια και θα αιτιολογούσαν, κάθε οικονομική τους δραστηριότητα.

Ας εξετασθεί, όμως, στο σημείο αυτό, πως η οργανωτική αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός του συστήματος της Δ.Δ με όλα τα χαρακτηριστικά που αυτό φέρει. Όπως είναι ήδη γνωστό, η οργανωσιακή αλλαγή είναι στενά συνδεδεμένη με την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Morgan, 1985), ως μιας μαθησιακής διαδικασίας. Σε μια γραφειοκρατική, όμως, οργάνωση, όπως τονίσθηκε και ανωτέρω, αυτή η προσαρμογή είναι δύσκολη. Παρόλ'αυτά, η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα δε νοείται ως «αλλαγή εκ βάθρων». Η ανάπτυξη διαφορετικής κουλτούρας είναι μια σταδιακή, μεθοδική και αέναη διαδικασία, ενώ η οποιαδήποτε εξέλιξη στον υπό εξέταση τομέα-Δ.Δ-επιβάλλεται να υπακούει στις αδιαπραγμάτευτες αρχές του Κράτους Δικαίου (Μακρυδημήτρης, 1995). Γίνεται, λοιπόν, σαφές πως ο στόχος δεν είναι και δεν επιτρέπεται να είναι η μετάβαση σε άλλο μοντέλο οργάνωσης. Αυτό στο οποίο είναι επιθυμητό να επικεντρωθεί κανείς είναι η αναζήτηση ενός μείγματος αρχών, αξιών και αντιλήψεων που εφόσον ισχύει ή ισχύσει για ένα δημόσιο οργανισμό θα ήταν δυνατό να τον στρέψει προς μία κατεύθυνση αλληλεπίδρασης με εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές περιβάλλοντος. Κομβική σημασία σε μία τέτοιου είδους αναζήτηση έχει και η επονομαζόμενη Οργανωσιακή Μάθηση.

## 2.2. Από την Οργανωσιακή Μάθηση στον Οργανισμό Μάθησης

Ο ωφέλιμος ρόλος της γνώσης, της εκπαίδευσης και της μάθησης σε οποιονδήποτε χώρο και επίπεδο, είναι γνωστός τοις πάσι. Σε ένα περιβάλλον δε, που συνεχώς αλλάζει, εάν τα υποκείμενα μιας οργάνωσης μοιραστούν τις γνώσεις, τις αντιλήψεις και τις ιδέες τους, τότε αυτές σε συνδυασμό με τις ήδη επικρατούσες σε αυτή αρχές και αξίες, μπορούν να μετεξελιχθούν, να αποτυπωθούν σε νέες πρακτικές και τελικά, να προσαρμόσουν και να ενισχύσουν τη θέση της οργάνωσης στην νέα κατάσταση.

Ο όρος «οργανωσιακή μάθηση», πρωτοεμφανιζόμενος στη διεθνή βιβλιογραφία τη δεκαετία του 1960 με τη μελέτη των Cyert και March (1963), έγινε ευρύτερα γνωστός τη δεκαετία του 1990, λόγω της αναγκαιότητας που επέτασσε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον. Ενιαία αποδεκτός ορισμός για την έννοια της οργανωσιακής μάθησης δεν υφίσταται, καθότι υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις από διαφορετικές επιστημονικές καταβολές.

Οι σημαντικότεροι ορισμοί και προσεγγίσεις της οργανωσιακής μάθησης παρουσιάζονται κάτωθι:

Σύμφωνα με τον C.Argyris (1977:116), *“οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εντοπίζονται και διορθώνονται λάθη, όπου λάθος ορίζεται(..)οποιοδήποτε στοιχείο γνώσης που παρεμποδίζει τη μάθηση”*.

Αναφορικά με τον P.Senge (1990:220), *“γίνεται διαχωρισμός μεταξύ ατομικής και οργανωσιακής μάθησης, τουλάχιστον ως ένα επίπεδο, αφού, παρόλο που τα άτομα μπορεί να μαθαίνουν ανά πάσα στιγμή, αυτό δεν έπεται(..)ότι συντελούν κάποιο είδος οργανωσιακής μάθησης. Όταν, όμως, μαθαίνουν ομάδες, αυτές μετατρέπονται σε μικρόκοσμο μάθησης για όλη την οργάνωση”*.

Κατά τον I.Nonaka (1991:3), *“η διάθεση της ατομικής γνώσης στο σύνολο της οργάνωσης είναι η κεντρική δραστηριότητα της οργάνωσης «που δημιουργεί γνώση»”*.

Σύμφωνα με τους Argyris και Schon (1996), υφίσταται μια ειδοποιός διαφορά που χαρακτηρίζει τη μάθηση εντός μίας οργάνωσης ως οργανωσιακή και είναι η ικανότητά της να μετασχηματίζει τις διαδικασίες, τους μηχανισμούς, τις ρουτίνες, ακόμα και τις ίδιες τις αξίες της, ενσωματώνοντάς τις σε αυτό που ονομάζουμε μνήμη της οργάνωσης. Συγκεκριμένα, οι δύο ερευνητές προβαίνουν σε μια διάκριση σε δύο είδη μάθησης

χρησιμοποιώντας τους όρους: «απλός και διπλός βρόχος», που ανταποκρίνονται στον τρόπο διόρθωσης λάθους, αλλά με εντελώς διαφορετικές προσεγγίσεις:

- Η μάθηση απλού βρόχου (single-loop learning) χρησιμοποιείται όταν η οργάνωση, προκειμένου να διορθώσει το λάθος αλλάζει τη συμπεριφορά της, υπό την έννοια της τακτικής και της μεθόδου, διατηρώντας αναλλοίωτες τις αξίες, τις αρχές, τους στόχους και τη στρατηγική της. Επομένως, διαχειρίζεται το λάθος και κινείται εντός των πλαισίων που, είχε προαποφασίσει. Εδώ έγκειται ο κίνδυνος της αντιμετώπισης απλώς των συμπτωμάτων του προβλήματος και όχι το ίδιο το πρόβλημα.
- Αντιθέτως, με τη μάθηση διπλού βρόχου (double-loop learning), η αντιμετώπιση του προβλήματος μπορεί να αμφισβητήσει τις ίδιες τις αρχές και αξίες του συστήματος, τους αρχικούς σκοπούς, ακόμη και το όραμά του. Επομένως, η αντιμετώπιση είναι ριζική και εκ θεμελίων. Η οργάνωση έρχεται αντιμετώπιση με την πρόκληση παραδοχής λαθών που συνέβησαν ήδη από τη σύλληψη της δημιουργίας της, την εύρεση εναλλακτικών στρατηγικών αλλά και την αλλαγή πεποιθήσεων.

Γίνεται σαφές πως ο τύπος μάθησης του διπλού βρόχου, είναι πιο δύσκολο να λάβει χώρα στο δημόσιο τομέα, αφού οι αρχές και αξίες που πρέπει να τον χαρακτηρίζουν δε μπορούν να διασαλευθούν, ούτε να τεθούν υπό αμφισβήτηση. Παρ'όλα αυτά, η μάθηση διπλού βρόχου δεν είναι απαραίτητο να αλλάξει τις αρχές, αλλά μπορεί να έγκειται στην αλλαγή στρατηγικού σχεδιασμού, πχ μια διαρθρωτική μεταρρύθμιση. Από την άλλη πλευρά και ιδιαιτέρως, για την ελληνική Δ.Δ, η αμφισβήτηση αρχών μπορεί να αφορά τη διόρθωση κάποιας στρέβλωσης, που αυτές έχουν, ενδεχομένως, υποστεί και επομένως, να μη διακυβευθεί η πραγματική τους αξία.

Σε κάθε περίπτωση, η μάθηση αποτελεί την κεντρική έννοια του όρου της οργανωσιακής μάθησης. Στο πλαίσιο αυτό, στο ελληνικό παράδειγμα είναι απαραίτητο να μνημονευθεί ο νευραλγικός ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και με τις δύο του εκφάνσεις, δηλαδή το ΙΝ.ΕΠ και την Ε.Σ.Δ.Δ.Α στην εκπαίδευση, μόρφωση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής Δ.Δ. Επικεντρωνόμενος δε κανείς στην περίπτωση του ΙΝ.ΕΠ, αφού αυτό απευθύνεται στο σύνολο του προσωπικού της, οφείλει να εξάρει το γεγονός πως από θεσμοθέτησής του προσέφερε τα μέγιστα στη δημιουργία όρων συνεχούς εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, μέσω της ορθολογικής επιλογής της θεματολογίας κάθε προγράμματος κατάρτισης, ώστε η αποκτημένη γνώση να συνεπικουρεί το έργο τους. Παρόλ'αυτά, μια πιο τακτική, καθότι ήδη θεσμοθετημένη, παράλληλη διαδικασία

εσωτερικής επιμόρφωσης, από τους ίδιους τους φορείς στο δυναμικό τους, θα λειτουργούσε πολύ θετικά στην περαιτέρω κατάρτισή τους. Όπως είναι λογικό, κάθε φορέας γνωρίζει πολύ καλά τις ιδιαιτερότητες, τις ελλείψεις και το αντικείμενό του και επομένως, οποιαδήποτε συναφής πρωτοβουλία θα λειτουργούσε προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και του ίδιου του οργανισμού, συντελώντας περαιτέρω στον απώτερο στόχο του Ο.Μ.

Μεταβαίνοντας στα επόμενα υποκεφάλαια, θα γίνει μια προσπάθεια αποτύπωσης και ανάλυσης των κεντρικών χαρακτηριστικών και θεωριών γύρω από το πρότυπο του Ο.Μ. Αρχικά, θα παρατεθούν οι βασικότεροι ορισμοί που κυριαρχούν στη διεθνή βιβλιογραφία, ακολούθως θα αναφερθούν οι αρχές και τα κύρια χαρακτηριστικά και στοιχεία που πρέπει ένας τέτοιος οργανισμός να διαθέτει, ενώ τέλος, θα συζητηθούν τα εμπόδια που δημιουργούν παράγοντες που αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό.

### 2.3. Ορισμοί του Οργανισμού Μάθησης

Στο σημείο αυτό θα ήταν σκόπιμο να παρατεθούν κάποιοι ορισμοί που έχουν θεμελιώσει και εξελίξει την επιστημονική συζήτηση γύρω από τον Ο.Μ, προκειμένου, στην επόμενη Ενότητα 2.4 να συζητηθούν τα κομβικότερα χαρακτηριστικά που προκύπτουν από αυτούς. Οι σημαντικότεροι εξ' αυτών είναι:

“Ο.Μ είναι τα μέρη, όπου οι άνθρωποι διαρκώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέα και διευρυμένα μοντέλα σκέψης, απελευθερώνεται η συλλογική φιλοδοξία και οι άνθρωποι μαθαίνουν, συνεχώς, πώς να μαθαίνουν από κοινού” (Senge, 1990:3).

“Ένας οργανισμός που μαθαίνει διαθέτει τέτοιες δεξιότητες, ώστε να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταφέρει γνώση, καθώς επίσης να τροποποιεί τη συμπεριφορά του για να αντανakλά νέα γνώση και ενόραση” (Garvin, 1993:80).

### 2.4. Κύριες Αρχές και χαρακτηριστικά του Οργανισμού Μάθησης

Ο Senge (1990), λοιπόν, στο ίδιο βιβλίο («The Fifth Discipline») έθεσε τις βασικές αρχές ή «πειθαρχίες», όπως τις ονόμασε που πρέπει να διέπουν έναν οργανισμό προκειμένου αυτός να λειτουργεί ως Ο.Μ. Αυτές οι αρχές είναι:



- **Personal Mastery:** Η δέσμευση των μελών του για συνεχή ανάπτυξη των μαθησιακών ικανοτήτων τους με σκοπό την προσωπική κατάκτηση της γνώσης.
- **Mental Models:** Η χρήση νοητικών μοντέλων ενσωματωμένων στην κουλτούρα των ατόμων, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους. Μέσω αυτής της αρχής αναπτύσσεται η δημιουργικότητα τους και η δυνατότητα να αποδέχονται και να είναι εξοικειωμένα με την αλλαγή.
- **Shared Vision:** Η οικοδόμηση κοινού οράματος, με ενιαίους στόχους και αξίες το οποίο ξέχωρα από προσωπικές και μεμονωμένες αντιλήψεις θα τους εμπνέει και θα τους κινητροδοτεί για περαιτέρω μάθηση και αυτοβελτίωση.
- **Team learning:** Η ομαδική μάθηση είναι απαραίτητη και συντελεί αφενός στη μετάδοση της γνώσης από τον ένα στον άλλο και επομένως συνολικά στον οργανισμό.
- **System Thinking:** Η συστημική σκέψη είναι η αρχή που εγκλωπώνει όλες τις παραπάνω επιμέρους αρχές. Αποτελεί ένα σύστημα γνώσεων, μεθόδων και εργαλείων που κάνουν τον οργανισμό ευέλικτο σε αλλαγές που μπορεί να προέρχονται απ το εσωτερικό ή το εξωτερικό, άμεσο ή ευρύτερο, περιβάλλον.

Εφόσον, λοιπόν, μια οργάνωση υιοθετήσει όλες αυτές τις αρχές-πειθαρχίες θα έχει τέτοιες ικανότητες αντίδρασης, προσαρμογής και ευελιξίας που θα καταφέρνει να εξελίσσεται, να βελτιώνεται και να αποδίδει τα μέγιστα.

Από μια άλλη σκοπιά, η οποία μάλιστα ενοποιεί και αποδελτιώνει τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν έναν οργανισμό ή σύστημα προκειμένου αυτός να θεωρείται Ο.Μ είναι αυτή που παρουσιάζουν οι Pearn et.al (1995:50-52), χρησιμοποιώντας στοιχεία από ένα ευρύ μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας. Τα βασικότερα εξ' αυτών των χαρακτηριστικών είναι:

- ✓ Η διευκόλυνση της μάθησης όλων των μελών του και η συνεχής προσπάθεια για μεταμόρφωση (Pendler et.al, 1992)
- ✓ Η προθυμία για αποδοχή του γεγονότος ότι η μάθηση ως φαινόμενο επέρχεται συνεχώς και σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και πρέπει να μεταφέρεται ανεμπόδιστα όπου είναι απαραίτητη (Garratt, 1990).

Το ρόλο αυτό στην Ελλάδα έχει αναλάβει σε μεγάλο βαθμό το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, μέσω του ΙΝ.ΕΠ, το οποίο προσφέρει εξειδικευμένα σεμινάρια επί των διαφόρων αντικειμένων των δημοσίων υπαλλήλων χωρίς επιβάρυνση για τον επιμορφούμενο. Ένα ζήτημα,

όμως, που πρέπει να τεθεί εν προκειμένω είναι η βελτίωση της συνεργασίας του κάθε οργανισμού με το ΙΝ.ΕΠ. Είναι γνωστό πως η συμμετοχή των υπαλλήλων στα σεμινάρια του ΙΝ.ΕΠ βρίσκεται στη διακριτική ευχέρεια της διοίκησης του εκάστοτε φορέα, η οποία άλλοτε λόγω φόρτου εργασίας, άλλοτε για άλλους λόγους μπορεί να μη δώσει εγκριση. Αν και υφίσταται σχετικό θεσμικό πλαίσιο, αυτό δε τηρείται όσο θα έπρεπε, επομένως παραμένει διακύβευμα η εμπέδωση της έμφασης που είναι απαραίτητο να δίνει κάθε φορέας στη διαρκή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του.

- ✓ Δημιουργία ευκαιριών συμμετοχικότητας και καινοτομικής ανάπτυξης, τόσο ως προς τα άτομα, όσο και ως προς τους θεσμούς και οργανισμούς που συναποτελούν το σύστημα, από τεχνολογικής και κοινωνικής απόψεως. (Lessem, 1991)

Προς αυτή την κατεύθυνση, σε κεντρικό επίπεδο βέβαια, κινείται ο ν.3861/2010 «ΔΙΑΥΓΕΙΑ», στα πλαίσια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Μία καινοτομική πρωτοβουλία για τα ελληνικά δεδομένα που προωθεί την έννοια της συμμετοχικότητας και της διαφάνειας, όπως αναλύθηκε και στην Ενότητα 2.1, αξιοποιώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις.

- ✓ Η θεσμοθετημένη διαδικασία αναγνώρισης και εύρεσης των διοικητικών δεξιοτήτων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που ενδέχεται να χρειαστούν στο μέλλον για τη στήριξη των στόχων του οργανισμού (Beard, 1993)

Ένα βήμα προς αυτή την κατεύθυνση, μπορεί να υποστηριχθεί πως συντελέστηκε με την ψήφιση του ν.4440/2016 για την Κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Πλέον, στο μεγαλύτερο μέρος του δημοσίου τομέα οι μετακινήσεις θα γίνονται με απόφαση της διεύθυνσης της θέσης που θα μεταταχθεί ο υπάλληλος, χωρίς την έγκριση του τμήματος από το οποίο αποχωρεί, υπό ορισμένες, βέβαια, προϋποθέσεις. Στόχος του νομοσχεδίου είναι η πλήρωση των θέσεων βάσει προσόντων, καθώς και η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού όπου αυτό είναι υπέρ-αρκετό και αύξηση του όπου δεν είναι επαρκές.

- ✓ Η δυνατότητα σύλληψης της γνώσης από τη μονάδα και η μεταφορά και ενσωμάτωσή της στον οργανισμό ως σύνολο (Saint-Onge, 1993)
- ✓ Η καλλιέργεια της δεξιότητας απόκτησης, δημιουργίας και μεταφοράς της γνώσης, αλλά και της δυνατότητάς μετατροπής της συμπεριφοράς και της

κουλτούρας του οργανισμού και αντανάκλασής της σε νέα γνώση (Garvin, 1993)

- ✓ Η δυνατότητα διάπραξης λαθών, μέσω των οποίων μαθαίνει και τα διορθώνει πριν καν γίνουν αντιληπτά από άλλους (Handy, 1992)

Αναρωτιέται κανείς σε αυτό το σημείο, εάν και με ποιές διαδικασίες τα τρία προηγούμενα χαρακτηριστικά ενός Ο.Μ θα μπορούσαν να υλοποιηθούν σε ένα δημόσιο οργανισμό. Ως προς τα δύο πρώτα, η μεταφορά της γνώσης φαίνεται αφενός, να δυσχεραίνεται από τη δυσκίνητη ιεραρχική δομή, αφετέρου, είναι πλέον κοινό μυστικό πως η γνώση που αποκτάται από άτομα αντιμετωπίζεται ως προσωπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω ύπαρξης μίας στρεβλής διοικητικής κουλτούρας και στερεί από το γνωστικό πλούτο και άρα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού ως συνόλου.

- ✓ Η ενθάρρυνση της μάθησης διπλού βρόχου (Argyris, 1990)

Ορισμένα επιπλέον στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας Ο.Μ, σύμφωνα με τον Sugarman (1998)είναι:

- Ο πειραματισμός και η καινοτομία με προσανατολισμό στον πολίτη (πελάτη για τις επιχειρήσεις). Ένα τέτοιο παράδειγμα ήταν αυτό των Κ.Ε.Π, όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω πιο αναλυτικά, μια ιδιαίτερος καινοτομική μεταρρύθμιση που είχε στο επίκεντρο, μέσω των one-stop-shops, την εύκολη και άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη.
- Η εκμάθηση του από το ίδιο του το παρελθόν, τα λάθη και τις εμπειρίες. Και εδώ το πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ μπορεί να είναι ένα ισχυρό παράδειγμα μεταρρύθμισης, κατά το οποίο, η ελληνική Δ.Δ, εν μέσω μιας οικονομικής κρίσης που την συντάραξε, αποφάσισε να μάθει από τα λάθη της και να προσπαθήσει να διορθώσει κακώς κείμενα.
- Η εκμάθηση από best practices άλλων οργανισμών που λειτουργούν είτε εγχωρίως, είτε εκτός της χώρας.Εδώ θα ήταν θεμιτή μια παρατήρηση της Ραμματά (2001:140, 271) σχετικά με την προώθηση, από πλευράς της διοίκησης του εκάστοτε οργανισμού, αλλά και κεντρικά, στα πλαίσια συμμετοχής της χώρας στην Ε.Ε και σε Διεθνείς Οργανισμούς, ορισμένων στελεχών ή εξειδικευμένων στα αντικείμενα υπαλλήλων, σε σχετικά σεμινάρια και συνέδρια, με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών.

