
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ:
ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Κάβουρα Σοφία

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2019

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ:
ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Κάβουρα Σοφία, Α.Μ.: ΟΔΥ/1615

Επιβλέπων: Ειρήνη Φαφαλιού / Καθηγήτρια / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2019

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

**CHANGE MANAGEMENT AND MUNICIPAL HEALTH
CLINICS: STUDY ANALYSIS**

Kavoura Sofia

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management

Piraeus, Greece, 2019

*Σε εκείνους που με στηρίζουν και
μου δίνουν δύναμη, στην οικογένεια μου.*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως την καθηγήτρια μου κα. Ειρήνη Φαφαλιού, επιβλέπουσα της διπλωματικής μου εργασίας, για την ιδιαίτερα εποικοδομητική συνεργασία και την καθοδήγησή της σε όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλο το προσωπικό των δημοτικών ιατρείων του Δήμου Αθηναίων που με βοήθησε να συλλέξω τα δεδομένα της μελέτης μου. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την συνεχή παρότρυνση και την απεριόριστη συμπαράστασή της σε κάθε προσπάθειά μου για εξέλιξη.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Σημαντικοί Όροι: Διοίκηση αλλαγής, ηγετικές ικανότητες, δημοτικά ιατρεία, πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας στην τοπική αυτοδιοίκηση

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το πολύπλοκο ζήτημα της διοικητικής αλλαγής και της διαχείρισής της. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την διαχείριση της αλλαγής προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σχετικά με το τι δυσχεραίνει την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής και ποιο είναι το μοντέλο ηγεσίας που οδηγεί στην αλλαγή. Αρχικά γίνεται αναφορά στην έννοια, τα αίτια και τα είδη της οργανωσιακής αλλαγής. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου αναλύονται τα βασικότερα μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής και ακολουθεί εκτενής αναφορά των ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων οι οποίοι, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση των επιχειρούμενων αλλαγών.

Για το ερευνητικό μέρος διεξήχθησαν συνεντεύξεις με τα διοικητικά στελέχη των 6 δημοτικών ιατρείων του Δήμου Αθηναίων.

Τέλος η εργασία ολοκληρώνεται με τα ευρήματα της έρευνας και γίνονται πρακτικές προτάσεις που θα μπορούσαν να αποτελέσουν έμπνευση για τα διοικητικά στελέχη και τους διαμορφωτές των πολιτικών των αλλαγών.

CHANGE MANAGEMENT AND MUNICIPAL HEALTH CLINICS: STUDY ANALYSIS

Keywords: Change management, leadership, municipal health clinics, primary health care in local government

Abstract

This diploma thesis deals with the complex issue of administrative change and its management. The theories that have been developed about change management are trying to answer about what makes organizational change more difficult and what is the leadership model that leads to change. Initially reference is made to the meaning, causes and types of organizational change. Then a bibliographic review is made which analyzes the basic models of organizational change and follows an extensive report of the individual and organizational factors that, as shown by the literature, play an important role in the successful outcome of the attempted changes.

For the research part, interviews were conducted with the managers of the 6 municipal health clinics of the Municipality of Athens.

Finally, the thesis is completed with research findings and practical suggestions that could be an inspiration for managers and policy-makers of change.

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	1
1.1 Η έννοια της αλλαγής	1
1.2 Θέματα που αφορούν την οργανωσιακή αλλαγή	2
1.3 Είδη οργανωσιακής αλλαγής	3
1.3.1 Σχεδιασμένη αλλαγή	3
1.3.2 Αναδυόμενη αλλαγή	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	7
2.1 Εισαγωγή	7
2.2 Μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής	8
2.2.1 Μοντέλα σχεδιασμένης αλλαγής	8
2.2.2 Μοντέλα αναδυόμενης αλλαγής	12
2.3 Αποτυχία της αλλαγής	16
2.3.1 Στάσεις και αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή	17
2.3.2 Αντίσταση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή	18
2.3.3 Λόγοι για την αντίσταση	18
2.3.4 Δημιουργία ετοιμότητας για αλλαγής	19
2.4 Η σημασία της διοίκησης στην ενίσχυση της οργανωσιακής αλλαγής	20
2.4.1 Διαστάσεις και απαιτήσεις της ηγεσίας	21
2.4.2 Το μοντέλο ηγεσίας που οδηγεί στην αλλαγή	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία έρευνας	29
3.1 Εισαγωγή	29
3.2 Ερευνητικοί στόχοι	29
3.3 Μέθοδος της έρευνας	30
3.4 Ερευνητικά μέσα	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρουσίαση οργανισμού	33
4.1 Εισαγωγή	33
4.2 Τα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Αποτελέσματα έρευνας	37
5.1 Εισαγωγή	37
5.2 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	37
5.3 Απόψεις των συμμετεχόντων για την οργανωσιακή αλλαγή	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα και προτάσεις	53
6.1 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας και παρουσίαση των κυριότερων συμπερασμάτων	53
6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63

Κατάλογος Πινάκων

1.1 Παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής	2
2.1 Μοντέλα διαχείρισης Bullock και Batten, Kotter και Lippitt, και πως σχετίζονται με το μοντέλο 3 βημάτων του Lewin	11
2.2 "Big Three" Μοντέλο Αλλαγής	15
4.1 Φάσμα παροχής υπηρεσιών των Δημοτικών Ιατρείων	36

Κατάλογος Διαγραμμάτων

5.1: Κατανομή φύλου δείγματος	37
5.2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος	38
5.3: Κατανομή μορφωτικού επιπέδου	38
5.4: Έτη συνολικής προϋπηρεσίας	39
5.5: Θέση διοικητικών στελεχών στα δημοτικά ιατρεία	40
5.7: Προηγούμενη θέση εργασίας	41
5.8: Επίπεδο δημοτικού ιατρείου	41
5.9: Διαχείριση αλλαγής στο παρελθόν	42
5.10: Επιδιώξεις για οργανωσιακές αλλαγές το τρέχον έτος	43
5.11: Επιτυχία υλοποίησης οργανωσιακής αλλαγής	43
5.12: Υλοποίηση μιας τωρινής οργανωσιακής αλλαγής	44
5.13: Επισήμανση αναγκαιότητας οργανωσιακής αλλαγής	44
5.14: Αποτυχία οργανωσιακής αλλαγής	45
5.15: Παράγοντες που δυσχεραίνουν την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής	46
5.16: Συνθήκες που επιτρέπουν την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής	47
5.17: Δεξιότητες, ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά διοικητικού στελέχους	49
5.18: Κρισιμότερο χαρακτηριστικό ενός διοικητικού στελέχους	50
5.19: Τρόποι κινητοποίησης/ενθάρρυνσης για υλοποίηση οργανωσιακής αλλαγής	51
5.20: Αποτελεσματικότερος τρόπος κινητοποίησης/ενθάρρυνσης για υλοποίηση οργανωσιακής αλλαγής	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η έννοια της αλλαγής

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μια παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία αναπόφευκτα έχει δημιουργήσει ένα ασταθές περιβάλλον για τη βιωσιμότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Αυτό σε συνδυασμό με την πρόοδο της τεχνολογίας, την παγκοσμιοποίηση και τον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό κάνουν την ανάγκη για αλλαγή να είναι πλέον επιτακτική.

Όταν μιλάμε για αλλαγή αυτόματα μπαίνουν οι λέξεις μεταβολή, μετακίνηση, μετάθεση, μιλάμε για κάτι που θα φτιαχτεί τελείως από την αρχή. Η αλλαγή που αφορά τροποποιήσεις βασικών τομέων της οργάνωσης ονομάζεται οργανωσιακή αλλαγή. Με τον όρο «οργανωσιακή αλλαγή» εννοούμε την υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα κατάσταση ή διαφορετικά, τη μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές ομάδες) σε ένα νέο περιβάλλον, στο οποίο θα μπορέσουν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Είναι, δηλαδή, η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Στην οργανωσιακή θεωρία η αλλαγή ορίζεται ως «υιοθέτηση μιας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς από έναν οργανισμό» (Πολύζος, 2014).

Σύμφωνα με την κυρίαρχη βιβλιογραφία, η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται η διαδικασία της αλλαγής, που είναι συχνά μια ενοχλητική, αλλά αναγκαία μεταβατική φάση, την οποία οι οργανώσεις, ως συγκεκριμένες, οριοθετημένες οντότητες, κάπως υπομένουν για να επιτύχουν μια δήθεν πιο επιθυμητή κατάσταση πραγμάτων. Η αλλαγή δεν θεωρείται μια εγγενής και συνεχής συνθήκη διαμόρφωσης όλων των ζωντανών σχέσεων συμπεριλαμβανομένων ιδίως αυτών που αποκαλούμε «οργανισμούς», αλλά ως κάτι που απαιτεί εξωτερική παρέμβαση και το οποίο καταλαμβάνει το χρονικό διάστημα μεταξύ άλλων σταθερών καταστάσεων ύπαρξης.

Κατά τον Burke (Burke and Litwin, 1992) η οργανωσιακή αλλαγή έχει χαοτικό χαρακτήρα. Η εξάρτησή της από πληθώρα εξελισσόμενων μεταβλητών, από ένα μεγάλο όγκο εξωτερικών αλλαγών και από τις αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων προς αυτή την καθιστούν μία πολύπλοκη διαδικασία δύσκολα προβλέψιμη και με αδυναμία να ελεγχθεί. Παρόλα αυτά σύμφωνα με την έρευνα αλλά και την πρακτική σε πλήθος οργανισμών οι μεταβλητές αυτές φαίνεται να συσχετίζονται μεταξύ τους.

Τα μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής που έχουν αναπτυχθεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία περιγράφουν τις σχέσεις αυτές και έχουν ως στόχο να αποτελέσουν το

πλαίσιο αναφοράς και να διευκρινίσουν τις σχέσεις των διάφορων μεταβλητών μεταξύ τους και πως αυτές συμβάλουν στις επερχόμενες αλλαγές. Κατευθύνουν τους μάνατζερ επιδεικνύοντας τους τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης της αλλαγής. Πιο κάτω αναφέρονται τα δυο είδη αλλαγής και παρατίθενται τα κυρίαρχα μοντέλα που οδηγούν στην αλλαγή, σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία.

1.2 Θέματα που αφορούν την οργανωσιακή αλλαγή

Οι σημερινές διοικητικές μονάδες καλούνται να ανταποκριθούν στις αλλαγές, που προκαλούνται από ποικίλες εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού και πολιτικού τύπου, τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τις εσωτερικές προκλήσεις, οι οποίες συχνά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και απαιτούν αντίστοιχες προσαρμογές των μονάδων υγείας στην οργανωσιακή αλλαγή. Οι παραπάνω περιβαλλοντικοί παράγοντες αποτελούν και τους βασικούς λόγους που οδηγούν έναν οργανισμό στην αλλαγή. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι σημαντικότερες δυνάμεις που προκαλούν αλλαγές.

Πίνακας 1.1
Παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής

Παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής	
Παράγοντες	Παραδείγματα
Τεχνολογία	διαδίκτυο, πληροφοριακή τεχνολογία, ρομποτική, στατιστικές τεχνικές ποιοτικής διαχείρισης και ανασχεδιασμός διαδικασιών κτλ.
Οικονομικοί Παράγοντες	υφιστάμενη παγκόσμια οικονομική κρίση, αδυναμία χρηματοοικονομικού συστήματος, διακυμάνσεις επιτοκίων, νομοθετικοί περιορισμοί κτλ.
Παγκόσμιος ανταγωνισμός	αναπτυσσόμενες οικονομίες (Κίνα, Ινδία, Βραζιλία) επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συγχωνεύσεις, ενοποιήσεις κτλ.
Παγκόσμιες πολιτικές εξελίξεις	Ε.Ε. και αιτήματα για περεταίρω πολιτική ενοποίηση, αστάθεια στα πρώην Σοβιετικά κράτη, σημαντικός και μη προβλέψιμος ρόλος της Κίνας στο παγκόσμιο εμπόριο, οικονομικές συναλλαγές με χώρες που παραβιάζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα, εμφύλιοι πόλεμοι, θρησκευτικές / εθνικιστικές διαμάχες σε πολλές περιοχές κτλ.
Κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές	περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, κοινωνική ευθύνη οργανισμών, αυξανόμενη πολιτισμική διαφοροποίηση, αυξημένη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, διόγκωση των κοινωνικών ανισοτήτων κτλ.
Εσωτερικές προκλήσεις	συμπεριφορικά προβλήματα, (απουσίες, απεργίες, σαμποτάζ, συνδικαλιστικές διεκδικήσεις), διαδικαστικά προβλήματα (επικοινωνία, λήψη αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα,

καινοτομίες), διαμάχη μεταξύ εργασιακής και κοινωνικής ηθικής σε πολλές χώρες, οργανωσιακές διαμάχες κτλ.

Πηγή: Cook & Hunsaker, 2001

Όσον αναφορά το δημόσιο τομέα της υγείας η ανάγκη αύξησης των απαιτούμενων πόρων και η πίεση για βελτίωση των δημόσιων οικονομικών αποτελούν την κινητήριο δύναμη που ωθεί την εκάστοτε κυβέρνηση να προβεί σε αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης με κύριο μέλημα τη σωστή διαχείριση των υλικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού (Campbell, 2008).

Ένας οργανισμός είναι σημαντικό να γνωρίζει ποιοι είναι οι παράγοντες που τον οδήγησαν στη διαδικασία αλλαγής, μόνο έτσι μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι στόχοι και οι σκοποί της αλλαγής θα συμβαδίσουν και θα αναφέρονται στους αρχικούς λόγους που οδήγησαν στην αλλαγή. Για να είναι επιτυχημένη μια αλλαγή θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί τι είναι αυτό που χρειάζεται να αλλάξει μέσα στον οργανισμό και για ποιο λόγο πρέπει να αλλάξει.

1.3 Είδη οργανωσιακής αλλαγής

Η παγκόσμια βιβλιογραφία κατηγοριοποιεί την οργανωσιακή αλλαγή κυρίως με βάση τον τρόπο που προκαλείται. Έτσι αναφορικά με αυτό, η αλλαγή μπορεί να είναι σχεδιασμένη ή αναδυόμενη (planned or emergent), (Antwi and Kale, 2014).

1.3.1 Σχεδιασμένη αλλαγή

Η σχεδιασμένη αλλαγή κυριαρχεί στην ακαδημαϊκή κοινότητα και οφείλεται κατά κύριο λόγο στο έργο του Kurt Lewin (Kuhn, 1951). Η αλλαγή αυτή μεταβάλλει, ως μια μεταβατική διαδικασία, κάποιες σταθερές καταστάσεις. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, χρησιμοποιούνται μια σειρά προ-προγραμματισμένων βημάτων, καθιστώντας αυτόν τον τρόπο για αλλαγή επιδεκτικό στην έρευνα (Bamford and Daniel, 2005). Η σχεδιασμένη αλλαγή αναγνωρίζει ότι, προκειμένου να υιοθετηθούν επιτυχώς νέες συμπεριφορές μέσα σε έναν οργανισμό, πρέπει να εγκαταλειφθούν οι παλιές συμπεριφορές.

Θα πρέπει να σημειωθεί η παραδοχή της συγκεκριμένης προσέγγισης, ότι συνολικά, οι στόχοι αλλαγής σε έναν οργανισμό πρέπει να συμφωνούν με το όραμα της αλλαγής της διοίκησης και με τα βήματα που έχουν σχεδιαστεί για τη μετάβαση προς την «αλλαγμένη» κατάσταση (Bamford and Daniel, 2005). Στην πράξη αυτό το σενάριο σπάνια συμβαίνει, επειδή οι εργαζόμενοι μέσα σε ένα οργανισμό προέρχονται από διαφορετικό υπόβαθρο και έχουν διαφορετικές συμπεριφορές, πεποιθήσεις και ανάγκες. Αυτή η πραγματικότητα καθιστά σχεδόν αδύνατη μια κατάσταση πλήρους συμφωνίας για κοινή πορεία δράσης. Επιπλέον, η σχεδιασμένη αλλαγή δίνει μεγάλη έμφαση στον

ρόλο των μάνατζερ και αποκρύπτει τη συμβολή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής (Bamford and Daniel, 2005). Δίνοντας έμφαση σε προκαθορισμένες διαδικασίες, χρονοδιαγράμματα και στόχους, οι οποίοι αναπτύσσονται από τη διοίκηση, αυτή η προσέγγιση αποκρύπτει τις πιθανές αντιδράσεις των εργαζομένων στις πρωτοβουλίες αλλαγής.

1.3.2 Αναδυόμενη αλλαγή

Η αναδυόμενη αλλαγή είναι μια νεότερη αντίληψη και στερείται ενιαίου θεωρητικού υπόβαθρου σε σχέση με τη σχεδιασμένη αλλαγή. Το πεδίο της αναδυόμενης αλλαγής αποτελείται από πολλές άσχετες θεωρίες που παρουσιάζουν διαφορετικές προσεγγίσεις διαχείρισης της αλλαγής. Η προσέγγιση της αναδυόμενης αλλαγής δίνει λιγότερη έμφαση στα σχέδια και στις προβλέψεις και εστιάζει στην κατανόηση της πολυπλοκότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη μιας σειράς εναλλακτικών λύσεων για να καθοδηγήσει τη λήψη αποφάσεων (Bamford and Forrester, 2003). Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι η αλλαγή πρέπει να συνδέεται με τις δυνάμεις της αγοράς, τις εργατικές οργανώσεις, τα συστήματα ελέγχου της διαχείρισης και τη μεταβαλλόμενη φύση των οργανωτικών ορίων και σχέσεων (Bamford and Forrester, 2003). Σε αντίθεση με τη σχεδιασμένη αλλαγή, η αναδυόμενη αλλαγή δίνει έμφαση σε μια «από τη βάση προς την κορυφή» προσέγγιση για τη διαχείριση της αλλαγής. Ενώ το σχεδιασμένο μοντέλο αλλαγής δίνει έμφαση σε προκαθορισμένες διαδικασίες και στόχους που υπογραμμίζουν το ρόλο της διοίκησης, η προσέγγιση της αναδυόμενης αλλαγής υποστηρίζει ότι ο ρυθμός και η φύση της αλλαγής είναι τόσο γρήγορος και σύνθετος ώστε τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην αναγνώριση των αλλαγών και στην επινόηση στρατηγικών αντιμετώπισης σε εύθετο χρόνο (Bamford and Forrester, 2003). Ως εκ τούτου, οι μάνατζερ πρέπει να παραχωρούν τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και στους εργαζομένους και να διευκολύνουν αντί να δυσχεραίνουν τη διαδικασία για αλλαγή (Bamford and Forrester, 2003).

Η προσέγγιση της αναδυόμενης αλλαγής υποστηρίζει ότι εάν οι οργανώσεις λειτουργούν σε πιο προβλέψιμα και λιγότερο ασταθή περιβάλλοντα, η ανάγκη για αλλαγή θα ελαχιστοποιηθεί (Bamford and Forrester, 2003). Μόνο κάτω από τέτοιες συνθήκες μια διαδικασία θα μπορούσε να μεταβάλλει μια σταθερή κατάσταση σε μία άλλη. Επιπλέον, η αναδυόμενη αλλαγή δίνει μεγάλη έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον και υπαινίσσεται ότι αυτές οι εξωτερικές δυνάμεις εκμηδενίζουν αποτελεσματικά την ικανότητα της διοίκησης να καθοδηγεί τις αλλαγές και να ορίζει οργανωτικές τροχιές (Bamford and Forrester, 2003).

Ενώ τα δύο είδη αλλαγής συχνά αντιμετωπίζονται μεταξύ τους σαν να είναι αμοιβαία αποκλειόμενα, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι πρόκειται για δυο θεωρητικές προσεγγίσεις. Κατά καιρούς, η καλύτερη στρατηγική για τους οργανισμούς προκειμένου να διαχειριστούν επαρκώς την αλλαγή βρίσκεται μεταξύ των δύο αυτών θεωριών, αυτό βέβαια θα απαιτήσει μια έξυπνη ενσωμάτωση αυτών στις ιδιαίτερες περιστάσεις ενός οργανισμού (Burnes, 2004a). Οι παράγοντες αλλαγής και οι στόχοι

αλλαγής πρέπει να αναγνωρίζουν ότι για να επιτευχθεί επιτυχής αλλαγή, θα πρέπει να εξεταστεί η αλληλεπίδραση παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των οργανωτικών (εσωτερικών) και περιβαλλοντικών (εξωτερικών) συνθηκών που οδηγούν στην αλλαγή (Burnes, 2004a). Ως εκ τούτου, μπορεί να χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν και οι δύο θεωρίες για καθοδήγηση.

Η διαχείριση της αλλαγής αφορά το χειρισμό της πολυπλοκότητας της διαδικασίας. Πρόκειται για την αξιολόγηση, το σχεδιασμό και την εφαρμογή πράξεων, τακτικών και στρατηγικών και την εξασφάλιση ότι η αλλαγή αξίζει και είναι συναφής (McConnell, 2009). Η διαχείριση της αλλαγής είναι μια σύνθετη, δυναμική και δύσκολη διαδικασία (Mabey and Mayon-White, 1993). Δεν είναι ποτέ επιλογή μεταξύ τεχνολογικών λύσεων ή λύσεων προσανατολισμένων στον άνθρωπο, αλλά ένας συνδυασμός όλων αυτών (Davies, Finlay and Bullman, 2000).

Η αποτελεσματική αλλαγή, σύμφωνα με το μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin, χαρακτηρίστηκε ως το ξεπάγωμα παλαιών συμπεριφορών, την εισαγωγή νέων και το ξαναπάγωμά τους (Freed, 1998). Η αλλαγή μπορεί να είναι συνεχής, σποραδική, περιστασιακή ή σπάνια. Η προβλέψιμη (σχεδιασμένη) αλλαγή επιτρέπει χρόνο για προετοιμασία, ενώ η απρόβλεπτη (αναδυόμενη) αλλαγή είναι πιο δύσκολη στην αποτελεσματική απάντηση. Δεδομένου ότι οι αλλαγές στην υγειονομική περίθαλψη συμβαίνουν τόσο γρήγορα, είναι λιγότερο πιθανό να είναι προβλέψιμες (Dowd, Shearer and Davidhizar, 1998).

Σήμερα το μόνο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν οι οργανισμοί είναι η ικανότητα αλλαγής, προσαρμογής και εξέλιξης κάτι που πρέπει να μάθουμε να το κάνουμε καλύτερα από ότι τον ανταγωνισμό (Mariotti, 1998). Τα ποσοστά αποτυχίας μιας αλλαγής συνδέονται με διάφορους παράγοντες όπως η έλλειψη οράματος και δέσμευσης των ανώτερων στελεχών, η αδυναμία ενσωμάτωσης με άλλα συστήματα και διαδικασίες του οργανισμού και ο κακός σχεδιασμός. Προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας στις αναπτυξιακές τους προσπάθειες, οι διευθυντές και τα στελέχη πρέπει να έχουν ένα καλύτερο πλαίσιο για να σκεφτούν την αλλαγή και να κατανοήσουν τα βασικά ζητήματα που συνοδεύουν τη διαχείριση αλλαγών (Church, Siegal, Javitch, Waclawski and Burke, 1996).

Ακόμη και αν εγκριθεί η αλλαγή, οι εργαζόμενοι θέλουν να καταλάβουν γιατί συμβαίνει η αλλαγή και πώς θα επηρεαστούν. Οι απολύσεις ή άλλες οργανωτικές αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε παράνοια, σύγχυση, θυμό και ανασφάλειες υπό την αιγίδα της αλλαγής (Sherer, 1997).

Η προώθηση της αλλαγής είναι τόσο απαιτητική όσο και κουραστική. Το να επιφέρει αλλαγές απαιτεί από το μάνατζερ να αμφισβητήσει το προηγούμενο και απαιτεί επιμονή κατά των συνηθειών και των κανόνων των καθιερωμένων συμπεριφορών. Η ανάληψη της αλλαγής απαιτεί χρόνο και απαιτεί τη δέσμευση του χρόνου από την πλευρά του μάνατζερ (Weiss, 1998). Ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τις αξίες που έχουν σημασία και να επικεντρώνεται στην αλλαγή αυτών σε αντίθεση με την ανταπόκριση σε κάθε πρόσκληση για αλλαγή. Πρέπει να είναι σαφής σχετικά με το τι είναι σημαντικό και να αναπτύσσει τις αντιδράσεις και τις προληπτικές ενέργειες ανάλογα (Nelson, Batalden, Mohr & Plume, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Η βιβλιογραφία για τη διαχείριση της αλλαγής παρουσιάζει ένα σύνθετο σώμα ακαδημαϊκών εργασιών που παρέχει μια ισχυρή πρόκληση σε όποιον προσπαθεί να την συνοψίσει. Αυτό το σώμα της βιβλιογραφίας περιέχει συμβολές από διάφορους ακαδημαϊκούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και των επιχειρήσεων, που καλύπτουν μια περίοδο περίπου έξι δεκαετιών (Pes and Sutherland, 2001). Επιπλέον, η βιβλιογραφία περιλαμβάνει πλαίσια, μοντέλα, αποδείξεις και εικονογραφήσεις από διάφορα θεωρητικά και οργανωτικά πλαίσια (Pes and Sutherland, 2001). Ενώ δεν υπάρχουν πλαίσια ή μοντέλα διαχείρισης αλλαγών που να είναι μοναδικά για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, κάποια μοντέλα χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία όταν αναλύουν τις προσπάθειες αλλαγής σε αυτούς τους οργανισμούς. Η ανασκόπηση αυτή θα παράσχει λοιπόν μια περίληψη των κυρίαρχων μοντέλων διαχείρισης αλλαγών που αναφέρονται και συχνά εφαρμόζονται στις προσπάθειες αλλαγής σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης.

Τα μοντέλα που βρίσκονται στην επιχειρηματική βιβλιογραφία και παρουσιάζονται σε αυτή την εργασία χρησιμοποιούνται συχνότερα σε διαρθρωτικές αλλαγές υψηλότερου επιπέδου. Αν και θεωρητικά αυτά τα μοντέλα είναι εφαρμόσιμα σε ποικίλα πλαίσια, η χρήση τους στη βιβλιογραφία δεν αποδεικνύει την καθολική εφαρμογή τους.

Ένας από τους πλέον σημαντικούς όρους που πρέπει να γίνει πλήρως αντιληπτός λαμβάνοντας υπόψη το θέμα της εργασίας, είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Ο όρος ανθρώπινοι πόροι (HR) ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων, που τους ακολουθούν στο χώρο εργασίας τους και περιλαμβάνει την ευφυΐα, τις ικανότητες, την αφοσίωση, την πείρα, τις δεξιότητες και την ικανότητα για μάθηση. Το ανθρώπινο δυναμικό κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες: σε υπαλλήλους και σε διοικητικά στελέχη. Οι πρώτοι είναι αυτοί που εκτελούν συγκεκριμένες δραστηριότητες για χάρη του οργανισμού και οι δεύτεροι είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη επίβλεψης αυτών των δραστηριοτήτων. Η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του (Kazlauskait and Buciuonien, 2008).