- Η υιοθέτηση του διαλόγου και της αμφισβήτησης, με σκοπό τη δημιουργία κλίματος ασφάλειας για μετάδοση της γνώσης και ανάληψη πρωτοβουλιών. Πρόκειται για ένα ακόμη χαρακτηριστικό που εγείρει ερωτηματικά σχετικά με το αν μια δύσκαμπτη ιεραρχική δομή, όπως αυτή του ελληνικού Δημοσίου, μπορεί, να δημιουργήσει πραγματικές διαύλους επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων.

## 2.5. Εμπόδια μετάβασης σε έναν Οργανισμό Μάθησης

Όπως εύκολα μπορεί να γίνει αντιληπτό, από όλη τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η μετάβαση ενός οργανισμού σε Ο.Μ δεν είναι εύκολη υπόθεση. Αν και σε θεωρητικό επίπεδο γίνονται συστηματικές προσπάθειες να δοθούν οι κατευθυντήριες προκειμένου να γίνει εφικτή αυτή η μετάβαση, στην πραγματικότητα τόσο για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όσο και πόσο μάλλον, για τους δημόσιους οργανισμούς η διαδικασία, η οποία μάλιστα πρέπει να είναι συνεχής, είναι δύσκολη, επίπονη και ιδιαίτερος απαιτητική. Εσωτερικά, ως επί τω πλείστον, εμπόδια δημιουργούν αναχώματα και προσκόμματα στο όραμα αυτό. Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν τα σημαντικότερα εξ' αυτών, από τη σκοπιά, βεβαίως, του συστήματος της Δ.Δ.

Το βασικότερο εμπόδιο προς αυτή την κατεύθυνση, όπως έχει γίνει σαφές σε όλη την προηγούμενη ανάλυση, είναι η γραφειοκρατική δομή των δημοσίων οργανισμών. Η ιεραρχική διάρθρωση επί της οποίας στηρίζεται το βεμπεριανό μοντέλο γραφειοκρατίας αντανακλάται σε διαδικασίες και δομές μη ευέλικτες και ιδιαίτερος συγκεντρωτικές τις περισσότερες φορές. Εάν δεν βρει ο οργανισμός κάποιο άτυπο τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, ο οποίος όμως, παράλληλα, να μη θέτει σε οποιονδήποτε κίνδυνο τις αρχές που πρέπει να τον διέπουν, οι διαδικασίες εφαρμογής του μπορεί να γίνουν ιδιαίτερος χρονοβόρες, ώστε τελικά η προσπάθεια να μη τελεσφορήσει. Υπάρχουν, βεβαίως, παραδείγματα οργανισμών με την ευρεία έννοια, που λειτουργούν με πιο οριζοντοποιημένες δομές, όπου εκεί θα φάνταζε πιο εύκολο ένα τέτοιο εγχείρημα (βλ.Συνήγορος του Πολίτη).

Ένα επιπρόσθετο εμπόδιο, όπως εξετάστηκε και στην ενότητα 2.1 είναι αυτό της ύπαρξης μιας οργανωσιακής κουλτούρας που δεν επιθυμεί ή αντιστέκεται στην οργανωσιακή αλλαγή. Άλλωστε, η κουλτούρα είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιων ιστορικών και κοινωνικοπολιτικών συνθηκών και δε μπορεί να αλλάξει εύκολα

(Μακροδημήτρης, 2012:75-78). Βεβαίως, δε μπορεί κανείς παρά να επισημάνει το γεγονός πως στην ελληνική Δ.Δ, τις τελευταίες δεκαετίες, αλλά ιδίως τα χρόνια που ακολούθησαν την κρίση, επήλθαν πολλαπλάσιες αλλαγές από όσες φαινόταν έως τότε πως μπορεί να διαχειρισθεί, οι οποίες εφαρμόστηκαν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

Η αντίσταση στην αλλαγή, βεβαίως, εξακολουθεί και θα συνεχίσει να εμφανίζεται, αλλά είναι αναγκαίο τα άτομα να συνειδητοποιήσουν πως οι μεταβολές στο παγκόσμιο γίνεσθαι είναι μια πραγματικότητα. Έτσι, στα πλαίσια οικοδόμησης ενός Ο.Μ τα άτομα καλούνται να αποκτήσουν δεξιότητες αναμόρφωσης των νοητικών μοντέλων βάσει των οποίων να λειτουργούν και να αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους. Όσο αυτό δε συμβαίνει, τόσο θα ορθώνονται αναχώματα στο δρόμο προς τον Ο.Μ (Marsick&Watkins, 1994).

Τέλος, η άρνηση των ατόμων σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχίας να αναπτύξουν τις μαθησιακές τους ικανότητες και γνώσεις, είτε λόγω του επίπνου της διαδικασίας, είτε λόγω έλλειψης χρόνου, είτε λόγω οικονομικών θεμάτων είναι ένα ακόμη εμπόδιο. Παρόλ' αυτά, όπως αναφέρθηκε και σε άλλα σημεία της ανάλυσής μας, η πρωτοβουλία αυτή είναι αναγκαίο να αναλαμβάνεται κεντρικά, είτε σε επίπεδο πχ. Υπουργείου, είτε από μέρος ενός φορέα, όπως είναι στην ελληνική περίπτωση το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, με την επισήμανση, όμως, πως αυτό θα είναι υποχρεωτικό, τουλάχιστον σε αντικείμενα που άπτονται άμεσα της αρμοδιότητας του κάθε υπαλλήλου, και δε θα είναι στη διακριτική ευχέρεια του εκάστοτε προϊστάμενου.

Ένα επιπλέον εμπόδιο, αυτή τη φορά εξωτερικής προελεύσεως, μπορεί να θεωρηθεί, η πληθώρα των μεταρρυθμιστικών και ρυθμιστικών αλλαγών, αλλά και οι οικονομικές πιέσεις που μπορεί να υποχρεούται να ενσωματώσει μία Δ.Δ, ως μέλος ενός ευρύτερου συστήματος, όπως στην περίπτωση της Ελλάδας, ως κράτους-μέλους της Ε.Ε, έχοντας ένα μεγάλο δημόσιο Χρέος, το οποίο την κάνει δέσμια υποχρεώσεων, εν μέσω δυσχερούς οικονομικής κατάστασης. Αυτό το γεγονός, δημιουργεί για τους δημόσιους οργανισμούς έναν κίνδυνο βίαιων αλλαγών τις οποίες είναι εξαιρετικά δύσκολο να εμπεδώσουν και να εντάξουν πραγματικά στην κουλτούρα τους με αποτέλεσμα, εν τέλει, τη δημιουργία εμποδίων στη μετατροπή τους σε Ο.Μ.

Καθ' όλη τη διάρκεια της ανασκόπησης του θεωρητικού υπόβαθρου που κρύβεται πίσω από την έννοια του Ο.Μ, από έννοιες και στοιχεία της Δ.Δ, μέχρι την ανάλυση της

οργανωσιακής κουλτούρας, αλλαγής και μάθησης, έγινε μια συνεχής προσπάθεια σύνδεσης της θεωρίας με την πράξη και μάλιστα με την ελληνική πραγματικότητα. Τα παραδείγματα που χρησιμοποιήθηκαν, βέβαια, πάρθηκαν από το ευρύτερο σύστημα της Δ.Δ. Νομοσχέδια, νόμοι, πρωτοβουλίες, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, στρεβλώσεις κ.α που αφορούν το γενικότερο πολιτικοδιοικητικό σκηνικό. Έτσι, λοιπόν, ακολουθώντας τη συμβουλή του Senge (1990): “To see the Forest and the Trees”, στόχος του επόμενου Κεφαλαίου θα είναι η εξέταση της ύπαρξης ή όχι χαρακτηριστικών Ο.Μ, σε επίπεδο οργανισμού. Αυτός ο οργανισμός επιλέχθηκε να είναι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

## ΕΝΟΤΗΤΑ II: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στην Ενότητα αυτή θα γίνει παρουσίαση μίας εμπειρικής, πρωτογενούς έρευνας, που έλαβε χώρα στα πλαίσια της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, με σκοπό την εξέταση του φαινομένου του Ο.Μ εντός ενός συγκεκριμένου δημόσιου οργανισμού και συγκεκριμένα στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Στο πρώτο κεφάλαιο αυτού του μέρους (Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>) θα παρουσιασθούν όλες οι συνιστώσες της μεθοδολογικής προσέγγισης που έχει επιλεγεί, η οποία θα χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους συλλογής δεδομένων, δηλαδή ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων και γραπτών τεκμηρίων, σε μια προσπάθεια «τριγωνοποίησης» τους με σκοπό τη διεξαγωγή μιας εις βάθος εμπειρικής έρευνας. Τα είδη δε των εμπειρικών δεδομένων που θα συλλεχθούν, θα είναι τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά (Παρασκευόπουλος, 1993). Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο θα αναλυθούν τα ευρήματα της έρευνας, ενώ στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο θα γίνει μια αξιολογική ερμηνεία αυτών των αποτελεσμάτων και θα εξαχθούν σχετικά συμπεράσματα.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

#### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται παρουσίαση της μεθοδολογίας, των μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, καθώς και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα, θα γίνει η περιγραφή του φορέα, δηλαδή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και θα γίνει σαφής ο σκοπός αυτής.

#### 3.1. Πεδίο Διεξαγωγής Έρευνας- Πλαίσιο Φορέα- Πρόσβαση

Ο δημόσιος οργανισμός που επιλέχθηκε από πλευράς του μελετητή προκειμένου να διεξαχθεί η εμπειρική έρευνα είναι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Πρόκειται για τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ολόκληρου του ελληνικού δημόσιου τομέα και έχει τη μορφή ενός Ν.Π.Δ.Δ, ενώ έχει ως όραμα και θεωρείται εν γένει, ως ο φορέας που συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής Δ.Δ. Ο λόγος που επιλέχθηκε προκύπτει από το έργο του, αυτό καθαυτό, καθώς συντελούμενο από τρεις φορείς-Ε.Σ.Δ.Δ.Α, ΙΝ.ΕΠ και ΜΟ.ΤΕ.Κ-έχει ως σκοπό την παραγωγή υψηλής ποιότητας στελεχών της Δ.Δ, την συνεχή βελτίωση του δημοσιοϋπαλληλικού προσωπικού, μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης του καθώς και τον εκσυγχρονισμό των

δημόσιων οργανισμών, μέσω της έρευνας και της καινοτομίας. Γίνεται σαφές, έτσι, πως η γνώση και η μάθηση αποτελεί τον πυρήνα ύπαρξης του. Οι διαδικασίες, τέλος, τακτικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού του έργου φαντάζουν ως το κατάλληλο πεδίο μιας εμπειρικής έρευνας που αφορά στον Ο.Μ, καθότι αν αυτός ο οργανισμός δείξει να ανταποκρίνεται στις αρχές του Ο.Μ, που μνημονεύθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, γίνεται ελπιδοφόρα μια συνέχιση αυτής της έρευνας για όλους τους υπόλοιπους δημόσιους οργανισμούς.

Ως προς την δυνατότητα πρόσβασης στο συγκεκριμένο φορέα, οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν τη μελετήτρια στην επιλογή του, ήταν η ίδια η φύση του αντικειμένου, αφού, όπως σημειώθηκε και ανωτέρω, αφορά την καρδιά του περιεχομένου του Ο.Μ, δηλαδή τη μάθηση και επομένως θεωρήθηκε προφανής η ευαισθητοποίηση του υπαλληλικού του προσωπικού, γεγονός που επαληθεύτηκε και στην πράξη καθώς και το γεγονός πως η ίδια η μελετήτρια είναι τη στιγμή διεξαγωγής της έρευνας σπουδάστρια της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

### 3.2. Σκοπός Έρευνας

Σκοπός της εμπειρικής έρευνας, όπως έχει γίνει σαφές και από όλη την έως τώρα θεωρητική ανασκόπηση είναι η διερεύνηση ύπαρξης των αρχών και λειτουργιών ενός Ο.Μ στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α, εντός πάντα του πλαισίου μέσα στο οποίο δρα και κινείται η ελληνική Δ.Δ, με όλα τα δυνατά ή τρωτά της σημεία, τα οποία, ούτως ή άλλως, είναι και αυτά που δίνουν το έναυσμα για μία τέτοιου είδους μελέτη. Τα χαρακτηριστικά, μάλιστα, του Ο.Μ που επιλέχθηκε από τη μελετήτρια να εξετασθούν στην παρούσα έρευνα, όπως αναφέρονται στο τέλος της Ενότητας 3.3, είναι ακριβώς αυτά που αναγνωρίζονται στη βιβλιογραφία ως οι μεγάλες προκλήσεις με τις οποίες έρχεται, κατά κόρον, αντιμέτωπος ένας δημόσιος οργανισμός και το σύνολο της (ελληνικής) Δ.Δ.

### 3.3. Μέθοδοι Έρευνας

Η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι αυτή της μελέτης περίπτωσης, μίας μεθόδου που προσανατολίζεται, ως επί το πλείστον, στην ποιοτική ανάλυση, αλλά και στη χρήση ποσοτικών μεθόδων, με σκοπό,



εν προκειμένω, την ενδυνάμωση και τον εμπλουτισμό των δεδομένων προς ανάλυση, ώστε να προκύψουν αξιόπιστα συμπεράσματα. Άλλωστε, σύμφωνα με τον ορισμό της Εγκυκλοπαίδειας Ποιοτικών Ερευνητικών Μεθόδων, *“η μελέτη περίπτωσης είναι μία μεθοδολογική προσέγγιση κατά την οποία μία ή περισσότερες περιπτώσεις/παραδείγματα ενός φαινομένου μελετώνται εις βάθος”* (Given, 2008:68). Η εν λόγω μεθοδολογία θεωρείται πως είναι «γειωμένη» στην πραγματικότητα και αυτό που τη διαφοροποιεί, αλλά και την ισχυροποιεί είναι η δυνατότητα που προσφέρει στον ερευνητή να δώσει έμφαση σε χαρακτηριστικά, στοιχεία και πλευρές του υπό εξέταση φαινομένου, που δε θα μπορούσε με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο ανάλυσης να προσεγγίσει (Nisbet&Watt, 1984). Μολοντούτο, είναι απαραίτητο να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της καθώς και στην αντιπροσωπευτικότητά τους σε άλλες περιπτώσεις (Mason, 2002), γεγονός που είναι δυνατόν, όμως, να αντιμετωπισθεί ως ένα βαθμό μέσω της τυπικής και αντικειμενικής χωροθέτησης της ερευνητικής προσέγγισης.

Προχωρώντας στο επόμενο στάδιο, περιγράφονται οι τρεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη μελέτη δηλαδή: 1) η συνέντευξη, 2) το ερωτηματολόγιο και 3) η μέθοδος των γραπτών τεκμηρίων. Ως προς τη μέθοδο των συνεντεύξεων, μια ευρέως αναγνωρισμένη μέθοδο ποιοτικής ανάλυσης, επιλέχθηκε η ημί-δομημένη της μορφή, η οποία διαθέτει ως πλεονέκτημα την ανάδειξη της σκοπιάς του συνεντευξιαζόμενου σε σχέση με τα ερωτήματα που τίθενται (Tracy, 2013). Οι ημί-δομημένες συνεντεύξεις, μέσω ανοικτών ερωτήσεων, εκ μέρους του μελετητή δίνουν το περιθώριο στον συνεντευξιαζόμενο να ξετυλίξει τη σκέψη του, ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν ένα πλαίσιο, εντός του οποίου κινείται η συζήτηση. Μέσω της μεθόδου των ερωτηματολογίων, ίσως της πιο συχνά χρησιμοποιούμενης μεθόδου, η μελετήτρια προσπαθεί να εμπλουτίσει τα ποιοτικά ευρήματα με αντίστοιχα ποσοτικά, καθώς επίσης, να μεγιστοποιήσει τόσο την αξιοπιστία, όσο και την εγκυρότητα των τελικών αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων. Η μέθοδος των γραπτών τεκμηρίων, τέλος, λειτουργεί συμπληρωματικά προς τις δύο βασικές μεθόδους με σκοπό την εύρεση στοιχείων-μέσω Π.Δ, Εγκυκλίων, Αποφάσεων της Διοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και της επίσημης ιστοσελίδας του-τυπικών ή άτυπων διαδικασιών και λειτουργιών, που μπορεί να υπερθεματίζουν ή και να αντιπαραβάλλονται με τα ευρήματα των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων.

Γίνεται, λοιπόν, σαφής η τεράστια σημασία που δίνεται, από τη μελετήτρια, στη μεγιστοποίηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της μεθολογικής ανάλυσης, μέσω της χρήσης της επονομαζόμενης «Τριγωνοποίησης» (Denzin, 1988), αφού η έρευνα στηρίζεται σε τρεις διαφορετικές μεθόδους συλλογής δεδομένων. Επιπροσθέτως, προς την ίδια κατεύθυνση λειτούργησε και η πιλοτική δοκιμή τόσο της συνέντευξης, όσο και του ερωτηματολογίου σε διαφορετικά πρόσωπα, προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές για ένα πλήρως κατανοητό σύστημα ερωτήσεων (Saunders et.al., 2000).

Περνώντας, τέλος, στην εργαλειακή, καθαρά, όψη του ερωτηματολογίου και της συνέντευξης, ας αναφερθεί πως μέσω αυτών θα γίνει απόπειρα συνεκτίμησης του εύρους κατά το οποίο ο υπό εξέταση οργανισμός-Ε.Κ.Δ.Δ.Α-ενσωματώνει τόσο στις αντιλήψεις, όσο και στις καθημερινές του λειτουργίες, αλλά και στις δομές του, τις αρχές και τα χαρακτηριστικά που διέπουν έναν Ο.Μ. Έτσι τα αποτελέσματα των δύο ερευνητικών μεθόδων, μαζί με αυτή των γραπτών τεκμηρίων, να συσχετισθούν κατάλληλα και να εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα, όμως, όπως θα παρατηρήσει κανείς τόσο στο ερωτηματολόγιο-το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα που ακολουθεί τη βιβλιογραφία της εργασίας και αποτελείται από κλειστού τύπου, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, ερωτήματα-όσο και στους άξονες της συνέντευξης που ακολουθούν το προηγούμενο, ο εστιασμός γίνεται στα χαρακτηριστικά εκείνα του Ο.Μ που έρχονται, στη βιβλιογραφία, σε αντιπαράθεση με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά της Δ.Δ και ιδίως στην ελληνική της έκφανση, είτε ως γραφειοκρατικός ιδεότυπος, είτε ως γραφειοπαθολογία. Τα χαρακτηριστικά, λοιπόν, του Ο.Μ, που θα εξετασθούν σε αντιπαράβολή με αυτά της Δ.Δ είναι:

- ✓ Η συνεχής μάθηση (παροχή χρόνου για μάθηση, συχνότητα παρακολούθησης σεμιναρίων, πρόσβαση στην πληροφόρηση και τη γνώση, αντιμετώπιση του λάθους), απέναντι στην πρόκληση της πολυνομίας, της ασάφειας και της επικάλυψης του νομικού πλαισίου που λιγοστεύει τον εργασιακό χρόνο και πολλές φορές δημιουργεί αντιστάσεις από πλευράς της διοίκησης να δώσει την δυνατότητα στους υπαλλήλους για τέτοιου είδους ενασχολήσεις.
- ✓ Ο διάλογος και η ανοικτή επικοινωνία (ύπαρξη δομών επικοινωνίας Τ.Π.Ε κλπ, πραγματοποίηση συναντήσεων και συζητήσεων, έκφραση γνώμης εργαζομένων), έναντι μιας αυστηρά καθορισμένης ιεραρχίας, κατά το βεμπεριανό πρότυπο ή μιας άκαμπτης ιεραρχικής δομής κατά τον Merton (1957), με την αδιάκοπη χρήση γραπτής και επίσημης επικοινωνίας.

- ✓ Η ανάληψη πρωτοβουλιών (ενθάρρυνση λήψης αποφάσεων, επιβράβευση ανάληψης πρωτοβουλίας, άτυπες συναντήσεις με σκοπό την επικοινωνία της γνώσης), εν αντιθέσει με το συγκεντρωτισμό, που προσιδιάζει στην κουλτούρα του ρόλου (ΑΠΟΛΛΩΝ) και της εξουσίας (ΔΙΑΣ), κατά τον Handy (1992), όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά και την υψηλή αυστηρότητα των κανόνων με σκοπό ακριβώς την ελαχιστοποίηση των περιθωρίων πρωτοβουλίας κατά τον Weber.
- ✓ Η ομαδική μάθηση (ενθάρρυνση συνεργασίας και μάθησης σε ομάδες, συναντίληψη ως προς την προστιθέμενη αξία που δημιουργεί η ομαδική εργασία και μάθηση), σε αντιπαραβολή με την έντονη τυπολατρία και το φορμαλισμό και τέλος,
- ✓ Η ανάδραση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (αντιστοιχία προσόντων και δεξιοτήτων με τα εργασιακά καθήκοντα, ύπαρξη συστημάτων ανατροφοδότησης σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, την αξιολόγηση των επιμορφούμενων και διαδικασιών προσαρμογής στα νέα δεδομένα, μάθηση από εμπειρίες άλλων οργανισμών), απέναντι στην κλειστότητα του συστήματος της Δ.Δ και την αποφυγή αλληλεπίδρασης κατά τον Merton.

Ο συσχετισμός, μάλιστα, που επιχειρείται μέσω της τελευταίας ερώτησης του ερωτηματολογίου με ορισμένα από τα εμπόδια του Ο.Μ, δημιουργεί μια ολοκληρωμένη εικόνα που αντικατοπτρίζει το σύνολο της θεωρητικής συζήτησης γύρω από αυτόν.

### 3.4. Δείγμα Έρευνας

Συνολικά, έλαβαν χώρα 6 συνεντεύξεις, τρεις εκ των οποίων ανήκαν στο επιστημονικό και τρεις στο διοικητικό προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Η πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων, μάλιστα, έχουν ή είχαν κατά το παρελθόν καθήκοντα και αρμοδιότητες σε παραπάνω από μία εκ των μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, γεγονός που ενισχύει τη δυνατότητά τους για ολιστική προσέγγιση των θεμάτων της συνέντευξης. Από το συνολικό πληθυσμό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α Αθηνών<sup>10</sup> που ανέρχεται στους 152 υπαλλήλους, το ερωτηματολόγιο μοιράσθηκε σε 120 (λόγω άδειας από την υπηρεσία, είτε γιατί λόγω απουσίας από το γραφείο, όταν αυτό μοιράσθηκε). Τελικά,

<sup>10</sup>Στη Θεσσαλονίκη λειτουργεί το Π.Ι.Ν.ΕΠ, ως περιφερειακή Μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, της οποίας ο πληθυσμός, βάσει των στοιχείων του τηλεφωνικού καταλόγου, από όπου έγινε γνωστός και ο πληθυσμός ολόκληρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α στη μελετήτρια, κατόπιν συζήτησης της με το διοικητικό του προσωπικό, υπερβαίνει κατά λίγο το 10% του συνολικού πληθυσμού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α Αθηνών.

ανταποκρίθηκαν θετικά οι 83, επομένως το ποσοστό του δείγματος άγγιξε το 55% επί του συνόλου, ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στη μελετήτρια να αξιολογήσει τα ευρήματα, δηλαδή τις εκτιμήσεις των υπαλλήλων που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια και όσων συμμετείχαν στις συνεντεύξεις ως αξιόπιστα και επομένως να εξάγει, αντίστοιχα, αξιόπιστα συμπεράσματα, από πλευράς μεγέθους του δείγματος και αντιπροσωπευτικότητάς του (Cohen et.al., 2005).

### 3.5. Περιορισμοί και Αδυναμίες της Έρευνας

Ένας βασικός περιορισμός για την παρούσα έρευνα και ιδιαιτέρως από πλευράς ερευνητικών μεθόδων, είναι η εθελοντική συμμετοχή των υπαλλήλων τόσο ως προς τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, όσο και ως προς τη συμμετοχή στις συνεντεύξεις. Επίσης, ως προς τη μέθοδο των γραπτών τεκμηρίων πρέπει να συνυπολογισθεί η περιορισμένη πρόσβαση της μελετήτριας στα αρχεία του οργανισμού. Επιπροσθέτως, ένα ζήτημα που τίθεται, βέβαια, στην πλειοψηφία των μελετών περίπτωσης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι η δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς, πόσο μάλλον, όταν η περίπτωση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α έχει και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που, ενδεχομένως, ευνοούν την έρευνα για έναν Ο.Μ. Τέλος, μία πολύ σημαντική αδυναμία, από πλευράς του δείγματος, αποτελεί το εξαιρετικά περιορισμένο χρονικό διάστημα κατά το οποίο διεξήχθη η εμπειρική έρευνα.

### 3.6. Ηθικές Διαστάσεις

Στην έρευνα αυτή, η μελετήτρια, δείχνοντας τον απαιτούμενο σεβασμό στις επιθυμίες και ενδεχόμενους ενδοιασμούς των υπαλλήλων για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, αλλά και για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, εξασφάλισε την εθελοντική τους συμμετοχή (Burns, 2000), βεβαιώνοντάς τους, παράλληλα, πως τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα έχουν ως μοναδικό προορισμό τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα, μάλιστα, για τους συνεντευξιζόμενους υπήρξε διευκρίνιση στην αρχή της μαγνητοφωνημένης συνέντευξης, σχετικά αφενός με την ίδια την ηχογράφηση και αφετέρου με το δικαίωμά τους για απόσυρση από τη διαδικασία ανά πάσα στιγμή. Επίσης, τηρήθηκε η ανωνυμία τους τόσο για λόγους εμπιστευτικότητας (Kent, 2000), όσο και για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των ευρημάτων. Τέλος, ζητήθηκε η άδεια από τη διοίκηση, προκειμένου, αφενός να

συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια κατά τη διάρκεια του εργάσιμου ωραρίου, ώστε αφενός να αυξηθούν οι πιθανότητες συμπλήρωσής τους (Saundersetal, 2000), αφετέρου για λόγους εξοικονόμησης χρόνου εκ μέρους της μελετήτριας, για να βρεθούν στη διάθεσή της κατά το ίδιο διάστημα με αυτό κατά το οποίο διεξήχθησαν και οι συνεντεύξεις στο χώρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο Κεφάλαιο που ακολουθεί, θα αναλυθούν και θα συζητηθούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν τόσο από τα ερωτηματολόγια, όσο και από τις ημί-δομημένες συνεντεύξεις, εμπλουτισμένα, όπου κατέστη δυνατό, βάσει της πρόσβασης της μελετήτριας και του εξαιρετικά περιορισμένου χρονικού πλαισίου που είχε στη διάθεσή της, με τα δευτερογενή δεδομένα από τα γραπτά τεκμήρια. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα σχηματισθεί μια σφαιρική εικόνα πάνω στο υπό διερεύνηση ζήτημα και θα γίνει ομαλά η μετάβαση, σε δεύτερο χρόνο, στο επόμενο Κεφάλαιο, που αφορά στην αξιολογική τους στην εξαγωγή των απαραίτητων συμπερασμάτων σχετικά με την ύπαρξη χαρακτηριστικών ενός Ο.Μ στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α, αλλά και προτάσεων και προοπτικών αναφορικά με το σύνολο των δημόσιων οργανισμών, επί του συγκεκριμένου ζητήματος.

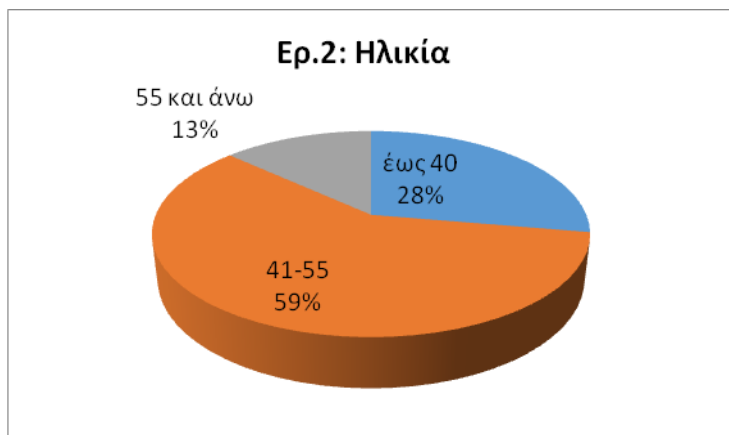
#### 4.1. Δημογραφικά στοιχεία

Η ανάλυση, ως είθισται, εκκινεί από τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, δηλαδή των εργαζομένων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και επιλέχθηκε να περιλαμβάνει συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία και τα συνολικά έτη εργασίας τους στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Μάλιστα, στα σχεδιαγράμματα των απαντήσεων τους για κάθε ερώτημα, όσον αφορά στα ερωτηματολόγια, λαμβάνονται υπόψιν και αποτυπώνονται και τα missing values, δηλαδή ο αριθμός των ερωτηθέντων που δεν απάντησαν σε διάφορα ερωτήματα, οπότε χρησιμοποιείται η ένδειξη «δγ/δα». Τέλος, από πλευράς συνεντευξιαζόμενων, των οποίων η ταυτότητα δε μπορεί να αποκαλυφθεί, όπως σημειώθηκε και ανωτέρω, αξίζει να αναφερθεί, εν προκειμένω, πως η συντριπτική πλειοψηφία έχει ή είχε, κατά το παρελθόν, αρμοδιότητες σε παραπάνω από μία εκ των μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

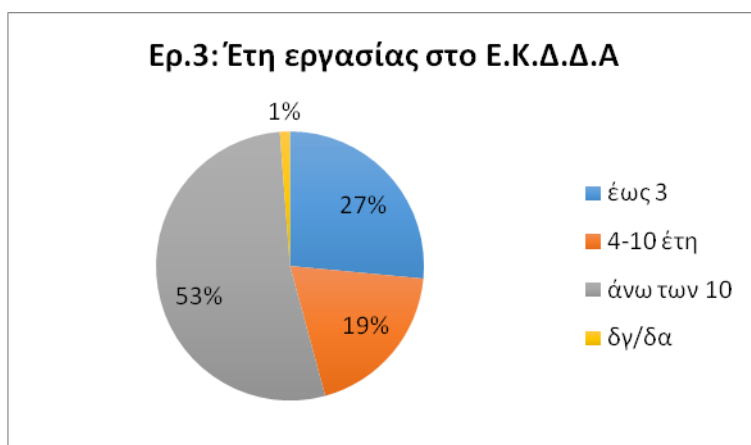
Εκκινώντας, από το φύλο το 63% των εργαζομένων είναι γυναίκες, ενώ το 37% άνδρες.



Οι ηλικίες τους κυμαίνονται από 41 έως 55 ετών, ως προς το 59%, το 28% είναι έως 40 ετών, ενώ το 13% από 55 ετών και άνω.



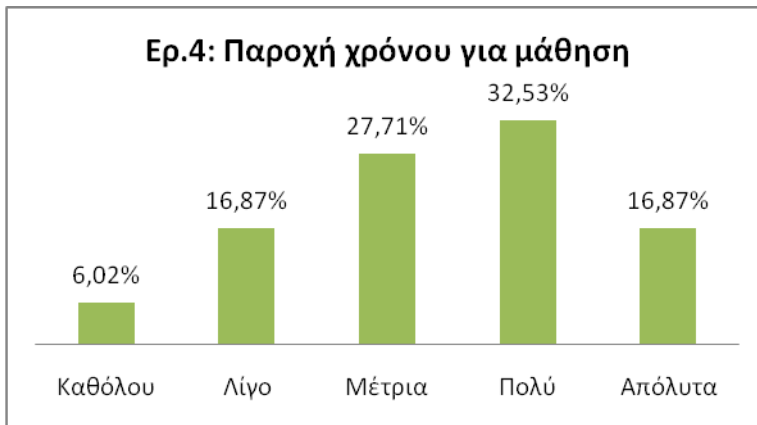
Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα πίτας, οριακά πάνω από τους μισούς υπαλλήλους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α εργάζονται σε αυτό περισσότερο από 10 έτη, το 19% από 4 έως 10, ενώ μόνο το 27% λιγότερο από 3 έτη.



#### 4.2. 1<sup>ος</sup> Άξονας: Ατομική Μάθηση

Προχωρώντας, τώρα, στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου θα διερευνηθούν οι εκτιμήσεις των εργαζομένων, σχετικά με το βαθμό ύπαρξης των χαρακτηριστικών του Ο.Μ στον οργανισμό. Αυτές οι ερωτήσεις, μάλιστα, έχουν δομηθεί από τη μελετήτρια με τέτοιο τρόπο, ώστε να βρίσκονται σε συμφωνία με τους βασικούς άξονες των ερωτήσεων των ημί-δομημένων συνεντεύξεων και να προσφέρουν τη δυνατότητα άμεσης αντιπαραβολής των ποσοτικών με τα ποιοτικά συμπεράσματα που προκύπτουν,

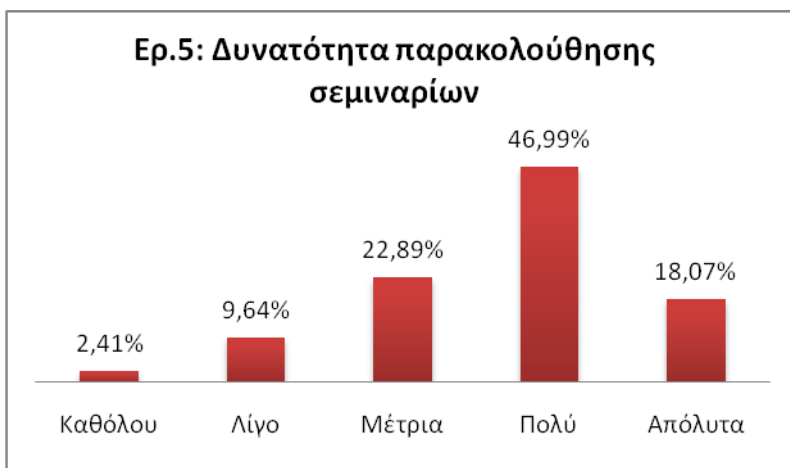
αφενός από τις συνεντεύξεις και αφετέρου από τα γραπτά τεκμήρια, όπου αυτό κατέστη δυνατό.



Οι πρώτες ερωτήσεις αφορούν την ατομική μάθηση και το κατά πόσον αυτή διευκολύνεται με διάφορους τρόπους στον οργανισμό. Ξεκινώντας με το ερώτημα που σχετίζεται στην παροχή χρόνου για μάθηση, παρατηρεί κανείς πως σχεδόν οι μισοί θεωρούν πως αυτός προσφέρεται σε μεγάλο ή και απόλυτο βαθμό, ενώ το 27,71% σε μέτριο επίπεδο. Παρόλ'αυτά, υπάρχει και ένα ποσοστό που δεν υπερβαίνει το 23% που εκτιμά ότι δίνεται από λίγο έως καθόλου.

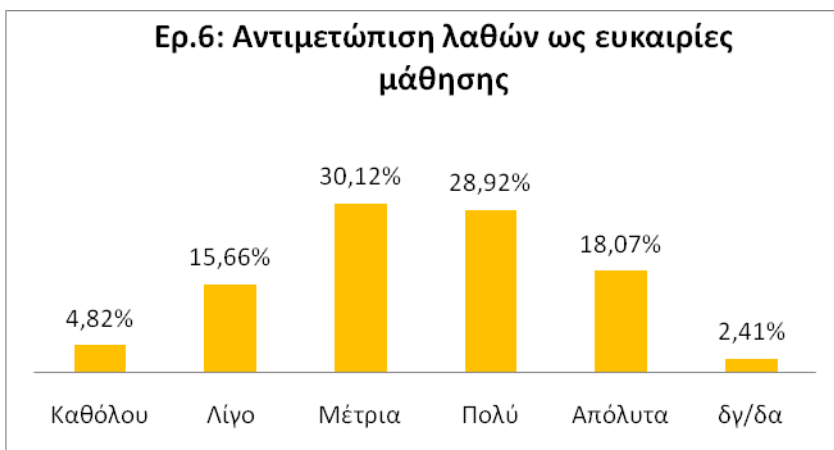
Από πλευράς εκτιμήσεων των συνεντευξιαζόμενων κυριαρχεί η άποψη πως «μαθαίνεις εκείνη τη στιγμή δουλεύοντας, δηλαδή, χρόνος μάθησης υπάρχει στο βαθμό του να διαβάσεις κάτι, πχ ένα νόμο, αλλά πρέπει να το κάνεις άμεσα και εξαρτάται απ τις συνθήκες και το φόρτο εργασίας». Άλλωστε, όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά: «Είμαστε ένας οργανισμός με 150 ανθρώπους. Ο οργανισμός αυτός υλοποιεί γύρω στα 800 προγράμματα το εξάμηνο, δηλαδή περνούν από το ΙΝ.ΕΠ περίπου 35000 άνθρωποι, ανεξαρτήτως των ημερίδων που γίνονται. Απ την άλλη έχουμε τη σχολή με 160 σπουδαστές στην ΚΕ και άλλους 80 στην ΚΔ σειρά, γεγονός που δημιουργεί ένα τεράστιο διοικητικό βάρος(..)παρόλ'αυτά δε κρίνεται απαγορευτικό».





Ως προς τη δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων το 88% κυμαίνεται στα επίπεδα του μετρίου και άνω, ενώ το 49% αυτών θεωρεί ότι η δυνατότητα αυτή είναι τουλάχιστον πολύ μεγάλη.

Στο ίδιο πλαίσιο κινούνται και οι απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών είναι πως: *«Η κουλτούρα του οργανισμού μέχρι τώρα είναι γενικώς να διευκολύνει, τόσο στο επιστημονικό όσο και στο εκπαιδευτικό του προσωπικό, την πρόσβαση σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, εντός και εκτός του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, όπως και την παρακολούθηση διαφόρων ημερίδων, συνεδρίων, βέβαια αυτό κυρίως είναι για το επιστημονικό προσωπικό(...)η αλήθεια είναι, όμως, ότι όλος αυτός ο φόρτος εργασίας είναι τροχοπέδη»*. Από την άλλη πλευρά όμως, κατατίθενται και απόψεις περισσότερο πεσιμιστικές, που αναδεικνύουν, μεν τη θετική πρόθεση από πλευράς του οργανισμού, αλλά, τονίζουν και τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν σε σχέση με το φόρτο εργασίας. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι: *«το προσωπικό επιμορφώνεται 1 με 2 φορές το χρόνο και αυτό με δική του πρωτοβουλία, άρα δεν είναι πως το παρακινεί το Κέντρο κάπως, αλλά αυτό συμβαίνει λόγω φόρτου εργασίας, για κανέναν άλλο λόγο. Θεωρώ, όμως ότι γίνεται πιο συχνά σε σχέση με άλλους φορείς»*.