Ο κυρίαρχος ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην εισαγωγή της αλλαγής οφείλεται συνήθως στο γεγονός ότι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στις μέρες μας οι οργανισμοί είναι τέτοιες, όπως η ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η ανταπόκριση στις αλλαγές μιας εξαιρετικά ασταθής αγοράς, η

αύξηση των εσόδων και μείωση του κόστους και η ανάπτυξη ενός εξειδικευμένου και ευέλικτου εργατικού δυναμικού (Burke, 2005), οι οποίες, φυσικά, δίνουν έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και των δυνατοτήτων του. Παλαιότερα κατά την διαδικασία αλλαγής δινόταν μεγαλύτερη βαρύτητα στα τεχνικά στοιχεία αυτής, υποβιβάζοντας την καθοριστική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην ολοκλήρωση της.

Όπως πολύ εύστοχα τονίζει ο Grant (1997) αναφερόμενος στον ανθρώπινο παράγοντα *«εάν η γνώση είναι προαπαιτούμενο για την παραγωγικότητα και εφόσον αυτή δημιουργείται και μεταφέρεται μέσα από το άτομο, οι εργαζόμενοι είναι οι βασικοί μέτοχοι μιας επιχείρησης»* (Kitchen and Daly, 2002). Είναι μια σημαντική ομάδα ενδιαφερομένων (Clark and Beardwell, 2007) και ένας ξεχωριστός πόρος που δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως οποιοσδήποτε άλλος πόρος και των οποίων τα συμφέροντα και οι ανάγκες πρέπει να ληφθούν υπόψη (Price, 2007). Επομένως, η σωστή διαχείριση των ανθρώπινου δυναμικού και η μέγιστη ικανοποίηση του, είναι απαραίτητη καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο αστάθμητος παράγοντας στην παραγωγική διαδικασία και ειδικά στο χώρο της υγείας (Eleanor J. Sullivan, 2009).

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η ανάλυση των κύριων μοντέλων της διαχείρισης αλλαγής σε οργανισμούς και η ανάδειξη της καθοριστικής σημασίας της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή και ειδικότερα τη σημασία των ιδιαίτερων ικανοτήτων που θα πρέπει να διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών ώστε να μπορούν να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους, προκειμένου να επιτευχθεί με επιτυχία η διαδικασία της αλλαγής.

2.2 Μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής

2.2.1 Μοντέλα σχεδιασμένης αλλαγής

Η διαχείριση της σχεδιασμένης αλλαγής κυριαρχεί στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και η δουλειά που έχει κάνει ο Kurt Lewin (Kuhn, 1951) πάνω σε αυτό είναι εξαιρετική. Ο Lewin υποστηρίζει τέσσερις θεωρίες οι οποίες όλες μαζί οδηγούν στην κατανόηση του πλαισίου μέσω του οποίου θα επιτευχθεί η σχεδιασμένη αλλαγή. Αυτές οι θεωρίες περιλαμβάνουν τη θεωρία του πεδίου, τη δυναμική των ομάδων, την έρευνα δράσης και το μοντέλο 3 βημάτων (Burnes, 2004b). Αν και αυτές οι θεωρίες εξετάζονται συχνά ανεξάρτητα ως ξεχωριστά θέματα του έργου του Lewin, σκοπό έχουν να παρουσιάσουν ένα ενοποιημένο σύνολο, με κάθε μια να αποτελεί στοιχείο για να διευκολύνει την κατανόηση της σχεδιασμένης αλλαγής (Burnes, 2004b).

α. Θεωρία Πεδίου

Η θεωρία του πεδίου παρουσιάζει μια αναλυτική προσέγγιση του πλαισίου ή του πεδίου στο οποίο λαμβάνει χώρα η συμπεριφορά της ομάδας. Αυτή η προσέγγιση υψηλού επιπέδου υποστηρίζει ότι «πρέπει να θεωρηθεί η σημερινή κατάσταση (status quo) ότι

διατηρείται από ορισμένες συνθήκες ή δυνάμεις» (Lewin, 1943). Τα συστατικά αυτών των συνθηκών και δυνάμεων είναι ομαδικές συμπεριφορές που περιγράφονται ως ένα σύνολο συμβολικών αλληλεπιδράσεων που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας και την ατομική συμπεριφορά (Burnes, 2004b). Συνεπώς, οι συμπεριφορές και οι ενέργειες ενός ατόμου εξαρτώνται από τη δυναμική των ομάδων και από το συνολικό περιβάλλον των ομάδων, το οποίο αντιπροσωπεύει το «πεδίο». Παρόλο που υπάρχουν γενικά μοτίβα στις ομαδικές συμπεριφορές, η θεωρία αναγνωρίζει ότι το περιβάλλον των ομάδων ή το πεδίο είναι δυναμικό και υφίσταται συνεχή μεταβολή λόγω των μεταβολών των δυνάμεων ή των περιστάσεων που επηρεάζουν την ομάδα. Αυτή η πραγματικότητα είναι αυτό που ο Lewin ορίζει ως μια «σχεδόν σταθερή ισορροπία» (Burnes, 2004b). Εάν ένας διευθυντής είναι σε θέση να εντοπίσει, να σχεδιάσει και να προσδιορίσει την ισχύ αυτών των δυνάμεων, τότε θα είναι σε θέση να κατανοήσει τη συμπεριφορά ενός ατόμου και να προσδιορίσει τις δυνάμεις που είναι απαραίτητες για να αλλάξει αυτή τη συμπεριφορά.

β. Η Δυναμική της Ομάδας

Η δυναμική της ομάδας περιλαμβάνει τη μελέτη των αιτιών, των τροποποιητών και των συνεπειών των δυνάμεων στην εργασία εντός των ομάδων (Burnes, 2004b). Ενώ η θεωρία πεδίου εξετάζει τη φύση του περιβάλλοντος και τον τρόπο που επηρεάζει τη συμπεριφορά της ομάδας, η δυναμική της ομάδας εξετάζει τη φύση και τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας που προκαλεί ορισμένες συμπεριφορές και γιατί αυτές οι συμπεριφορές επιλέγονται για να αντισταθμίσουν τις δυνάμεις που προσκρούουν στην ομάδα. Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά ενδιαφέροντος όταν εξετάζουμε τη δυναμική της ομάδας περιλαμβάνουν τα ομαδικά πρότυπα, τους ρόλους, τις αλληλεπιδράσεις και τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία αλλαγών (Schein, 1980).

γ. Η Έρευνα Δράσης

Η έρευνα δράσης παρουσιάζει μια προσέγγιση για τη διεξαγωγή έρευνας για την ενίσχυση της άμεσης πρακτικής (Elizabeth Koshy, 2011). Αυτή η θεωρία θέτει μια προσέγγιση για την ανάλυση μιας κατάστασης, τον εντοπισμό πιθανών λύσεων και τον προσδιορισμό της βέλτιστης πορείας δράσης με βάση τη φύση της κατάστασης. Για την επιτυχημένη προσέγγιση, πρέπει να υπάρχει μια «αισθητή ανάγκη» - μια συνειδητοποίηση μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία αυτής της αλλαγής (Elizabeth Koshy, 2011). Η έρευνα δράσης είναι μια αυτοανακλαστική διαδικασία που αρχικά περιλαμβάνει ένα στάδιο προγραμματισμού αλλαγής και στη συνέχεια συνίσταται στη δράση και την παρατήρηση της διαδικασίας και των συνεπειών της αλλαγής, αντανακλώντας τις διαδικασίες και τις συνέπειες και, τέλος, επανασχεδιάζοντας την επανάληψη του κύκλου (Elizabeth Koshy, 2011). Αυτή η διαδικασία βασίζεται στη θεωρία πεδίων για να κατανοήσει τις δυνάμεις και το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί η ομάδα, καθώς και τη δυναμική των ομάδων για να κατανοήσουν τη φύση των μεμονωμένων μελών της ομάδας και τις πηγές των συμπεριφορών τους. Η έρευνα δράσης υπογραμμίζει ότι η αλλαγή πρέπει να πραγματοποιείται σε επίπεδο ομάδας και πρέπει να περιλαμβάνει συμμετοχικές και συνεργατικές διαδικασίες για την ελαχιστοποίηση της αντίστασης και την αύξηση της αποτελεσματικότητας (Elizabeth Koshy, 2011).

δ. Μοντέλο Τριών Βημάτων

Το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin παρέχει μια γενική εξήγηση για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η οργανωσιακή αλλαγή. Το μοντέλο παρουσιάζει μια ακολουθία αλλαγών τριών βημάτων: ξεπάγωμα (unfreeze), μετάβαση (transition) και ξαναπάγωμα (refreeze) (Burnes, 2004b).

Το πρώτο στάδιο του μοντέλου, το ξεπάγωμα, περιλαμβάνει την αποσταθεροποίηση της υπάρχουσας κατάστασης ή της «σχεδόν στάσιμης ισορροπίας» δημιουργώντας το κατάλληλο έδαφος (buy-in) για αλλαγή και εξασφαλίζοντας ότι τα μέλη του οργανισμού εκτιμούν την ανάγκη για αλλαγή (Burnes, 2004b). Πιο συγκεκριμένα, αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την αποδυνάμωση της υπάρχουσας κατάστασης με την αμφισβήτηση της εγκυρότητας της, την πρόκληση ενοχής ή άγχους επιβίωσης και τη δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας (Burnes, 2004b). Η αμφισβήτηση της εγκυρότητας της υπάρχουσας κατάστασης συνίσταται στην διατύπωση των επιχειρημάτων για το γιατί η κατάσταση αυτή είναι μη βιώσιμη. Η πρόκληση της ενοχής ή του άγχους επιβίωσης έχει ως αποτέλεσμα την καλλιέργεια μιας πεποίθησης μεταξύ εκείνων που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη για την επιβίωση (Burnes, 2004b). Η δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας οδηγεί στην άμβλυνση του άγχους ενός ατόμου έναντι της αλλαγής και του φόβου του άγνωστου (Schein, 1949). Ο Lewin υποστηρίζει ότι μόνο μετά από αυτή τη διαδικασία κινητοποίησης μπορούν να απορριφθούν οι παλιές συμπεριφορές και να υιοθετηθούν επιτυχώς νέες συμπεριφορές (Burnes, 2004b).

Το δεύτερο στάδιο του μοντέλου τριών βημάτων του Lewin, η μετάβαση, αντλεί από τη θεωρία των πεδίων και τη δυναμική της ομάδας για να προσδιορίσει πρώτα τι πρέπει να αλλάξει και στη συνέχεια να αναπτύξει μια στρατηγική εφαρμογής που θα αντανάκλα τους στόχους αλλαγής (Burnes, 2004b). Λόγω της πολυπλοκότητας των δυνάμεων που επηρεάζουν τις ομάδες και τα άτομα μέσα σε αυτές, «πρέπει να επιδιώξουμε να λάβουμε υπόψη όλες τις δυνάμεις στην εργασία και να προσδιορίσουμε και να αξιολογήσουμε, σε δοκιμή και σφάλμα, όλες τις διαθέσιμες επιλογές» (Burnes, 2004b). Η ανάλυση αυτή βασίζεται στην προσέγγιση μάθησης που προωθείται από την έρευνα δράσης.

Μόλις επιτευχθεί μια ιδανική κατάσταση μέσω της διαδικασίας αλλαγής, πρέπει να επανεμφανιστεί η σταθεροποίηση (ξεναπάγωμα) της ομάδας σε μια νέα σχεδόν στάσιμη ισορροπία (Burnes, 2004b). Οι νέες ατομικές συμπεριφορές που υιοθετήθηκαν σε όλη τη διαδικασία αλλαγής πρέπει να είναι σύμφωνες με τη συνολική προσωπικότητα και το περιβάλλον των μαθητευόμενων, αλλιώς η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε νέο γύρο αμφισβήτησης (Burnes, 2004b). Επομένως, η αλλαγή πρέπει να ξεκινήσει ως ομαδική δραστηριότητα για να εξασφαλιστεί ότι οι κανόνες και οι ρουτίνες των ομάδων προσαρμόζονται στις νέες ατομικές συμπεριφορές. Αυτή η διαδικασία αναζωογόνησης εξασφαλίζει ότι τα άτομα δεν υποχωρούν σε παλιές συμπεριφορές (Burnes, 2004b).

Εν ολίγοις, το μοντέλο της σχεδιασμένης αλλαγής του Lewin τονίζει την κατανόηση του πώς διαμορφώνονται, παρακινούνται και συντηρούνται οι κοινωνικές ομάδες. Η θεωρία πεδίων και η δυναμική των ομάδων παρέχουν μια προσέγγιση για την

εξασφάλιση αυτής της κατανόησης. Μόλις επιτευχθεί η κατανόηση, τότε χρησιμοποιείται η έρευνα δράσης για να ενημερώσει το μοντέλο αλλαγής των τριών βημάτων. Οι τέσσερις φάσεις του Lewin αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο της σχεδιασμένης διαχείρισης αλλαγής. Ενώ υπάρχουν άλλες θεωρίες, πολλές από αυτές τις θεωρίες αποτελούν επεκτάσεις του μοντέλου τριών βημάτων του Lewin. Παραδείγματα τέτοιων θεωριών περιλαμβάνουν το επταφασικό μοντέλο του Lippitt et al. (Lippitt, 1958), το μοντέλο αλλαγής οχτώ (8) βημάτων του Kotter (Kotter, 2010) και το τετραφασικό μοντέλο Bullock και Batten (Bullock and Batten, 1985) (βλέπε πίνακα 2.1).

Πίνακας 2.1

Μοντέλα διαχείρισης Bullock και Batten, Kotter και Lippitt, και πως σχετίζονται με το μοντέλο 3 βημάτων του Lewin

Lewin	Bullock and Batten	Kotter	Lippitt
Ξεπάγωμα (Unfreeze)	Φάση 1 - Εξερεύνηση: Ο οργανισμός πρέπει να λάβει απόφαση σχετικά με την ανάγκη αλλαγής	Βήμα 1: Δημιουργία αίσθησης επείγουσας ανάγκης	Φάση 1: Διάγνωση του προβλήματος Φάση 2: Αξιολόγηση των κινήτρων και της ικανότητας για αλλαγή
	Φάση 2 - Προγραμματισμός: Κατανόηση του προβλήματος	Βήμα 2: Δημιουργία ενός συνασπισμού καθοδήγησης Βήμα 3: Ανάπτυξη ενός οράματος και στρατηγικής	Φάση 3: Αξιολόγηση των κινήτρων του φορέα αλλαγής και των πηγών του
Μετάβαση (Transition)	Φάση 3 - Δράση: Οι αλλαγές που προσδιορίζονται συμφωνούνται και εφαρμόζονται	Βήμα 4: Μετάδοση του οράματος αλλαγής	Φάση 4: Επιλογή προοδευτικών στόχων
		Βήμα 5: Ενίσχυση των εργαζομένων για ευρεία δράση	
		Βήμα 6: Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών	Φάση 5: Επιλογή κατάλληλου ρόλου από τον φορέα αλλαγής
		Βήμα 7: Παγιοποίηση των επιτυχιών και πραγματοποίηση περισσότερων αλλαγών	
Ξαναπάγωμα (Refreeze)	Φάση 4 - Ενσωμάτωση: Σταθεροποίηση και ενσωμάτωση της αλλαγής	Βήμα 8: Θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων.	Φάση 6: Διατήρηση της αλλαγής Φάση 7: Τερματισμός της σχέσης βοήθειας

Πηγή: Antwi and Kale (2014)

2.2.2 Μοντέλα αναδυόμενης αλλαγής

Η προσέγγιση της διαχείρισης της αναδυόμενης αλλαγής είναι σχετικά νέα και επί του παρόντος στερείται βασικής θεωρητικής βάσης. Οι υποστηρικτές αυτής της προσέγγισης διατηρούν μια στάση περισσότερο ενάντια στη σχεδιασμένη αλλαγή παρά σε οποιαδήποτε άλλη εναλλακτική λύση (Drummond-Hay and Bamford, 2009). Επί του παρόντος, τα πιο συχνά αναφερόμενα μοντέλα διαχείρισης της αναδυόμενης αλλαγής περιλαμβάνουν: το μοντέλο δυναμικής αλλαγής του Hinings και του Greenwood (Hinings, 1989), το μοντέλο οργανωτικής αλλαγής "Big Three" του Kanter et al. (Kanter, 2003) και το μοντέλο διαδικασίας / περιεχομένου / περιβάλλοντος του Pettigrew (Pettigrew, 1987).

α. Το Μοντέλο Δυναμικής Αλλαγής του Hinings και του Greenwood

Σύμφωνα με άλλα μοντέλα αναδυόμενης αλλαγής, το μοντέλο της δυναμικής αλλαγής των Hinings και Greenwood αναγνωρίζει ότι η αλλαγή συνεπάγεται μια πολύπλοκη αλληλεπίδραση του οργανωτικού πλαισίου και των εσωτερικών οργανωτικών διεργασιών (Hinings, 1989). Η αλλαγή, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, είναι μια σειρά γεγονότων και ενεργειών που απορρέουν από απρόβλεπτες συνέπειες και ένα κινούμενο πλαίσιο. Το μοντέλο της δυναμικής αλλαγής υποδηλώνει ότι η αλλαγή συμβαίνει μέσω της αλληλεπίδρασης πέντε παραγόντων: περιστασιακοί περιορισμοί, ερμηνευτικά σχήματα, συμφέροντα, εξάρτηση της εξουσίας και οργανωτική ικανότητα (Hinings, 1989). Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι δυναμικός και οι διαχειριστές πρέπει να αναγνωρίζουν και να καθορίζουν τις κατάλληλες απαντήσεις για τον καθένα:

- i. Οι *περιστασιακοί περιορισμοί* είναι περιβαλλοντικοί (δηλαδή, η φύση της ευρύτερης βιομηχανίας ενός οργανισμού), τεχνολογικοί (δηλαδή η φύση του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας σε έναν οργανισμό) και οι παράγοντες που συνδέονται με το μέγεθος (δηλαδή η φύση και η έκταση του καταμερισμού της εργασίας και η ύπαρξη μηχανισμών απρόσωπου ελέγχου - οι μεγαλύτεροι οργανισμοί έχουν πιο εκτεταμένη εξειδίκευση των λειτουργιών και του προσωπικού και πιο επίσημα συστήματα ελέγχου) που μπορεί να απαιτήσουν αλλαγή ή να ενισχύσουν ή να αποτρέψουν την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει επιτυχή αλλαγή (Hinings, 1989).
- ii. Τα *ερμηνευτικά συστήματα* είναι ιδέες, πεποιθήσεις και αξίες που αποτελούν τη βάση των λειτουργιών μιας οργάνωσης (Greenwood and Hinings, 1988). Αυτά αποτελούν το θεμέλιο πάνω στο οποίο κατασκευάζονται οι οργανωτικές δομές.
- iii. Τα *συμφέροντα* αντιπροσωπεύουν τον προσανατολισμό και το κίνητρο των μελών ενός οργανισμού να διατηρούν και να ενισχύουν τις διατομεακές τους αξιώσεις (Hinings, 1989). Το μοντέλο της δυναμικής των αλλαγών θεωρεί τις οργανώσεις ως πολιτικά συστήματα στα οποία οι ευνοημένες ομάδες παραγκωνίζουν άλλους για να διατηρήσουν το προνομιακό τους καθεστώς. Συνεπώς, οι οργανικές υπομονάδες έχουν ξεχωριστά συμφέροντα που είναι ενίοτε σε αντίθεση με εκείνα άλλων υπομονάδων. Ενώ οι οργανικές υπομονάδες θεωρητικά αλληλοεξαρτώνται, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μονάδων μπορεί να καταστούν ανταγωνιστικές (Hinings, 1989).

- iv. Οι εξαρτήσεις της εξουσίας αντιπροσωπεύουν τις σχέσεις εξουσίας μέσα σε μια οργάνωση (Hinings, 1989). Αυτές οι σχέσεις καθορίζουν ποιοι οργανωτικοί παράγοντες έχουν την ικανότητα να καθορίζουν τα αποτελέσματα και να επηρεάζουν τις αποφάσεις (Hinings, 1989). Μέσα σε έναν οργανισμό, η εξουσία μπορεί να είναι «συγκεντρωμένη», δηλαδή, η δυνατότητα επηρεασμού των αποφάσεων περιορίζεται σε μια μικρή ομάδα. Η εξουσία μπορεί επίσης να είναι «διασκορπισμένη», δηλαδή, η δυνατότητα να επηρεάσει τις αποφάσεις δεν περιορίζεται σε μια μικρή ομάδα. Αντίθετα, τα άτομα είναι αυτόνομα και ασκούν σημαντικό έλεγχο στις καθημερινές τους δραστηριότητες (Hinings, 1989).
- v. Τέλος, η ικανότητα μιας οργάνωσης να επιτύχει επιτυχή αλλαγή εξαρτάται από την ικανότητα της ηγεσίας της να δημιουργήσει δέσμευση και ενθουσιασμό για την προοπτική αλλαγής, δηλαδή την έκταση της ηγεσίας μετασχηματισμού και την ικανότητά της να κατασκευάζει και να επικοινωνεί το όραμα της αλλαγής. Αυτές οι δύο δυνατότητες καθορίζουν την *ικανότητα ενός οργανισμού*.

Το μοντέλο δυναμικής αλλαγής του Hinings και Greenwood αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί. Αυτό το μοντέλο προτείνει ότι για να μπορέσουν οι οργανώσεις να υποστούν επιτυχείς πράξεις αλλαγής, η ηγεσία πρέπει να λάβει υπόψη τους περιστασιακούς περιορισμούς που παρουσιάζονται από το ευρύτερο πλαίσιο του οργανισμού. Επιπλέον, η αλλαγή πρέπει να ικανοποιεί εσωτερικούς παράγοντες όπως οι πεποιθήσεις, οι αξίες, τα συμφέροντα και οι σχέσεις εξουσίας μέσα στον οργανισμό. Οι διαχειριστές πρέπει να επιδεικνύουν ηγετικό ρόλο στην ικανότητά τους να δημιουργούν δέσμευση και να επικοινωνούν το όραμα τους για αλλαγή.

β. Το Μοντέλο Οργανωσιακής Αλλαγής "Big Three" του Kanter et al.'s

Το μοντέλο οργανωτικής αλλαγής "Big Three" προέρχεται από 5 μεγάλα πορίσματα σχετικά με την πολυπλοκότητα της αλλαγής:

1. Είναι δύσκολο να κάνουμε αλλαγή σε παγιωμένες καταστάσεις
2. Υπάρχουν σαφείς περιορισμοί στη διαχείριση της δράσης για την πραγματοποίηση αλλαγής
3. Οι προσπάθειες να φέρεις εις πέρας μια σχεδιασμένη αλλαγή μέσω μεμονωμένων προσπαθειών είναι πιθανό να αποτύχουν εξαιτίας των επιπτώσεων στα οργανωτικά πλαίσια του συστήματος
4. Η ανάγκη για αλλαγή μπορεί να δυσκολέψει την αλλαγή να επέλθει
5. Κάποιοι από τους καλύτερους σε νέες πρακτικές μπορεί να περιορίσουν τη δράση κάποιων άλλων στην αλλαγή (Kanter, 2003)

Τα παραπάνω πορίσματα ευθυγραμμίζονται με άλλα αναδυόμενα μοντέλα αλλαγής υποδηλώνοντας ότι η αλλαγή συμβαίνει διαρκώς στις σύγχρονες οργανώσεις και ότι τα οργανωτικά πλαίσια και οι ευρύτεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιορίζουν την ικανότητα της διοίκησης να ελέγχει, να προκαθορίζει και να προγραμματίζει την αλλαγή.

Το μοντέλο "Big Three" υποστηρίζει την ύπαρξη τριών ειδών κίνησης, τριών μορφών αλλαγής και τριών ρόλων στη διαδικασία αλλαγής (Kanter, 2003) (βλ. Πίνακα 2.2).

Ισχυρίζεται ότι υπάρχει η κίνηση του οργανισμού σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον, η κίνηση των οργανωτικών στοιχείων σε σχέση το ένα με το άλλο και η κίνηση των ατόμων στο εσωτερικό του οργανισμού καθώς αυτοί αγωνίζονται για δύναμη και έλεγχο (Kanter, 2003). Αυτές οι κινήσεις βοηθούν να γίνει διάκριση μεταξύ των τύπων οργανωσιακής αλλαγής.

Οι μορφές αλλαγών προκύπτουν ως αλλαγές ταυτότητας, αλλαγές συντονισμού και αλλαγές στον έλεγχο (Kanter, 2003). Οι αλλαγές ταυτότητας συμβαίνουν μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος του και γενικά προκαλούνται από πιέσεις και ευκαιρίες αυτού. Παραδείγματα τέτοιων αλλαγών είναι οι αλλαγές στις εξειδικευμένες αγορές (niche markets) και οι αλλαγές στις σχέσεις με τους πελάτες και τους χρηματοδότες (Kanter, 2003). Αλλαγές συντονισμού συντελούνται μεταξύ των εσωτερικών μερών που αποτελούν έναν οργανισμό (Kanter, 2003), όπου παράδειγμα αποτελούν οι αλλαγές στο σχήμα και τη δομή ενός οργανισμού. Οι αλλαγές ελέγχου αφορούν ελέγχους στις σχέσεις εξουσίας εντός ενός οργανισμού (Kanter, 2003). Παραδείγματα αυτού του γεγονότος είναι οι αλλαγές στο σύνολο των συμφερόντων που κυριαρχούν στον οργανισμό, οι αλλαγές στην κυριότητα και τη διακυβέρνηση, καθώς και οι αλλαγές στη σύνθεση και τη συμμετοχή των κυρίαρχων συνασπισμών.

Οι ρόλοι στη διαδικασία αλλαγής περιλαμβάνουν τον στρατηγό της αλλαγής, αυτούς που την υλοποιούν και τους αποδέκτες της αλλαγής (Kanter, 2003). Οι στρατηγοί της αλλαγής ορίζουν το όραμα και τη γενική κατεύθυνση του οργανισμού σε σχέση με το περιβάλλον του και συχνά εμπλέκονται στην έναρξη μιας σειράς αλλαγών. Αυτός ο ρόλος συχνά αναλαμβάνεται από ανώτερα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτοί που πραγματοποιούν την αλλαγή επιβλέπουν την εσωτερική οργανωτική δομή και πως αυτή σχετίζεται με την αλλαγή. Αυτό συνεπάγεται την ανάληψη ενός ρόλου διαχείρισης του έργου, που συχνά αναλαμβάνεται από διαχειριστές μεσαίου επιπέδου, οι οποίοι εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής άμεσα. Οι αποδέκτες της αλλαγής είναι εκείνοι που επηρεάζονται περισσότερο, αλλά κι αυτοί που έχουν τη μικρότερη επιρροή στη σύλληψή της ιδέας μιας αλλαγής. Είναι οι τελευταίοι που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής και είναι συνήθως αυτοί που βρίσκονται στο κάτω μέρος του οργανικού τοτέμ (Kanter, 2003).

Πίνακας 2.2
"Big Three" Μοντέλο Αλλαγής



Πηγή: Antwi and Kale (2014)

Το μοντέλο "Big Three" περιγράφει τους βασικούς τομείς της αλλαγής που πρέπει να κατανοηθούν προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα επιτυχίας ενός οργανισμού. Οι διαχειριστές πρέπει να έχουν πλήρη γνώση της φύσης της αλλαγής που πραγματοποιείται. Επιπλέον, πρέπει να κατανοήσουν και να λάβουν υπόψη τις προοπτικές και τα συμφέροντα και των τριών ρόλων αλλαγής – στρατηγούς, εκτελεστές και αποδέκτες. Ο Kanter et al. υποστηρίζουν ότι μόνο μέσω της συμμετοχής αυτού του πλήρους φάσματος οι οργανώσεις θα μπορέσουν να επιτύχουν επιτυχημένες αλλαγές.

γ. Το Μοντέλο Διαδικασίας/Περιεχομένου/Περιβάλλοντος του Pettigrew

Το μοντέλο περιβάλλοντος/περιεχομένου/διεργασίας του Pettigrew αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα και τη δυσκολία της αλλαγής αλλά επίσης αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως σκοπούμενη διότι επιχειρεί αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δε δρα απλώς ως εργαλείο για να συμβαδίσει με το εξωτερικό περιβάλλον (Jelinek, 1993). Αυτό το μοντέλο υποδεικνύει ότι η αλλαγή πρέπει να αναλυθεί με βάση τρεις διαστάσεις: το γενικό πλαίσιο, το περιεχόμενο και τη διαδικασία (Lau, 1999).

Σε αυτό το μοντέλο, το πλαίσιο αποτελείται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού - τις δομές του, τον πολιτισμό, τις κατανομές εξουσίας, τη βάση δεξιοτήτων και τους πόρους - καθώς και το εξωτερικό του περιβάλλον - τις οικονομικές, νομικές και κοινωνικές συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργεί. Καθώς αλλάζουν τα εξωτερικά περιβάλλοντα, τα εσωτερικά περιβάλλοντα πρέπει επίσης να αλλάζουν για να προσαρμόζονται στις εξωτερικές αλλαγές (Lau, 1999).

Το περιεχόμενο συνεπάγεται τα συστατικά της αλλαγής και αντλεί από εσωτερικές και εξωτερικές λογικές. Έτσι, το περιεχόμενο της αλλαγής θα πρέπει να ανταποκρίνεται

στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι ευκαιρίες της αγοράς, καθώς και οι παράγοντες εντός του οργανισμού, όπως η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας (Lau, 1999). Η διοίκηση πρέπει να επιδείξει ηγετική θέση στην ικανότητα να νομιμοποιήσει τις αλλαγές και να γαλβανίσει τους άλλους στην οργάνωση για να επιτύχει αυτό το όραμα της αλλαγής.

Η διαδικασία αλλαγής περιλαμβάνει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται για την υλοποίηση της αλλαγής (Lau, 1999). Αυτή η συνιστώσα του μοντέλου του Pettigrew μπορεί να χωριστεί σε τρεις παράγοντες που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι διαχειριστές: ανάπτυξη της λογικής της εφαρμογής της αλλαγής, διαχείριση της μεταβατικής αλλαγής και περιορισμός της αντίστασης στην αλλαγή (Lau, 1999). Η διαδικασία αντιπροσωπεύει το τελικό στάδιο του εννοιολογικού μοντέλου της αλλαγής. Ως εκ τούτου, η διαδικασία μπορεί να καθοριστεί μόνο αφού έχει επιτευχθεί διεξοδική κατανόηση του οργανωτικού πλαισίου και έχουν εξεταστεί οι προοπτικές όλων των ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής στο στάδιο του περιεχομένου.

Το μοντέλο περιβάλλοντος/περιεχομένου/διαδικασίας ενθαρρύνει τους ηγέτες της αλλαγής να γνωρίζουν καλά το οργανωτικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών δομών και των εξωτερικών περιορισμών, προκειμένου να βελτιωθεί η πιθανότητα επιτυχίας των πρωτοβουλιών αλλαγής. Επιπλέον, οι διαχειριστές θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι το περιεχόμενο της αλλαγής αντέχει σε όλους όσους εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής. Μόνο αφού ικανοποιηθούν αυτές οι προϋποθέσεις, μπορεί να χαρτογραφηθεί η διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής.

2.3 Αποτυχία της αλλαγής

Μία από τις πιο αξιοσημείωτες πτυχές των προσπαθειών της οργανωσιακής αλλαγής είναι το χαμηλό ποσοστό επιτυχίας τους. Υπάρχουν ουσιαστικές ενδείξεις ότι το 70% όλων των πρωτοβουλιών αλλαγής αποτυγχάνει. Ένας δυναμικά σημαντικός λόγος για αυτό είναι η έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ του συστήματος αξιών της παρέμβασης αλλαγής και εκείνων των μελών του οργανισμού που υφίσταται την αλλαγή.

Πολλοί αμφισβητούν τη σημασία της οργανωσιακής αλλαγής. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, οι Hammer και Champy (Hammer, M. and Champy, 1993: 23), δήλωσαν ότι «... η αλλαγή έχει γίνει τόσο διαδεδομένη και επίμονη. Είναι φυσιολογική». Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλαγής από τότε που ο Hammer και ο Champy προέβαλαν αυτό το επιχείρημα, ο Burnes (Burnes, 2009) διαπίστωσε ότι, αντίθετα, η ταχύτητα, το μέγεθος, η μη προβλεψιμότητα και κατά συνέπεια, η σημασία της αλλαγής έχουν αυξηθεί σημαντικά. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται από μια πρόσφατη παγκόσμια έρευνα της McKinsey & Company (2008), η οποία διαπίστωσε ότι μόνο με την συνεχή αλλαγή θα μπορούσαν οι οργανισμοί να ελπίζουν για επιβίωση.

Ωστόσο, η έρευνα McKinsey διαπίστωσε επίσης ότι τα δύο τρίτα όλων των πρωτοβουλιών αλλαγής απέτυχαν. Αν και αυτό φαίνεται να είναι ένα εκπληκτικά υψηλό ποσοστό αποτυχίας, υπάρχουν πολλά στοιχεία που το υποστηρίζουν (Beer and

Nohria, 2000a). Παρόμοιες διαπιστώσεις προέκυψαν από έρευνες άλλων κορυφαίων συμβούλων διαχείρισης όπως οι Bain και Co (Senturia et al., 2008), από κορυφαίους ακαδημαϊκούς στον τομέα όπως ο Rosabeth Moss Kanter (Kanter et al., 1992) και ο John Kotter (1996) και από τις ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας αλλαγής (Smith, 2002, 2003, Burnes, 2009a). Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις φαίνεται να αντιμετωπίζουν ένα κλασικό παράδοξο: «Πρέπει να αλλάξουμε, αλλά οι περισσότερες πρωτοβουλίες αλλαγής αποτυγχάνουν».

Η βασική ερώτηση, φυσικά, είναι - γιατί τόσες πρωτοβουλίες αλλαγής αποτυγχάνουν; Παραδόξως, αυτό είναι ένα ζήτημα το οποίο έχει προσελκύσει μόνο περιορισμένη προσοχή (Buchanan et al., 2005). Ορισμένοι συγγραφείς επισημαίνουν τις αδυναμίες είτε στο σχεδιασμό είτε στην εκτέλεση της διαδικασίας αλλαγής (Burnes and Weekes, 1989, Dent and Goldberg, 1999, Huczynski and Buchanan, 2001, Hoag et al., 2002). Άλλοι εντοπίζουν έλλειψη ικανότητας ή δέσμευσης σε εκείνους που αναθέτουν ή διαχειρίζονται τη διαδικασία αλλαγής (Boddy και Buchanan, 1992, Kotter, 1996, Kirkman and Shapiro, 1997, Caldwell, 2003, 2006). Ωστόσο, το πρόβλημα με αυτές τις εξηγήσεις είναι ότι σιωπηρά ή ρητά υποθέτουν ότι υπάρχει ένας «καλύτερος τρόπος» για να διαχειριστεί την αλλαγή και ότι η αποτυχία προκύπτει από την μη τήρηση του (Burnes, 1996).

2.3.1 Στάσεις και αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα κοινό φαινόμενο. Ο Kubr (Kubr, 1996) δίνει μια καλή εικόνα του γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή. Ένας νοητικός και συμπεριφορικός λόγος είναι η έλλειψη τεχνογνωσίας. Η έλλειψη πεποίθησης ότι απαιτείται αλλαγή - αμφισβητώντας το νόημα και την αξία της αλλαγής για τα άτομα - οδηγεί αναπόφευκτα σε έλλειψη κινήτρων για αλλαγή. Ίσως οι πιο ισχυρές δυνάμεις της αντίστασης στην αλλαγή, ωστόσο, είναι συναισθηματικές:

- αντιπάθεια της επιβαλλόμενης αλλαγής
- αντιπάθεια των εκπλήξεων
- έλλειψη αυτοπεποίθησης και εμπιστοσύνης στους άλλους, φόβος για το άγνωστο, την ανεπάρκεια, την αποτυχία και των δυσμενών συνεπειών που πιθανόν να προκύψουν
- απροθυμία της διοίκησης να αντιμετωπίσει δυσχερή ζητήματα (ιδιαίτερα στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών που πλησιάζουν τη συνταξιοδότηση)
- διαταραγμένες πρακτικές, συνήθειες και σχέσεις: «Το κάναμε πάντα με αυτό τον τρόπο». Η μετακίνηση ανθρώπων από τη «ζώνη άνεσής τους» σημαίνει τη μετάβαση από το οικείο, ασφαλές και ελεγχόμενο, στο άγνωστο ανασφαλές και αβέβαια ελεγχόμενο
- ιδιοτέλεια και μετατοπίσεις εξουσίας και επιρροής, όπως απώλεια ή αλλαγή ρόλου στην οργάνωση
- έλλειψη σεβασμού και εμπιστοσύνης στο πρόσωπο ή στους ανθρώπους που προάγουν την αλλαγή και το σκεπτικισμό ως αποτέλεσμα της αποτυχίας σε προηγούμενες πρωτοβουλίες αλλαγής.

Η κατανόηση της αντίστασης είναι σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας αλλαγής και μπορεί να επιτρέψει στους μάνατζερ να μειώσουν τις συγκρούσεις και να ενισχύσουν τη συνεργασία. Για να ανταποκριθούν σε αυτές τις προκλήσεις όμως, οι ηγέτες πρέπει να έχουν την κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση προκειμένου να είναι ικανοί να ξεπεράσουν τα εμπόδια.

2.3.2 Αντίσταση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή

Η σημερινή έρευνα δείχνει ότι μεταξύ 30% και 60% όλων των πρωτοβουλιών αλλαγής εντός των οργανισμών αποτυγχάνουν (Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, 2009), (Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, 2009). Σύμφωνα με τους Gilley et al, ορισμένοι ερευνητές αναφέρουν ακόμη πιο απαισιόδοξα αποτελέσματα, υποδεικνύοντας ότι τα ποσοστά αποτυχίας της αλλαγής φτάνουν το 80% με 90%. Η αλλαγή είναι περίπλοκη και συχνά απρόβλεπτη. Ακόμη και μια καλά προγραμματισμένη στρατηγική αλλαγής στον οργανισμό μπορεί να έχει απρόβλεπτες συνέπειες (Guowei Jian, 2007). Υπολογίζεται ευρέως ότι η αντίσταση στην αλλαγή εμποδίζει την ανάπτυξη στρατηγικών επιτυχημένης αλλαγής (Gilley et al., 2009a, 2009b).

Στο πλαίσιο της έρευνας για τη διαχείριση της αλλαγής, το ζήτημα της αντίστασης καταλαμβάνει ένα κρίσιμο σημείο. Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν το ανθρώπινο στοιχείο και τις επιπτώσεις του στην επιτυχία όλων των αποφάσεων διαχείρισης αλλαγών. Η επιτυχία της διαχείρισης αλλαγών εξαρτάται από την οργανωτική δομή, τη διαθεσιμότητα των πόρων, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού και από την προθυμία των εργαζομένων να εργαστούν προς την κατεύθυνση των στόχων που σχετίζονται με την αλλαγή (Brisson-Banks, 2010). Οι διευθυντές που αγνοούν αυτό το τελευταίο στοιχείο εγγυώνται μια ανησυχητική μάχη, αν όχι μια σίγουρη αποτυχία.

2.3.3 Λόγοι για την αντίσταση

Πολλοί εργαζόμενοι, ακόμη και σε επίπεδο διοίκησης, μπορεί να μην έχουν την εμπειρία και το κίνητρο να αναγνωρίσουν το επείγον της αλλαγής (Erwin, 2009). Οι Ford, Ford και D'Amelio (Ford, Ford and D'Amelio, 2008) έγραψαν ότι η αντίσταση στην αλλαγή μεγαλώνει όταν υπάρχουν παραβιάσεις συμφωνιών και εμπιστοσύνης. Αυτή η ερευνητική γραμμή υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί που καταφέρνουν να ξαναφτιάξουν τις διαλυμένες σχέσεις τους γρήγορα, είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίσουν αντίσταση (Ford et al., 2008). Στα μεταγενέστερα στάδια της εφαρμογής της αλλαγής, η αντίσταση στην αλλαγή και το άγχος για τη σταθερότητα και την ανάπτυξη της εργασίας καθίστανται σημαντικό πρόβλημα (Erwin, 2009). Πολλοί εργαζόμενοι φοβούνται ότι δεν θα είναι αρκετά τυχεροί για να διατηρήσουν τη δουλειά τους, ενώ άλλοι είναι απλά απρόθυμοι ή απροετοίμαστοι να μάθουν και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, σύμφωνα με τον Erwin.

Η έλλειψη επικοινωνίας συμβάλλει περαιτέρω στην αντίσταση στους μεταβαλλόμενους οργανισμούς (Ford et al., 2008). Η αντίσταση από μόνη της υποδηλώνει ότι όσοι

επηρεάζονται από τις εν αναμονή ή σε εξέλιξη αλλαγές γνωρίζουν τις ανάγκες του οργανισμού τους και πιθανότατα συζητούν τα οφέλη και τα μειονεκτήματα των αλλαγών. Σύμφωνα με τον Ford και τους συνεργάτες του, η αντίσταση δείχνει ότι οι δέκτες της αλλαγής μιλούν για την αλλαγή και τις πιθανές συνέπειές της. Οι ίδιοι επίσης επισημαίνουν, ότι η αφοσίωση στην αντίσταση έχει σημαντική αξία και μπορεί ακόμη και να αντικατοπτρίζει ένα υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης, παρά μια αδιαμφισβήτητη αποδοχή. Η αντίσταση μπορεί επίσης να ερμηνευθεί ως μια μορφή σύγκρουσης που μπορεί δυνητικά να βελτιώσει την ποιότητα των οργανωτικών αποφάσεων (Ford et al., 2008), εφόσον υπάρχουν κατάλληλοι τρόποι επικοινωνίας. Οι παραπάνω προτάσεις έρχονται σε αντίθεση με τις προηγούμενες υποθέσεις σχετικά με την αντίσταση. Φαίνεται τελικά ότι δεν είναι η αντίσταση αφ'εαυτής αλλά ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται την αντίσταση, που είτε εμποδίζει είτε διευκολύνει την αλλαγή. Επίσης, δεν πρέπει να αγνοηθεί η συζήτηση γύρω από το ζήτημα της αλλαγής. Οι διευθυντές πρέπει να είναι έτοιμοι να μιλήσουν ειλικρινά για τις ανάγκες αλλαγής, διαφορετικά ο φόβος και η αβεβαιότητα θα παραμείνουν ένα επικρατούμενο στοιχείο που μπορεί να βλάψει το ηθικό και να αποτρέψει την επιτυχή εφαρμογή των επιθυμητών αλλαγών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

2.3.4 Δημιουργία ετοιμότητας για αλλαγής

Οι αναμενόμενες αλλαγές μπορούν να προκαλέσουν οξείες αντιδράσεις στις μεταβαλλόμενες οργανώσεις. Υπάρχει ένας παράγοντας που θεωρείται καθοριστικής σημασίας στη διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής και είναι η ετοιμότητα των εργαζομένων αλλά και του ίδιου του οργανισμού να αποδεχτούν τις νέες συνθήκες. Με τον όρο αυτό περιγράφουμε μια γνωστική αξιολόγηση όπου οδηγεί τους εργαζόμενους σε μια θετική στάση απέναντι στην αλλαγή και στον τρόπο με τον οποίο θα την υποστηρίξουν. Η ετοιμότητα για αλλαγή, ως αντίθετο της αντίστασης, είναι μια άλλη ιδέα που συνεχίζει να δημιουργεί επιστημονικές διαφωνίες. Μέχρι στιγμής, η ετοιμότητα θεωρείται ο προάγγελος για την εφαρμογή και τη διαχείριση μιας παραγωγικής αλλαγής (Weiner, 2009). Σύμφωνα με τον Weiner, η ιδέα της ετοιμότητας για αλλαγή βρίσκει την αντανάκλασή της στο μοντέλο της οργανωσιακής αλλαγής του Lewis, το οποίο, πριν από την έναρξη της αλλαγής, απαιτεί από τις οργανώσεις να ξεπαγώσουν πρώτα την υπάρχουσα νοοτροπία και να αναπτύξουν την αίσθηση του επείγοντος.

Ο ρόλος των ατομικών ικανοτήτων, η ενδεχόμενη συνεργασία των εργαζομένων για θετική αλλαγή, καθώς και ο ρόλος της ατομικής μόρφωσης αποτελούν σημαντικό μέρος της σημερινής γνώσης και της έρευνας για την οργανωσιακή αλλαγή (Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, 2008), (Bercovitz and Feldman, 2008), (Lüscher and Lewis, 2008). Βεβαίως, η δυνατότητα προσαρμογής στην οργανωσιακή αλλαγή, σε ατομικό επίπεδο, δεν μπορεί εύκολα να παραλειφθεί και η σημασία της δικαιολογείται περαιτέρω από το γεγονός ότι, σε περιβάλλοντα οργανωσιακής αλλαγής, οι συμμετέχοντες φυσικά επιδιώκουν να κατανοήσουν την κατάσταση και να προσαρμοστούν στις νέες εμπειρίες που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αλλαγής

(Bercovitz & Feldman, 2008). Ωστόσο, οι οργανισμοί δεν πρέπει να υπερεκτιμούν τη σημασία των ατομικά οδηγούμενων παραγόντων της ετοιμότητας αλλαγής. Μερικοί υπάλληλοι είναι πιο πιστοί στις σχέσεις, ενώ άλλοι είναι πιο πιστοί στις δομικές συνιστώσες ενός οργανισμού, οι οποίες συχνά βασίζονται σε αρχές όπως η αποτελεσματικότητα, η παράδοση ή η δημιουργία μιας αποδεκτής συνάφειας με τις συνεργαζόμενες οργανώσεις. Τις περισσότερες φορές, και τα δύο στοιχεία πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά τη διάρκεια αλλαγής οργανισμού. Για να διευκολυνθεί η ετοιμότητα των εργαζομένων και να ξεπεραστεί η αντίσταση, ορισμένοι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν ότι το προσωπικό αντιμετωπίζεται δίκαια κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ενώ άλλοι ασχολούνται περισσότερο με τη λογική της λήψης αποφάσεων γύρω από την ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές. Για εκείνους τους εργαζόμενους που ενδιαφέρονται περισσότερο για τις σχέσεις, για να διευκολύνουν την ετοιμότητά τους και να ξεπεράσουν την αντίσταση, πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι απαιτούνται ορισμένες αλλαγές προσωπικού και θα γίνουν όσο το δυνατόν πιο σεβαστά και δίκαια. Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με τη δομή μπορούν να αμφισβητήσουν εάν η αλλαγή είναι απαραίτητη και χρήσιμη ή εναλλακτικά εάν είναι απλώς η ιδιοφυΐα ορισμένων ανώτερων διοικητικών στελεχών που θέλουν να αφήσουν το σημάδι τους χωρίς να εξετάσουν πλήρως τις συνέπειες. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να λάβουν θέση ότι η αλλαγή μπορεί να προσφέρει λίγα οφέλη, αλλά πολλά εμπόδια. Είναι πιο πιθανό να δεχτούν αλλαγές εάν μπορούν να είναι πεπεισμένοι ότι οι βραχυπρόθεσμες προκλήσεις θα επιτρέψουν μακροπρόθεσμα οφέλη. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμετοχή τους στη διαδικασία αλλαγής, πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι τα μακροπρόθεσμα οφέλη θα αντισταθμίσουν περισσότερο τις βραχυπρόθεσμες διαταραχές και τις αναποτελεσματικότητες που είναι εγγενείς στη διαδικασία αλλαγής.

2.4 Η σημασία της διοίκησης στην ενίσχυση της οργανωσιακής αλλαγής

Όπως λέει ο Andrew Mayo : «*Οι οργανώσεις μας είναι γεμάτες με τα συντρίμια ... των χθεσινών [αλλαγών] πρωτοβουλιών*» (Mayo, 2002). Ο λόγος για αυτό, δεν είναι απαραίτητα κακή διαχείριση της αλλαγής, αλλά πιθανότατα η έλλειψη αποτελεσματικής διοίκησης. Ενώ η αλλαγή πρέπει να είναι καλά οργανωμένη - πρέπει να σχεδιαστεί, να οργανωθεί, να κατευθυνθεί και να ελεγχθεί - απαιτεί επίσης αποτελεσματική διοίκηση για την επιτυχή εισαγωγή της, η διοίκηση κάνει τη διαφορά. Η πρόσφατη βιβλιογραφία προτείνει ένα νέο μοντέλο διοίκησης το οποίο εφαρμόστηκε επιτυχώς σε αρκετούς οργανισμούς σε διάφορους τομείς που σχεδιάζουν και υλοποιούν στρατηγικές αλλαγές. Το μοντέλο προτείνει ότι η διοίκηση επιτυχημένης αλλαγής απαιτεί όραμα, στρατηγική, ανάπτυξη μιας κουλτούρας κοινών αξιών που υποστηρίζουν το όραμα και τη στρατηγική αλλαγής και την ενδυνάμωση, την παρακίνηση και την εμπνευστικότητα αυτών που εμπλέκονται ή επηρεάζονται. Αυτή η συμπεριφορά αντικατοπτρίζει τις υποκείμενες διαστάσεις και τις απαιτήσεις της διοίκησης : το γνωστικό, το πνευματικό, το συναισθηματικό και το συμπεριφοριστικό.

Τα προγράμματα αλλαγής συχνά αποτυγχάνουν λόγω κακής διαχείρισης: κακός σχεδιασμός, παρακολούθηση και έλεγχος, έλλειψη πόρων και τεχνογνωσίας. Η καλή διαχείριση της αλλαγής είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να υπάρξει κακή διαχείριση είναι πολύ γνωστός. Η προσπάθεια για αλλαγή μπορεί να αποτύχει εξαιτίας του κακού σχεδιασμού, της παρακολούθησης και του ελέγχου, εστιάζοντας περισσότερο στον στόχο, παρά στις σχετικές φάσεις και διαδικασίες, στην έλλειψη ορόσημων στην πορεία και στην αποτυχία παρακολούθησης της προόδου και των διορθωτικών ενεργειών. Η προσπάθεια αλλαγής συχνά στερείται των απαραίτητων πόρων, π.χ. προϋπολογισμού, συστημάτων, χρόνου και πληροφοριών, καθώς και της απαραίτητης εμπειρογνωμοσύνης - γνώσεων και δεξιοτήτων.

Οι πρωτοβουλίες αλλαγής είναι αποτέλεσμα της διορατικότητας της διοίκησης. Η διοίκηση, πρέπει να δει την ανάγκη για αλλαγή και να δείξει τον τρόπο, χρησιμοποιώντας την προσωπική εξουσία, για να κερδίσει τις καρδιές και τα μυαλά των ανθρώπων να συνεργαστούν για έναν κοινό στόχο (Gill, 2001).

Η διοίκηση αλλαγής, για τον διευθύνοντα σύμβουλο Hooper και Potter (Hooper, A. and Potter, 2000), σημαίνει *«να αναπτύξουμε ένα όραμα για το μέλλον, να επεξεργαστούμε στρατηγικές για να φέρουμε αυτό το όραμα στην πραγματικότητα και να διασφαλίσουμε ότι όλοι στον οργανισμό κινητοποιούν τις ενέργειές τους προς την ίδια κατεύθυνση και τους ίδιους στόχους, τη διαδικασία που ονομάζουμε «συναισθηματική ευθυγράμμιση»*. Μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οι πιο δύσκολες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις σήμερα είναι η διασφάλιση ότι οι άνθρωποι της οργάνωσης μπορούν να προσαρμοστούν στην αλλαγή και ότι οι διοικήσεις μπορούν να προβλέψουν πού βρίσκεται αυτή τη στιγμή ο οργανισμός στην αγορά και πού πρέπει να βρίσκεται στο μέλλον (Heifetz, R. A. and Laurie, 1997).

Ο Dubrin (Dubrin, 2001) λέει ότι «Ο ηγέτης μετασχηματισμού, βοηθάει τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή τόσο συναισθηματικά όσο και διανοητικά.» Ο τρόπος αντιμετώπισης της πρόκλησης της αλλαγής μπορεί να γίνει κατανοητός ευρύτερα χρησιμοποιώντας ένα νέο μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτό το μοντέλο επιχειρεί να ενσωματώσει τις πολλαπλές διαστάσεις και τις απαιτήσεις της ηγεσίας - τις γνωστικές, πνευματικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές.

2.4.1 Διαστάσεις και απαιτήσεις της ηγεσίας

Η θεωρία της ηγεσίας έχει αναπτυχθεί σε ξεχωριστά κομμάτια όπου κάθε κομμάτι παρέχει μια ξεχωριστή διάσταση και ένα σύνολο απαιτήσεων για μια αποτελεσματική ηγεσία. Αυτά τα κομμάτια είναι η μελέτη γνωστικών ή ορθολογικών διαδικασιών (νοητική νοημοσύνη), η ανάγκη για νόημα και αξία στο έργο και τη ζωή των ανθρώπων (πνευματική νοημοσύνη), τα συναισθήματα (συναισθηματική νοημοσύνη) και η ηθελημένη δράση ή συμπεριφορά (δεξιότητες συμπεριφοράς) της ηγεσίας (Gill, 2002).