Ως προς το 6<sup>ο</sup> ερώτημα, ένα ποσοστό που αγγίζει το 60% θεωρεί πως τα λάθη αντιμετωπίζονται από μέτρια έως πολύ ως ευκαιρίες μάθησης, ενώ το 18,07% πως αυτό ισχύει σε απόλυτο βαθμό. Αντιθέτως, το 20% κυμαίνεται μεταξύ λίγο και καθόλου.

Οι απόψεις των συνεντευξιαζόμενων, απ' την άλλη πλευρά, κινούνται σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο. Αναφέρθηκε φερρείπειν η άποψη πως: «για να κάνεις λάθη σημαίνει ότι δουλεύεις κιόλας» ή ότι: «όπως κάθε διοίκηση, έτσι και εδώ, δεν επιθυμεί τα λάθη (...) αλλά, η αντιμετώπιση είναι, τελικά, θέμα management, ως κουλτούρα. Υπάρχουν διοικήσεις που είναι πιο δεκτικές, άλλες πάλι, όχι(..)δε γίνεται πάντως αντιληπτό στους έξω». Επίσης, τονίστηκε από συνεντευξιαζόμενο πως: «λίγων, ευτυχώς, τα μυαλά είναι ακόμα στην παλιά διοικητική πρακτική!» και πως «τέτοιου είδους αντιμετώπιση δείχνουν άνθρωποι που συνήθως δεν παρακολουθούν ούτε ένα σεμινάριο...».

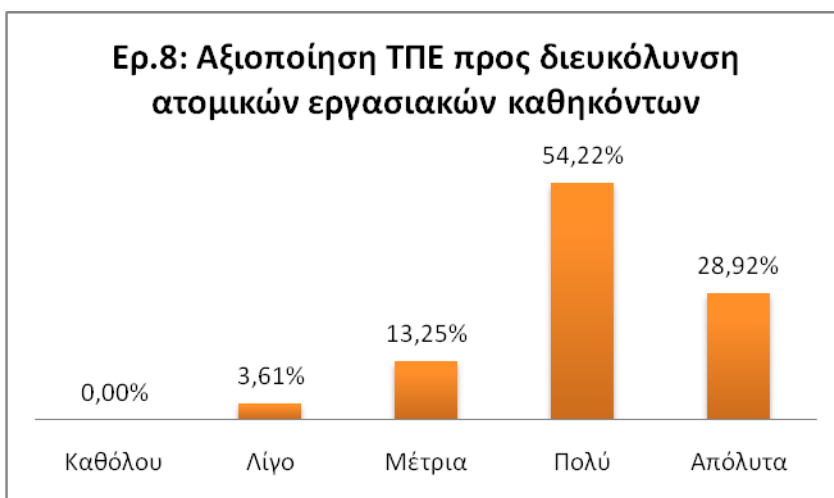


Ως προς τη διευκόλυνση της μάθησης των υπαλλήλων με πηγές και υλικό το 82% κυμαίνεται μεταξύ μετρίου και απόλυτου επιπέδου, ενώ μόνο το 18% θεωρεί πως έχουν πρόσβαση σε αυτά από λίγο έως καθόλου.

Σύμφωνα και με τους συνεντευξιαζόμενους, φαίνεται να υπάρχει ισχυρή πεποίθηση πως «Ο οργανισμός δίνει πολλά εφόδια στους υπαλλήλους σε διάφορα

αντικείμενα(...)πρόκειται για ένα ψηφιακό οργανισμό και πολλά πράγματα είναι αναρτημένα στο διαδίκτυο. Επίσης, υπάρχουν και διάφορα κοινά folders για τα οποία, αν κάποιος ενδιαφέρεται να ενημερωθεί μπορεί να βρει την πληροφορία». Τονίζεται, από άλλο συνεντευξιζόμενο πως: «θα μπορούσαμε να έχουμε μεγαλύτερη πρόσβαση(..)σε διάφορες επιστημονικές βιβλιοθήκες, το οποίο δε συμβαίνει, αν και ασκούμε πιέσεις! Παρόλ'αυτά, έχουμε τη βιβλιοθήκη μας, το Internet, υπάρχει ένα αποθετήριο εκπαιδευτικών δράσεων, γνώσεων και εκπαιδευτικού υλικού(..)θα μπορούσαμε να είμαστε και καλύτερα, αλλά είμαστε σε καλό δρόμο».

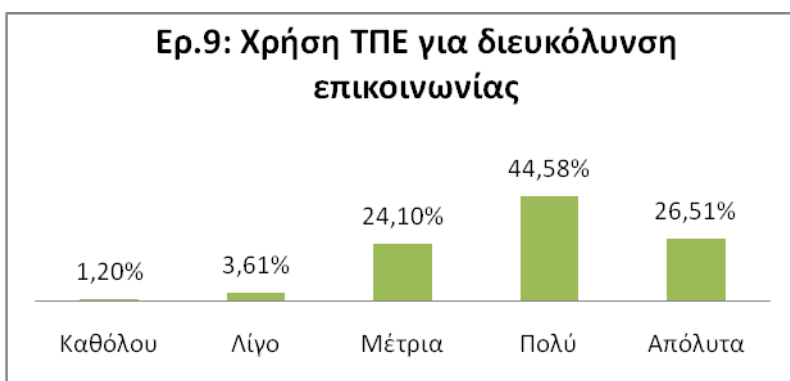
Από πλευράς γραπτών τεκμηρίων μάλιστα, στο συγκεκριμένο σημείο, πρέπει να σημειωθεί πως στην επίσημη ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α ([www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)) υπάρχουν όλα τα προαναφερθέντα, τόσο στο αποθετήριο μελετών-ερευνών Δημοσίου (Αποθετήριο, 2017), όσο και σε εργαστήρια καινοτομίας (Εργαστήρια, 2017), αλλά και σε στατιστικά δεδομένα (Στατιστικά, 2017). Επίσης, υπάρχει άμεση πρόσβαση στη βιβλιοθήκη (Βιβλιοθήκη, 2017), από όλους τους υπαλλήλους του Κέντρου, τόσο ηλεκτρονικά, όσο και με τη φυσική τους παρουσία, αφού στεγάζεται στο ίδιο κτίριο.



Στο ερώτημα 8, οπότε και ολοκληρώνεται ο κύκλος ερωτημάτων που πλαισιώνουν την ατομική μάθηση, οι υπάλληλοι του Ε.Κ.Δ.Δ.Α θεωρούν κατά συντριπτική πλειοψηφία πως το Κέντρο τους παρέχει πολλά εργαλεία Τ.Π.Ε για τη διευκόλυνση των ατομικών εργασιακών τους καθηκόντων, αφού το 54,22% απαντά πως αυτό συμβαίνει σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 29% σε απόλυτο.

Αντιστοίχως, τόσο ως προς τους συνεντευξιζόμενους, όσο και ως προς τα γραπτά τεκμήρια, ισχύουν σε ανάλογο βαθμό όσα ειπώθηκαν και για το προηγούμενο ερώτημα, όσον αφορά πάντα αμιγώς τη χρήση Τ.Π.Ε, με μόνη προσθήκη σε αυτά την ύπαρξη

Η/Υ για όλους τους υπαλλήλους, όπως σημειώθηκε από όλους τους συνεντευξιζόμενους, αλλά και παρατηρήθηκε από τη μελετήτρια, όταν βρέθηκε στους χώρους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Βεβαίως, διατυπώθηκε και η άποψη πως λόγω του ότι «ο οργανισμός έρχεται σε επαφή και με άλλους οργανισμούς εκτός του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, δεν είναι εύκολο πχ να προτείνεις να απλοποιηθούν οι διαδικασίες. Γενικά το Ε.Κ.Δ.Δ.Α έχει υψηλό βαθμό ηλεκτρονικοποίησης, αλλά μπορεί να μπλοκάρει λόγω αυτού» Τέλος, στο Π.Δ.57, Α33 παρ.4 αναφέρεται πως το ΙΝ.ΕΠ. τηρεί ηλεκτρονικό αρχείο των ατομικών δελτίων κατάρτισης όλων των δημοσίων υπαλλήλων.



Το ερώτημα 9 που αφορά, επίσης, στη χρήση εργαλείων Τ.Π.Ε, αλλά από τη σκοπιά της εσωτερικής τους επικοινωνίας, κυμαίνεται σε λίγο χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με το ερώτημα 8, με την κατανομή να μετακινείται λίγο προς τα αριστερά και να αυξάνεται κατά κύριο λόγο η απάντηση «Μέτρια», η οποία φτάνει τώρα στο 24,10%. Οι ερωτώμενοι, βέβαια, που απάντησαν από πολύ έως απόλυτα ξεπερνούν το 71%.

Από τη σκοπιά των συνεντευξιζόμενων φαίνεται να αναδεικνύεται και μία διαφορετική άποψη, που δε συνάδει με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου σε μεγάλο βαθμό, σύμφωνα με την οποία: «ναι μεν, η εισαγωγή ηλεκτρονικών αιτήσεων από έξω γίνεται ηλεκτρονικά, αλλά εσωτερικά δεν διακινούμε τα έγγραφα ηλεκτρονικά. Έχεις ένα σύστημα το οποίο λειτουργούσε οπότε, ορισμένοι αρνούνται να λειτουργήσουν βάσει των νέων δεδομένων».

### 4.3. 2<sup>ος</sup> Άξονας: Συναντήσεις και Μετάδοση Γνώσης

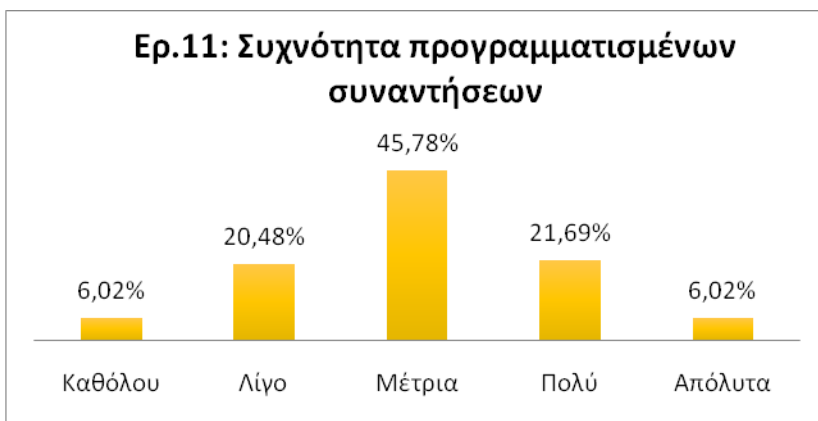


Ως προς το αν μεταδίδονται και μοιράζονται νέες γνώσεις και πληροφορίες εντός του οργανισμού το 44,6% απαντά πως αυτό συμβαίνει σε μέτριο βαθμό, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό που αγγίζει το 38% εκτιμά πως αυτό γίνεται από λίγο έως καθόλου.

Στο εν λόγω ερώτημα, τόσο τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, όσο και οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων φαίνεται να συνάδουν σε μεγάλο βαθμό. Ένας εξ' αυτών αναφέρει πως: *«πρόκειται για ένα φορέα με HR υψηλών προσόντων και πρόκειται για επιστημονικό φορέα, οπότε υπάρχει ένας ανταγωνισμός, θεωρώ περισσότερο απ' ότι σε άλλους φορείς. Είναι κάπως έντονο. Δε νομίζω ότι εύκολα μοιράζεται κανείς ένα ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Μπορεί να γίνεται σε επίπεδο ομάδας, αλλά η γνώση μένει μεταξύ τους»*. Άλλη μια άποψη που συντείνει στο ανωτέρω σκεπτικό είναι πως: *«εδώ υπάρχει ένα θέμα, όπως και σε όλους τους οργανισμούς βασικά..δεν μπορούμε..εύκολα να διαχέουμε πληροφορία..Είμαστε λίγο εγωιστές και δε θέλουμε να μεταδώσουμε αυτό που ξέρουμε και στους άλλους? Έχει μία αγκύλωση και edώ το σύστημα. Θεωρώ, όμως, πως δεν είναι τόσο έντονο, όσο σε άλλους οργανισμούς»*

Βέβαια, γίνεται και η εξής σημείωση: *«η Διευθύντρια του IN.ΕΠ έχει κάνει κάτι πάρα πολύ καλό, μας έχει πει όταν συμμετέχουμε σε συνέδρια σαν ομιλητές ή και ως παρακολουθητές, να γράφουμε έναreport, το οποίο μετακινεί σε όλο το προσωπικό!»*.

Από πλευράς, τέλος, της μεθόδου των γραπτών τεκμηρίων αυτό που θα μπορούσε και πάλι να σημειωθεί αφορά το αποθετήριο κατάθεσης μελετών Δημοσίου (Αποθετήριο, 2017) καθώς και η τακτική ανάρτηση και ενημέρωση στην ιστοσελίδα, ως προς τα εργαστήρια καινοτομίας (Εργαστήρια, 2017) τα οποία ενθαρρύνουν τη διαβούλευση και ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας.



Αν προσέξει κανείς το διάγραμμα που αφορά στο ερώτημα 11, για τη συχνότητα των προγραμματισμένων συναντήσεων στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α, βλέπει να σχηματίζεται σχεδόν μία γκαουσιανή καμπύλη, δηλαδή μία κανονική κατανομή.

Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα και από τις συνεντεύξεις. Συγκεκριμένα, αναφέρεται πως: «*μια φορά το χρόνο ή το εξάμηνο μια συνάντηση με όλο το προσωπικό και αφορά στην υπενθύμιση του πλαισίου συνήθως ή τις εξελίξεις για την επόμενη χρονιά*», ενώ άλλος αναφέρει πως: «*στη δική μας μονάδα γνωρίζω πως γίνεται 1 φορά ανά έτος, αλλά γίνονται και πολλές άτυπες διαδικασίες, γιατί λόγω του ότι είμαστε μικρός φορέας μπορείς ευκολότερα να ρωτήσεις και να πάρεις το ok για λόγους ταχύτητας δηλαδή*».



Η συχνότητα συναντήσεων με πρωτοβουλία της Διοίκησης, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ερωτηθέντων, φαίνεται κατά 66,26% να είναι από μέτρια έως και μηδενική, ενώ 32% έχει την άποψη ότι είναι υψηλή και πλέον.

Στη δεύτερη άποψη συντείνει το σχόλιο ενός συνεντευξιαζόμενου, σύμφωνα με τον οποίο: «*τακτικές συναντήσεις και με τη Διοίκηση...εντάξει.. διότι στην ουσία,μία απ' τις αρμοδιότητες ενός επιστημονικά υπεύθυνου είναι να συνεπικουρεί το έργο του Διευθυντή(..)η Διεύθυνση όπως λειτουργεί..ξέρεις..δεν είναι "αποφασίζουμε και*

διατάζουμε», ούτως ή άλλως θα πρέπει να πάρει πληροφόρηση από τους επιστημονικούς και από τους διοικητικούς».

Όμως, υφίστανται και απόψεις που υποστηρίζουν πως: «γίνονται μεν συναντήσεις με πρωτοβουλία της Διεύθυνσης, αλλά..δεν κρατώνται πρακτικά. Επίσης και οι συναντήσεις που γίνονται σε επίπεδο διευθυντών, ουτε αυτές αναρτώνται κάπου ώστε να ενημερώνεται το προσωπικό με αποτέλεσμα κάποιες φορές να συμβαίνει υπάλληλοι να μη λειτουργήσουν στο πλαίσιο των ειλημμενων αποφάσεων και θεσμικά απλά γιατί δε γνωρίζουν!». Επίσης, άλλος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει: «Αυτό που είναι καθολικό είναι συναντήσεις του επιστημονικού προσωπικού, με πρωτοβουλία της Διευθύντριας ή της Προέδρου, οι οποίες δεν είναι, βέβαια, πάρα πολύ συχνές».

Από πλευράς γραπτών τεκμηρίων, δε βρέθηκαν πρακτικά, ούτε και κάποια αναφορά σε σχετικές διαδικασίες.

#### 4.4. 3<sup>ος</sup> Άξονας: Ανάλυση Πρωτοβουλίας- Λήψη Αποφάσεων

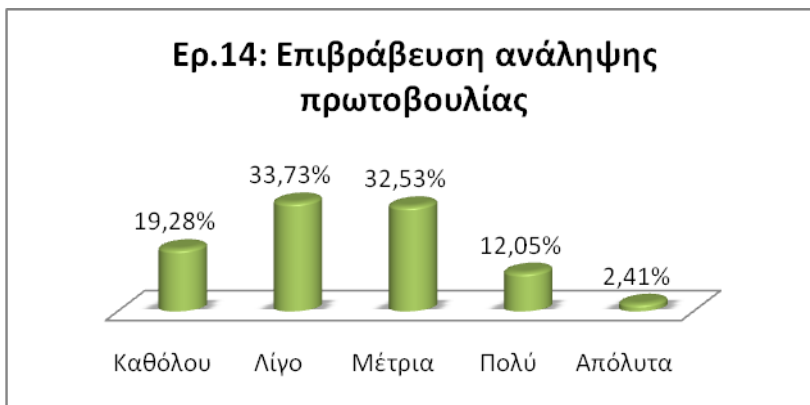


Συνεχίζοντας με ερώτηση που αφορά για άλλη μια φορά τη συχνότητα των συναντήσεων στον οργανισμό αλλά εισάγοντας, αυτή τη φορά την έννοια της πρωτοβουλίας, δύναται κανείς να παρατηρήσει πως η συντριπτική πλειοψηφία, που ξεπερνά το 90% των εργαζομένων, θεωρεί πως συναντήσεις με πρωτοβουλία συναδέλφου για την επικοινωνία μίας νέας γνώσης ή πληροφόρησης γίνεται από μέτριο επίπεδο, έως και καθόλου.

Εκ των συνεντευξιαζόμενων αναφέρθηκε ότι: «Η προφορική επικοινωνία νομίζω πως είναι περιορισμένη σε σχέση με αυτό που θα χρειαζόταν για να αναλύονται προβλήματα και να υπάρχει πληροφόρηση, ώστε να μπορεί κανείς να αντιληφθεί πιο σφαιρικά τι γίνεται στην υπηρεσία του». Επίσης, σχολιάστηκε από δύο συνεντευξιαζόμενους ότι:

«γίνεται ένα συνέδριο πχ το οποίο πολλές φορές δεν έχει επικοινωνηθεί στους υπαλλήλους. Μπορεί βέβαια, να αφορά σε άλλο αντικείμενο. Παρ' όλαυτά κάποιοι συνάδελφοι δε το θεωρούν σωστο».

Όμως, υπήρξαν και ορισμένα, σποραδικά, μάλλον, παραδείγματα που δείχνουν πως μέχρι ενός σημείου κάτι τέτοιο ενδέχεται και να συμβεί. Φερειπείν, αναφέρθηκε ότι: «Έχει γίνει αυτό! Ενώ συνεργάζονται 2 τμήματα, το ένα τμήμα ήθελε να λαμβάνει έγγραφα κάπως αλλιώς από ότι το έκανε το άλλο τμήμα. Κάποια στιγμή, λοιπόν, έγινε μια συνάντηση και λύθηκε κάποιο σοβαρό θέμα με πρωτοβουλία τμηματάρχη(..)βέβαια, δε γίνονται συχνά». Άλλο ένα σχετικό παράδειγμα ήταν πως: «Εγώ, αν κάποιος μας ενημερώσει για μια δράση θα στείλω ενημέρωση μέσω email».