I. Η διανοητική / γνωστική διάσταση και οι απαιτήσεις της ηγεσίας – «η σκέψη»

Η στρατηγική αποτυχία, ειδικά σε περιόδους ταχείας αλλαγής, είναι συχνά το αποτέλεσμα της ανικανότητας να διακριθεί η νέα πραγματικότητα: το επιχειρηματικό

μυαλό είναι συνδεδεμένο με απηρχαιωμένες υποθέσεις που τυφλώνουν την αντίληψη της αλλαγής. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί τις διανοητικές ή γνωστικές ικανότητες να αντισταθμίζονται και να κατανοούν τις πληροφορίες, να λογοδοτούν με αυτό, να φαντάζονται τις δυνατότητές τους, να χρησιμοποιούν τη διαίσθηση, να κάνουν κρίσεις, να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν αποφάσεις. Αυτές οι ικανότητες παράγουν όραμα, αποστολή (σκοπό), κοινές αξίες και στρατηγικές για την επιδίωξη του οράματος και της αποστολής και αυτά είναι που «κερδίζουν» τα μυαλά των ανθρώπων.

II. Η πνευματική διάσταση και οι απαιτήσεις της ηγεσίας – «το νόημα»

Η πνευματική διάσταση της ηγεσίας αφορά τη λαχτάρα για νόημα και μια αίσθηση της αξίας που εμπνέει τους ανθρώπους για αυτό που τους επιζητείται να κάνουν. Το νόημα και αυτή η αίσθηση της αξίας εξαρτάται από το όραμα και τις κοινές αξίες κάθε οργανισμού. Ο William W. George, πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Medtronic, Inc. - μιας από τις κορυφαίες εταιρίες ιατρικής τεχνολογίας στον κόσμο, με έδρα τη Minneapolis - και η «Εκτελεστική Επιτροπή της Χρονιάς» του 2001 της Ακαδημίας Διοίκησης, υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι στην εργασία σήμερα αναζητούν νόημα και σκοπό στο έργο τους. Όταν το καταλάβουν, «θα πιστέψουν στην αποστολή της εταιρείας και θα δεσμευτούν για την εκπλήρωσή της» (George, 2001).

III. Η συναισθηματική διάσταση και οι απαιτήσεις της ηγεσίας – «το συναίσθημα»

Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί επίσης καλά ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη - την ικανότητα κατανόησης τόσο του εαυτού της όσο και των άλλων ανθρώπων, να μπορεί να επιδείξει αυτοέλεγχο και αυτοπεποίθηση και να μπορεί να ανταποκριθεί απέναντι στους άλλους με τον κατάλληλο τρόπο. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες χρησιμοποιούν προσωπική δύναμη και όχι θέση ή εξουσία. Η συναισθηματική νοημοσύνη, εκτός από τη γνωστική και πνευματική νοημοσύνη, είναι καθοριστική για τον εντοπισμό και την προώθηση των κοινών αξιών που υποστηρίζουν την επιδίωξη του οράματος, της αποστολής και των στρατηγικών. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες «κερδίζουν τις καρδιές των ανθρώπων».

IV. Η διάσταση της συμπεριφοράς και οι απαιτήσεις της ηγεσίας – «η πράξη»

Ενώ οι απαραίτητες συμπεριφορικές δεξιότητες της ηγεσίας περιλαμβάνουν και τη χρήση και την ανταπόκριση στο συναίσθημα, μέσω της «γλώσσας του σώματος» για παράδειγμα, περιλαμβάνουν επίσης και την επικοινωνία με άλλους τρόπους, μέσω της γραφής, της ομιλίας και της ακρόασης - χρησιμοποιώντας την προσωπική δύναμη - αλλά και μέσω της φυσικής συμπεριφοράς, όπως είναι για παράδειγμα η «διαχείριση περπατώντας γύρω» (MBWA - managing by walking around)¹.

¹ Το MBWA αναφέρεται ουσιαστικά σε διαχειριστές που ξοδεύουν μέρος του χρόνου τους ακούγοντας προβλήματα και ιδέες του προσωπικού τους, ενώ περιπλανιόνται γύρω από ένα γραφείο ή μέσα στο χώρο.

2.4.2 Το μοντέλο ηγεσίας που οδηγεί στην αλλαγή

Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο ηγεσίας για να οδηγήσει σε μια επιτυχή αλλαγή πρέπει να μπορεί να εξηγεί τα ακόλουθα στοιχεία της αποτελεσματικής ηγετικής πρακτικής: όραμα, αξίες, στρατηγική, ενδυνάμωση, κίνητρο και έμπνευση. Η αποτελεσματική συναισθηματική και συμπεριφορική ηγεσία χωρίς έγκυρο όραμα και στρατηγική σκέψη μπορεί να είναι λανθασμένη, ακόμη και επικίνδυνη. Το αντίστροφο δεν μπορεί να συμβεί.

i. Όραμα

«Χωρίς όραμα, ένας λαός θα χαθεί», λέγεται στη Βίβλο, το ίδιο και ένας οργανισμός. Η ίδρυση αποτελεσματικής ηγεσίας καθορίζει και επικοινωνεί ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον. Ένα όραμα είναι μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, αυτή είναι η βάση για την καθοδήγηση της προσπάθειας αλλαγής.

Κατά τον Kotter (Kotter, 1995a) το σημείο εκκίνησης μιας επιτυχημένης διαδικασίας αλλαγής φέρνει την αίσθηση του επείγοντος και της σημασίας για την αλλαγή. Λέει ότι είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί δυσαρέσκεια με την υπάρχουσα κατάσταση (το “status quo”) και κατανόηση της ανάγκης αλλαγής. Αναφέρει ότι ένας πρώην Διευθύνων Σύμβουλος μιας μεγάλης ευρωπαϊκής εταιρείας δήλωνε ότι η επιτυχημένη αλλαγή ξεκινάει με το να καταστεί το «status quo» πιο επικίνδυνο από το ξεκίνημα στο άγνωστο. Αυτή είναι η βάση για την ανάπτυξη ενός οράματος για αλλαγή.

Το όραμα πρέπει να έχει νόημα, ηθική και να προκαλεί έμπνευση. Τα αποτελεσματικά οράματα είναι φανταστικά, επιθυμητά, εφικτά, εστιασμένα, ευέλικτα και μεταδοτικά (Kotter, 1995b). Είναι αξέχαστα και ευανάγνωστα. Ο Senge (Senge, 1990) θεωρεί το όραμα ως την κινητήρια δύναμη, ενώ ο Covey (Covey, 1992) περιγράφει το όραμα ως «αληθινό βορρά», παρέχοντας μια «πυξίδα». Το όραμα συμβάλλει στη δημιουργία δέσμευσης, έμπνευσης και κινήτρου, συνδέοντας και ευθυγραμμίζοντας τους ανθρώπους διανοητικά και συναισθηματικά με τον οργανισμό και έτσι σχετίζεται με την οργανωτική ανάπτυξη και επιτυχία (Baum, Locke and Kirkpatrick, 1998).

Σύμφωνα με τον Kotter (Kotter, 1997) μια οργανωσιακή αλλαγή, μόνο με μια προσέγγιση που βασίζεται στο όραμα λειτουργεί μακροπρόθεσμα. Ισχυρίζεται ότι ένα κοινό όραμα:

- Καθορίζει την κατεύθυνση της αλλαγής και εξασφαλίζει ότι όλα όσα γίνονται συμβαδίζουν με αυτό
- παρακινεί τους ανθρώπους να αναλάβουν δράση προς τη σωστή κατεύθυνση, παρόλο που τα αρχικά βήματα στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να είναι επώδυνα για ορισμένα άτομα
- συμβάλλει στην ευθυγράμμιση των ατόμων και στον αποτελεσματικό συντονισμό των ενεργειών τους

ii. Αξίες και Κουλτούρα

Ένα βουδιστικό ρητό λέει: «Ανοίξτε τα χέρια σας για να αλλάξετε, αλλά μην αφήσετε τις αξίες σας». Οι αξίες είναι αρχές που συγκρατούνται στις καρδιές των ανθρώπων με τις οποίες ζουν

(και μερικές φορές πεθαίνουν). Ο Covey (Covey, 1992) κάνει τη διάκριση ανάμεσα στις προσωπικές αξίες, οι οποίες είναι εγγενείς και τις οργανωσιακές αξίες, τις οποίες θεωρεί ως εξωγενείς κατευθυντήριες αρχές για τη συμπεριφορά σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η πρόκληση της αλλαγής τόνωσε την έμφαση στην ηγεσία που βασίζεται στις αξίες. Ο'Toole (Ο'Toole, 1995) αναφέρει ότι υπάρχει η πίστη μεταξύ των στελεχών των οργανισμών στην ανάγκη δημιουργίας ισχυρών, κοινών αξιών για την ένωση των ανθρώπων σε έναν κατακερματισμένο κόσμο. Ο φόβος, όμως, είναι ο κίνδυνος αυτή η επιθυμία για αρμονία να οδηγήσει τελικά σε εσφαλμένες αποφάσεις («groupthink»)². Ωστόσο, εάν υπάρχει ένα οργανωτικό χαρακτηριστικό που παρέχει την «κόλλα» στην ένωση των ανθρώπων, αυτό είναι η εμπιστοσύνη. Όπως ο ίδιος υποστηρίζει, η εμπιστοσύνη «προέρχεται από την ηγεσία με βάση τον κοινό σκοπό, το κοινό όραμα και ειδικότερα τις κοινές αξίες».

Οι Bennis και Goldsmith (Bennis and Goldsmith, 1997) επισημαίνουν ότι «οι ηγέτες που οι πράξεις τους ταιριάζουν με τα λόγια τους («walk to the talk»), είναι οι αληθινοί ηγέτες, δεν υπάρχει κενό μεταξύ των θεωριών που αυτοί υιοθετούν και της πρακτικής τους». Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αποτελούν πρότυπα για τις οργανωσιακές αξίες: δίνουν το παράδειγμα. Οι Collins και Porras (Collins, J. and Porras, 1998) υποστηρίζουν ότι οι εταιρικές αξίες «δεν πρέπει να διακυβεύονται για οικονομικό κέρδος ή βραχυπρόθεσμη σκοπιμότητα».

Η αποτελεσματική ηγεσία συνεπάγεται τον εντοπισμό και την προώθηση κοινών αξιών. Οι κοινές αξίες αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό μιας ισχυρής οργανωτικής νοοτροπίας (που περιλαμβάνει πεποιθήσεις, συμπεριφορές και πρότυπα συνήθους συμπεριφοράς) που υποστηρίζουν έναν κοινό σκοπό δημιουργώντας δέσμευση σε αυτήν. Οι αξίες που δεν μοιράζονται μπορεί να είναι δυσλειτουργικές (Drucker, 1999). Οι κοινές αξίες δημιουργούν μια αίσθηση του ανήκω κάπου και με αυτόν τον τρόπο μπορούν να συμβάλλουν θετικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Deetz, S. A., Tracy, S. J. and Simpson, 2000). Πράγματι, ο προσανατολισμός της αλλαγής είναι μία από τις κοινές αξίες μεταξύ των πιο θαυμαστών οργανισμών στις ΗΠΑ (Kets de Vries, 2000) και οι οργανισμοί αυτοί έχουν γίνει περισσότερο επικεντρωμένοι στους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους, περισσότερο ανταγωνιστικές στο χρόνο και με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία και ποιότητα (Cannon, 2000).

Τα δίκτυα εξουσίας και επιρροής και οι «οριζόντιες» σχέσεις θα αντικαταστήσουν τις επίσημες ιεραρχίες που εντοπίζονται στις γραφειοκρατικές οργανώσεις (Gill, R., Levine, N. and Pitt, 1998). Οι νέες οργανωτικές κουλτούρες θα υποκαταστήσουν τις γραφειοκρατικές κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ιεραρχία, όρια, εσωτερικό προσανατολισμό, έλεγχο και ανάγκη αποφυγής λαθών (Hastings, 1993). Η γραφειοκρατία είναι ένα καλά τεκμηριωμένο εμπόδιο στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας μάθησης.

Ένα από τα προβλήματα στη διάρκεια πραγματοποίησης μιας αλλαγής είναι ότι είναι συναρπαστική για όσους το κάνουν και απειλή για εκείνους στους οποίους γίνεται. Η λύση που μπορεί να λειτουργήσει για έναν οργανισμό είναι να ωθήσει τους ανθρώπους να συμμετάσχουν σε αυτήν. Όταν η ScottishPower εξαγόρασε το Manweb και το Southern Water τη δεκαετία του 1990, δημιούργησε «μεταβατικές ομάδες» με διευθυντές από την εξαγοραζόμενη εταιρεία για να δημιουργήσει κοινές αξίες, πολιτικές και πρακτικές στο ανθρώπινο δυναμικό.

Τα προγράμματα αλλαγής της κουλτούρας αφορούν την «αλλαγή καρδιών, μυαλών και ψυχών» των εργαζομένων (Rajan, 2000). Αυτό διαρκεί πολύ και απαιτεί λίγη τύχη:

² Το «Groupthink» είναι ένα ψυχολογικό φαινόμενο που συμβαίνει όταν η επιθυμία για αρμονία και συμμόρφωση στους κόλπους μιας ομάδας οδηγεί τα άτομα που είναι μέσα στην ομάδα να λειτουργήσουν έτσι ώστε τελικά να πάρουν μια εσφαλμένη απόφαση.

Όπως λέει και η Amin Rajan: «Η προσέγγιση του «big bang» έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει παράπλευρες απώλειες», αν και μερικές φορές αυτό μπορεί να είναι απαραίτητο. Ο Bill Cockburn, διευθύνων σύμβουλος των επιχειρήσεων της British Telecoms στο Ηνωμένο Βασίλειο, πιστεύει ότι στην επιχειρηματική του δραστηριότητα, η βαθμιαία αλλαγή δεν λειτουργεί, απαιτείται «ριζική επανάσταση» (Monks, 2000). Αλλά, για να είναι πιο αποτελεσματική, η αλλαγή πολιτισμού απαιτεί από τους ηγέτες να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν διαδοχικές, αλλά και βαθμιαίες, αλλαγές.

Η Wendy Sullivan και οι συνάδελφοί της περιγράφουν πώς η ευθυγράμμιση των αξιών των ανθρώπων του οργανισμού - και αυτών του ίδιου του οργανισμού - μπορεί να συμβάλει στην ταχεία αλλαγή, αναφέροντας την περίπτωση του Sellotape (Sullivan, Sullivan and Buffton, 2002). Η εταιρεία βελτίωσε σημαντικά τις επιδόσεις της επιχείρησής της, με αύξηση του κέρδους από 3% σε 10% για δύομισι χρόνια και με σημαντικές βελτιώσεις στην προσωπική ικανοποίηση και πλήρωση από την εργασία, στο ηθικό και στην ομαδική εργασία.

iii. Στρατηγική

Χωρίς στρατηγικές αλλαγής, το όραμα είναι ένα όνειρο. Οι στρατηγικές είναι ο τρόπος να πετύχουμε το όραμα και την αποστολή. Τα στρατηγικά σχέδια είναι «οδικοί χάρτες» ενός μεταβαλλόμενου εδάφους στο οποίο απαιτείται μια πυξίδα (όραμα) (Covey, 1992). Η αποτελεσματική ηγεσία συνεπάγεται την ανάπτυξη, τη δέσμευση την αφαίρεση ή την αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν το όραμα και την ενθάρρυνση της ανάληψης κινδύνων, νέων ιδεών και καινοτόμων δραστηριοτήτων (Kotter, 1995b).

Ο Bennis (Bennis, 1999) λέει ότι το κλειδί για την πραγματική αλλαγή, είναι να δώσεις δύναμη στις ομάδες. Η ανάγκη ταχείας αντίδρασης και καινοτομίας έχει δημιουργήσει μια κουλτούρα «ενδοεπιχειρηματικότητας» σε πολλές επιχειρήσεις. Η καινοτομία έχει γίνει η μέριμνα όλων των εργαζομένων, όχι μόνο εκείνων του τμήματος ανάπτυξης προϊόντων. Η ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας είναι ένα παράδειγμα ενδυνάμωσης.

Η General Electric (GE) υποβλήθηκε σε εκτεταμένη αναδιάρθρωση τη δεκαετία του 1980 υπό τον πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο Jack Welch, για να δημιουργήσει ένα δίκτυο αλληλένδετων επιχειρήσεων με στόχο τη συγκέντρωση κορυφαίων θέσεων μεριδίου αγοράς στις αντίστοιχες βιομηχανίες τους. Η διαδικασία αλλαγής περιελάμβανε το «Work-Out», έναν τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να συμμετάσχουν σε ομάδες στη διαδικασία και στις συνεδριάσεις με όλους τους υπαλλήλους για να ενισχύσουν το διάλογο και την κατανόηση όσον αφορά τη διαδικασία αλλαγής και τους νέους ρόλους και τις συνήθειες εργασίας που χρειαζόνταν. Οι διευθυντές είχαν προηγουμένως αξιολογηθεί μόνο ως προς την ικανότητά τους να διαχειρίζονται σε μια κουλτούρα «διοίκησης και ελέγχου». Τώρα, όμως, έπρεπε να ανταποκριθούν στην κυριότητα, την επιμέλεια και τους επιχειρηματικούς στόχους. Οι προσδοκίες απόδοσης και οι ανταμοιβές αναπροσαρμόστηκαν. Ως αποτέλεσμα, η GE ενίσχυσε τη θέση της σε διάφορες παγκόσμιες αγορές και αύξησε σημαντικά την αγοραία αξία της.

Η ενδυνάμωση αφορά επίσης τη συμμετοχή των ανθρώπων στη διαδικασία αλλαγής. Οι άνθρωποι είναι πολύ πιο διατεθειμένοι να στηρίξουν κάτι για το οποίο νιώθουν ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι για την δημιουργία του (και αντιστέκονται σε αυτό που τους αναγκάζεται). Ο Myers (Myers, 1993) γράφει:

«Μελέτη μετά από μελέτη δείχνει ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερο έλεγχο - όταν μπορούν να βοηθήσουν να καθορίσουν τους δικούς τους στόχους και όταν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση».

Ο Tom Cannon περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις ανταποκρίθηκαν στην πρόκληση της αλλαγής (Cannon, 2000). Δημιούργησαν δομές δίνοντας περισσότερες αρμοδιότητες σε υπαλλήλους, οι οποίοι είναι μεγαλύτερης εμπιστοσύνης, αναμένεται να συμμορφώνονται με τις κοινές αξίες και να ενθαρρύνονται να είναι πιο επιχειρηματικοί και καινοτόμοι. Εισήγαγαν ευέλικτα προγράμματα μάθησης για την ενίσχυση των ικανοτήτων για την εκκίνηση και την επιτυχή αλλαγή.

iv. Κίνητρα και Έμπνευση

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες κινητοποιούν και εμπνέουν τους ανθρώπους να θέλουν να κάνουν αυτό που πρέπει να γίνει. Σε οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής, οι πρωταθλητές της αλλαγής - οι ηγέτες - πρέπει να είναι αξιόπιστοι. Όπως λέει ο Kouzes και ο Posner (Kouzes, J. M. and Posner, 2002), η αξιοπιστία προέρχεται από την αντίληψη της ειλικρίνειας και της ικανότητας των ηγετών και από την ικανότητά τους να εμπνέουν. Τα κίνητρα και η έμπνευση προκύπτουν από την ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων με τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις αξίες, τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των ατόμων και τη χρήση θετικής και ελκυστικής γλώσσας.

Κατά τον Kotter (Kotter, 1995a), το κίνητρο προκύπτει επίσης όταν υπάρχουν βραχυπρόθεσμα κέρδη. Η απόκτηση βραχυπρόθεσμων κερδών συνεπάγεται τον προγραμματισμό και τη δημιουργία ορατών βελτιώσεων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής. Περιλαμβάνει επίσης την αναγνώριση και την ανταμοιβή των ανθρώπων που έκαναν δυνατή την επιτυχία.

και την εφαρμογή ορθολογικών επιχειρηματικών στρατηγικών βασισμένων σε μελλοντικά σενάρια για τον οργανισμό. Ένα βασικό ζήτημα για την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών έγκειται στην κυριότητα και τη δέσμευσή τους, η αποτελεσματική στρατηγική αναπτύσσει τη σοφία των ανθρώπων στον οργανισμό (Gill, 2002).

Ο William W. George της Medtronic λέει ότι «Οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμοστούν στις μεγάλες στρατηγικές μετατοπίσεις εφόσον η αποστολή και οι αξίες της εταιρείας παραμένουν σταθερές» (George, 2001). Αυτός είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης στην ανώτατη διοίκηση. Μια αποτελεσματική στρατηγική για την αλλαγή συνεπάγεται τη δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού - τη συγκέντρωση μιας ομάδας ανθρώπων με αρκετή εξουσία για να οδηγήσει την αλλαγή - και την προσπάθειά της να συνεργαστεί ως αποτελεσματική ομάδα (Kotter, 1995a). Ο Kotter υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη να χρησιμοποιείται κάθε δυνατή μέθοδο για συνεχή επικοινωνία και να εξηγείται το νέο όραμα και στρατηγική. Πρέπει να διασφαλίζεται ότι η συμπεριφορά των μοντέλων καθοδηγητικού συνασπισμού είναι η αναμενόμενη σε όλους τους υπαλλήλους

ν. Ενδυνάμωση

Η ενδυνάμωση κυριολεκτικά δίνει στους ανθρώπους την εξουσία. Πρόκειται για την ικανότητά τους να κάνουν ό, τι πρέπει να γίνει στη διαδικασία αλλαγής. Στην πράξη, η ενδυνάμωση δίνει στους ανθρώπους τη γνώση, τις δεξιότητες, τις ευκαιρίες, την ελευθερία, την αυτοπεποίθηση και τους πόρους για να διαχειριστούν και να είναι υπεύθυνοι. Σημαντικές πτυχές της ενδυνάμωσης είναι η τόνωση της νοημοσύνης και της φαντασίας των ανθρώπων, ιδιαίτερα της δημιουργικότητάς τους στη διαδικασία αλλαγής, την ανάληψη κινδύνων και η εμπιστοσύνη. Η ενδυνάμωση των ατόμων για δράση εν μέρει συνεπάγεται την άρση των εμποδίων στην αλλαγή,

Μία θετική και ελκυστική γλώσσα χαρακτηρίζεται από την τέχνη της πειθούς και από την τέχνη της ρητορικής. Τα μηνύματα πρέπει να είναι πειστικά, ο Conger (Conger, 1999) λέει «*συνδέστε το μήνυμά σας με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τα συναισθήματα εκείνων των οποίων τη δέσμευση χρειάζεστε*» και, ως εκ τούτου, ο Goodwin (Goodwin, 1998) λέει «*κάνοντας τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε κοινά προβλήματα*». Οι άνθρωποι τείνουν να αντιδρούν σε μια συγκεκριμένη επιλογή εάν αυτή δεν τους παρουσιαστεί με συγκεκριμένο τρόπο. Άρα η γλώσσα πρέπει να είναι πλαισιωμένη. Το φαινόμενο πλαισιώσεως είναι ένα παράδειγμα γνωστικής προκατάληψης. Παραδείγματα πλαισίωσης της γλώσσας είναι:

- συνδέοντας το μήνυμα με τα οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους
- αντικατοπτρίζοντας τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους
- μιλώντας στη γλώσσα τους
- συνδυάζοντας τη γλώσσα του σώματος με τις λέξεις
- μεταβαίνοντας από τις δηλώσεις του «εγώ» σε αυτές του «εμείς»
- κάνοντας θετικές συγκρίσεις της κατάστασής τους με αυτή των άλλων
- εκφράζοντας την εμπιστοσύνη στην ικανότητα των ανθρώπων να επιτύχουν.

Η ρητορική τέχνη της γλώσσας συνίσταται στην παροχή παραδειγμάτων, στην αναφορά σε παραπομπές, στην αναπαραγωγή συνθημάτων, στη μεταβολή του ρυθμού ομιλίας, στη χρήση οικείων εικόνων, μεταφορών και αναλογιών, ώστε το μήνυμα να είναι ζωντανό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό περιγράφει την ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκτέλεση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παρακάτω περιγράφονται οι ερευνητικοί στόχοι, η μέθοδος της έρευνας και τα ερευνητικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν.

3.2 Ερευνητικοί στόχοι

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της επιχειρηματικής νοοτροπίας των διοικητικών στελεχών που εργάζονται στα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων και η εξέταση της σχέσης αιτιότητας που υπάρχει μεταξύ της εργασιακής συμπεριφοράς τους και της ανταπόκρισής τους στις απαιτούμενες οργανωσιακές αλλαγές. Τα διοικητικά στελέχη, ως εμπλεκόμενα στην αλλαγή μαζί με την ανώτερη διοίκηση αποτελούν τον ανθρώπινο παράγοντα που διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο για την επιτυχημένη έκβαση και υλοποίηση της αλλαγής (Bellou, 2008; Dimitriadis et al., 2016). Για την πραγματοποίηση του παραπάνω στόχου, ως περίπτωση μελέτης επιλέχθηκαν τα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων, όπου επιχειρείται η διερεύνηση των απόψεων των διοικητικών στελεχών σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή. Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε σαφές ο καταλυτικός ρόλος αλληλεπίδρασης και συνδυαστικής λειτουργίας πολλών παραγόντων που καθορίζουν την επιτυχημένη ή μη πορεία υλοποίησης της αλλαγής. Επίσης παρουσιάστηκαν μοντέλα διαχείρισης αλλαγής που βρίσκονται στην επιχειρηματική βιβλιογραφία και χρησιμοποιούνται συχνότερα σε διαρθρωτικές αλλαγές υψηλότερου επιπέδου καθώς και το μοντέλο ηγεσίας σύμφωνα με πρόσφατη βιβλιογραφία που οδηγεί σε επιτυχημένη αλλαγή.

Η μελέτη θα επιχειρήσει να παρέχει πληροφορίες σχετικά με το βαθμό που τα διοικητικά στελέχη των δημοτικών ιατρείων του Δήμου Αθηναίων διακατέχονται από καινοτόμες ιδέες και συμπεριφορά και πως αυτός ο παράγοντας σχετίζεται με την αποτελεσματική αντιμετώπιση από μέρους τους μιας οργανωσιακής αλλαγής στο δημοτικό ιατρείο στο οποίο εργάζονται αλλά και στα δημοτικά ιατρεία γενικά. Επίσης, θα γίνει προσπάθεια για εξέταση του ρόλου των δημογραφικών χαρακτηριστικών στη διαδικασία υλοποίησης της οργανωσιακής αλλαγής και συγκεκριμένα θα επιχειρηθεί η διερεύνηση της επιρροής τους στην εισαγωγή αλλαγών.

Οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

1. Η καινοτόμα συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών συσχετίζεται με αποτελεσματική αντιμετώπιση των Οργανωσιακών Αλλαγών;

2. Η καινοτόμα συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών δεν συσχετίζεται με αποτελεσματική αντιμετώπιση των Οργανωσιακών Αλλαγών;
3. Διοικητικά στελέχη που διακρίνονται από καινοτόμες δεξιότητες και ικανότητες αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά τις Οργανωσιακές Αλλαγές;
4. Διοικητικά στελέχη που δεν διακρίνονται από καινοτόμες δεξιότητες και ικανότητες δεν αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις Οργανωσιακές Αλλαγές;

3.3 Μέθοδος της έρευνας

Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας βασίζεται καταρχήν σε δευτερογενή έρευνα που αφορά την επισκόπηση άλλων, παρόμοιων, προηγούμενων ερευνών. Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει μελέτη περίπτωσης των δημοτικών ιατρείων του Δήμου Αθηναίων και τα ευρήματα θα συμπληρωθούν από εις βάθος συνεντεύξεων που θα διενεργηθούν με διοικητικά στελέχη των εν λόγω ιατρείων.

Καθώς στο πλαίσιο της εργασίας αυτής μελετάται η αλλαγή συσχετιζόμενη με τον «παράγον» άνθρωπο και δεχόμενοι πως μια ποσοτική έρευνα προσπαθεί να γενικεύσει και δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές μεταξύ των ατόμων γίνεται κατανοητό πως μια ποσοτική προσέγγιση δεν είναι ικανή να καλύψει την έρευνα της εν λόγω εργασίας. Ωστόσο, το γεγονός πως η ποιοτική προσέγγιση ταιριάζει καλύτερα στην παρούσα εργασία δεν απαλείφει τα ευρύτερα μειονεκτήματά της. Μια ποιοτική μέθοδος έρευνας χρησιμοποιεί ένα μικρό αριθμό περιπτώσεων, εμποδίζοντας τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ένα μεγαλύτερο εύρος καταστάσεων. Επιπλέον, η ίδια η φύση των δεδομένων με το πλήθος και την πολυπλοκότητά τους ευνοεί την διαμόρφωση διαφορετικών ερμηνειών, γεγονός εξαιρετικά επικίνδυνο για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις. Το γεγονός ότι οι συνεντεύξεις είναι στοχευμένες, εστιάζουν δηλαδή στο θέμα της περίπτωσης που μελετάται, όπως και η διορατικότητά τους με την παροχή συμπερασμάτων, αποτελούν βασικά πλεονεκτήματα αυτής της πηγής δεδομένων.

3.4 Ερευνητικά μέσα

Η έρευνα στα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 19/01/2019 έως 21/02/2019, κατόπιν προσωπικών επισκέψεων. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 6 επισκέψεις προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες. Οι πληροφορίες συλλέχθηκαν μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν τα διοικητικά στελέχη που εμπλέκονται στα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σε συνολικά 26 διοικητικά στελέχη από τα 30 που στελεχώνουν τα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων, τα τέσσερα δεν μπόρεσαν να συμμετάσχουν λόγω έλλειψης χρόνου κατά το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της μελέτης.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στον προσωπικό επαγγελματικό χώρο του κάθε συνεντευξιζόμενου και ήταν ανώνυμες. Οι συμμετέχοντες διαβεβαιώθηκαν ότι η συγκεκριμένη έρευνα δεν θα τους βλάψει σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο. Πριν την έναρξη των συνεντεύξεων οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και σκοπός είναι η συλλογή των προσωπικών τους απόψεων. Στους συμμετέχοντες δόθηκαν οι ερωτήσεις και ο απαραίτητος χρόνος για να τις διαβάσουν και να κάνουν κάποια διευκρινιστική ερώτηση. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης παραλήφθηκε ο οποιοδήποτε σχολιασμός προκειμένου να αποφευχθεί η καθοδήγηση.

Το ερωτηματολόγιο της ημιδομημένης συνέντευξης αποτελείται συνολικά από 18 ερωτήσεις-απόψεις. Περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Το πρώτο σκέλος αφορά δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του υπό έρευνα δείγματος. Συγκεκριμένα ζητήθηκαν πληροφορίες για το φύλο, την εθνικότητα, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας, τη θέση εργασίας στο δημοτικό ιατρείο, την προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας, τον τίτλο της προηγούμενης θέσης εργασίας και το επίπεδο του δημοτικού ιατρείου. Το δεύτερο σκέλος ερωτήσεων αναζητά πληροφορίες σχετικά με τη δεκτικότητα των διοικητικών στελεχών στην υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής και περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την αλλαγή, την συμπεριφορά τους απέναντι σε αυτή καθώς και τις δεξιότητες και ικανότητες που πρέπει να κατέχουν για την επιτυχή έκβαση της. Κάποιες από τις ερωτήσεις αυτές ήταν ανοιχτού τύπου και σε κάποιες χρησιμοποιήθηκε η ψυχομετρική κλίμακα των πέντε σημείων του Likert.

Μετά τη συλλογή των πληροφοριών έγινε κωδικοποίηση και εισαγωγή των στοιχείων στο πρόγραμμα λογιστικού φύλλου Microsoft Excel 2010. Έτσι προέκυψαν τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία θα συζητηθούν σε επόμενο κεφάλαιο. Το ερωτηματολόγιο της ημιδομημένης συνέντευξης είναι διαθέσιμο στο παράρτημα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

4.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση της αλλαγής είναι μια πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι περισσότεροι οργανισμοί. Σύμφωνα με τον Jick και τον Peiperl (Jick, T., & Peiperl, 2003), (p.xvι), «η αλλαγή, με την ευρύτερη έννοια της, είναι μια προγραμματισμένη ή μη προγραμματισμένη αντίδραση στις πιέσεις και τις δυνάμεις». Ο Burke (Burke, 2008) υποδεικνύει ότι «ο ρυθμός μεταβολής γίνεται γρηγορότερος και γρηγορότερος και ότι οι απαιτήσεις των οργανώσεων για προσαρμογή και αλλαγή, καθίστανται όλο και μεγαλύτερες» (σελ.19). Στην πραγματικότητα, οι Daft και Armstrong (Daft R., & Armstrong, 2009) δηλώνουν ότι το πιο διαδεδομένο πρόβλημα των μάντζερ και των οργανώσεων είναι η αντιμετώπιση της ταχείας αλλαγής, όπως δείχνουν οι έρευνες κορυφαίων στελεχών. Μια πρόσφατη μελέτη, της τελευταίας τετραετίας, στο LeadershipIQ.com, έδειξε ότι, η κακή διαχείριση της αλλαγής εμφανίστηκε ως ο κορυφαίος λόγος διακοπής του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO). Η μελέτη ανέφερε ότι όλες οι συνεντευξιαζόμενες οργανώσεις ανέφεραν ότι έχουν περάσει από μια πρωτοβουλία πρόσφατης αλλαγής, η οποία, σύμφωνα με τα μέλη του συμβουλίου τους, δεν πήγε καλά. Αποδίδουν την αποτυχία αυτή στον Διευθύνοντα Σύμβουλο, ισχυριζόμενοι ότι δεν ήταν ικανός να παρακινήσει διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους, επειδή δεν διατύπωνε αποτελεσματικά την ανάγκη για αλλαγή και λόγω της μειωμένης αντίληψης του για το πώς θα διατηρηθούν τα κέρδη (Murphy, 2009). Τα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων δεν εξαιρούνται από αυτές τις πιέσεις και τις απαιτήσεις. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα της οργανωτικής σύνθεσης τους προσθέτει ένα ακόμη στρώμα πρόκλησης στη διαχείριση των αλλαγών.

4.2 Τα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων

Η αύξηση του κόστους, ο αυξανόμενος / μεταβαλλόμενος δημογραφικός πληθυσμός, η έλλειψη επαγγελματικού / κλινικού προσωπικού και η παγιωμένη / μειούμενη κυβερνητική χρηματοδότηση οδηγούν όλα, στην ανάγκη αλλαγής. Συγκεκριμένα το 2017 ο Δήμος Αθηναίων εγκαινίασε το πρώτο πρότυπο διευρυμένο με κοινωνικές υπηρεσίες ιατρείο του Δήμου Αθηναίων στην περιοχή της Κυψέλης, το οποίο στοχεύει στη βελτίωση του συστήματος πρωτοβάθμιας περίθαλψης, με έμφαση στην ποιότητα της εμπειρίας του ασθενούς. Το 6^ο Δημοτικό Ιατρείο του Δήμου Αθηναίων, όπως αποτελεί το πολυδύναμο ιατρείο της Κυψέλης, είναι η υλοποίηση του οράματος για το πώς πρέπει να είναι ένα σύγχρονο, αστικό κέντρο υγείας. Ο δήμαρχος Αθηναίων

κ. Γιώργος Καμίνης δήλωσε ότι «ο πολίτης, σε ένα τέτοιου είδους κέντρο, μπορεί να έχει μια πληρέστερη, πολυεπίπεδη εξυπηρέτηση». Σκοπός του Δήμου Αθηναίων είναι να αποκτήσουν αυξημένων δυνατοτήτων δημοτικά ιατρεία και οι επτά δημοτικές κοινότητες της Αθήνας. Το σχέδιο επέκτασης και αναδιοργάνωσης της παροχής υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής αλληλεγγύης του Δήμου Αθηναίων είναι ουσιαστικά ένα μοντέλο αλλαγής.

Στα εγκαίνια του ιατρείου ο δήμαρχος Αθηναίων δημοσίευσε την έκθεση του δήμου, η οποία υπογραμμίζει το σύστημα πρωτοβάθμιας περίθαλψης και τονίζει περαιτέρω την πίεση για αλλαγή:

«Βάλαμε στόχο τη λειτουργία έξι δημοτικών ιατρείων, διαμοιρασμένα σε πέντε δημοτικές κοινότητες. Με τις δομές αυτές διασφαλίζουμε την παρουσία του δήμου στις γειτονιές, δίπλα στον κάτοικο και στις ανάγκες του. Τώρα πάμε ακόμη ένα βήμα μπροστά. Αναβαθμίζουμε τα δημοτικά μας ιατρεία με την παροχή ευρείας κλίμακας ιατρικών και κοινωνικών υπηρεσιών, στην καρδιά της κάθε γειτονιάς», τόνισε ο κ. Καμίνης και κατέληξε: «Προσπαθώντας να ανοίξουμε, σε όσο το δυνατόν περισσότερο κόσμο, την πρόσβαση στην πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας, εντός του 2018, τρία ακόμη δημοτικά ιατρεία θα αναβαθμιστούν σε δομές παροχής ιατρικών και κοινωνικών υπηρεσιών. Τηρούμε τη δέσμευσή μας, αναβαθμίζοντας και διευρύνοντας όλες τις δομές, τα προγράμματα και τις υπηρεσίες του δήμου που αποτελούν το δίκτυο της κοινωνικής μας πολιτικής» είπε ο δήμαρχος Αθηναίων.

Τα δημοτικά ιατρεία κάνουν την εμφάνισή τους στην Αθήνα τη δεκαετία του '80. Σκοπός τους είναι να παρέχουν υγειονομικές υπηρεσίες στους πολίτες που δεν είχαν εύκολη πρόσβαση στις κρατικές δομές αλλά και στους ιδιώτες ιατρούς.

Παρόλο την ύπαρξή τους τις τελευταίες δεκαετίες, τα οφέλη των δημοτικών ιατρείων ουσιαστικά αρχίζουν να φαίνονται από την αρχή αυτής της δεκαετίας, μιας περιόδου που στην Αθήνα αρχίζει να εμφανίζεται μια μεγάλη συγκέντρωση μεταναστών στις κεντρικές περιοχές της πόλης καθώς και ένα ρεύμα μετακίνησης των δημοτών προς τα προάστια της Αττικής.

Σήμερα η χρησιμότητα των δημοτικών ιατρείων είναι πιο εμφανής από ποτέ, μιας και το κράτος, αδυνατώντας να παρέχει ικανοποιητικές υπηρεσίες από τις δομές του, άφησε το περιθώριο στους δήμους να τα εξελίσσουν. Οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες του πληθυσμού έχουν σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη σήμερα 6 δημοτικών ιατρείων του Δήμου Αθηναίων - 1^ο Δημοτικό Ιατρείο, Καλφοπούλειο Υγειονομικό Κέντρο, 2^ο Δημοτικό Ιατρείο, Νέος Κόσμος, 3^ο Δημοτικό Ιατρείο, Πετράλωνα, 4^ο Δημοτικό Ιατρείο, Κολωνός, 5^ο Δημοτικό Ιατρείο, Κέντρο Υγείας Αστικού Τύπου, Άνω Πατήσια και 6^ο Δημοτικό Ιατρείο, Κέντρο Υγείας Αστικού Τύπου, Κυψέλη - στα οποία τους έχει δοθεί η δυνατότητα να αντικαταστήσουν τις υπηρεσίες του ΙΚΑ και του ΕΟΠΥΥ σε ό,τι αφορά τη συνταγογράφηση φαρμάκων, τις ιατρικές εξετάσεις και γενικά την πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας. Σε άρθρο της εφημερίδας *η Καθημερινή* από τον Αθηνάκη (2018) αναφέρεται ότι το πιο σημαντικό επίτευγμά τους είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής των ασθενών, ένα άλυτο ακόμα πρόβλημα στις δομές του ΙΚΑ.

Η μεγάλη αποδοχή των δημοτικών ιατρείων απ' το αθηναϊκό κοινό διαφαίνεται κυρίως το 2017 όπου η εισροή των ωφελούμενων στα 2 ανακαινισμένα διευρυμένα δημοτικά

ιατρεία του Δήμου Αθηναίων (Κυψέλη και Άνω Πατήσια) τετραπλασιάστηκε και το σημαντικότερο ο αριθμός των επισκέψεων στο σύνολο των 6 δημοτικών ιατρείων σε σχέση με το 2016, ξεπέρασε τις 100.000.

Πιο αναλυτικά, σε πρόσφατη ανάρτηση στο cityofAthens.gr (2018), φάνηκε ότι «στα ανακαινισμένα ιατρεία της Κυψέλης και των Πατησίων, στα οποία οι κάτοικοι έχουν πρόσβαση όχι μόνο σε ιατρικές αλλά και σε κοινωνικές υπηρεσίες, ο αριθμός των επισκέψεων για το 2017 έφτασε τις 63.253 από 15.588 το 2016, αντιπροσωπεύοντας το 62% των συνολικών επισκέψεων. Ο αριθμός των συνολικών επισκέψεων στα 6 δημοτικά ιατρεία ξεπέρασε τις 102.000, ενώ ο αντίστοιχος αριθμός για το 2016 ήταν 52.492. Αύξηση 15% σημείωσαν, παράλληλα, οι επισκέψεις και στα υπόλοιπα τέσσερα δημοτικά ιατρεία, ποσοστό ενδεικτικό της ευρείας αποδοχής των υπηρεσιών από τους κατοίκους».

Τα πρότυπα αυτά κέντρα παροχής ιατρικών και κοινωνικών υπηρεσιών παρέχουν έναν μεγάλο αριθμό από επιστημονικές ειδικότητες τόσο ιατρικών, όπως γενικό ιατρό, καρδιολόγο, ψυχίατρο, οφθαλμίατρο, ορθοπαιδικό, οδοντίατρο, παιδίατρο, γυναικολόγο όσο και κοινωνικών όπως κοινωνικό λειτουργό, σύμβουλο εργασίας, νομικών υποθέσεων, τις οποίες οι κάτοικοι ακόμη και οι ανασφάλιστοι μπορούν να βρουν εντελώς δωρεάν.

Ένας από τους βασικούς ρόλους των δημοτικών ιατρείων είναι η αποσυμφόρηση των νοσοκομείων (της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας περίθαλψης) από περιστατικά τα οποία μπορούν να ελεγχθούν και αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ιατρούς των δημοτικών ιατρείων. Σε πρώτη φάση οι ασθενείς - δημότες λαμβάνουν τις πρώτες εκτιμήσεις γνωματεύσεις για την υγεία τους από τον εκάστοτε ιατρό και στην συνέχεια εάν δεν καθίσταται δυνατή η επίλυση του προβλήματος της υγείας τους στα πλαίσια του δημοτικού ιατρείου θα προσανατολιστούν στο ανάλογο νοσοκομείο για περαιτέρω αντιμετώπιση του προβλήματός τους. Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στην προσέλευση στα νοσοκομεία περιστατικών που χρήζουν πραγματικής ανάγκης. Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζεται το ευρύ φάσμα παροχής βασικών υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής αλληλεγγύης που παρέχουν τα δημοτικά ιατρεία.

Πίνακας 4.1
Φάσμα παροχής υπηρεσιών των Δημοτικών Ιατρείων

ΠΡΟΛΗΨΗ	
1.	Αγωγή Υγείας
2.	Συμβουλευτική Ιατρική
3.	Συμβουλευτική Ιατρική
4.	Περιγεννητική Φροντίδα
5.	Εμβολιασμοί παιδιών και ενηλίκων
6.	Μαζικός προσυμπτωματικός έλεγχος παιδιών και εφήβων
7.	Μαζικός προσυμπτωματικός έλεγχος χρόνιων νοσημάτων
8.	Οικογενειακός προγραμματισμός
9.	Πρόληψη σεξουαλικά μεταδιδόμενων νοσημάτων
10.	Δημόσια και περιβαλλοντική υγιεινή
11.	Επαγγελματική υγιεινή
12.	Οδοντιατρική πρόληψη
ΔΙΑΓΝΩΣΗ-ΘΕΡΑΠΕΙΑ	
1.	Διάγνωση
2.	Θεραπεία
3.	Παρακολούθηση των χρόνιων ασθενειών
4.	Πρώτες Βοήθειες
5.	Διακομιδή ασθενών σε νοσοκομεία
6.	Βραχεία νοσηλεία
7.	Σύστημα παραπομπών σε ειδικές υπηρεσίες
8.	Οδοντιατρική φροντίδα
ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	
1.	Κατ' οίκον νοσηλεία
2.	Τελική φροντίδα
3.	Φυσιοθεραπεία και αποκατάσταση
4.	Κοινωνική εργασία

Πηγή: Θεοδωράκης, 2006 σελ. 450

Οι προτεραιότητες των δημοτικών ιατρείων, οι περισσότερες από τις οποίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνουν:

- Αποτελεσματικότητα υπηρεσιών
- Βελτίωση της ποιότητας και της ασφάλειας
- Συνέχιση της εφαρμογής του σχεδίου κλινικών προτεραιοτήτων
- Προκαταρκτική ατζέντα αναδιάρθρωσης
- Διατήρηση ενός ισορροπημένου προϋπολογισμού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

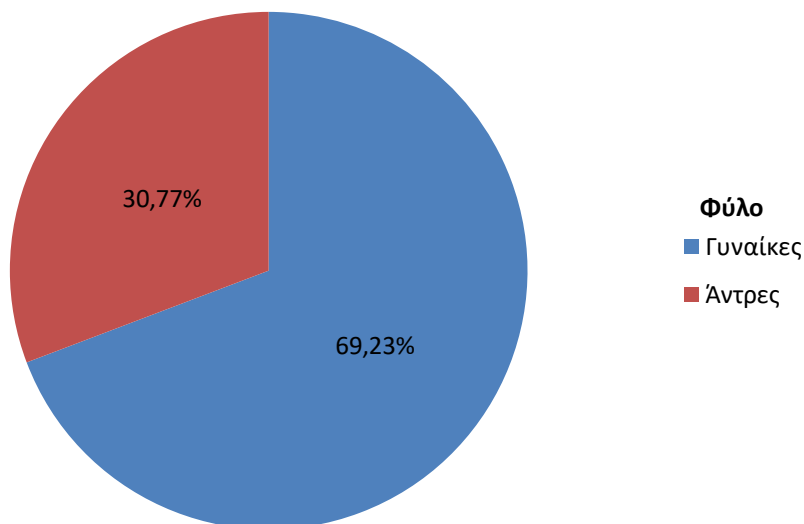
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Το θέμα μας στην παρούσα έρευνα είναι να διερευνήσουμε την καινοτόμες ιδέες και συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών των έξι δημοτικών ιατρείων του Δήμου Αθηναίων και κατά πόσο αυτά σχετίζονται με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των οργανωσιακών αλλαγών στο χώρο των δημοτικών ιατρείων. Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων που έγινε με το πρόγραμμα λογιστικού φύλλου Microsoft Excel 2010.

5.2 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

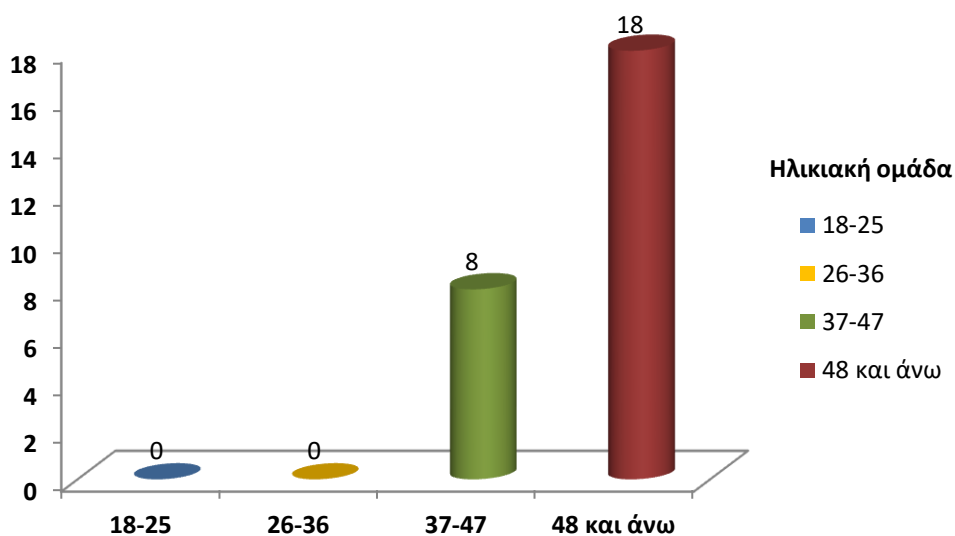
Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα ήταν 26 διοικητικά στελέχη που εργάζονταν στα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων και όσον αφορά στο φύλο ήταν 18 γυναίκες και 8 άντρες. Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνονται τα ποσοστά αντρικού και γυναικείου φύλου με το ποσοστό των γυναικών να υπερτερεί και να ανέρχεται στο 69,23% ενώ των αντρών είναι μόλις 30,77%.



Διάγραμμα 5.1: Κατανομή φύλου δείγματος

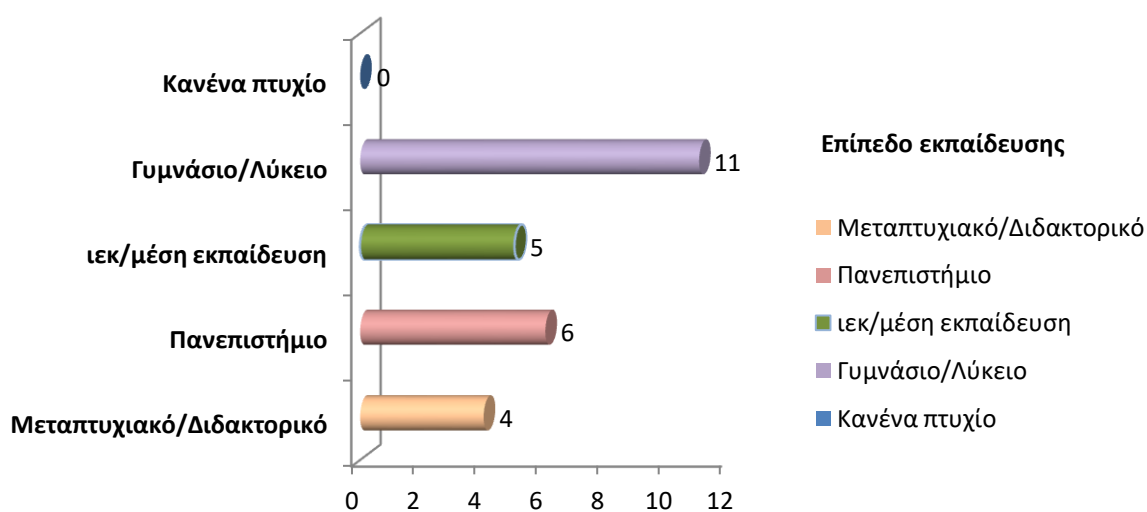
Όσον αφορά το ηλικιακό επίπεδο των διοικητικών στελεχών που έλαβαν μέρος στην παρούσα μελέτη ισχύει ότι τα 18 από τα 26 στελέχη είναι στην ηλικιακή ομάδα των 48 ετών και άνω δηλαδή το συντριπτικό ποσοστό του 69,23% των διοικητικών στελεχών,

ενώ ακολουθεί με μεγάλη απόκλιση η ηλικιακή ομάδα μεταξύ των 37 με 47 στην οποία είναι 8 διοικητικά στελέχη με αντίστοιχο ποσοστό 30,77%.



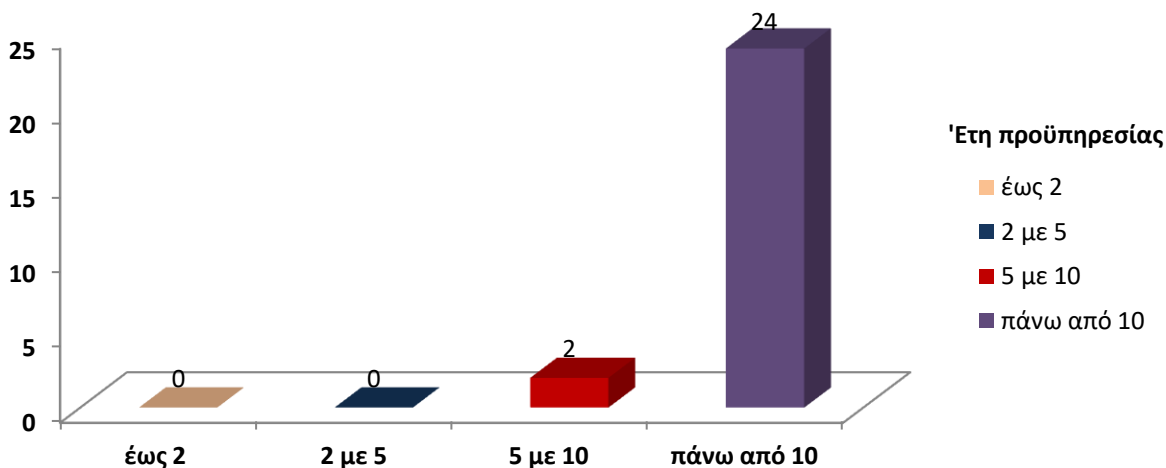
Διάγραμμα 5.2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται αποτελέσματα για το εκπαιδευτικό επίπεδο των διοικητικών στελεχών. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα ο μεγαλύτερος αριθμός, 11 από τα 26 διοικητικά στελέχη, έχει φτάσει μέχρι τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Παρατηρούμε δηλαδή ότι ένα μεγάλο ποσοστό ύψους 42,31% έχει απολυτήριο λυκείου/γυμνασίου. Μόλις 6 από αυτούς, ποσοστό που ανέρχεται στο 23,08%, είναι σε πανεπιστημιακό επίπεδο σπουδών ενώ ακόμη μικρότερο ποσοστό, 15,38%, έχει μεταπτυχιακό/διδακτορικό τίτλο σπουδών. Τέλος αυτοί που έχουν σπουδάσει σε ΙΕΚ έχουν δηλαδή μια μέση εκπαίδευση αποτελούν το 19,23%, δηλαδή 5 άτομα.