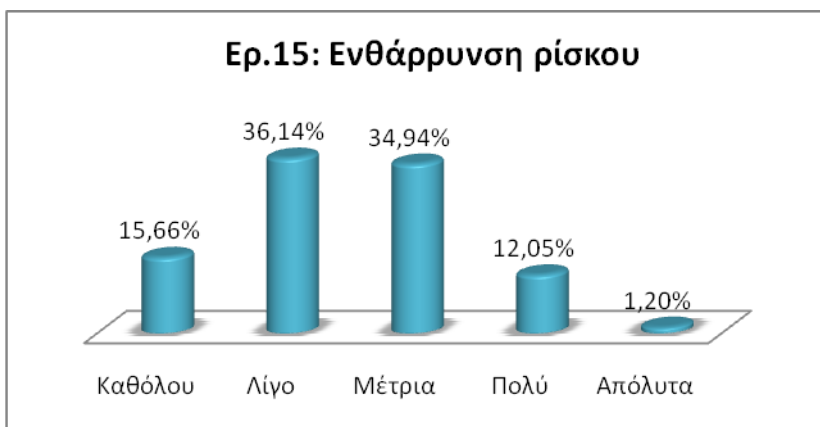
Σχετικά με το κατά πόσον επιβραβεύεται η ανάληψη πρωτοβουλίας, οι εκτιμήσεις των εργαζομένων του οργανισμού καταδεικνύουν πως αυτό δε συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό, αφού μόλις το 14% απαντά σε μεγάλο και απόλυτο βαθμό, ενώ φαίνεται να υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση των απαντήσεων στα τρία πρώτα κατά σειράν επίπεδα (καθόλου, λίγο και μέτρια), που αγγίζουν το 86%.

Τα αποτελέσματα από τις συνεντεύξεις συνάδουν σε μεγάλο βαθμό με αυτά των ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων κινούνται στους εξής συλλογισμούς: «παλαιότερα δινόταν μεγαλύτερος βαθμός πρωτοβουλίας. Πλέον, δε μπορείς να ξεφύγεις εύκολα από μηχανισμούς κάθετα δομημένων οργανισμών βεμπεριανού μοντέλου. Ο οργανισμός, έχει γίνει γραφειοκρατικός και δύσκαμπτος σε διάφορες δραστηριότητες του, λόγω του φόβου ενός πιθανού ελέγχου από τη Διαχειριστική Αρχή που εγκλωβίζει σε διαδικασίες που στερούν βαθμούς ελευθερίας σε ερευνητικά ή επιστημονικά πεδία και πολύ βεβαρυμένο με ρόλους προϊσταμενικούς το σύστημα». Επίσης, άλλος αναφέρει, πως: «όταν έχεις να κάνεις με έναν οργανισμό με συγκεκριμένες διαδικασίες δεν είναι ούτως ή άλλως πολύ εύκολο ούτε για το διοικητικό,



αλλά ούτε και για το επιστημονικό προσωπικό». Τέλος, εκφράστηκε στο ίδιο πλαίσιο πως: «Όταν πρέπει να λειτουργεί κανείς εντός συγκεκριμένων ορίων, δε μπορείς να αναλάβεις πρωτοβουλία παρά μόνο όταν η δράση δεν έχει καταγεγραμμένα όρια και τα σχηματίζεις εσύ! Αυτό πχ γίνεται περισσότερο όσον αφορά στο επιστημονικό κομμάτι, όχι τόσο στο διοικητικό. Στο διοικητικό αυτό μπορεί να γίνει μόνο ως προς τον εισαγωγικό διαγωνισμό φερειπείν γιατί δεν υπάρχει κάτι καταγεγραμμένο σαν διαδικασία, πχ για το που και ποιες μέρες θα γίνει ο διαγωνισμός».

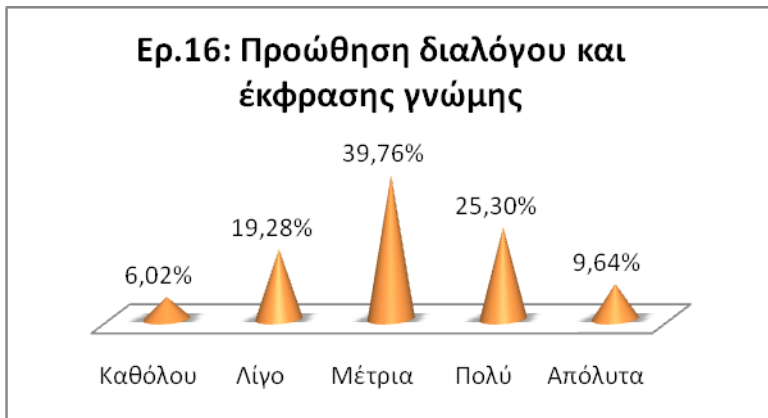
Από τη σκοπιά των γραπτών τεκμηρίων και βάσει του Π.Δ.57, Άρθρο 17, γίνεται σαφές πως σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας υπεύθυνη είναι η Κεντρική Επιτροπή εξετάσεων. Εφόσον, λοιπόν αυτή αποτελείται από διοικητικούς υπαλλήλους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α, αυτοί αναλαμβάνουν να οργανώσουν και να αποφασίσουν για όσα αφορούν στην ομαλή διεξαγωγή του διαγωνισμού.



Ανάλογες, μάλιστα, είναι και οι εκτιμήσεις, όσον αφορά στην ενθάρρυνση του ρίσκου και της λήψης αποφάσεων.

Το ίδιο συμβαίνει και ως προς τις συνεντεύξεις, αφού οι απαντήσεις που δόθηκαν αφορούν ταυτόχρονα και στις δύο ανωτέρω ερωτήσεις. Άλλωστε, είναι λεπτές οι διαφορές μεταξύ των εννοιών της πρωτοβουλίας της λήψης απόφασης και του ρίσκου, αν και συγκεκριμένα από συνεντευξιαζόμενο αναφέρθηκε πως: «σε ένα δημόσιο οργανισμό, τουλάχιστον σε οποιαδήποτε άλλη θέση πλην της Διοικήσεως δε τίθεται ζήτημα ανάληψης ρίσκου!».

#### 4.5. 4<sup>ος</sup> Άξονας: Διάλογος- Έκφραση Γνώμης



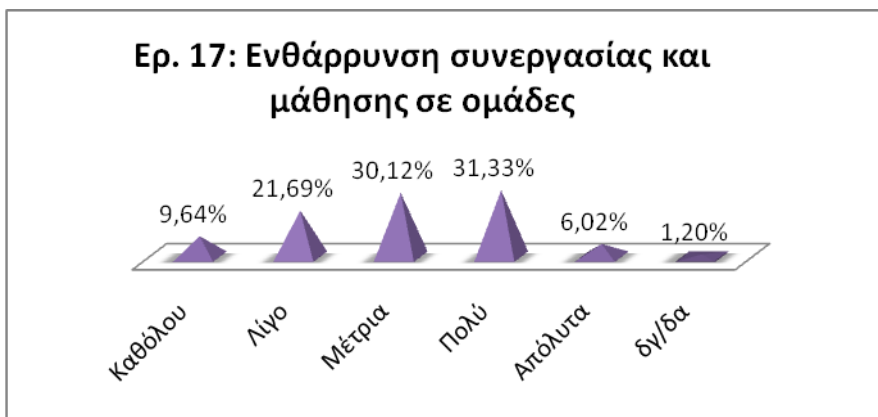
Συνεχίζοντας, με τις ερωτήσεις που αφορούν στο διάλογο, την έκφραση γνώμης και τη συνεργασία, και συγκεκριμένα ως προς την ερώτηση 16, διαφαίνεται μία μεγαλύτερη συγκέντρωση μεταξύ του μετρίου και μεγάλου επιπέδου, που υπερβαίνουν το 65%, ενώ υπάρχει, βέβαια και ένα ποσοστό περί του 25% που θεωρεί πως αυτό συμβαίνει μόνο λίγο ή και καθόλου.

Σε ένα μέτριο επίπεδο κινούνται και οι απόψεις των συνεντευξιζόμενων, όπως φαίνεται στα επόμενα σχόλια ορισμένων από αυτούς:

- «Άλλες Διοικήσεις εννοούν το διάλογο, ενώ άλλες, όχι, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα υλοποιηθεί τελικά η γνώμη των υπαλλήλων. Είναι σχετικά σπάνιο φαινόμενο! (..)άλλωστε, αλλάζουν πολύ συχνά και άλλες είναι ανοιχτές και άλλες, πολύ κλειστές».
- «δεν έχουμε θέμα να πάμε πιο πάνω, με την έννοια ότι αντιλαμβανόμαστε ότι ο πάνω μας ακούει, που είναι σημαντικό. Τώρα θα μου πείς αν αυτή η ακρόαση γίνεται δεκτή ή όχι.. έχω τύχει σε περιπτώσεις που γίνεται».
- «το περιβάλλον είναι ευεπίφορο να σε ακούσει, αλλά βέβαια δε θα επικρατήσει σίγουρα (..)Υπήρξαν, βέβαια, περίοδοι που ήταν καλύτερα και άλλες όχι».
- «Ναι, σε πολύ μεγάλο βαθμό! Είναι η κουλτούρα τέτοια, είναι το αντικείμενο του φορέα, που είναι εκπαιδευτικός(..)αν έχεις επιχείρημα θα σε ακούσει!»

Ως προς το διάλογο μεταξύ των υπαλλήλων σημειώθηκε πως: «καθένας λέει την άποψή του με τον καλύτερο τρόπο που μπορεί(..)έχουμε βεβαίως και προσωπικές συγκρούσεις, σε λογικά πλαίσια, όμως».

#### 4.6. 5<sup>ος</sup> Άξονας: Ομαδική Μάθηση



Ως προς την ενθάρρυνσή της συνεργασίας, από πλευράς της μάθησης σε ομάδες, ένα ποσοστό που αγγίζει το 68% θεωρούν πως αυτό γίνεται από μέτρια έως απόλυτα, ενώ υφίσταται και ένα ποσοστό περί του 30% που κρίνει πως αυτό γίνεται από λίγο έως καθόλου.

Το σύνολο των συνεντευξιαζόμενων θεωρεί σε γενικές γραμμές πως αυτό προωθείται από τον οργανισμό, άλλοι σε μεγάλο και άλλοι σε μέτριο βαθμό, επομένως τα αποτελέσματα των δύο μεθόδων φαίνεται να ανταποκρίνονται σχετικά. Ορισμένες από τις σχετικές απαντήσεις παρατίθενται κάτωθι:

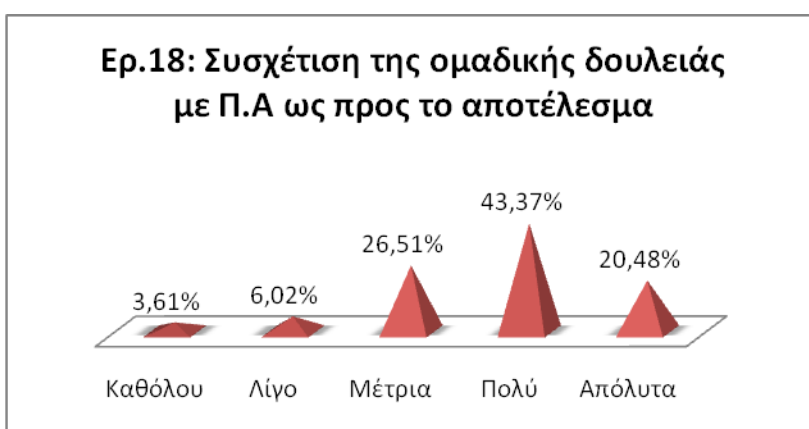
- ✓ «Όπως είναι δομημένο το σύστημα, τόσο του Ινστιτούτου, όσο και της Σχολής, αναγκαστικά θα πρέπει να διαλειτουργείς με τον συνάδελφο, είτε είναι στο επιστημονικό είτε στο διοικητικό προσωπικό. Δηλαδή οι αρμοδιότητες του επιστημονικά υπευθύνου θα ήταν μισές εάν δεν γινόταν τίποτε από το διοικητικό πακέτο».
- ✓ «Ναι υπάρχει, περισσότερο, βέβαια μεταξύ του επιστημονικού προσωπικού, αλλά και με το διοικητικό. Όταν πχ το επιστημονικό προσωπικό αποφασίσει ότι θέλει να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα, θα πρέπει να διαλειτουργήσει με το διοικητικό για να δούμε αν μπορεί να υλοποιηθεί(..)Υπάρχει συχνή συνεργασία, αλλά περισσότερο σε άτυπο επίπεδο».
- ✓ «Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α έχει κανείς την ευκαιρία, αν έχει ενδιαφέρον να επιμορφωθεί σε πολλά αντικείμενα, συμμετέχει σε ομάδες εργασίας, σύνταξης εκπαιδευτικού υλικού, εκπαιδευτικών φακέλων, σύνταξη οδηγιών, σύνταξη κάποιων Μνημονίων Συνεργασίας κλπ(..)Βέβαια, υπάρχει διάσταση του επιστημονικού προσωπικού με

το διοικητικό προσωπικό. Η συνεργασία με το διοικητικό προσωπικό είναι περιορισμένη. έχεις μια αλληλεπίδραση, αλλά, δεν είναι τόσο όσο θα έπρεπε».

- ✓ «Εμμεσα από τις ομάδες εργασίας που είναι και η πεμπτούσια της ύπαρξης του οργανισμού, οποιοσδήποτε εμπλακεί θα επεκτείνει τους ορίζοντές του, άρα δημιουργείται ένα αποτέλεσμα μάθησης. Όμως αμιγώς ομάδες μάθησης αν και θα μπορούσαν να υφίστανται καθότι το επιτρέπει ο χώρος, δεν συμβαίνει. Θα μπορούσαν πχ να γίνονται διατομεακά μαθήματα οι περισσότερες δράσεις, άλλωστε, υλοποιούνται ακριβώς γιατί σχηματίζονται ομάδες εργασίας».

Από πλευράς γραπτών τεκμηρίων θα αναφερθούν, ενδεικτικά, ορισμένες από τις Αποφάσεις που βρίσκονται αναρτημένες στο ΔΙΑΥΓΕΙΑ και αφορούν σε συγκρότηση Ομάδων Εργασίας για:

- το σχεδιασμό του επιμορφωτικού προγράμματος «Εξ αποστάσεως εκπαίδευση εκπαιδευτών στην ηλεκτρονική μάθηση» (Απόφαση Προέδρου, 2016),
- την εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού μαθημάτων του Προγράμματος Σπουδών της ΚΔ' Εκπαιδευτικής Σειράς «Κοσμάς Ψυχοπαίδης» της Ε.Σ.Δ.Δ.Α (Απόφαση Προέδρου, 2016).
- συμπληρωματικές ομάδες εργασίας για εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού μαθημάτων του Προγράμματος Σπουδών της ΚΔ' Εκπαιδευτικής Σειράς «Κοσμάς Ψυχοπαίδης» της Ε.Σ.Δ.Δ.Α (Απόφαση Προέδρου, 2016)
- τη δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού και υλικού πιστοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος «Coaching Συνεργασίας και Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση» (Απόφαση Προέδρου, 2016).

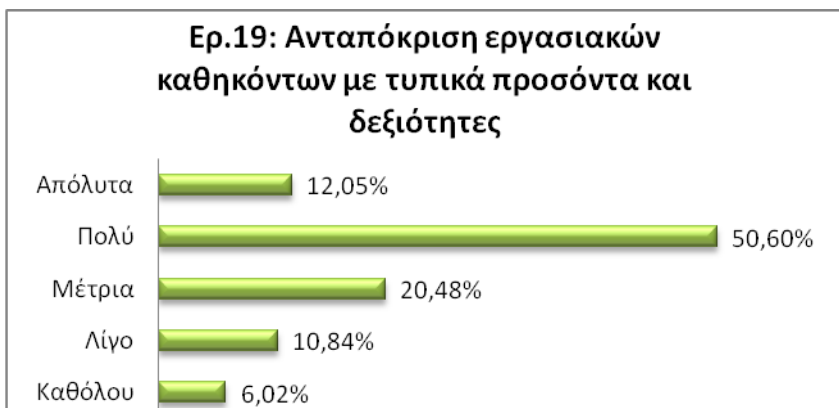


Σχετικά με το αν η ομαδική δουλειά προσδίδει προστιθέμενη αξία στο εξαγόμενο αποτέλεσμα, φαίνεται πως η αντίληψη αυτή είναι εμπεδωμένη στο προσωπικό, αφού

άνω του 63% το πιστεύουν σε μεγάλο και απόλυτο βαθμό, ενώ επιπλέον, το 26,51% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό.

Το σύνολο των συνεντευξιζόμενων είναι πεπεισμένο σχετικά με τον κομβικό ρόλο της ομαδικής εργασίας στην επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.

#### 4.7. 6<sup>ος</sup> Άξονας: Εσωτερικό Περιβάλλον



Καταλήγοντας, θα γίνει ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν και τον τελευταίο άξονα ερωτήσεων των ημί-δομημένων συνεντεύξεων, ως προς το αν ο οργανισμός αφουγκράζεται το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον.

Ως προς τη 19<sup>η</sup> ερώτηση, που αφορά στην ανταπόκριση μεταξύ τυπικών προσόντων και δεξιοτήτων και των καθηκόντων των εργαζομένων το 50% θεωρεί πως αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό, το 12% απόλυτα, ενώ μόνο το 16% κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα (λίγο ή καθόλου).

Η γενική αίσθηση των συνεντευξιζόμενων αποτυπώνεται στην πεποίθηση πως: «έχουν γίνει σοβαρές προσπάθειες να ανταποκρίνονται τα προσόντα στις θέσεις». Αναφέρεται συγκεκριμένα ότι: *«η ανάληψη καθηκόντων γίνεται βάσει τυπικών προσόντων και για το επιστημονικό προσωπικό, αλλά και το διοικητικό και για τη διεύθυνση οικονομικού. Μάλιστα, ως προς τις ειδικές κατηγορίες προσωπικού γίνονται και συνεντεύξεις. Το προσωπικό είναι υψηλών προσόντων, σχεδόν όλοι είναι Π.Ε, ενώ πολλοί έχουν και μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους».*

Απ'την άλλη πλευρά, αναφέρεται συγκεκριμένα για το διοικητικό προσωπικό πως: *«αντιστοίχιση τυπικών προσόντων και θέσεων δεν υπάρχει στον φορέα μας, τουλάχιστον για όσους ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό. Το διοικητικό προσωπικό είναι overqualified. Υπάρχουν κάποιες Διοικήσεις που το καταλαβαίνουν και κάποιες*

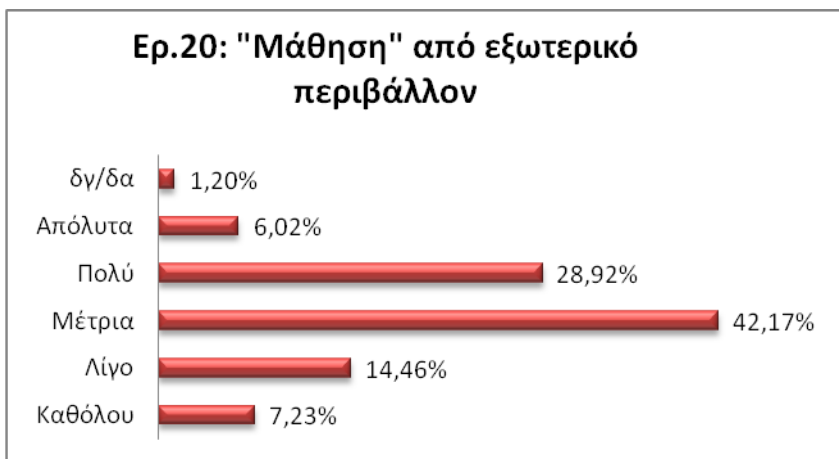
όχι».Βέβαια, σε άλλη συνέντευξη αναφέρεται πως ειδικά για το λόγο αυτό: «έχει θεσμοθετηθεί ο υπεύθυνος προγράμματος, ο οποίος είναι συνήθως ένας διοικητικός που παίρνει προγράμματα και τα κάνει απ την αρχή μέχρι το τέλος μόνος του».

Στο σημείο αυτό, θα γίνει αναφορά και σε μία ερώτηση που δε συμπεριλήφθηκε για λόγους αξιοπιστίας του αποτελέσματος στο ερωτηματολόγιο και αφορά στην ύπαρξη ανατροφοδότησης στον οργανισμό, με σκοπό να διερευνηθεί κατά πόσο ο οργανισμός αφουγκράζεται το εσωτερικό του περιβάλλον. Οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν ότι:

- «το ένα εργαλείο είναι η αξιολόγηση μετά το πέρας κάθε μαθήματος (Ε.Σ.Δ.Δ.Α) ή επιμορφωτικού προγράμματος (ΙΝ.ΕΠ) και το άλλο η αποτίμηση της δράσης που γίνεται σε πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Είναι κάτι καινοτόμο και θα μπορούσε να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο αν κανείς να το παρακολουθήσει και το ποσοτικοποιήσει, ώστε να παρακολουθούνται οι αλλαγές που έχουν επέλθει στον οργανισμό».
- «αφού η ομάδα σχεδιασμού ενός φακέλου ολοκληρώσει το πρόγραμμα, αυτό θα πάει προς πιστοποίηση, όπου θα επανελεγχθεί. Κατόπιν βγαίνει προς υλοποίηση. Σε κάθε πρόγραμμα, παίρνεις feedback από αυτούς που το παρακολούθησαν, ενώ μπορείς να το παρακολουθήσεις κι εσύ για να δεις αν χρειάζεται αλλαγή(..)αν χρειαστούν σοβαρές επεμβατικές κινήσεις, τότε γίνεται τροποποίηση φακέλου και ξαναπερνά απ'την κεντρική επιτροπή πιστοποίησης(..)συγκροτείται άλλη ομάδα σχεδιασμού και εκπόνησης του εκπαιδευτικού υλικού».

Ως προς τα γραπτά τεκμήρια, το ζήτημα της αξιολόγησης και αποτίμησης εμφανίζεται τόσο στην ιστοσελίδα του Κέντρου (Αποτίμηση Εκπαιδευτικής Δράσης και Εργαστήρια Καινοτομίας) (Αποτίμηση, 2016), όσο και σε Αποφάσεις για συγκρότηση ομάδων αξιολόγησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ (Απόφαση Προέδρου, 2017) και Αποφάσεις τροποποίησης τους (Απόφαση Προέδρου, 2016), καθώς και στους ετήσιους οδηγούς επιμόρφωσης (Επιμόρφωση, 2015). Το ίδιο ισχύει και για την Ε.Σ.Δ.Δ.Α, όπου φαίνεται στο ΠΔ.57, Α.9 παρ.1,2.

#### 4.8. 7<sup>ος</sup> Άξονας: Εξωτερικό Περιβάλλον



Από την άλλη πλευρά, ως προς το αν ο οργανισμός αφογκράζεται το εξωτερικό του περιβάλλον, άνω του 77% πιστεύουν πως αυτό συμβαίνει μέτρια έως απόλυτα, ενώ ένα 14%, μόνο σε μικρό βαθμό.

Σε ανάλογα αποτελέσματα, μας οδηγούν και οι συνεντεύξεις, αφού σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους, υφίστανται και διαδικασίες ενημέρωσης για bestpractices, αλλά και ανίχνευσης των αναγκών και αλλαγών που συμβαίνουν στο Δημόσιο. Αυτό, όμως που τονίζεται, είναι πως δεν υπάρχει όση συνεργασία θα επιθυμούσαν από τους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς:

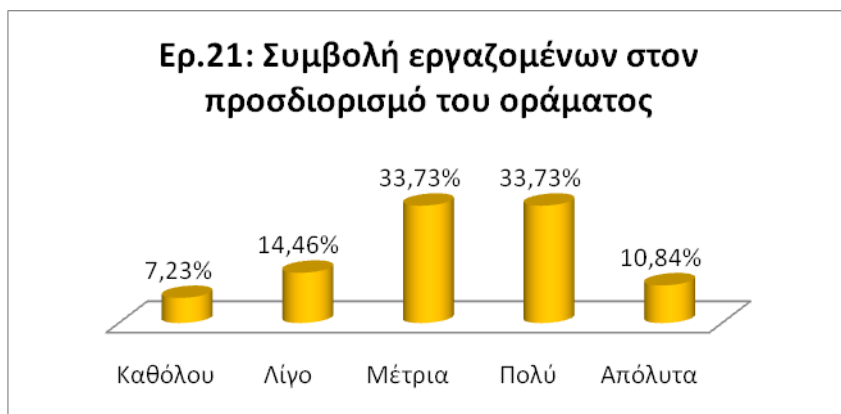
- «το Ε.Κ.Δ.Δ.Α κατεξοχήν έκανε τέτοιες δράσεις, ιδίως το ΙΝ.ΕΠ (και η Ε.Σ.Δ.Δ.Α σε σχέση πχ με την Ε.Ν.Α ή την πρακτική άσκηση), φερειπείν, έχει συνεργασθεί με την TaskForce και έφερε κατά κόρον bestpractices, πχ για το ζέπλυμα μαύρου χρήματος, τη διαφθορά και κάποια απ'αυτά τρέχουν ακόμα».
- «γίνονται κατά καιρούς πολλά προγράμματα καλών πρακτικών σε διάφορους τομείς, ένα πρόσφατο παράδειγμα ήταν αυτό που αφορούσε την ηλεκτρονική συνταγογράφηση, μέσα από ένα πρόγραμμα για το οποίο το Ε.Κ.Δ.Δ.Α είχε λάβει τεχνογνωσία από το αντίστοιχο ολλανδικό μοντέλο. Μάλιστα μετά από κάποιους μήνες έγινε και follow-up, οπότε ξαναήρθαν για να ενημερωθούν για τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται, ώστε να δοθούν λύσεις».
- «Υπάρχει άμεση συνεργασία με τις διευθύνσεις εκπαίδευσης των φορέων με ερωτηματολόγια και ετήσιο σχέδιο. Γίνεται προσπάθεια ώστε το δυναμικό να εξελισσεται παράλληλα με τις ραγδαίες εξελίξεις που ζούμε(..)υφίστανται μηχανισμοί καταγραφής αναγκών από το ΙΝ.ΕΠ, το οποίο ζητάει αιτήματα

φορέων αλλά και ατομικά αιτήματα υπαλλήλων και διαμορφώνει έναν προγραμματισμό βάσει αυτής της ζήτησης».

- «το Ε.Κ.Δ.Δ.Α έχει κάνει μια μεγάλη προσπάθεια να ανιχνεύσει τις ανάγκες των δημοσίων λειτουργών. Έχουμε εκπαιδεύσει τους εσωτερικούς επιμορφωτές και με τη χρήση ερωτηματολογίου, έχει γίνει σύστημα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Οι σχεδιαστές της εσωτερικής ομάδας επιμορφωτών μπορούν να το διανέμουν σε όλους τους υπαλλήλους, να πάρουν το feedback(..)είναι εκπαιδευμένοι να αποδελτιώνουν τις ανάγκες και άρα να γίνεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο εκπαίδευσης στοχευμένα για κάθε φορέα. Το ζήτημα είναι, όμως ότι δε βρίσκουμε μεγάλη ανταπόκριση..».

Μάλιστα, παρατίθεται, ενδεικτικά, Απόφαση που αφορά στη «συγκρότηση ομάδας για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών του Ο.Α.Ε.Δ» (Απόφαση Προέδρου, 2016), καθώς και εγκύκλιος που αφορά στον Προγραμματισμό του ΙΝ.ΕΠ (Εγκύκλιος, 2015) και αναφέρεται στο εν λόγω ζήτημα, ενώ, τέλος, υπάρχει Απόφαση για «συγκρότηση ομάδας εργασίας για την καταγραφή Φορέων του δημοσίου τομέα για υποβολή αιτημάτων στην ηλεκτρονική πλατφόρμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α» (Απόφαση Προέδρου, 2017).

#### 4.9. 8<sup>ος</sup> Άξονας: Κοινό Όραμα



Σχετικά με το επίπεδο συμβολής των εργαζομένων στον προσδιορισμό του οράματος του οργανισμού, οι περισσότερες απαντήσεις (67,46%) συγκεντρώνονται στο μέτριο και υψηλό επίπεδο ενώ ένα 21,69% θεωρούν πως αυτό συμβαίνει σε πολύ μικρό βαθμό.

Ως προς τις συνεντεύξεις, αυτό που σημειώθηκε και αφορά στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι πως: «πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους πως πρέπει να υπάρχουν εισηγήσεις από κάτω προς τα πάνω. Βέβαια, υπάρχουν Διοικήσεις που μπορεί να ενοχληθούν, αλλά



πάντα έχουν κάθε δικαίωμα να αντικρούουν τις προτάσεις, αλλά αν είναι καλά τεκμηριωμένες θα ήταν πλούτος για την διαμόρφωση στρατηγικής. Αυτή την κουλτούρα δε την έχουμε. Συμβαίνει μεμονωμένα και αν δεν υπάρχει αποδοχή απογοητεύει το μεμονωμένο υπάλληλο».

#### 4.10. 9<sup>ος</sup> Άξονας: Εμπόδια Μετάβασης στον Ο.Μ



Τέλος, ως προς τον προσδιορισμό των εμποδίων μετάβασης στο πρότυπο του Ο.Μ οι απαντήσεις οριακά ισομοιράζονται. Τα μεγαλύτερα ποσοστά αφορούν τη φύση του Δημοσίου (29%), που επειδή είναι αναγκαίο να διέπεται από συγκεκριμένες αρχές και πλαίσιο καταστά δύσκολη την ενσωμάτωση των χαρακτηριστικών του Ο.Μ στους οργανισμούς του και τη μικρή συμμετοχή των εργαζομένων σε διαβουλευτικές διεργασίες, καθώς και στο φόβο για την αλλαγή κατά 27%. Βεβαίως, και οι διάφορες στρεβλώσεις του ρυθμιστικού πλαισίου, των μεταρρυθμιστικών αλλαγών και της έλλειψης συντονισμού θεωρείται από το 24% ως ένα σοβαρό εμπόδιο, ενώ το 19% αναδεικνύει ως σημαντικό πρόβλημα την άκαμπτη γραφειοκρατική δομή. Μάλιστα, από διάφορα συμπληρωματικά σχόλια που αφορούσαν στην τελευταία αυτή ερώτηση, διευκρινίζεται πως ορισμένα εξ' αυτών των εμποδίων, που ισχύουν όχι τόσο για το ίδιο το Ε.Κ.Δ.Δ.Α αλλά περισσότερο για τους φορείς του υπόλοιπου Δημοσίου με τους οποίους βρίσκεται σε αλληλεπίδραση αφορούν τόσο στην έλλειψη συντονισμού και συνεχείς θεσμικές μεταβολές (επιβεβαιώνοντας την επιλογή Β), όσο και στη διοικητική κουλτούρα, από την άποψη συνεργασίας και διαβουλευτικών διεργασιών μεταξύ επιπέδων και διάχυσης της πληροφορίας (ενισχύοντας την επιλογή Δ).

Εκ μέρους των συνεντευξιαζόμενων αναφέρθηκαν τα εξής:

- *«Κατά τη γνώμη μου το προσωπικό θα έπρεπε να συμμετέχει και κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης των πολιτικών(..)επίσης, πρέπει να ενημερώνεται επί όλων των αποφάσεων και να κρατώνται σε κάθε σχετική διαδικασία της διοίκησης πρακτικά, τα οποία να αναρτώνται και να γνωστοποιούνται».*
- *«Η αλήθεια είναι ότι είμαστε πίο ευπροσάρμοστοι και πίο ανοικτοί σε αλλαγές από άλλους δημόσιους οργανισμούς. Αυτό οφείλεται καθαρά στην εκπαιδευτική κουλτούρα που έχει ο οργανισμός. Βέβαια, αυτό φαίνεται να είναι λίγο πιοδύσκολο στο διοικητικό κομμάτι, η αλλαγή εκεί δεν είναι πάρα πολύ εύκολη, κυρίως λόγω των διαδικασιών(..)επίσης, οι παγιωμένες αντιλήψεις και συγκεκριμένη οπτική γωνία με την οποία αντιλαμβάνεται κανείς τον κόσμο και τους γύρω του, η ανοικτότητα στις νέες καταστάσεις..».*
- *«Θεωρώ ότι η νοοτροπία των υπαλλήλων των άλλων φορέων που έρχεται σε επαφή με το Κέντρο. Δηλαδή και κάτι να είναι τυπικά θεσμοθετημένο, αν εν τέλει δεν υπάρχει η νοοτροπία συνεργασίας και απ'τα δύο μέρη δε μπορείς να προχωρήσεις. Υπάρχουν από καθυστερήσεις μέχρι καμία επικοινωνία, ακόμη και σε πράγματα που τους αφορούν άμεσα και σε Προγράμματα που φτιάχτηκαν ειδικά για αυτούς!»*

Βεβαίως, όλοι δέχονται ως εμπόδια και τα υπόλοιπα, που, όμως, επειδή πρόκειται για «μικρό φορέα, με περισσότερο οριζόντιες δομές,..)δηλαδή δεν είναι μια κλασική καθετοποιημένη δομή», θεωρούν ότι δε τα αντιμετωπίζουν σε τόσο μεγάλο βαθμό όπως συμβαίνει στο υπόλοιπο Δημόσιο. Αυτό, όμως, που επίσης, αναδείχθηκε ήταν το ζήτημα του συντονισμού και της αποσπασματικότητας των μεταρρυθμιστικών αλλαγών και συγκεκριμένα ότι: *«Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ότι δεν εφαρμόζεται η νομοθεσία(..)οι υπάλληλοι δεν έχουν εμπιστοσύνη στη χρησιμότητα των αλλαγών. Δεν υπάρχει συντονισμός».*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Φθάνοντας στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, θα γίνει, αρχικά, μία αξιολογική θεώρηση των ποιοτικών και ποσοτικών ευρημάτων, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το επίπεδο εμπέδωσης των χαρακτηριστικών και αρχών του Ο.Μ από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, αλλά και σε σχέση με τα σημαντικότερα εμπόδια, που θέτουν αναχώματα στην ολοκληρωτική λειτουργία του ως τέτοιου και άπτονται, στην πλειοψηφία τους, των, ήδη αναλυμένων, χαρακτηριστικών της ελληνικής Δ.Δ. Αμέσως μετά, η μελέτη συναρτώντας, από τη μία πλευρά, τα συμπεράσματα επί της εμπειρικής έρευνας στο συγκεκριμένο φορέα και από την άλλη, το σύνολο της μελέτης, θα θέσει ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές, που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως προτάσεις, αναδεικνύοντας προοπτικές προς τη δημιουργία ενός Δημόσιου Τομέα, το σύνολο των οργανισμών του οποίου θα δύναται να λειτουργεί σε μεγαλύτερο βαθμό, ως Ο.Μ.

#### 5.1. Συμπεράσματα Έρευνας

Τα συμπεράσματα, που προέκυψαν από τη μελέτη περίπτωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, θα λαμβάνουν υπόψη, από άποψη δομής, τους θεματικούς άξονες της ημί-δομημένης συνέντευξης-όπως αυτοί παρουσιάζονται στο Παράρτημα-σε αντιστοιχία με τους ευρύτερους, άλλωστε, άξονες των κεντρικών χαρακτηριστικών και αρχών του Ο.Μ, βάσει της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε.

Το εναρκτήριο λάκτισμα δίνει η εξέταση ύπαρξης στοιχείων που υποδηλώνουν τη διευκόλυνση της ατομικής μάθησης στον οργανισμό. Τα εν λόγω στοιχεία, που προσδιορίζονται πιο συγκεκριμένα στο ερωτηματολόγιο, αφορούν το χρόνο που παραχωρείται για προσωπική μάθηση, αλλά και για παρακολούθηση σεμιναρίων, την ύπαρξη δομών και πηγών πληροφόρησης και γνώσης, την ευρύτητα χρήσης συστημάτων Τ.Π.Ε ως προς τα ατομικά εργασιακά καθήκοντα, αλλά και την αντιμετώπιση λαθών ως ευκαιρίες μάθησης (Handy, 1992). Στο σύνολό τους, λοιπόν, τα ευρήματα που προέκυψαν από τις τρεις μεθόδους ανάλυσης φαίνεται να επιβεβαιώνουν την ύπαρξη του χαρακτηριστικού της ατομικής μάθησης στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α, που ως εκπαιδευτικός φορέας εμφανίζεται να στηρίζει τον κεντρικό πυρήνα και στόχο

του «εντός των τειχών του» σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Η πρώτη «πειθαρχία»ή PersonalMasteryκατά τον Senge (1990) επιβεβαιώνεται.

Ως προς το ζήτημα της ανοιχτής επικοινωνίας και των συναντήσεων για την ενημέρωση των εργαζομένων και τη μετάδοση της γνώσης τα αποτελέσματα δεν είναι ιδιαίτερος αισιόδοξα, τουλάχιστον από πλευράς τυπικών διαδικασιών. Φωτεινή εξαίρεση αποτελεί η πρωτοβουλία της Διεύθυνσης του ΙΝ.ΕΠ για καταγραφή αναφοράς από τους συμμετέχοντες σε συνέδρια και τη διακίνηση αυτής σε όλο το προσωπικό. Παρόλ' αυτά, σε γενικές γραμμές, φαίνεται να επικρατούν λογικές ατομικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που στην καλύτερη περίπτωση μοιράζεται σε επίπεδο ομάδας, του επιστημονικού προσωπικού κατά βάση, με αποτέλεσμα να ορθώνονται εμπόδια στη διάχυση αυτού στο σύνολο του οργανισμού. Έτσι, το χαρακτηριστικό που αναδεικνύεται, τόσο από τον Garvin (1993), όσο και από τον Saint-Onge (1993), όπως παρουσιάζονται και στο Κεφάλαιο 2.4 δεν επιβεβαιώνεται σε σημαντικό βαθμό από τις εκτιμήσεις.Θα ήταν σκόπιμο, βέβαια, να υπογραμμισθούν απόψεις που αφορούν, αφενός, την ύπαρξη άτυπων διαδικασιών που ευδοκιμούν λόγω του μικρού μεγέθους της δομής του Κέντρου και αφετέρου της ύπαρξης σχετικά συχνών συναντήσεων μεταξύ διοίκησης και υπευθύνων του επιστημονικού και εκπαιδευτικού προσωπικού, σε ένα πλαίσιο συνεπικουρίας του έργου της. Σχηματίζεται κατ' αυτό τον τρόπο μια εικόνα δύο ταχυτήτων, όπου λόγω του μικρού μεγέθους του φορέα και ορισμένων πιο οριζόντιων δομών που υφίστανται σε αυτόν γίνεται εφικτή η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας, οι οποίες,όμως, αφενός δεν είναι καθολικές, αφετέρου κινούνται σε πιο άτυπες μορφές. Συνεπώς, δεν είναι δυνατό να κριθεί ξεκάθαρα εάν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι και σε ποιο βαθμό, εμπεδωμένο εντός του οργανισμού. Στο σημείο αυτό, πάντως, αναδύεται το ζήτημα της άκαμπτης ιεραρχικής δομής, που αναλύθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, αφού οι διαδικασίες φαίνεται να έχουν μια λογική «από πάνω προς τα κάτω» και όποιες διαδικασίες ξεφεύγουν αυτής ξεπροβάλλουν είτε με άτυπες διαδικασίες σε πιο προσωπικό επίπεδο, είτε στις πιο οριζόντιες δομές ενός οργανισμού που, όπως προκύπτει, δεν έχει, υπό περιπτώσεις, τα κλασσικά χαρακτηριστικά μιας τυπικής ιεραρχικής δομής (βλ. Υπουργεία).