Διάγραμμα 5.3: Κατανομή μορφωτικού επιπέδου

Στην ερώτηση σχετικά με τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας των συνεντευξιζόμενων η συντριπτική πλειοψηφία αυτών, δηλαδή το 92,31%, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 24 από τα 26 διοικητικά στελέχη κατέχουν πάνω από 10 έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας, ενώ μόλις το 7,69%, δηλαδή 2 από αυτά έχουν συνολική εργασιακή εμπειρία λιγότερη των 2 ετών.



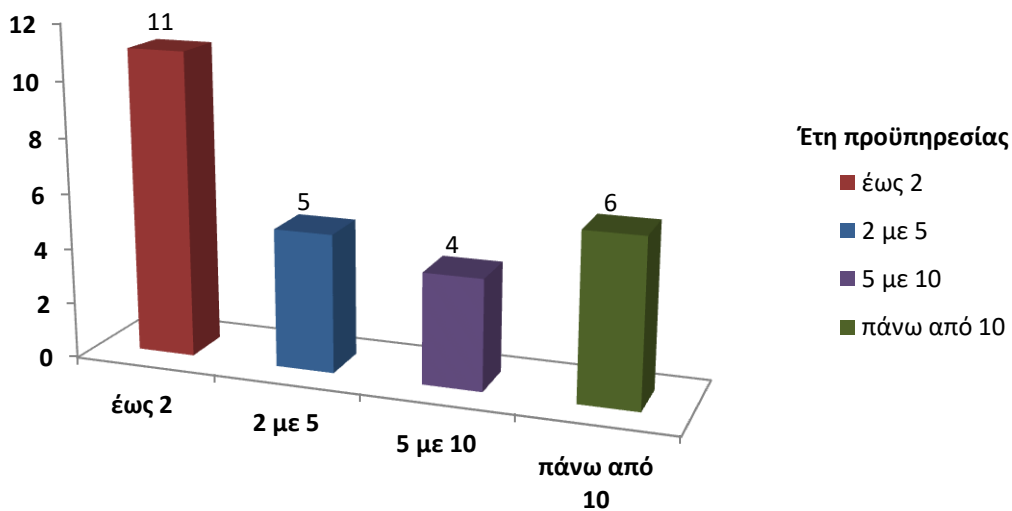
Διάγραμμα 5.4: Έτη συνολικής προϋπηρεσίας

Στην ερώτηση όσον αφορά την παρούσα θέση των συνεντευξιζόμενων στο δημοτικό ιατρείο το 76,92% απάντησαν ότι κατέχουν θέση διοικητικού υπαλλήλου και το 23,08% ότι είναι στη θέση προϊσταμένου τμήματος. Αυτό σημαίνει ότι 6 από τους 26 συνεντευξιζόμενους κατέχουν θέση προϊσταμένου τμήματος ενώ οι υπόλοιποι είναι σε θέση διοικητικού υπαλλήλου, γεγονός που εξηγείται αν αναφέρουμε ότι καθένα από τα έξι δημοτικά ιατρεία διαθέτει έναν προϊστάμενο τμήματος. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται οι κατανομή θέσης των διοικητικών στελεχών στα δημοτικά ιατρεία.



Διάγραμμα 5.5: Θέση διοικητικών στελεχών στα δημοτικά ιατρεία

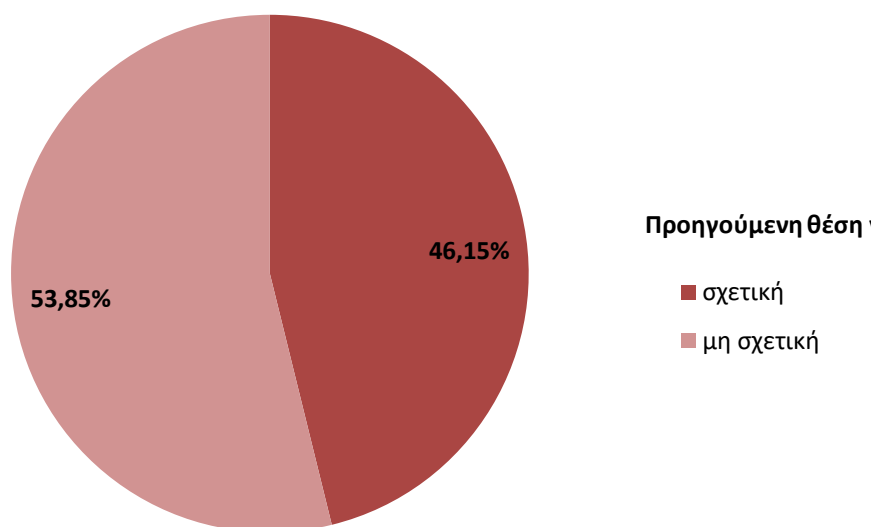
Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας των συνεντευξιζόμενων στην παρούσα θέση τους στο δημοτικό ιατρείο το 42,31%, δηλαδή 11 από τα διοικητικά στελέχη, ανήκουν στην ομάδα έως 2 έτη. Το 23,08%, δηλαδή 6 από τα διοικητικά στελέχη, ανήκουν στην ομάδα πάνω από 10 έτη. Το 19,23%, δηλαδή 5 από τα διοικητικά στελέχη, ανήκουν στην ομάδα 2 με 5 έτη και τέλος στην ομάδα μεταξύ 5 με 10 έτη ανήκει το 15,38%, δηλαδή 4 εκ των διοικητικών στελεχών.



Διάγραμμα 5.6: Έτη προϋπηρεσίας στο παρόν δημοτικό ιατρείο

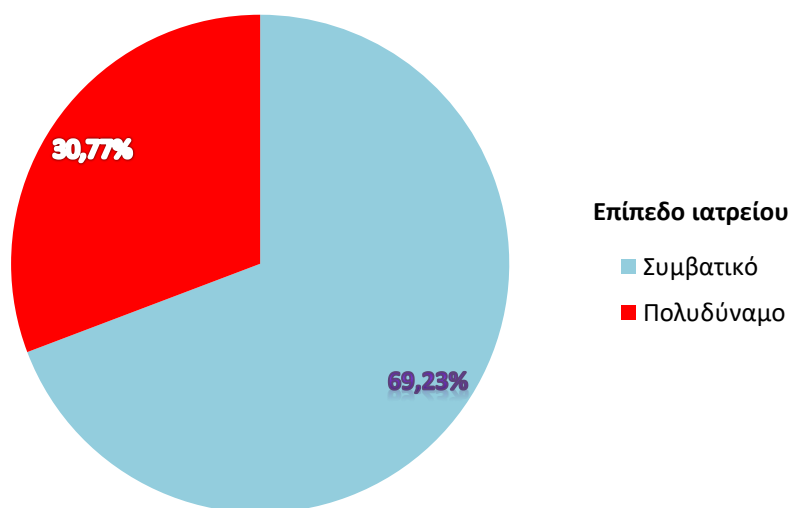
Σε ερώτηση των συνεντευξιζόμενων για το ποιος είναι ο τίτλος της προηγούμενης θέσης που κατείχαν πριν αναλάβουν θέση διοικητικών στελεχών σε δημοτικό ιατρείο αξίζει να αναφέρουμε ότι το 46,15% των ερωτηθέντων, σχεδόν ο μισός αριθμός των διοικητικών στελεχών, ανέφερε θέση η οποία δεν ήταν σχετική με τη τωρινή τους θέση

ως διοικητικά στελέχη. Το 53,85% ανέφερε θέση εργασίας σχετική με την τωρινή θέση εργασίας τους. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται τα σχετικά ποσοστά.



Διάγραμμα 5.7: Προηγούμενη θέση εργασίας

Όσον αφορά το επίπεδο του δημοτικού ιατρείου στο οποίο εργάζονται τα διοικητικά στελέχη που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα στο παρακάτω διάγραμμα τύπου pie φαίνεται ότι το 69,23% των συνεντευξιζόμενων απασχολούνται σε συμβατικό ιατρείο και το υπόλοιπο 30,77% σε πολυδύναμο δημοτικό ιατρείο.

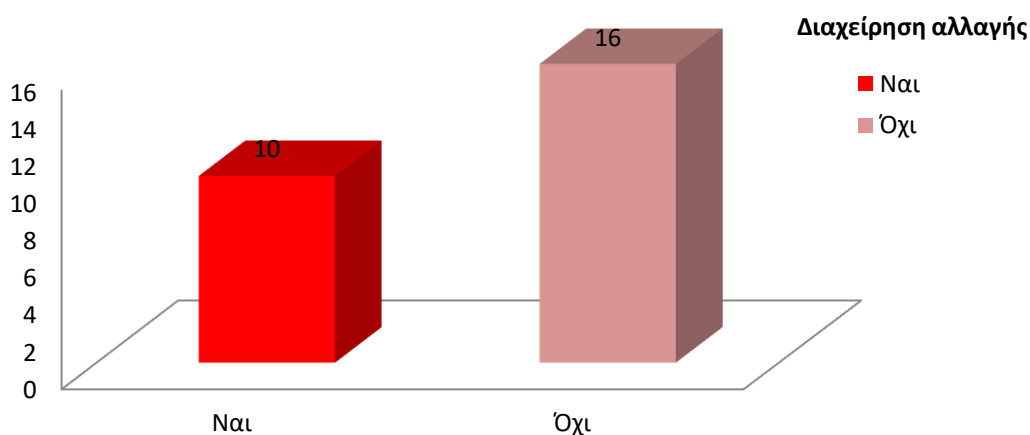


Διάγραμμα 5.8: Επίπεδο δημοτικού ιατρείου

5.3 Απόψεις των συμμετεχόντων για την οργανωσιακή αλλαγή

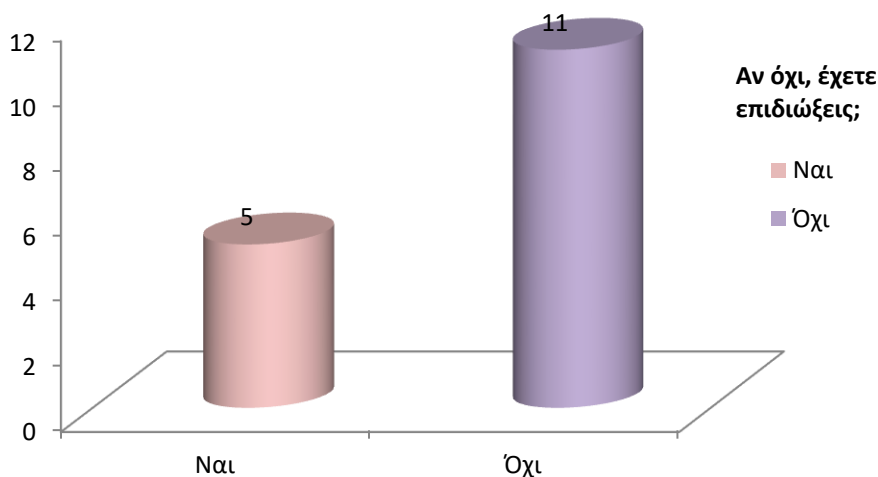
Σε ερώτηση προς τους συνεντευξιαζόμενους που αφορά στο ποιες αλλαγές θα ήθελαν να δουν να γίνονται στα δημοτικά ιατρεία σχετικά με την οργάνωση προέκυψε ότι, ένα ποσοστό 38,46%, δηλαδή 10 άτομα, ανέφερε ότι δεν θα ήθελε να δει καμία αλλαγή. Ένα ποσοστό 23,08%, δηλαδή 6 άτομα, ανέφερε ότι θα ήθελε να δει αλλαγές οι οποίες να αφορούν τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού που πλαισιώνει τα ιατρεία και συγκεκριμένα την αύξηση ιατρικού προσωπικού. Επίσης το ίδιο ποσοστό, 6 άτομα, αναφέρθηκε στη βελτίωση υλικοτεχνικού εξοπλισμού. Μόλις το 3,85%, δηλαδή ένα άτομο, ανέφερε ότι θα ήθελε να ενταχθεί σχέδιο αξιολόγησης για το ανθρώπινο δυναμικό, τόσο για το υπάρχον όσο και για το μελλοντικό. Τέλος το ίδιο ποσοστό, επίσης ένα άτομο, ανέφερε ότι θα ήθελε να δει αναβάθμιση των δημοτικών ιατρείων σε αστικά κέντρα υγείας τα οποία θα παρέχουν πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας συμβάλλοντας έτσι στην αποσυμφόρηση των νοσοκομείων.

Σε ερώτηση που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συνεντευξιαζόμενοι έχουν διαχειριστεί κατά το παρελθόν κάποιο πρόγραμμα αλλαγής που να αφορά την οργάνωση των δημοτικών ιατρείων, όπως φαίνεται παρακάτω, παρατηρούμε ότι, το υψηλότερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «όχι» με 61,54%, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 16 από τους 26 διοικητικούς υπαλλήλους, ενώ «ναι» απάντησε το 38,46%, δηλαδή οι υπόλοιποι 10.



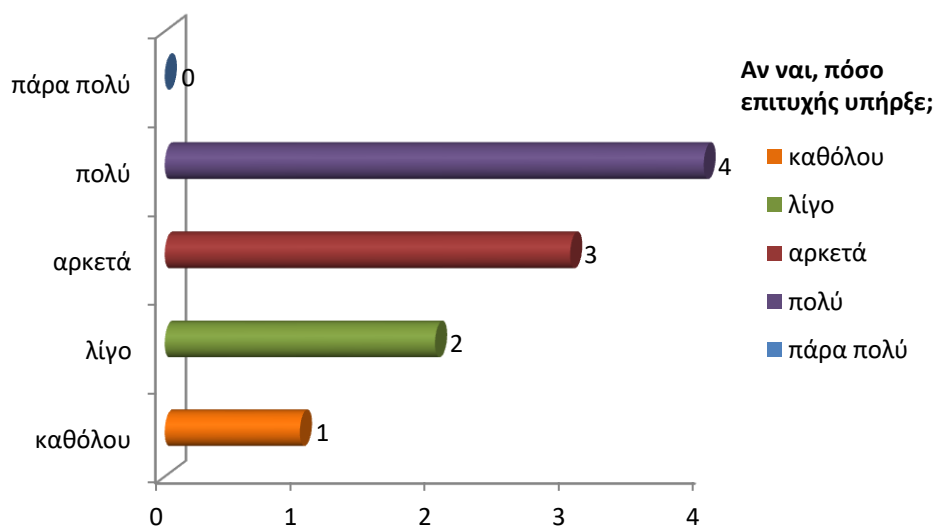
Διάγραμμα 5.9: Διαχείριση αλλαγής στο παρελθόν

Οι 16 διοικητικοί υπάλληλοι που απάντησαν «όχι» στην ερώτηση εάν έχουν διαχειριστεί στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα αλλαγής που να αφορά την οργάνωση των δημοτικών ιατρείων, στη συνέχεια ερωτήθηκαν εάν έχουν επιδιώξεις-στόχους για οργανωσιακή αλλαγή για το τρέχον έτος. Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα οι 11 από τους 16, δηλαδή το 68,75%, απάντησε ότι δεν έχει επιδιώξεις για το τρέχον έτος, ενώ μόλις οι 5 από αυτούς, δηλαδή το 31,25%, απάντησε ότι έχει επιδιώξεις για οργανωσιακή αλλαγή το τρέχον έτος.



Διάγραμμα 5.10: Επιδιιώξεις για οργανωσιακές αλλαγές το τρέχον έτος

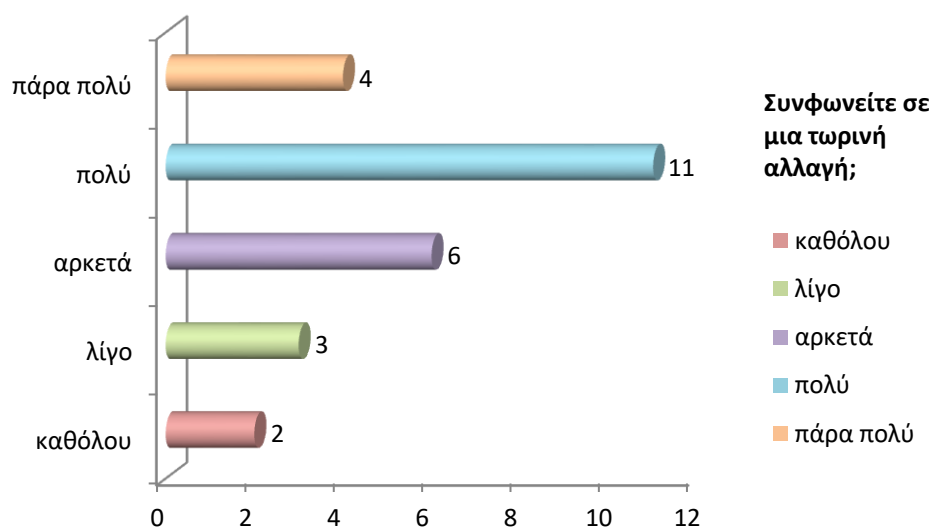
Οι 10 διοικητικοί υπάλληλοι που απάντησαν «ναι» στην ερώτηση εάν έχουν διαχειριστεί στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα αλλαγής που να αφορά την οργάνωση των δημοτικών ιατρείων, στη συνέχεια ερωτήθηκαν πόσο επιτυχής υπήρξε η διαδικασία υλοποίησης της από γενικής απόψεως. Παρατηρούμε παρακάτω από τις απαντήσεις τους ότι, το 40% απάντησε «πολύ», το 30% απάντησε «αρκετά», το 20% απάντησε «λίγο» και το 10%, απάντησε «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 4, 3, 2 και 1 εκ των ερωτηθέντων.



Διάγραμμα 5.11: Επιτυχία υλοποίησης οργανωσιακής αλλαγής

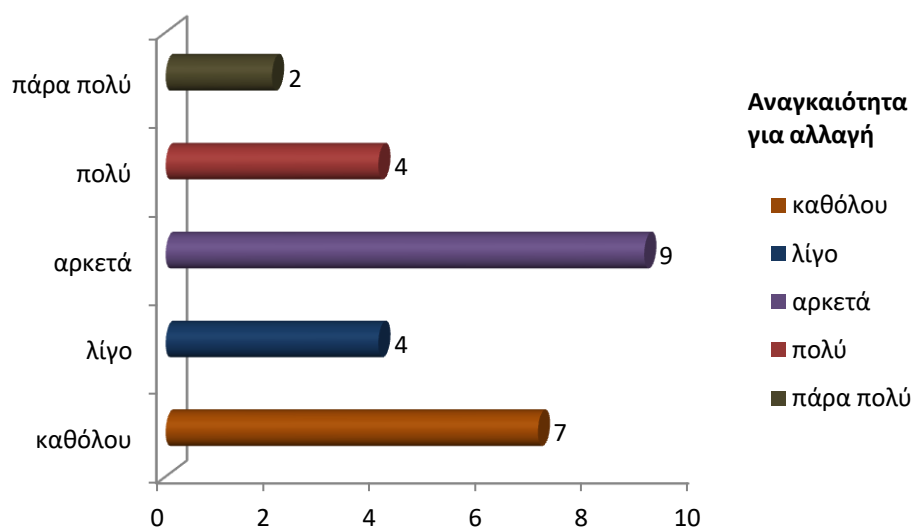
Σε ερώτηση που αναφέρεται σε ποιο βαθμό θα συμφωνούσαν οι συνεντευξιαζόμενοι στην υλοποίηση μιας τωρινής αλλαγής στην οργάνωση του δημοτικού ιατρείου στο οποίο εργάζονται παρατηρούμε από τις απαντήσεις ότι, το 42,31% απάντησε «πολύ», το 23,08% απάντησε «αρκετά», το 15,38% απάντησε «πάρα πολύ», το 11,54%

απάντησε «λίγο» και το 7,69% απάντησε «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 11, 6, 4, 3 και 2 εκ των ερωτηθέντων αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5.12: Υλοποίηση μιας τωρινής οργανωσιακής αλλαγής

Σε ερώτηση που αναφέρεται σε ποιο βαθμό θα επισήμαιναν οι συνεντευξιαζόμενοι στον προϊστάμενό τους την αναγκαιότητα για αλλαγή σχετικά με το πώς τα δημοτικά ιατρεία διοικούνται παρατηρούμε από τις απαντήσεις ότι, το 34,62% απάντησε «αρκετά», το 26,92% απάντησε «καθόλου», ισοψηφία με ποσοστό από 15,38% είχε η απάντηση «λίγο» και «πολύ» και το 7,69% απάντησε «πάρα πολύ», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 9, 7, 4 και 2 εκ των ερωτηθέντων αντίστοιχα.



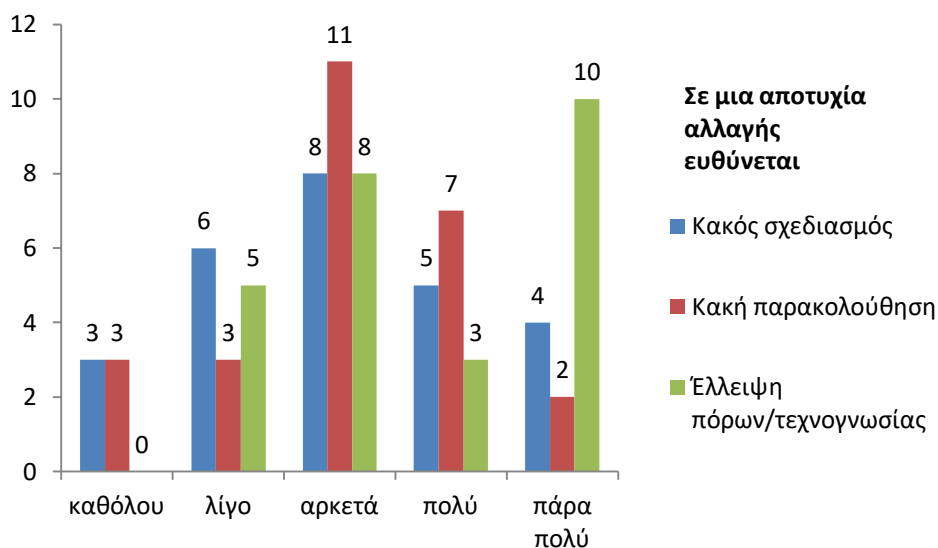
Διάγραμμα 5.13: Επισήμανση αναγκαιότητας οργανωσιακής αλλαγής

Από τα αποτελέσματα της ερώτησης που αναφέρεται σε περίπτωση αποτυχία μιας οργανωσιακής αλλαγής σε ποιο βαθμό θεωρούν οι συνεντευξιαζόμενοι ότι ευθύνεται: ο κακός σχεδιασμός, η κακή παρακολούθηση και έλεγχος και η έλλειψη πόρων και

τεχνογνωσίας, παρατηρούμε ότι σχετικά με τον *κακό σχεδιασμό* προηγείται με 30,77% η απάντηση «αρκετά» και ακολουθούν οι απαντήσεις «λίγο» με ποσοστό 23,08%, «πολύ» με ποσοστό 19,23%, «πάρα πολύ» με ποσοστό 15,38% και «καθόλου» με ποσοστό 11,54%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 8, 6, 5, 4 και 3 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

Σχετικά με την *κακή παρακολούθηση και έλεγχο* προηγείται με 42,31% η απάντηση «αρκετά» και ακολουθούν οι απαντήσεις «πολύ» με ποσοστό 26,92%, με ισοψηφία οι απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου» με ποσοστό 11,54% και «πάρα πολύ» με ποσοστό 7,69%, τα ποσοστά αντιστοιχούν σε 11, 7 και 3 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

Σχετικά με την *έλλειψη πόρων και τεχνογνωσίας* προηγείται με 38,46% η απάντηση «πάρα πολύ» και ακολουθούν οι απαντήσεις «αρκετά» με ποσοστό 30,77%, «λίγο» με ποσοστό 19,23% και «πολύ» με ποσοστό 11,54%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 10, 8, 5 και 3 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος η απάντηση «καθόλου» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.



Διάγραμμα 5.14: Αποτυχία οργανωσιακής αλλαγής

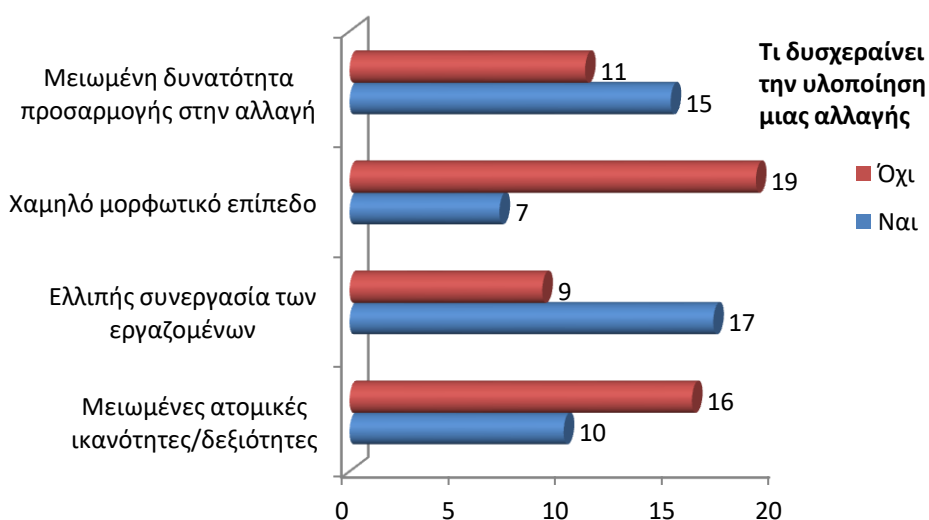
5.4 Συμπεριφορά συμμετεχόντων στην υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής

Σε ερώτηση προς τους συνεντευξιαζόμενους σχετικά με το ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη τους δυσχεραίνουν την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής: οι μειωμένες ατομικές ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων, ή/και η ελλιπής συνεργασία των εργαζομένων, ή/και το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, ή/και η μειωμένη δυνατότητα προσαρμογής στην οργανωσιακή αλλαγή, σε ατομικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρατηρούμε ότι σχετικά με τις *μειωμένες ατομικές ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων* προηγείται με 61,54% η απάντηση «όχι» και ακολουθεί η απάντηση «ναι» με ποσοστό 38,46%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 16 και 10 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

Σχετικά με την *ελλιπής συνεργασία των εργαζομένων* προηγείται με 65,38% η απάντηση «ναι» και ακολουθεί η απάντηση «όχι» με ποσοστό 34,62%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 17 και 9 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

Σχετικά με το *χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων* προηγείται με 73,08% η απάντηση «όχι» και ακολουθεί η απάντηση «ναι» με ποσοστό 26,92%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 19 και 7 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

Σχετικά με τη *μειωμένη δυνατότητα προσαρμογής στην οργανωσιακή αλλαγή, σε ατομικό επίπεδο των συμμετεχόντων* προηγείται με 57,69% η απάντηση «ναι» και ακολουθεί η απάντηση «όχι» με ποσοστό 42,31%, τα οποία αντιστοιχούν σε 15 και 11 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5.15: Παράγοντες που δυσχεραίνουν την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής

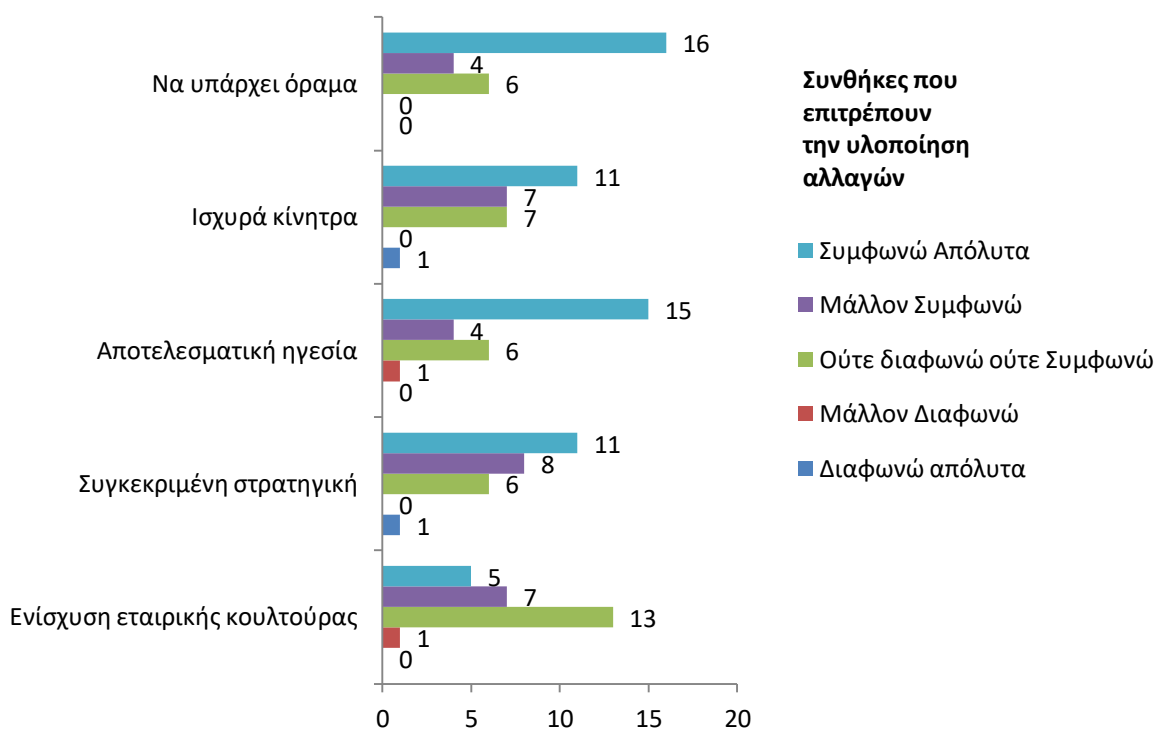
Σε ερώτηση προς του συνεντευξιζόμενους σχετικά με το ποιες συνθήκες εντός ενός δημοτικού ιατρείου επιτρέπουν την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής: η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, η συγκεκριμένη στρατηγική, η αποτελεσματική ηγεσία, τα ισχυρά κίνητρα και να υπάρχει όραμα παρατηρούμε ότι σχετικά με την *ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας* προηγείται με 50% η απάντηση «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 26,92%, «συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 19,23% και «μάλλον διαφωνώ» με ποσοστό 3,85%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 13, 7, 5 και 1 εκ των ερωτηθέντων αντίστοιχα. Τέλος η απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με τη *συγκεκριμένη στρατηγική* προηγείται με 42,31% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 30,77%, «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 23,08% και «διαφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 3,85%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 11, 8, 6 και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος η απάντηση «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με την *αποτελεσματική ηγεσία* προηγείται με 57,69% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό

23,08%, «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 15,38% και «μάλλον διαφωνώ» με ποσοστό 3,85%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 15, 6, 4 και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος η απάντηση «διαφωνώ απόλυτα» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό. Σχετικά με τα *ισχυρά κίνητρα* προηγείται με 42,31% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν με ισοψηφία οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 26,92% και το 3,85% απάντησε «διαφωνώ απόλυτα, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 11, 7 και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος η απάντηση «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με το να *υπάρχει όραμα* προηγείται με 61,54% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 23,08%, και «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 15,38%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 16, 6 και 4 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» και «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.



Διάγραμμα 5.16: Συνθήκες που επιτρέπουν την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής

Σε ερώτηση προς τους συνεντευξιζόμενους σχετικά με το ποιές δεξιότητες ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ένα διοικητικό στέλεχος για να μπορέσει να διαχειριστεί με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή: Ανάληψη ρίσκου, καθοδηγητικές δεξιότητες, επικοινωνιακός, να δίνει κίνητρα, παθιασμένος, ανοιχτόμυαλος, διορατικότητα, ευελιξία/προσαρμοστικότητα, διαίσθηση, συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, αυτοέλεγχος, παρατηρούμε ότι σχετικά με την *ανάληψη ρίσκου* προηγείται με 46,15% η απάντηση «μάλλον συμφωνώ» και ακολουθούν οι απαντήσεις «συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 34,62% και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 19,23%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 12, 9 και 5 εκ των ερωτηθέντων,

αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» και «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με τις *καθοδηγητικές δεξιότητες* προηγείται με 80,77% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθεί η απάντηση «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 19,23%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 21 και 5 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα», «μάλλον διαφωνώ» και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με το *επικοινωνιακός* προηγείται με 73,08% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 15,38% και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 11,54%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 19, 4 και 3 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» και «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με το *να δίνει κίνητρα* προηγείται με 50% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 34,62% και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 15,38%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 13, 9 και 4 εκ των ερωτηθέντων. Τέλος οι απαντήσεις «μάλλον διαφωνώ» και «διαφωνώ απόλυτα» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με το *παθιασμένος* προηγείται με 46,15% η απάντηση «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» και ακολουθούν οι απαντήσεις «συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 30,77% και «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 23,08%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 12, 8 και 6 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» και «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με το *ανοιχτόμυαλος* προηγείται με 57,69% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 26,92% και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 15,38%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 15, 7 και 4 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» και «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με τη *διορατικότητα* προηγείται με 65,38% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 19,23% και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 15,38%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 17, 5 και 4 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» και «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με την *ευελιξία/προσαρμοστικότητα* προηγείται με 73,08% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» με 19,23% και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 7,69%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 19, 5 και 2 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» και «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

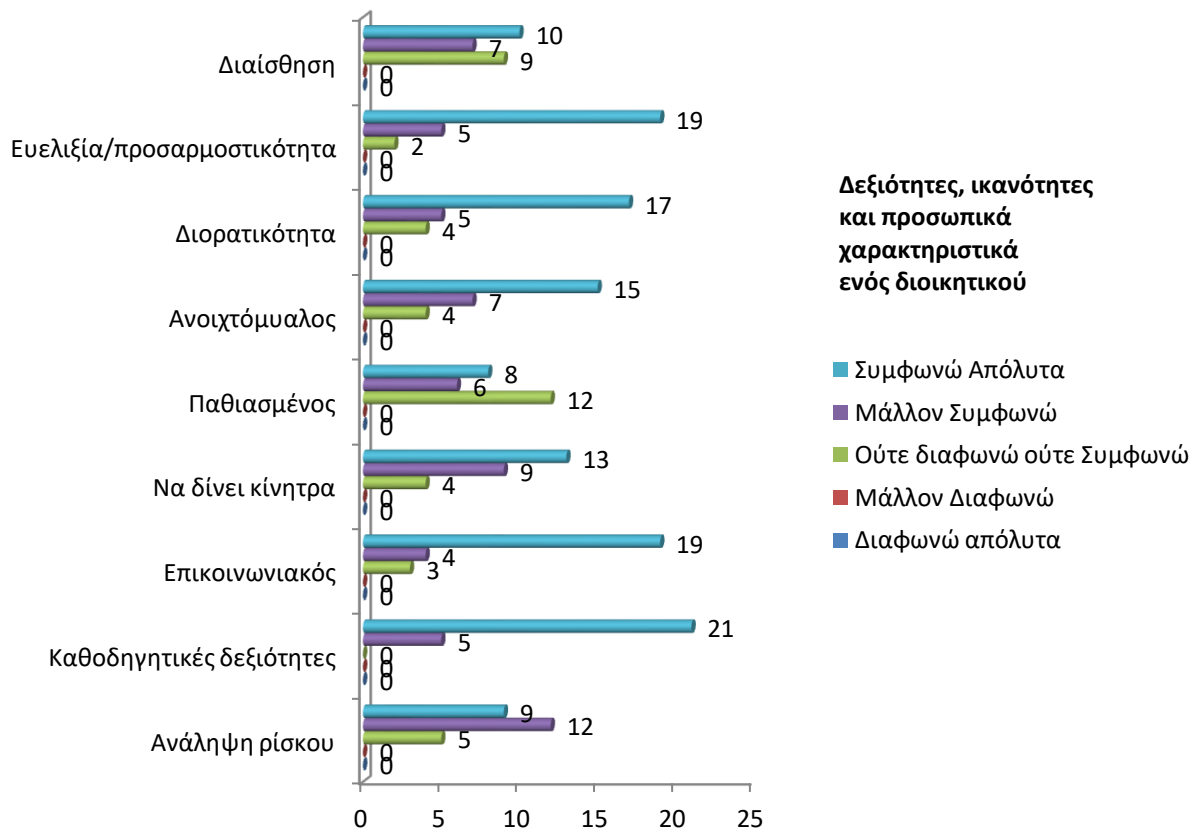
Σχετικά με τη *διαίσθηση* προηγείται με 38,46% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 26,92% και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 34,62%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 10, 7 και 9 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» και «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με τη *συναισθηματική νοημοσύνη* προηγείται με 61,54% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ»

με ποσοστό 23,08% και «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 15,38%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 16, 6 και 4 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «διαφωνώ απόλυτα» και «μάλλον διαφωνώ» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με την *αυτοπεποίθηση* προηγείται με 50% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 26,92% και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 23,08%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 13, 7 και 6 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «μάλλον διαφωνώ» και «διαφωνώ απόλυτα» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

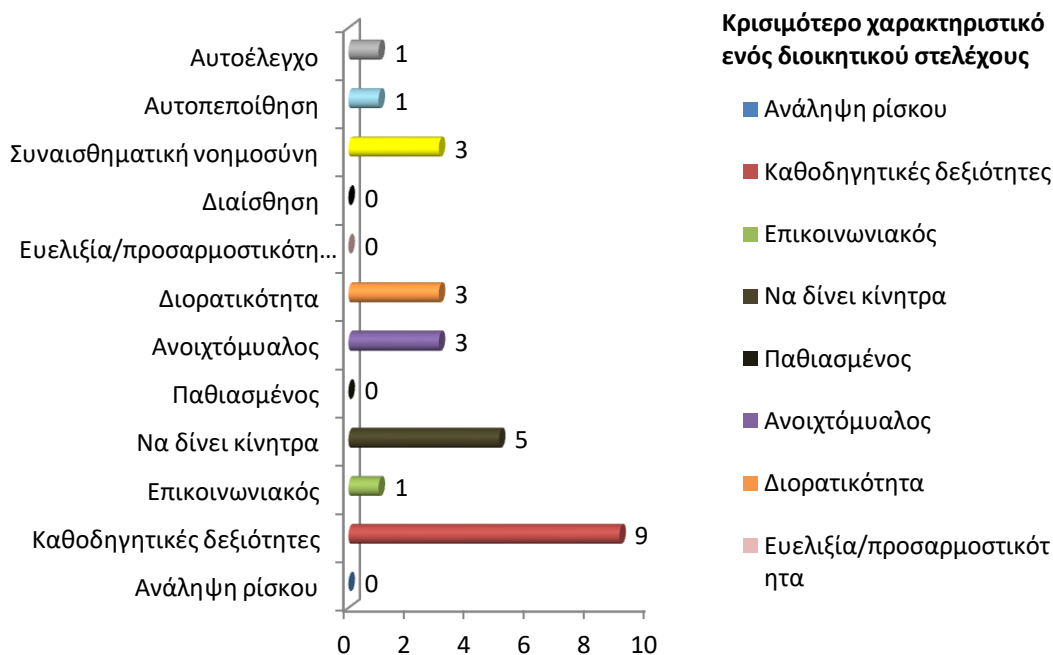
Σχετικά με τον *αυτοέλεγχο* προηγείται με 65,38% η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 19,23% και «μάλλον συμφωνώ» με ποσοστό 15,38%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 17, 5 και 4 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «μάλλον διαφωνώ» και «διαφωνώ απόλυτα» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.



Διάγραμμα 5.17: Δεξιότητες, ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά διοικητικού στελέχους

Σε ερώτηση προς τους συνεντευξιαζόμενους για το πιο κατά τη γνώμη τους είναι το κρισιμότερο από τις αναφερόμενες δεξιότητες, ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα διοικητικό στέλεχος για να μπορέσει να διαχειριστεί με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούμε από τις απαντήσεις ότι το 34,62% θεωρεί τις *καθοδηγητικές δεξιότητες*, το 19,23% θεωρεί ότι πρέπει να *δίνει*

κίνητρα, υπάρχει ισοψηφία μεταξύ αυτών που θεωρούν το ανοιχτόμυαλος, τη διορατικότητα και τη συναισθηματική νοημοσύνη με ποσοστό 11,54%, ισοψηφία υπάρχει επίσης και μεταξύ αυτών που θεωρούν το επικοινωνιακός, τον αυτοέλεγχο και την αυτοπεποίθηση με ποσοστό 3,85%, ποσοστά που αντιστοιχούν σε 9, 5, 3 και 1 εν των ερωτηθέντων αντίστοιχα. Χαρακτηριστικά όπως την ανάληψη ρίσκου, το παθιασμένος, την ευελιξία/προσαρμοστικότητα και τη διαίσθηση δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.



Διάγραμμα 5.18: Κρισιμότερο χαρακτηριστικό ενός διοικητικού στελέχους

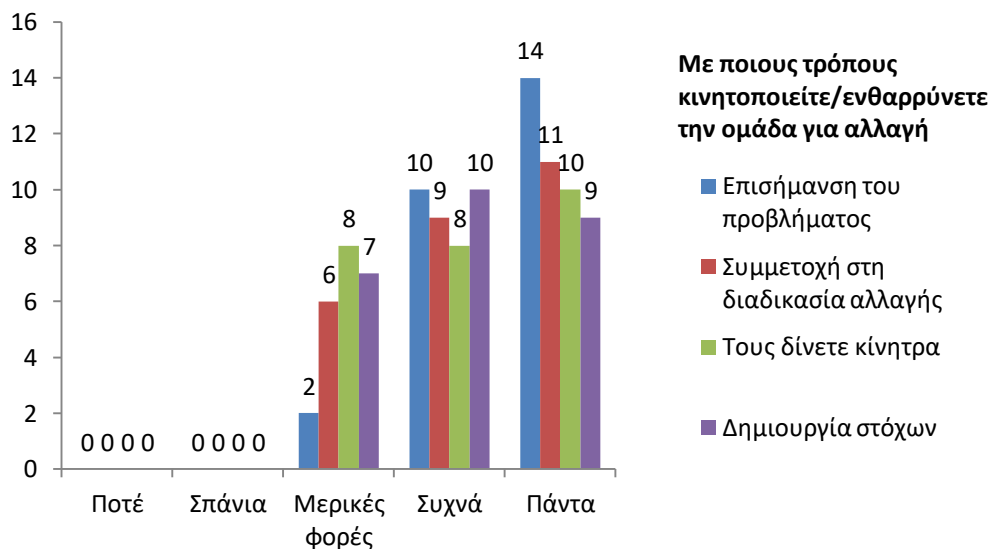
Από τα αποτελέσματα της ερώτησης σχετικά με ποιους τρόπους οι συνεντευξιαζόμενοι κινητοποιούν/ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας τους προκειμένου να προχωρήσουν στη διαδικασία υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής: με επισήμανση του προβλήματος, με τη συμμετοχή στη διαδικασία αλλαγής, με το να τους δίνουν κίνητρα και με τη δημιουργία στόχων, παρατηρούμε ότι σχετικά με την *επισήμανση του προβλήματος* προηγείται με 53,85% η απάντηση «πάντα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «συχνά» με ποσοστό 38,46% και «μερικές φορές» με ποσοστό 7,69%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 14, 10 και 2 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «ποτέ» και «σπάνια» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με τη *συμμετοχή στη διαδικασία αλλαγής* προηγείται με 42,31% η απάντηση «πάντα» και ακολουθούν οι απαντήσεις «συχνά» με ποσοστό 34,62% και «μερικές φορές» με ποσοστό 23,08%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 11, 9 και 6 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «ποτέ» και «σπάνια» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με το να *τους δίνουν κίνητρα* προηγείται με 38,46% η απάντηση «πάντα» και ακολουθούν με ισοψηφία οι απαντήσεις «συχνά» και «μερικές φορές» με ποσοστό

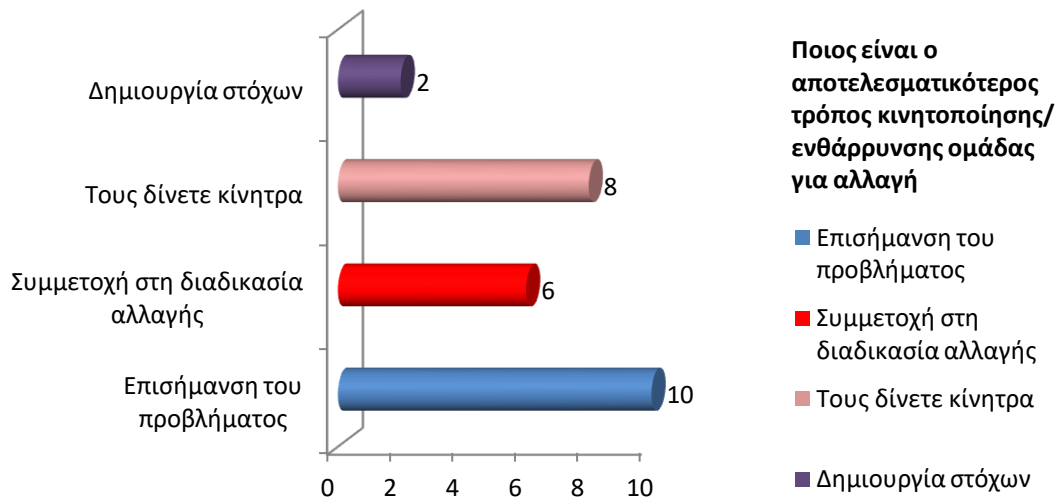
30,77%, τα ποσοστά αντιστοιχούν σε 10 και 8 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «ποτέ» και «σπάνια» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με τη δημιουργία στόχων προηγείται με 38,46% η απάντηση «συχνά» και ακολουθούν οι απαντήσεις «πάντα» με ποσοστό 34,62% και «μερικές φορές» με ποσοστό 26,92%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 10, 9 και 7 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος οι απαντήσεις «ποτέ» και «σπάνια» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.



Διάγραμμα 5.19: Τρόποι κινητοποίησης/ενθάρρυνσης για υλοποίηση οργανωσιακής αλλαγής

Σε ερώτηση προς τους συνεντευξιζόμενους για το ποιος κατά τη γνώμη τους είναι ο αποτελεσματικότερος από τους αναφερόμενους τρόπους κινητοποίησης/ενθάρρυνσης της ομάδας τους προκειμένου να προχωρήσουν στη διαδικασία υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής παρατηρούμε από τις απαντήσεις ότι το 38,46% θεωρεί την επίσημανση του προβλήματος, το 30,77% θεωρεί ότι είναι η συμμετοχή στη διαδικασία αλλαγής, το 23,08%, θεωρεί το να τους δίνουν κίνητρα και το 7,69% θεωρεί τη δημιουργία στόχων, ποσοστά που αντιστοιχούν σε 10, 8, 6 και 2 εν των ερωτηθέντων αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5.20: Αποτελεσματικότερος τρόπος κινητοποίησης/ενθάρρυνσης για υλοποίηση οργανωσιακής αλλαγής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας και παρουσίαση των κυριότερων συμπερασμάτων

Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνήθηκε η επιχειρηματική νοοτροπία των διοικητικών στελεχών που εργάζονται στα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων και εξετάστηκε η σχέση αιτιότητας που υπάρχει μεταξύ της εργασιακής συμπεριφοράς τους και της ανταπόκρισής τους στις απαιτούμενες οργανωσιακές αλλαγές.

Ως πρώτο γενικό συμπέρασμα εξάγεται ο κυρίαρχος ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην εισαγωγή της αλλαγής. Γι αυτό είναι σημαντικό και αποτελεί και μια από τις βασικές ανησυχίες στη διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης, οι μάνατζερ της αλλαγής και οι επαγγελματίες της υγείας να υποχρεούνται τόσο να αποκτήσουν όσο και να διατηρήσουν την τεχνογνωσία που απαιτείται για την εκτέλεση των επαγγελματικών τους καθηκόντων και όλοι υποχρεούνται να αναλαμβάνουν μόνο τα καθήκοντα που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά τους. Η αλλαγή συμβαίνει συνεχώς γύρω μας. Μπορεί να θέλουμε να την υποστηρίξουμε, μπορεί να είμαστε αδιάφοροι προς αυτή, μπορεί να είμαστε παθητικοί ή να συμμετέχουμε σε αυτή, ωστόσο, όπως και να έχει ο ρυθμός της έχει αυξηθεί ραγδαία.

Για τους παραπάνω λόγους διεξήχθησαν συνεντεύξεις με τα διοικητικά στελέχη των 6 δημοτικών ιατρείων του Δήμου Αθηναίων. Το γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από δημοσίους υπαλλήλους, εξηγεί εν μέρει το προφίλ τους και δικαιολογεί τα αποτελέσματα κάποιων ερωτήσεων. Αυτό μεταφράζεται στο ότι 69,23% των συμμετεχόντων είναι άνω των 48 ετών καθώς και ότι το εκπαιδευτικό τους επίπεδο είναι το απολυτήριο λυκείου με ποσοστό 42,31%. Επίσης, στο ότι, το 46,15%, σχεδόν ο μισός αριθμός των ερωτηθέντων, κατείχαν προηγούμενη θέση εργασίας που δεν ήταν σχετική με την τωρινή τους θέση ως διοικητικά στελέχη, ότι το 61,54% δεν έχουν διαχειριστεί κατά το παρελθόν κάποιο πρόγραμμα αλλαγής που να αφορά την οργάνωση των δημοτικών ιατρείων, αλλά και ότι το 68,75% δεν έχουν επιδιώξει-στόχους για οργανωσιακή αλλαγή για το τρέχον έτος.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης τονίζουν, τη σημασία οι μάνατζερ της αλλαγής να κατανοήσουν τη διαδικασία αλλαγής και τα ζητήματα που σχετίζονται με αυτήν, προκειμένου να έχουν την ικανότητα να καθοδηγούν και να διαχειρίζονται τις αλλαγές και να βελτιώνουν αποτελεσματικά τις προσπάθειες. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων παρατηρήθηκε ότι, μόνο το 30,77% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο κακός σχεδιασμός ευθύνεται σε μια αποτυχία οργανωσιακής αλλαγής, επίσης, μόνο το 42,31% θεωρεί ότι ευθύνεται η κακή παρακολούθηση και ο έλεγχος και μόνο το 38,46% θεωρεί ότι ευθύνεται η έλλειψη πόρων και τεχνογνωσίας όταν, όπως φαίνεται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι Burnes and Weekes, Dent &

Goldberg, Huczynski & Buchanan και Hoag et al., επισημαίνουν ότι σε μία αποτυχία αλλαγής ευθύνονται αδυναμίες σε όλα τα παραπάνω. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι, μόνο το 38,46% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι μειωμένες ατομικές ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων δυσχεραίνουν την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής, μόνο το 65,38% θεωρεί υπεύθυνη την ελλιπή συνεργασία των εργαζομένων και μόνο 26,92% θεωρεί ότι το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο δυσχεραίνει μία αλλαγή, όταν, στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας οι Avey et al., Bercovitz & Feldman και Lüscher & Lewis, αναφέρουν ότι αποτελούν σημαντικό μέρος της σημερινής γνώσης και της έρευνας για την οργανωσιακή αλλαγή. Επίσης μόνο το 57,69% θεωρεί υπεύθυνη τη μειωμένη δυνατότητα προσαρμογής στην οργανωσιακή αλλαγή, σε ατομικό επίπεδο, των συμμετεχόντων όταν, σύμφωνα με τον Bercovitz & Feldman, είναι ένας παράγοντας που δεν μπορεί εύκολα να παραλειφθεί. Γενικά θεωρείται αναγκαίο οι μάνατζερ της αλλαγής να μάθουν πώς να διαχειριστούν την αλλαγή, αντί η αλλαγή να διαχειρίζεται αυτούς, προκειμένου να προχωρήσουν με επιτυχία.