Συνεχίζοντας με τον επόμενο άξονα της συνέντευξης που άπτεται της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών και ρίσκου, τα συμπεράσματα είναι μάλλον αρνητικά. Αναδεικνύεται η έντονη παρουσία συγκεκριμένων ορίων του πλαισίου λειτουργίας αλλά και συχνών ελέγχων της Διαχειριστικής Αρχής, που εγκλωβίζουν στις

θεσμοθετημένες διαδικασίες περισσότερο, ίσως, το διοικητικό, αλλά και το επιστημονικό προσωπικό. Βεβαίως, ως προς την ύπαρξη παραδειγμάτων διασποράς μιας πληροφόρησης με πρωτοβουλία κάποιου εργαζόμενου από τα μεσαία ή χαμηλά επίπεδα ιεραρχίας, γίνονται κάποιες θετικές αναφορές, οι οποίες, όμως, είναι μάλλον σποραδικές, παρά ένα συχνό φαινόμενο, τουλάχιστον όσον αφορά σε τυπικές και καθολικές διαδικασίες. Η υψηλή αυστηρότητα των κανόνων με σκοπό την ελαχιστοποίηση των περιθωρίων πρωτοβουλίας, όπως υπογραμμίζονται από το βεμπεριανό πρότυπο και όπως αυτό έχει αναδειχθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, αλλά και οι μηχανισμοί που διέπουν κάθετα δομημένους οργανισμούς, λειτουργούν και στην περίπτωση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α ως ανάχωμα στην επίτευξη του εν λόγω χαρακτηριστικού, όπως αυτό καταγράφεται και από τους Garratt (1990), Lessem (1990), Sugarman (1998) στο Κεφάλαιο 2.4.

Όσον αφορά την ύπαρξη κουλτούρας προώθησης του διαλόγου και έκφρασης απόψεων (Sugarman, 1998) στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α, αυτό γίνεται ορατό σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό. Το στοιχείο που υπογραμμίζεται, βέβαια, στο σύνολο σχεδόν των εκτιμήσεων αφορά το κομβικό ζήτημα της αλλαγής των Διοικήσεων ανά τακτά διαστήματα και μπορεί, αναλόγως της ανοικτότητάς τους να αλλάζουν και τα δεδομένα απάντησης. Το κοινό σημείο που διέπει όλες τις σχετικές εκτιμήσεις αφορά το γεγονός πως το περιβάλλον είναι εν γένει ευεπίφορο στο να ακούει τη γνώμη των εργαζομένων, ανάλογα όμως με την εκάστοτε Διοίκηση γίνεται πιο συχνή ή σπανιότερη η πιθανότητα της επικράτησης αυτής της γνώμης. Επίσης, ο διάλογος μεταξύ του προσωπικού είναι συχνό φαινόμενο, όπως άλλωστε θα φανεί και στην επόμενη παράγραφο. Εν προκειμένω, λοιπόν και αποκλειστικά από τη σκοπιά του διαλόγου και της δυνατότητας έκφρασης γνώμης, φαίνεται το μοντέλο της κουλτούρας, από το οποίο χαρακτηρίζεται ο οργανισμός υπό εξέταση, να εκφεύγει του κλασικού προτύπου εξουσίας (ΔΙΑΣ) που συνήθως διέπει τους δημόσιους οργανισμούς-Κεφάλαιο 2.2-, δίνοντας ενδείξεις μιας λιγότερο συγκεντρωτικής δομής. Βεβαίως, σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να τονισθεί εκ νέου πως αυτό περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στο πεδίο του διαλόγου και όχι σε αυτό της ανάληψης πρωτοβουλίας και λήψης απόφασης, όπως έγινε σαφές στην παραπάνω παράγραφο.

Μεταπηδώντας στο επόμενο καίριο χαρακτηριστικό ενός Ο.Μ, που αφορά τη μάθηση σε ομάδες (Senge, 1990: “Team Learning”) και μελετώντας τα ευρήματα της έρευνας, δύναται κανείς να καταλήξει στο συμπέρασμα πως το Ε.Κ.Δ.Δ.Α εμφορείται σε μεγάλο

βαθμό από αυτό. Υφίστανται πολλές διαδικασίες που δε μπορούν να τελεσφορήσουν χωρίς τη συνεργασία και την εργασία σε ομάδες. Σε αυτές, μάλιστα, αν και σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με το επιστημονικό και εκπαιδευτικό προσωπικό, εμπλέκονται και οι υπάλληλοι του διοικητικού. Ενδείκνυται, βέβαια, στο συγκεκριμένο σημείο να αποτυπωθεί η άποψη που εκτιμά πως αν και δημιουργείται μέσω των ομάδων εργασίας ένα αποτέλεσμα μάθησης, αυτό θα μπορούσε να προωθείται ακόμη περισσότερο από τον οργανισμό, μέσω αμιγών ομάδων μάθησης με διατομεακά μαθήματα και άλλα, γεγονός που δε συμβαίνει. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, το ζήτημα της προστιθέμενης αξίας που προσδίδει η ομαδική εργασία στη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος φαίνεται να είναι εμπεδωμένο ως αντίληψη από το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α, γεγονός που επιβεβαιώνει το ανωτέρω συμπέρασμα.

Το επόμενο χαρακτηριστικό αφορά στο αν ο οργανισμός αφουγκράζεται το εσωτερικό του περιβάλλον και από θεωρητικής απόψεως, βασίζεται τόσο στη λογική του χαρακτηριστικού που περιγράφεται από τον Beard(1993) όσο και του “SystemThinking” (Senge, 1990)-Κεφάλαιο 2.4. Αρχικά, θα εξετασθεί κατά πόσον τα εργασιακά καθήκοντα κάθε υπαλλήλου συνδέονται με τα τυπικά του προσόντα και δεξιότητες. Όπως δείχνουν οι εκτιμήσεις των ερωτηθέντων, αυτό συμβαίνει σε ικανοποιητικό βαθμό και όποιες αποκλίσεις υπάρχουν, σχετίζονται, κυρίως, με το διοικητικό προσωπικό, το οποίο σε αρκετές περιπτώσεις έχει περισσότερα προσόντα από αυτά που είναι απαραίτητα για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Πρόκειται για ένα ζήτημα, που, καθώς φαίνεται, ο οργανισμός προσπαθεί με διάφορους τρόπους να θεραπεύσει και ως ένα βαθμό το καταφέρνει (βλ.λεπτομέρειες στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο). Από την άλλη πλευρά, ως προς το ζήτημα της ανατροφοδότησης, που αποκρυσταλλώνεται σε διαδικασίες αξιολόγησης και αποτίμησης, γίνεται σαφές πως αυτές είναι σε λειτουργία και πως υφίσταται σχεδιασμός για την περαιτέρω βελτίωσή τους. Το μόνο που θα μπορούσε να σχολιασθεί στο σημείο αυτό και αφορά για άλλη μια φορά σε γραφειοκρατικά εμπόδια που δημιουργούν κάποιες χρονοτριβές στο όλο σύστημα, είναι οι φορμαλιστικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν από τη στιγμή που θα εντοπισθεί η ανάγκη της αλλαγής μέχρι την εφαρμογή της. Αυτό, βέβαια, δικαιολογείται λόγω του ότι οι διαδικασίες στο Δημόσιο είναι αναγκαίο να διασφαλίζουν την αρχή της νομιμότητας, προκειμένου να διαφυλάσσεται το Δημόσιο Συμφέρον, αλλά αυτό δεν παύει να προκαλεί δυσκαμψίες και εμπόδια στην άμεση ανταπόκρισή του στις συνεχόμενες αλλαγές με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπο.

Επομένως, όπως διαφαίνεται από την ανωτέρω ανάλυση το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό λειτουργεί σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Αντιστοίχως, από πλευράς εξωτερικού περιβάλλοντος-SystemThinking: Senge (1990)-εγείρονται δύο ζητήματα. Το πρώτο αφορά στην παρακολούθηση και χρήση καλών πρακτικών στον οργανισμό (Sugarman, 1998) και φαίνεται να συμβαίνει και να αποδίδει καρπούς. Μια επισήμανση που θα ήταν σκόπιμο να γίνει σχετίζεται με την έλλειψη συγκεκριμένης διαδικασίας παρακολούθησης, που φαίνεται να εναπόκειται στη πρωτοβουλία και βούληση των επιστημονικά υπεύθυνων. Αναφορικά με το δεύτερο ζήτημα της ανίχνευσης αναγκών και αλλαγών του υπόλοιπου Δημοσίου (Argyris, 1990), οι εκτιμήσεις συντείνουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη θεσμοθετημένης και σχεδιασμένης σχετικής διαδικασίας, η οποία, όμως, παρεμποδίζεται σε διάφορες περιπτώσεις, λόγω μη ανταπόκρισης από πλευράς των φορέων στους οποίους αναφέρεται. Όπως δηλαδή, έχει αναδειχθεί και στην περίπτωση συνεργασίας του υπόλοιπου Δημοσίου σε σχέση με την έγκριση παρακολούθησης σεμιναρίων, έτσι και σε αυτή την περίπτωση η ανταπόκριση δεν είναι τόσο μεγάλη όσο επιβάλλεται. Πρόκειται για ένα ακόμη παράδειγμα έλλειψης συντονισμού, παράκαμψης των θεσμοθετημένων, αλλά και αποφυγής αλληλεπίδρασης με άλλα συστήματα, έστω και αν αυτά διάκεινται θετικά προς αυτό. Σε γενικές γραμμές, πάντως, το υπό εξέταση χαρακτηριστικό είναι ορατό σε σημαντικό βαθμό στον οργανισμό.

Το τελευταίο χαρακτηριστικό αναφέρεται στη συμβολή των εργαζομένων στον προσδιορισμό του οράματος-“SharedVision”:Senge (1990)-στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Εδώ οι εκτιμήσεις που εξάγονται από το ερωτηματολόγιο κινούνται σε μέτρια, ίσως και υψηλά επίπεδα. Παρόλ'αυτά, τόσο με αφορμή ένα σχόλιο συνεντευξιαζόμενου επί της συγκεκριμένης ερώτησης, όσο και από εκτιμήσεις τους σε παρεμφερή θέματα, όπως παρουσιάστηκαν ανωτέρω, υποδηλώνεται η ύπαρξη διάστασης μεταξύ των αποφάσεων και των στρατηγικών που λαμβάνονται από τη Διοίκηση και του τρόπου που αυτές συνδιαμορφώνονται και διακινούνται στο υπαλληλικό προσωπικό. Η έλλειψη συμμετοχής των εργαζόμενων στις διαβουλευτικές διεργασίες, που εκτιμάται και ως το δεύτερο μεγαλύτερο, κατά σειράν, εμπόδιο στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, φαίνεται να δηλώνει το παρόν και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α, ίσως όχι στο βαθμό που αυτό συμβαίνει σε άλλους φορείς, αλλά σε βαθμό που κρίνεται υπολογίσιμος.

## 5.2. Προοπτικές- Προτάσεις

Βάσει των ερευνητικών συμπερασμάτων, που αφορούν συγκεκριμένα τον οργανισμό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, δύναται κανείς να εκμαιεύσει ιδέες σχετικά με το πως θα μπορούσαν ορισμένα από τα εμπόδια, που συναντώνται τόσο στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α, όσο και γενικότερα στην ελληνική Δ.Δ, όπως αυτά αναλύθηκαν διαρρέοντας όλο το σώμα της παρούσας μελέτης, να καμφθούν, διατηρώντας πάντοτε κατά νου όλες τις βασικές αρχές από τις οποίες πρέπει να διαπνέεται το Δημόσιο. Έτσι, θα ήταν σάφρον να αναδειχθούν τρεις βασικές κατευθύνσεις που θα μπορούσαν, δυνάμει, να λειτουργήσουν και ως προτάσεις βελτίωσης των υφιστάμενων συνθηκών, έχοντας ως φόντο και ως προοπτική τη δημιουργία των καταλληλότερων δυνατών προϋποθέσεων εμπέδωσης των χαρακτηριστικών του Ο.Μ στο σύνολο των δημόσιων οργανισμών και της ελληνικής Δ.Δ. Η δημιουργία θεσμοθετημένων διαύλων επικοινωνίας μεταξύ ανώτερων και κατώτερων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας θα έθετε, ενδεχομένως, τις βάσεις για την άρση ορισμένων εκ των γραφειοκρατικών φραγμών και θα οδηγούσε σε ένα σύστημα περισσότερο ευέλικτο. Η επεξεργασία διαδικασιών έντασης της συμμετοχής των εργαζόμενων στις διαβουλευτικές διεργασίες που θα αφορούν σε αποφάσεις, ακόμη και σε στρατηγικές των διαφόρων διοικήσεων, φαντάζει αναγκαία. Κάθε εμπλοκή από πλευράς των εργαζόμενων, άλλωστε, πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πλούτος από τις διοικήσεις, αφενός, λόγω της τεχνογνωσίας που ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει στο αντικείμενό του, αφετέρου διότι, μέσω αυτής της εμπλοκής διασφαλίζεται η μείωση του φόβου και της αντίστασης στην αλλαγή, αφού η διάδραση μπορεί να λειτουργεί και ως πειθώ. Τέλος, η συστηματική προσπάθεια από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές, ως προς τη βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου (βλ.παθογένειες και στρεβλώσεις που έχουν αναλυθεί σε προηγούμενα Κεφάλαια) και το συντονισμό όλων των φορέων στην εφαρμογή διάφορων μεταρρυθμίσεων με ολοκληρωμένο τρόπο, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η τρίτη κατευθυντήρια πρόταση της παρούσας μελέτης.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

- Ακριβοπούλου, Χ.Μ. & Ανθόπουλος, Χ.** 2015. Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Αθήνα. Διατίθεται στο: [https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/2532/7/00\\_master\\_document\\_anthopoulos\\_2\\_final.pdf](https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/2532/7/00_master_document_anthopoulos_2_final.pdf)
- Αργυριάδης, Δ.** 1990. “Γραφειοκρατία και Απογραφειοκρατικοποίηση”, *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, 43-44:7-29.
- Κτιστάκη, Σ.Ν.** 2014. *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Λαδή, Σ. & Νταλάκου, Β.** 2010. *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μακρυνήτρης, Α.** 1995. Η κρυφή Γοητεία της Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Στο: Γ. Παπαδημητρίου & Α. Μακρυνήτρης (Επιμ.), *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης* (11- 46). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Μακρυνήτρης, Α.** 1996. *Η Διοίκηση σε Κρίση: Κείμενα για τη Διοίκηση και την Κοινωνία*, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη: «Νέα Σύνορα», Αθήνα.
- Μακρυνήτρης, Α.** 1999. *Ο «Μεγάλος Ασθενής». Η Μεταρρύθμιση και ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μακρυνήτρης Α.** (1999γ), «Προλεγόμενα για μια Εισαγωγή στη Διοικητική Βιβλιογραφία», από το Διοίκηση και Κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, σ. 85-95, Θεμέλιο, Αθήνα
- Μακρυνήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ-Η.** 2012. *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, 5<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, Θεσσαλονίκη.
- Μακρυνήτρης, Α & Μιχαλόπουλος, Μ.** (Επιμ.), 2000. *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998*, Παπαζήσης, Αθήνα.
- Παρασκευόπουλος, Ι.Ν.** 1993. *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Πειραιά, Αθήνα.
- Ραμματά, Μ.** 2011. *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

**Σπανού, Κ.** 1995. Σε Αναζήτηση του Εκσυγχρονισμού: Οι Πολιτικές Προσλήψεων στο Δημόσιο και οι Μεταρρυθμίσεις τους. Στο: Γ. Παπαδημητρίου & Α. Μακρυδημήτρης (Επιμ.), *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης* (65- 94). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

**Σπανού, Κ.** 2001. *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

**Σπανού, Κ.** 2011. Οργάνωση της Κυβέρνησης: Σκέψεις με αφορμή την Αναδιάταξη των Υπουργείων. Στο: Χρυσανθάκης, Χ., (Επιμ.), Σπανού, Κ., Ντουχάνη, Χ. & Κτιστάκη, Σ. *Η πρόσφατη διοικητική μεταρρύθμιση. Αναδιάρθρωση της Κεντρικής Διοίκησης και σύστημα προσλήψεων – Νομικές, συστημικές και οργανωτικές διαστάσεις*. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Σάκκουλα.

**Σπράος, Γ.** 1997. *ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ: Συνεισφορά στον Κοινωνικό Διάλογο*. (Εκθεση Σπράου). Διαθέσιμο στο:

[file:///C:/Users/User/Downloads/Sprauo\\_report%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Sprauo_report%20(1).pdf) (1/10/2017)

**Τσέκος, Θ.** 2008. Η διαρκής ελληνική διοικητική κρίση: Περί της μεταρρυθμιστικής ιδιομορφίας μιας μη βεμπεριανής γραφειοκρατίας. Στο: Κοντιάδης, Ξ., Ανθόπουλος, Χ.(Επιμ.), *Κρίση του Ελληνικού Πολιτικού Συστήματος*, (271-287). Αθήνα: Παπαζήσης.

**Χυτήρης, Λ.** 2001. *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Interbooks, Αθήνα.

## **Ξενόγλωσση**

**Argyris, C.** 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*,55:115-125.

**Argyris, C. & Schon, D.** 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.

**Argyris, C.** 1990. *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*, Allyn and Bacon, Boston.

**Argyris, C. & Schön, D.** 1996. *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.

**Beard, D.** 1993. Learning to change Organizations, *Personnel Management Journal*.

**Bridges, W. & Mitchell, S.** 2000. *Leading transition: a new model for change*. Leader to Leader.

- Bryman, A.** 2012. *Social Research Methods* (4<sup>th</sup>ed). New York: Oxford University Press.
- Burns, R.** 2000. *Introduction to Research Methods* (4<sup>th</sup>ed). London: Sage.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K.** 2005. *Research Methods in Education* (5<sup>th</sup>ed). Taylor & Francis e-Library.
- Cook C.W. &Hunsaker, P.L.** 2001. *Management and Organizational Behaviour*, (3<sup>rd</sup>ed). New York: McGraw Hills.
- Cyert, R.M., March, J.G.** 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hal
- Denzin, N.K.** 1988. Triangulation. In J.P. Keeves (Ed.), *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*, pp. 511-513. Oxford: Pergamon Press.
- Garratt, R.** 1990. *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership, Learning and Development*, Director Books, Cambridge.
- Garvin, D.A.** 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71,4: 78-91. Διαθέσιμοστο: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> (19/10/2017).
- Given, L.M.** 2008. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. V.1. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Handy, C.** 1992. *Managing the Dream: The Learning Organization*, Gemini Consulting, London.
- Handy, C.** 1993. Understanding organization, (4<sup>th</sup>ed), *London penguin*, 132:97-102
- Kent, G.** 2000. Ethical Principles. In Burton, D. (Ed) *Research Training for Social Scientists*, ch.5. London: Sage.
- Kirkpatrick, D.L.** 2001. *Managing change effectively*, Butterworth-Heinemann, U.S.A
- Kirkpatrick, D.L & Kirkpatrick, J.D.** 2006. *Evaluating training programs*, San Fransisco. Berret-KoehlerPublishers.
- Kotter, J.** 2001. *Ηγέτης στις αλλαγές*, Κριτική, Αθήνα, σ.σ.36-17
- Kufidu, S., Petridou, E. & Mihail, D.** 1997. Upgrading managerial work in the Greek civil service, *International Journal of Public Sector Management*, 10,4:244-253.

- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W.** 1983. Οργανωσιακή Ανάπτυξη: Διάγνωση και Δράση, Εκδόσεις: Gutenberg, Αθήνα.
- Lessem, R.** 1991. *Total Quality Learning: Building a Learning Organization*, Basil Blackwell, Oxford.
- Lewin, K.** 1951. *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York.
- Lewin, K.** 1952. *Group Decision and Social Change*, Readings in Social Psychology, Henry Holt, New York.
- Marsick, V. & Watkins, K.** 1994. The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5,4:353-360.
- Mason, J. 2002. *Qualitative Researching*, London: Sage.
- Merton, K.R.** 1957. Bureaucratic structure and personality, in: *Reader in bureaucracy*, The Free Press, New York
- Morgan, G.** 1985, *Images of Organization*, Beverly Hills, CA: Sage, 138
- Moran, J.W. & Brightman, B.K.** 2001, Leading organizational change, *Carrer development*, 17,2:111-118.
- Mullins, L.J.** 1999, *Management and organizational behaviour*, Financial times Prentice Hall, 5<sup>th</sup> ed.
- Nisbet, J. & Watt, J.** 1984. Case study: In J.Bell, T. Bush, A. Fox, J. Goodey and S. Goulding (eds), *Conducting Small-Scale Investigations in Educational Management*, 79-92. London: Harper & Row
- Nonaka, I.** 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 6: 96.
- OECD**, 2011. *Greece: Review of the Central Administration* (Greek Version), OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2012.
- Pearn, M, Roderick, C. & Mulrooney C.** 1995. *Learning Organizations in Practice*. McGraw-Hill, London.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T.** 1992. *The Learning Company*, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Pettigrew, A.** 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quaterly*, 24,4: 570-581.

- Polychroniou, P.** 2009. Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*.
- Robbins, S.** 2001. *Basic Motivation Concepts. Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, ch.6:155-209
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A.** 2000. *Research Methods for Business Students* (2<sup>nd</sup>ed). London: Financial Times Prentice Hall.
- Schein, E.N.** 1985. *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E.N.** 2004. *Organizational culture and leadership*, 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass
- Senge, P.** 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Sotirakou, T. & Zeppou, M.** 2005. How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies- A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context, *International Journal of Public Sector Management*, 18,1:54-82.
- Stiegelbauer, S.M.** 1994. *Change how changed: implication for implementation: dispelling of assessments from the organizational change literature*, Systemic reform: Perspectives on Personalising education.
- Sugarman, B.** 1998. *Learning, Working, Managing, Sharing: The New Paradigm of the Learning Organization*, Journal of Redagogy, Practice and Pluralism.
- Tracy, S.** 2013. *Qualitative Research Methods. Collecting evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. UK: Wiley-Blackwell.
- Tylor, E.** 1871. *Primitive Culture: Research into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custum*. London: John Murray. V.1:1.
- Weber, M.** 1964. *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York.

## **Νομοθεσία**

**Νόμος 1892/1990**, Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 101/Α/31-07-1990.

**Νόμος 2190/1994**, Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης, ΦΕΚ 28/Α/3-3-1994.

**Νόμος 3013/2002**, Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις, ΦΕΚ-102/Α/1-5-2002.

**Νόμος 3861/2010**, Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 112/Α/8/13-7-2010.

**Νόμος 4369/2016**, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 33/Α/27-02-2016.

**Νόμος 4389/2016**, Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 94/Α/27-05-2016.

**Νόμος 4440/2016**, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις, ΦΕΚ 224/Α/02.12.2016.

**Π.Δ.1**, Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), ΦΕΚ 1/Α/7-1-2008.

**Π.Δ.57**, Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α), ΦΕΚ 59/Α/14-3-2007.

**Πρεβεδούρου, Ε.** 2017. Γενικό Διοικητικό Δίκαιο: Έννοια και οριοθέτηση του Δημόσιου Τομέα. Διαθέσιμο στο:

<https://www.prevedourou.gr/%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF>

[%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF/](#) (18/09/2017).

## Άλλες Πηγές

**Αποθετήριο Κατάθεσης Μελετών Δημοσίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.** Διαθέσιμο στο: [http://resources.ekdd.gr/knowledge/index.php?option=com\\_php&Itemid=17](http://resources.ekdd.gr/knowledge/index.php?option=com_php&Itemid=17) (9/10/17).

**Αποτίμηση Εκπαιδευτικής Δράσης Ε.Κ.Δ.Δ.Α.** Διαθέσιμο στο: <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-06-19-08-31-50/58-2012-06-29-12-10-45/2012-07-30-10-38-05/2012-08-08-06-44-28/28-2012-07-30-10-46-27> (9/10/17).

**Απόφαση Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α,** Συγκρότηση Ομάδας Εργασίας για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών του ΟΑΕΔ, Αθήνα, 29/05/2016, αρ. ΑΔΑ: 6ΡΠΖ4691Φ0-ΡΟΞ. Διαθέσιμο στο: <https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%226%CE%A1%CE%A0%CE%964691%CE%A60-%CE%A1%CE%9F%CE%9E%22&page=0&sort=relative> (10/10/2017).

**Απόφαση Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α,** Συγκρότηση Ομάδας Εργασίας για την καταγραφή Φορέων του δημοσίου τομέα για υποβολή αιτημάτων στην ηλεκτρονική πλατφόρμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 27/04/2016, αρ. ΑΔΑ: 70964691Φ0-Μ5Π. Διαθέσιμο στο: <https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%2270964691%CE%A60-%CE%9C5%CE%A0%22&page=0&sort=relative> (10/10/2017).

**Απόφαση Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α,** Συγκρότηση ομάδας εργασίας για την αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ. κατά το Α' εξάμηνο 2016., Αθήνα, 14/10/2016, αρ. ΑΔΑ: 66Χ94691Φ0-ΗΟΣ. Διαθέσιμο στο: <https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%2266%CE%A794691%CE%A60-%CE%97%CE%9F%CE%A3%22&page=0&sort=relative> (10/10/2017).

**Απόφαση Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α,** Συγκρότηση Ομάδας Εργασίας για τη δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού και υλικού πιστοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος «Coaching Συνεργασίας και Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση», Αθήνα, 13/04/2016, αρ. ΑΔΑ: Ω2ΔΨ4691Φ0-Ω71. Διαθέσιμο στο: <https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%22%CE%A92%CE%94%CE%A84691%CE%A60-%CE%A971%22&page=0&sort=relative> (10/10/2017).

**Απόφαση Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α,** Συγκρότηση συμπληρωματικών ομάδων εργασίας για την εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού μαθημάτων του Προγράμματος Σπουδών της ΚΔ' Εκπαιδευτικής Σειράς «Κοσμάς Ψυχοπαίδης» της ΕΣΔΔΑ, Αθήνα, 11/10/2016, αρ. ΑΔΑ: 66ΞΜ4691Φ0-ΖΡΞ. Διαθέσιμο στο:

<https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%2266%CE%9E%CE%9C4691%CE%A60-%CE%96%CE%A1%CE%9E%22&page=0&sort=relative> (10/10/2017).

**Απόφαση Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α,** Συγκρότηση ομάδων εργασίας για την εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού μαθημάτων του Προγράμματος Σπουδών της ΚΔ' Εκπαιδευτικής Σειράς «Κοσμάς Ψυχοπαίδης» της ΕΣΔΔΑ, Αθήνα, 11/10/2016, αρ. ΑΔΑ: Ψ74Ξ4691Φ0-5ΔΙ. Διαθέσιμο στο:

<https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%22%CE%A874%CE%9E4691%CE%A60-5%CE%94%CE%99%22&page=0&sort=relative> (10/10/2017).

**Απόφαση Προέδρου Ε.Κ.Δ.Δ.Α,** Τροποποιήσεις επιμορφωτικού έργου ΙΝ.ΕΠ., Αθήνα, 11/11/2016, αρ. ΑΔΑ: ΩΨ5Κ4691Φ0-Λ02. Διαθέσιμο στο:

<https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%22%CE%A9%CE%A85%CE%9A4691%CE%A60-%CE%9B02%22&page=0&sort=relative> (10/10/2017).

**Βιβλιοθήκη Ε.Κ.Δ.Δ.Α.** Διαθέσιμο στο:<http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31> (9/10/17).

Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019. Διαθέσιμο στο:[http://dimosio2020.gov.gr/wp-content/uploads/2017/08/Dimosio\\_booklet-forsite.pdf](http://dimosio2020.gov.gr/wp-content/uploads/2017/08/Dimosio_booklet-forsite.pdf) (19/09/2017).

**Εγκύκλιος υπ'αριθμ.Β\_2015,** Προγραμματισμός Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) Σεπτεμβρίου – Δεκεμβρίου 2015, Αθήνα, 24/07/2015. Διαθέσιμο στο:[http://www.ekdd.gr/ekdda/images/seminaria/egkiklios\\_B\\_2015.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/images/seminaria/egkiklios_B_2015.pdf) (10/10/2017).

**Επιμόρφωση, Τσολακίδου Σ.** (Επιμ.), 2015. *Οδηγός Επιμορφούμενων: Εκπαίδευση και Επιμόρφωση στο ΙΝ.ΕΠ,* Διαθέσιμο στο:[http://www.ekdd.gr/ekdda/images/seminaria/2016\\_03\\_18\\_Inep\\_Odigos\\_A\\_Epimorfomenon.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/images/seminaria/2016_03_18_Inep_Odigos_A_Epimorfomenon.pdf) (10/10/2017).

**Εργαστήρια Καινοτομίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.** Διαθέσιμο στο:<http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-06-19-09-19-56> (9/10/17).



**Στατιστικά**

**Δεδομένα.**

Διαθέσιμο

στο: [http://resources.ekdd.gr/knowledge/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=23](http://resources.ekdd.gr/knowledge/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=23) (9/10/17).

**Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017.** *Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019.* Διαθέσιμο στο: [http://dimosio2020.gov.gr/wp-content/uploads/2017/08/Dimosio\\_booklet-forsite.pdf](http://dimosio2020.gov.gr/wp-content/uploads/2017/08/Dimosio_booklet-forsite.pdf)

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας σε αυτή την έρευνα, η οποία είναι εθελοντική και διατηρείτε ανά πάσα στιγμή το δικαίωμα να την αποσύρετε.

**Σκοπός** του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι η εξέταση ύπαρξης χαρακτηριστικών του Οργανισμού Μάθησης στον οργανισμό σας, δια μέσω των εκτιμήσεών σας.

Όλα τα δεδομένα που θα προκύψουν, θα αντιμετωπίσουν ως **άκρως εμπιστευτικά** και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς αυτής της έρευνας**. Το κάθε ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα δημογραφικά στοιχεία που ζητά προς συμπλήρωση είναι γενικού τύπου.

**Οδηγίες:** Ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι της τάξης των 10' και όλα τα ερωτήματα, 22 στο σύνολο, είναι κλειστού τύπου, με εξαίρεση το τελευταίο όπου μπορείτε, επιπλέον και εφόσον το επιθυμείτε, να προβείτε σε κάποιο μικρό σχόλιο.

**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**(επιλέξτε μία εκ των απαντήσεων και σημειώστε X στο αντίστοιχο κουτί που βρίσκεται δεξιά της):

1. **ΦΥΛΟ**  
 Άνδρας       Γυναίκα
2. **ΗΛΙΚΙΑ**  
 Έως 40       41-55       55 και άνω
3. **ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΕΚΔΔΑ**  
 Έως 3       4- 10       Άνω των 10

### **ΚΥΡΙΩΣ ΜΕΡΟΣ:**

Σημειώστε με **X** την εκτίμησή σας σχετικά με τα κάτωθι ερωτήματα. (Οι βαθμοί εκτίμησης αντιστοιχούν στα νούμερα, ως εξής: **1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Μέτρια 4=Πολύ 5=Απόλυτα**)

Ερώτημα	Βαθμός				
	1	2	3	4	5
4	Κατά πόσον παρέχεται από τον οργανισμό χρόνος για μάθηση?				
5	Πόσο συχνά δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων στους υπαλλήλους?				
6	Κατά πόσο εκτιμάτε ότι τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες μάθησης?				
7	Κατά την εκτίμησή σας διευκολύνεται η μάθηση με πηγές και υλικό?				
8	Κατά πόσο αξιοποιούνται ηλεκτρονικά συστήματα ΤΠΕ για τη διευκόλυνση των καθηκόντων σας?				

	<b>Ερώτημα</b>	1	2	3	4	5
9	Κατά πόσο εκτιμάτε ότι χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά συστήματα για διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων?					
10	Πόσο εύκολα γίνεται μετάδοση/ μοίρασμα των νέων γνώσεων και πληροφοριών που αποκτά ένα στέλεχος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α σε άλλα στελέχη του οργανισμού?					
11	Πόσο συχνά γίνονται προγραμματισμένες συναντήσεις?					
12	Πόσο συχνά γίνονται συναντήσεις με πρωτοβουλία της Διοίκησης?					
13	Πόσο συχνά γίνονται συναντήσεις με πρωτοβουλία συναδέλφου για να συζητηθεί και να επικοινωνηθεί κάποια νέα πληροφορία ή γνώση?					
14	Επιβραβεύεται η ανάληψη πρωτοβουλιών?					
15	Κατά πόσο ενθαρρύνεται η λήψη αποφάσεων και ρίσκου?					
16	Πόσο θα λέγατε πως προωθείται ο διάλογος και η έκφραση απόψεων στον οργανισμό?					
17	Κατά πόσο πιστεύετε ότι ενθαρρύνεται η συνεργασία και η μάθηση σε ομάδες?					
18	Θεωρείτε πως η ομαδική δουλειά στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α δημιουργεί προστιθέμενη αξία ως προς τα αποτελέσματα?					
19	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα τυπικά προσόντα και οι προσωπικές σας δεξιότητες συμβαδίζουν με τα εργασιακά σας καθήκοντα?					
20	Κατά πόσο εκτιμάτε ότι ο οργανισμός «μαθαίνει» από εμπειρίες άλλων οργανισμών (χρησιμοποιούνται καλές πρακτικές κλπ)?					
21	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι εργαζόμενοι του οργανισμού συμβάλλουν στον προσδιορισμό του οράματος του?					

Στο παρακάτω ερώτημα σημειώστε **X** σε μία εκ των επιλογών Α,Β,Γ ή Δ, στα κουτιά που βρίσκονται στο δεξί μέρος κάθε απάντησης.

<b>22</b>	<b>Ποιο θεωρείτε εσείς, ως το πιο σοβαρό εμπόδιο, εν γένει, στη λειτουργία του οργανισμού συνολικά ως Οργανισμού Μάθησης, δηλαδή ως ενός οργανισμού που συγκεντρώνει όλες τις παραπάνω ιδιότητες?</b>	
<b>Α.</b>	Η γραφειοκρατική δομή, η ιεραρχική/άκαμπτη διάρθρωση, που δημιουργεί φραγμούς στη διαλειτουργικότητα μεταξύ ανώτερων και κατώτερων επιπέδων.	
<b>Β.</b>	Το ρυθμιστικό πλαίσιο (πληθωρισμός ρυθμιστικών κανόνων, ασάφειες, πολύπλοκες διατυπώσεις, αλληλεπικαλύψεις), η πληθώρα και αποσπασματικότητα των μεταρρυθμιστικών αλλαγών και η έλλειψη συντονισμού, συμπιέζουν τον πραγματικό εργασιακό χρόνο και δε δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ενσωμάτωση των αλλαγών, των νέων γνώσεων και πληροφοριών καθώς και την ευνόηση της μάθησης.	
<b>Γ.</b>	Η ίδια η φύση του Δημοσίου. Λόγω του ότι είναι υποχρεωτικό και αναγκαίο να διέπεται από συγκεκριμένες αρχές και κανόνες, δε δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο για την ενσωμάτωση όλων των παραπάνω χαρακτηριστικών.	
<b>Δ.</b>	Η έλλειψη επικοινωνίας και συμμετοχής των εργαζομένων σε διαβουλευτικές διεργασίες για την ενσωμάτωση των αλλαγών και ο φόβος για την αλλαγή, γενικά.	

**Θα θέλατε να συμπληρώσετε κάτι επιπλέον, ως προς την τελευταία (22<sup>η</sup>) ερώτηση?**

**Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!**

## **Βασικοί άξονες Συνέντευξης**

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας σε αυτή την έρευνα, η οποία είναι εθελοντική και διατηρείτε ανά πάσα στιγμή το δικαίωμα να αποσυρθείτε.

**Σκοπός** της συγκεκριμένης συνέντευξης είναι η εξέταση ύπαρξης χαρακτηριστικών του Οργανισμού Μάθησης στον οργανισμό σας, δια μέσω των εκτιμήσεών σας.

Ο συνολικός χρόνος που θα χρειαστεί είναι γύρω στα 15 λεπτά.

Η συνέντευξη θα ηχογραφηθεί και θα απομαγνητογραφηθεί από εμένα αυτοπροσώπως, ενώ όλα τα σχετικά δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς αυτής της εργασίας και θα καταστραφούν αμέσως μετά την ολοκλήρωσή της. Το όνομά σας δε θα χρησιμοποιηθεί σε καμία περίπτωση και αν χρειαστεί να γίνει αναφορά σε αυτό, αυτή θα είναι κωδικοποιημένη, πχ με κάποιο γράμμα Α, Β κλπ.

**Θα μου πείτε λίγα λόγια για τη θέση σας στον οργανισμό;**

**Διευκολύνεται η μάθηση στον οργανισμό, και με ποιους τρόπους;**

**Πρωθείται, κατά τη γνώμη σας η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων;**

**Με άτυπες ή τυπικές διαδικασίες περισσότερο;**

**Γίνονται συναντήσεις και πόσο συχνά;**

**Πρωθείται η ανάληψη πρωτοβουλιών και η λήψη αποφάσεων απ'όλα τα επίπεδα;**

**Θεωρείτε ότι η κουλτούρα του οργανισμού προωθεί το διάλογο;**

**Υφίστανται διαδικασίες ομαδικής μάθησης και εργασίας;**

**Τι αίσθηση έχετε σχετικά με το αν ο οργανισμός αφουγκράζεται το εσωτερικό του περιβάλλον ή ως προς το αν προσαρμόζεται σε αλλαγές που μπορεί να προκύψουν εσωτερικά;**

**Ως προς το εξωτερικό περιβάλλον;**

**Γενικά, ποια θεωρείται ως τα μεγαλύτερα εμπόδια που αντιμετωπίζει εν γένει η Δ.Δ σήμερα και ειδικότερα ο συγκεκριμένος οργανισμός;**



Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**  
ΥΠΟΧΡΟΝΟΤΗΤΑ  
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)