Όσον αφορά στο τι πιστεύουν σχετικά με τις συνθήκες εντός δημοτικού ιατρείου που επιτρέπουν την υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, για την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας τα ποσοστά δεν είναι και πολύ θετικά διότι, απάντησε το 46,15% θετικά και μέτρια απάντησε το 50%, αποτέλεσμα που έρχεται σε αντίθεση με την άποψη του O'Toole σχετικά με την ανάγκη δημιουργίας ισχυρών, κοινών αξιών μεταξύ των στελεχών των οργανισμών προκειμένου να οδηγηθούν στην αλλαγή. Από την άλλη πολύ θετικά είναι τα ποσοστά αυτών που πιστεύουν ότι η συγκεκριμένη στρατηγική, η αποτελεσματική ηγεσία, τα ισχυρά κίνητρα και το να υπάρχει όραμα προωθούν την οργανωσιακή αλλαγή διότι, απάντησε περίπου το 70% θετικά και μέτρια απάντησε περίπου το 25%, αποτελέσματα τα οποία συμφωνούν με το μοντέλο ηγεσίας που οδηγεί στην αλλαγή όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Στην ερώτηση που τέθηκε σχετικά με τις δεξιότητες, ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα διοικητικό στέλεχος για να μπορέσει να διαχειριστεί με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή όλοι οι ερωτηθέντες, το 100%, απάντησαν θετικά για τις καθοδηγητικές δεξιότητες, το οποίο χαρακτηριστικό θεωρούν ως και το πιο κρίσιμο από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα διοικητικό στέλεχος προκειμένου να διαχειριστεί με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή. Η πρόσφατη βιβλιογραφία όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση προτείνει ένα νέο μοντέλο διοίκησης σύμφωνα με το οποίο η διοίκηση επιτυχημένης αλλαγής απαιτεί όραμα, στρατηγική, ανάπτυξη μιας κουλτούρας κοινών αξιών που υποστηρίζουν το όραμα και τη στρατηγική αλλαγής και την ενδυνάμωση, την παρακίνηση και την εμπνευστικότητα αυτών που εμπλέκονται ή επηρεάζονται. Οι καθοδηγητικές δεξιότητες είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό ενός διοικητικού στελέχους αλλά δεν αρκεί από μόνο του για να οδηγήσει σε μια επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή. Το σημαντικό είναι ο συνδυασμός δεξιοτήτων, ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών και όχι μεμονωμένα το καθένα ξεχωριστά.

Τέλος όσον αφορά τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με την ερώτηση που αφορά τους τρόπους κινητοποίησης και ενθάρρυνσης της ομάδας προκειμένου να προχωρήσει στη διαδικασία υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής, φαίνεται από μια πλευρά ότι, οι ερωτηθέντες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επισήμανση του προβλήματος με

ποσοστό 88,47%, τον οποίο θεωρούν ως και τον πιο αποτελεσματικό τρόπο κινητοποίησης και ενθάρρυνσης της ομάδας για το συγκεκριμένο σκοπό. Από την άλλη πλευρά όμως, οι ερωτηθέντες φαίνεται να είναι επίσης θετικοί, με ποσοστό περίπου 75% και σε τρόπους όπως είναι η συμμετοχή στη διαδικασία αλλαγής και η δημιουργία στόχων, ενώ λιγότεροι είναι αυτοί, περίπου το 70%, που θεωρούν ότι το να δίνεις κίνητρα σε μια ομάδα βοηθάει στην υλοποίηση οργανωσιακής αλλαγής. Η αποτελεσματική διοίκηση κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας να θέλουν να κάνουν αυτό που πρέπει να γίνει. Το κίνητρο, σύμφωνα με τον Kotter προκύπτει όταν υπάρχουν βραχυπρόθεσμα κέρδη. Η απόκτηση βραχυπρόθεσμων κερδών συνεπάγεται τον προγραμματισμό και τη δημιουργία ορατών βελτιώσεων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής. Περιλαμβάνει επίσης την αναγνώριση και την ανταμοιβή των ανθρώπων που έκαναν δυνατή την επιτυχία.

Όλη η παραπάνω ανάλυση μας οδηγεί σε μια σειρά πρακτικών προτάσεων οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη και τους διαμορφωτές των πολιτικών των αλλαγών να εστιάσουν στο πρόβλημα και να διαχειριστούν με το βέλτιστο τρόπο μια οργανωσιακή αλλαγή. Συγκεκριμένα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες που ωθούν τα άτομα σε αντίσταση και μέσα από προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργηθούν συνθήκες ώστε να ξεπεραστούν οι φόβοι και οι ανασφάλειες και να ενισχυθούν τα κίνητρα για θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Επιπλέον κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση συστημάτων επιλογής προσωπικού που να αναγνωρίζουν εκείνα τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αποτελούν προϋπόθεση για την εμφάνιση θετικών στάσεων απέναντι στο καινούριο και το άγνωστο.

Για να διατηρηθεί η λειτουργία ενός οργανισμού σύμφωνα με τον προγραμματισμό, πρέπει οι γνώσεις και οι δεξιότητες των στελεχών και των εργαζομένων να αναβαθμίζονται συνεχώς. Η εξοικείωση των εργαζομένων με την έννοια της δια βίου μάθησης είναι απαραίτητη στο περιβάλλον αλλαγών. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διαδικασία αλλαγής πρέπει να καταγράφουν όλα τα αναδυόμενα προβλήματα και να σχεδιάζουν μια τελική λύση για το καλύτερο μέλλον του οργανισμού. Οι αλλαγές στην πρακτική της υγειονομικής περίθαλψης είναι ευπρόσδεκτες εάν βελτιώσουν την ποιότητα και την ασφάλεια ή εξοικονομήσουν χρήματα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να προσαρμόζεται η παροχή υγειονομικής περίθαλψης στις ανάγκες του τοπικού πληθυσμού και να δημιουργούνται προγράμματα ευαισθητοποίησης, όπως σημαντικό είναι και η σαφής επικοινωνία μεταξύ του κοινού και του οργανισμού, η οποία όχι μόνο είναι απαραίτητη, αλλά απαιτείται.

Ο ρυθμός μεταβολής της υγειονομικής περίθαλψης επιταχύνεται και οι ισχυρές δυνάμεις που μετασχηματίζουν την υγειονομική περίθαλψη μπορούν να δημιουργήσουν τεράστιες οικονομικές δυνατότητες για όσους είναι σε θέση να εφαρμόσουν βραχυπρόθεσμα αποτελεσματικές τεχνικές επιβίωσης και ταυτόχρονα να σχεδιάσουν την επιτυχία μακροπρόθεσμα. Για να επιτευχθεί αυτό, ένας οργανισμός πρέπει να αξιοποιήσει τις δυνάμεις που προωθούν τον μετασχηματισμό και να τις χρησιμοποιήσει προς όφελός του. Η αλλαγή στις υπηρεσίες υγείας συνεπάγεται βελτιώσεις σε υπάρχουσες οργανωτικές δυνατότητες, μεγαλύτερη ενδυνάμωση αυτών που προωθούν την αλλαγή και συνεχή στήριξη προς τους μάνατζερ της αλλαγής.

6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Πρέπει στο σημείο αυτό να τονίσουμε πως η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε σε ιδιαίτερα σύντομο χρονικό διάστημα και ο αριθμός του δείγματος ήταν μικρός, της τάξεως των 26 διοικητικών στελεχών.

Για το λόγο αυτό η παρούσα διπλωματική εργασία προτείνει περαιτέρω έρευνα, όπως, να πραγματοποιηθεί έρευνα σε πανελλαδικό επίπεδο. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμμετοχή διοικητικών στελεχών που εργάζονται σε δημοτικά ιατρεία σε άλλους δήμους της Αττικής, ή/και ακόμη και με τη συμμετοχή διοικητικών στελεχών σε ανάλογες δομές στον υπόλοιπο Ελλαδικό χώρο. Επίσης κάτι ανάλογο θα μπορούσε να επεκταθεί και να πραγματοποιηθεί και στο εξωτερικό, με τη συμμετοχή διοικητικών στελεχών από ανάλογες δομές σε άλλες χώρες, όπως π.χ. με διοικητικά στελέχη των αντίστοιχων δημοτικών ιατρείων της Ολλανδίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πρόγραμμα συνέντευξης προς τα διοικητικά στελέχη στα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων για την διεξαγωγή ερευνητικής και εμπειρικής προσέγγισης

Δημοτικά ιατρεία Δήμου Αθηναίων

Διεξαγωγή Έρευνας με την μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης, σε διοικητικά στελέχη των δημοτικών ιατρείων του Δήμου Αθηναίων, σχετικά με:

- Την καινοτόμα συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών που εργάζονται στα δημοτικά ιατρεία του Δήμου Αθηναίων, για την εξαγωγή συμπερασμάτων, για το βαθμό που αυτή συσχετίζεται με την ανταπόκρισή τους στις απαιτούμενες οργανωσιακές αλλαγές.

Συνέντευξη με διοικητικά στελέχη δημοτικών ιατρείων

1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Εθνικότητα

- Ελληνική
- Άλλη Προσδιορίστε:

3. Ηλικία

- Κάτω των 25
- 26 με 36 ετών
- 37 με 47 ετών
- Άνω των 48 ετών

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό δίπλωμα
- Πτυχίο Πανεπιστημίου
- Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ, δημόσια – ιδιωτική Μέση σχολή)
- Γυμνάσιο/Λύκειο
- Κανένα πτυχίο

5. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

- Λιγότερο από 2 χρόνια
- 2 με 5 χρόνια
- 5 με 10 χρόνια
- Περισσότερο από 10 χρόνια

6. Ποια είναι η θέση εργασίας σας στο δημοτικό ιατρείο;

- Προϊστάμενος τμήματος
- Διοικητικός υπάλληλος

7. Πόσα χρόνια είστε στην τωρινή σας θέση;

- Λιγότερο από 2 χρόνια
- 2 με 5 χρόνια
- 5 με 10 χρόνια
- Περισσότερο από 10 χρόνια

8. Ποιος είναι ο τίτλος της προηγούμενης θέσης που κατείχατε;

.....
.....

9. Ποιο είναι το επίπεδο του δημοτικού ιατρείου που εργάζεστε;

- Συμβατικό
- Πολυδύναμο

10. Ποιες αλλαγές θα θέλατε να δείτε να γίνονται στα δημοτικά ιατρεία σχετικά με την οργάνωση;

.....
.....

11. Έχετε διαχειριστεί στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα αλλαγής όσον αναφορά την οργάνωση των δημοτικών ιατρείων;

- Ναι
- Όχι

Αν **όχι**, έχετε βασικές επιδιώξεις-στόχους για το τρέχον έτος;

- Ναι
- Όχι

Αν **ναι**, από γενικής απόψεως, πόσο επιτυχής υπήρξε η διαδικασία υλοποίησής της;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Σε ποιο βαθμό θα συμφωνούσατε στην υλοποίηση μιας τωρινής αλλαγής στην οργάνωση του δημοτικού ιατρείου στο οποίο εργάζεστε;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Σε ποιο βαθμό θα επισημαίνατε στον προϊστάμενο σας την αναγκαιότητα για αλλαγή σχετικά με το πως τα δημοτικά ιατρεία διοικούνται;

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

14. Σε μια αποτυχία οργανωσιακής αλλαγής στα δημοτικά ιατρεία, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ευθύνεται:

ο κακός σχεδιασμός

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

η κακή παρακολούθηση και έλεγχος

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

η έλλειψη πόρων και τεχνογνωσίας

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

15. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες κατά τη γνώμη σας δυσχεραίνουν την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής στα δημοτικά ιατρεία; (επιλέξτε όσες απαντήσεις θέλετε)

μειωμένες ατομικές ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων

ελλιπής συνεργασία των εργαζομένων

χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων

μειωμένη δυνατότητα προσαρμογής στην οργανωσιακή αλλαγή, σε ατομικό επίπεδο, των συμμετεχόντων

16. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε ότι οι ακόλουθες συνθήκες εντός ενός δημοτικού ιατρείου επιτρέπουν την υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών;

	Διαφωνώ Απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συγκεκριμένη Στρατηγική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αποτελεσματική Ηγεσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ισχυρά Κίνητρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Να υπάρχει όραμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε).....

17. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δεξιότητες, ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα διοικητικό στέλεχος για να μπορέσει να διαχειριστεί με επιτυχία μια οργανωσιακή αλλαγή;

	Διαφωνώ Απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ανάληψη ρίσκου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθοδηγητικές δεξιότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επικοινωνιακός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Να δίνει κίνητρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παθιασμένος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανοιχτόμυαλος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διορατικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευελιξία/Προσαρμοστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαίσθηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συναισθηματική νοημοσύνη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αυτοπεποίθηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αυτοέλεγχο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε).....

Ποιο από αυτά θεωρείτε ότι είναι το πιο κρίσιμο;

.....
.....
.....

18. Με ποιους συγκεκριμένους τρόπους κινητοποιείτε και ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας σας προκειμένου να προχωρήσετε στη διαδικασία υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Επισήμανση του προβλήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμμετοχή στη διαδικασία αλλαγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τους δίνετε κίνητρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε).....

Ποιο από αυτά θεωρείτε ότι είναι το πιο αποτελεσματικό;

.....

Σας Ευχαριστώ για την Συμμετοχή και Συνεργασία Σας!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Πολύζος, Ν. Μ. (2014) *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Εκδόσεις: Κριτική.

Ξενόγλωσση

1. Antwi, M. and Kale, M. (2014) 'Change Management in Healthcare: Literature Review', *Monieson Centre for Business Research in Healthcare, Queen's University*, (January), pp. 1–35. Available at: [https://smith.queensu.ca/centres/monieson/knowledge_articles/files/Change Management in Healthcare - Lit Review - AP FINAL.pdf](https://smith.queensu.ca/centres/monieson/knowledge_articles/files/Change%20Management%20in%20Healthcare%20-%20Lit%20Review%20-%20AP%20FINAL.pdf).
2. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008) 'Can positive employees help positive organizational change?', *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), pp. 48–70.
3. Bamford, D. and Daniel, S. (2005) 'A case study of change management effectiveness within the NHS', *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 391–406. doi: 10.1080/14697010500287360.
4. Bamford, D. R. and Forrester, P. L. (2003) 'Managing planned and emergent change within an operations management environment', *International Journal of Operations and Production Management*, 23(5–6), pp. 546–564. doi: 10.1108/01443570310471857.
5. Baum, J. R., Locke, E. A. and Kirkpatrick, S. A. (1998) 'A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms', *Journal of Applied Psychology*, 83(1), pp. 42–54.
6. Bellou, V. (2008). 'Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes', *Journal of Business Research*, 61(7), 778–789. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.001>.
7. Bennis, W. (1999) 'The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers', *Organizational Dynamics*, 28(1), pp. 71–79. doi: 10.1016/S0090-2616(00)80008-X.
8. Bennis, W. and Goldsmith, J. (1997) *Learning to Lead*. Nicholas Brealey, London.
9. Bercovitz, J. and Feldman, M. (2008) 'Academic Entrepreneurs: Organizational Change at the Individual Level', *Organization Science*, 19(1), pp. 69–89. doi: 10.1287/orsc.1070.0295.
10. Brisson-Banks, C. V. (2010) 'Managing change and transitions: A comparison of different models and their commonalities', *Library Management*, 31(4), pp. 241–252. doi: 10.1108/01435121011046317.
11. Bullock, R. J. and Batten, D. (1985) 'It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis', *Group & Organization Management*, 10(4), pp. 383–412. doi: 10.1177/105960118501000403.

12. Burke, R. J. (2005) *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*. Edited by R. J. and C. L. C. (Eds) Burke. London, Routledge.
13. Burke, W. W. (2008) *Organization Change Theory and Practice*. 2nd edn. Edited by S. Publications. Los Angeles.
14. Burke, W. W. and Litwin, G. H. (1992) 'A Causal Model of Organizational Performance and Change', *Journal of Management*, 18(3), pp. 523–545. doi: 10.1177/014920639201800306.
15. Burnes, B. (2004a) 'Emergent change and planned change—competitors or allies?: The case of XYZ construction.', *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), pp. 886–902. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
16. Burnes, B. (2004b) 'Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal', *Journal of Management Studies*, 41(6), pp. 977–1002. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x.
17. Burnes, B. (2009) *Managing Change*. 5th edn (L.
18. Campbell, R.J. (2008) 'Change management in Health Care', *The Health Care Manager*, 27(1), pp. 23-39.
19. Cannon, T. (2000) 'Leadership in the New Economy', *paper presented at The National Leadership Conference, 'Leaders and Managers: Fit for the Future', The Royal Military Academy, Sandhurst, 24th May*.
20. Church, A. H., Siegal, W., Javitch, M., Waclawski, J., Burke, W. W. (1996) Managing organizational change: what you don't know might hurt you. *Career Dev Int*;1:2. 10.1108/13620439610114315
21. Clark, J. and Beardwell, I. (2007) *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. Edited by F. P. Hall. Harlow, England.
22. Collins, J. and Porras, J. (1998) *Built to Last*. Random House, London.
23. Cook C.W. and Hunsaker P.L. (2001), *Management and Organizational Behavior*, 3rd ed., McGraw-Hill Companies Inc.
24. Conger, J. (1999) 'The New Age of Persuasion', *Leader to Leader*, Spring, 19(12), pp. 37–44.
25. Covey, S. (1992) *Principle-centered Leadership*,. Simon & Schuster, London.
26. Daft R., & Armstrong, A. (2009) *Organization Theory and Design*. 1st Cdn ed. Edited by Nelson Education Ltd. Toronto.
27. Davies, C., Finlay, L., Bullman, A. (2000). *Changing Practice in health and social care*. The Open University: SAGE Publication.
28. Deetz, S. A., Tracy, S. J. and Simpson, J. L. (2000) *Leading Organizations Through Transition*. Sage, Thousand Oaks, CA.
29. Dowd, S. B., Shearer, R., Davidhizar, R., (1998). Helping staff cope with change. *Hosp Mater Manage Q*. Aug;20(1):23-28
30. Dimitriadis, S., Blanas, N., Aspridis, G., & Vetsikas, A. (2016). 'Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia', *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 309–318. <https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n1p309>.
31. Drucker, P. F. (1999) 'Managing Oneself', *Harvard Business Review*, March–April, pp. 65–74.
32. Drummond-Hay, R. and Bamford, D. (2009) 'A case study into planning and change management within the UK National Health Service', *International Journal of Public Sector Management*, 22(4), pp. 324–337. doi: 10.1108/09513550910961600.

33. Dubrin, A. J. (2001) *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 3rd edn. Boston, MA, 76: Houghton Mifflin.
34. Eleanor J. Sullivan, P. J. D. (2009) *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*. 6η Έκδοση. Edited by M. Γκιούρδας.
35. Elizabeth Koshy, V. K. & H. W. (2011) *Action Research in Healthcare*. SAGE Publications Ltd | Print Purchase Options. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446288696>.
36. Erwin, D. (2009) 'Changing organizational performance: examining the change process.', *Hospital topics*, 87(3), pp. 28–40. doi: 10.3200/HTPS.87.3.28-40.
37. Ford, J. D., Ford, L. W. and D'Amelio, A. (2008) 'To Change : Resistance the Rest of the Story', *The Academy of Management Review*, 33(2), pp. 362–377. doi: 10.5465/AMR.2008.31193235.
38. Freed, D. H. (1998). *Please don't shoot me: I'm only the change agent*. Health Care Superv, Sep;17(1):56-61
39. George, W. W. (2001) 'Keynote Address, Academy of Management Annual Conference, Washington, DC, August', 15(4), pp. 39–47.
40. Gill, R., Levine, N. and Pitt, D. C. (1998) 'Leadership and Organizations for the New Millennium', *The Journal of Leadership Studies*, 5(4), pp. 46–59.
41. Gill, R. (2001) *Essays on Leadership*. Ross-on-Wye.: The Leadership Trust Foundation.
42. Gill, R. (2002) *Towards an Integrative Theory of Leadership*.
43. Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009) 'Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness.', *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), pp. 7–94.
44. Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009) 'Organizational change and characteristics of leadership effectiveness.', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), pp. 38–47.
45. Goodwin, D. K. (1998) 'Lessons of Presidential Leadership', *Leader to Leader*, Summer, 19(9), pp. 23–30.
46. Greenwood, R. and Hinings, C. R. (1988) 'Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change', *Organization Studies*, 9(3), pp. 293–316. doi: 10.1177/017084068800900301.
47. Guowei Jian (2007) 'Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change: A Process Model', *Management Communication Quarterly*, 21(1), pp. 5–28. doi: 10.1177/0893318907301986.
48. Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Re-engineering the Corporation*. (London: Brealey).
49. Hastings, C. (1993) *The New Organization*. IBM/McGraw-Hill, London.
50. Heifetz, R. A. and Laurie, D. L. (1997) 'The Work of Leadership', *Harvard Business Review*, January–February, 75(1), pp. 124–134.
51. Hinings, C. R. and R. G. (1989) *Hinings, C.R. and R. Greenwood, The dynamics of strategic change. 1989: B. Blackwell*. Oxford, UK ; New York, NY, USA : B. Blackwell, 1989, c1988.
52. Hooper, A. and Potter, J. (2000) *Intelligent Leadership*. London: Random House.
53. Iles, V. and Sutherland, K. (2001) 'Organisational Change: a review for health care managers, professionals and researchers', *Agenda*, (38), p. 102. doi: 10.2307/4066068.
54. Jelinek, M. (1993) 'Managing Change for Competitive Success by Andrew Pettigrew, Richard Whipp Review by : Mariann Jelinek', *The Academy of Management Review*, 18(3), pp. 572–576. Available at: <http://www.jstor.org/stable/258910>.

55. Jick, T., & Peiperl, M. (2003) *Managing Change: Cases and Concepts*. 2nd edn. Edited by I. M. Hill. New York.
56. Kanter, R. M. (2003) 'Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. 2003: SimonandSchuster. com.'
57. Kazlauskait, R. and Buciunien, I. (2008) 'The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage', *Engineering Economics*, 5(60), pp. 78–84. Available at: papers3://publication/uuid/F755483C-4BD2-4D99-ABA8-1F53A6E2A8CD.
58. Kets de Vries, M. (2000) "'Beyond Sloan: Trust is at the Core of Corporate Values'", *Mastering Management, Financial Times, 2nd October*.
59. Kitchen, P. J. and Daly, F. (2002) 'Internal communication during change management', *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), pp. 46–53. doi: 10.1108/13563280210416035.
60. Kotter, J. (2010) *Kotter's 8-step change model. Mind Tools*.
61. Kotter, J. P. (1995a) 'Leading Change', *Harvard Business Review, March–April*.
62. Kotter, J. P. (1995b) 'The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World', *Free Press, New York*.
63. Kotter, J. P. (1997) *Leading by Vision and Strategy*. Executive Excellence, October,.
64. Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002) *The Leadership Challenge, San Francisco, CA*. 3rd edn. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
65. Kubr, M. (1996) *Management Consulting: A Guide to the Profession*. 3rd (revis. International Labour Office, Geneva.
66. Kuhn, M. H. (1951) 'LEWIN, KURT. Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers. (Edited by Dorwin Cartwright.) Pp. xx, 346. New York: Harper & Brothers, 1951. \$5.00', *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 276(1), pp. 146–147. doi: 10.1177/000271625127600135.
67. Lau, A. T. T. (1999) 'Making sense of contemporary strategic implementation: towards a conceptual model', *An Interactive Journal*, 4(4), pp. 494–507.
68. Lewin, K. (1943) 'Defining the {field at a given time}', *Psychological Review*, 50(3), pp. 292–310. doi: 10.1037/h0062738.
69. Lippitt, R. (1958) *Dynamics of planned change*.
70. Lüscher, L. S. and Lewis, M. W. (2008) 'Organizational Change and Managerial Sensemaking : Working through Paradox Published by : Academy of Management ORGANIZATIONAL CHANGE AND MANAGERIAL SENSEMAKING : WORKING THROUGH PARADOX', *Academy of Management Journal*, 51(2), pp. 221–240. doi: 10.5465/AMJ.2008.31767217.
71. Mabey, C. and Mayon-White, B. (1993). *Managing change*. 2nd ed. The Open University: Paul Chapman Publishing Ltd.
72. Mariotti, J. (1998). 10 steps to positive change. *Ind Week*;247:82
73. Mayo, A. (2002) 'Forever Change', *Training Journal*, p. 40.
74. McConnell, C. R. (2009). *Umiker's management skills for the new health care supervisor*. 3rd ed. An Aspen Publication: Jones & Bartlett Learning.
75. McKinsey & Company (2008), *Creating organizational transformations*, The McKinsey Quarterly, July, 1–7. Available at <http://www.mckinseyquarterly.com>.
76. Monks, J. (2000) "'Engaging the Workforce During Change'", *paper presented at The National Leadership Conference, 'Leaders and Managers: Fit for the Future', The Royal Military Academy, Sandhurst, 24th May*.
77. Murphy, M. L. I. Q. (2009) *Why CEOs Get Fired*.

78. Myers, D. G. (1993) 'The Pursuit of Happiness', *The Aquarian Press, London*.
79. Nelson, E. C., Batalden, P. B., Mohr, J. J., Plume, S. K. (1998). Building a quality future. *Front Health Serv Manage*;15(1):3-32
80. O'Toole, J. (1995) *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
81. Pettigrew, M. (1987) 'Pettigrew - 1987 - Director, Centre for Corporate Strategy and Change, University', (November).
82. Price, A. (2007) *Human Resource Management in a Business Context*. Edited by Thomson. Australia.
83. Rajan, A. (2000) 'How Can Leaders Achieve Successful Culture Change?', *Centre for Research in Employment & Technology in Europe, Tonbridge, Kent*.
84. Schein, E. H. (1949) 'Kurt Lewin ' s Change Theory in the Field and in the Classroom : Notes Toward a Model of Managed Learning I . “ There is Nothing So Practical as a Good Theory :” Lewin ' s Change Model Elaborated 2 . Induction of Guilt or Survival Anxiety', *Anxiety*, 9(1), pp. 1–17. doi: <https://doi.org/10.1007/BF02173417>.
85. Schein, E. H. (1980) *Organizational psychology*.
86. Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.
87. Sherer, J. L. (1997). The human side of change. Managing employee morale and expectations. *Healthc Exec*. Jul-Aug;12(4):8-14
88. Sullivan, W., Sullivan, R. and Buffton, B. (2002) 'Aligning individual and organisational values to support change', *Journal of Change Management*, 2(3), pp. 247–254. doi: 10.1080/738552750.
89. Weiner, B. J. (2009) 'A theory of organizational readiness for change', *Implementation Science*, 4(1), pp. 1–9. doi: 10.1186/1748-5908-4-67.
90. Weiss, W. H. (1998). 'Change: how to bring it about and meet its challenge'. *Super Vis*;59:9-10

Διαδικτυακές πηγές

1. Αθηνάκης, Δ. (2018) 'Δημοτικό Ιατρείο Πατησίων: «Παυσίπονο» για τις ημικρανίες της κρίσης', *Η Καθημερινή* [online], 4 Μαΐου. Διαθέσιμο στο <http://www.kathimerini.gr/962471/gallery/epikairothta/ellada/dhmotiko-iatreio-pathsiwn-paysipono-gia-tis-hmikranies-ths-krishs> (Ανακτήθηκε 5 Ιουνίου 2018).
2. CityofAthens (2018) 'Μεγάλη προσέλευση στα αυξημένων δυνατοτήτων Δημοτικά Ιατρεία του δήμου Αθηναίων - τετραπλασιασμό το 2017 των επισκέψεων ανακοίνωσε ο δήμαρχος Αθηναίων Γ. Καμίνης και εξήγγειλε τρία νέα αναβαθμισμένα Δημοτικά Ιατρεία' [online]. Διαθέσιμο στο <http://www.cityofathens.gr/node/31242> (Ανακτήθηκε 5 Ιουνίου 2018).

