



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Σχολή Διοίκησης κ Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΘΕΜΑ: *Οργανωσιακή αλλαγή*

Πτυχιακή Εργασία

Εισηγήτριες: Στυλιανή Παπαδάκη Α.Μ. 3075
Ελευθερία Γιανναδάκη Α.Μ. 3216

Επόπτης: Ιωάννης Αντωνάκης

Ηράκλειο 2010

Περιεχόμενα

Περίληψη-Abstract.....	3-4
1. Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής	
1.1 Εισαγωγή.....	5
1.2 Ορισμοί.....	5-6
1.3 Που αναφέρεται η οργανωσιακή αλλαγή.....	6-7
1.4 Τι αφορά η οργανωσιακή αλλαγή.....	7-8
2. Τύποι οργανωσιακής αλλαγής	
2.1 Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης.....	8-10
2.2 Με βάση την ένταση και έκταση.....	10-11
2.3 Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή.....	11-12
3. Λόγοι της οργανωσιακής αλλαγής	
3.1 Εσωτερικό περιβάλλον.....	12-13
3.2 Εξωτερικό περιβάλλον.....	13-16
4. Φορείς της αλλαγής	
4.1 Φορείς της αλλαγής.....	16-18
5. Αντιδράσεις στην αλλαγή	
5.1 Αλλαγές που φέρνουν αντιδράσεις.....	18-20
5.2 Μορφές αντίδρασης από τους εργαζόμενους.....	21-22
5.3 Μορφές αντίδρασης από τον οργανισμό.....	22-23
6. Τρόποι πρόληψης των αντιδράσεων	23-24
6.1 Τι αναφέρει ο Lewin.....	25
7. Στάδια της οργανωσιακής αλλαγής	
7.1 Ανάλυση σταδίων.....	26-27
7.2 Υπόδειγμα Lewin.....	27-28
8. Οργανωσιακή αλλαγή και στρατηγικές ανάπτυξης	
8.1 Στρατηγική της συμπεριφοράς.....	30
8.2 Στρατηγική της δομής.....	30
8.3 Στρατηγική της τεχνικής.....	30-31
9. Προϋποθέσεις επιτυχίας	
9.1 Προϋποθέσεις του Adams.....	32-34
9.2 Οργανωσιακά και ατομικά χαρακτηριστικά.....	33-35

10.	Οργανωσιακή αλλαγή: Νέα πρόκληση ή Ανάγκη;...	35-36
11.	Η αλλαγή ξεκινά από τον εργαζόμενο.....	36-38
12.	Εφαρμογή αλλαγής σε πραγματική οργάνωση	
12.1	Εισαγωγή.....	39
12.2	Λόγοι της αλλαγής.....	39
12.3	Εισαγωγή της αλλαγής.....	39-40
12.4	Αντίσταση στην αλλαγή.....	40
12.5	Το όφελος από την αλλαγή.....	40
12.6	Συμπεράσματα.....	40-41
13.	Βιβλιογραφία – Ηλεκτρονικές πηγές.....	42-44

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα εργασία εξετάζεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, εξηγούνται οι λόγοι που τη προκαλούν και αναφέρονται οι αντιδράσεις που προκαλεί. Επίσης παρουσιάζεται η αλλαγή που έγινε σε μία πραγματική οργάνωση.

Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται οι φορείς της αλλαγής και τα στάδια που ακολουθεί μια προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή κατά τη διάρκεια εισαγωγής της στην οργάνωση. Ακόμη, διαχωρίζονται οι τύποι που καθορίζουν την κάθε αλλαγή, με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της. Γίνεται εκτενής αναφορά στις αντιδράσεις που μπορεί να παρουσιαστούν από τη πλευρά των εργαζομένων, αλλά και από την ίδια την οργάνωση.

Τέλος, δίνονται κάποιες προϋποθέσεις, οι οποίες εάν τηρηθούν κάνουν την οργανωσιακή αλλαγή πιο επιτυχημένη.

ABSTRACT

In this work is discussed the meaning of organizational change, are explained the reasons for its existence and are included the reactions it cause. This work also presents an applied change in a real organization.

In particular, are analyzed the agents of change and the stages that are followed by a planned organizational change, while it incomes in an organization. Also, are separated the types, which determine every change, based on some specific characteristics. There is an extensive reference to the reactions that may come from the workers and from the organization itself.

Finally, are being given certain conditions, which if will be followed, they will make an organizational change more successful.

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

1.1) Εισαγωγή

Σήμερα το περιβάλλον είναι τελείως διαφορετικό στις επιχειρήσεις από αυτό που υπήρχε στο παρελθόν. Αλλαγές λαμβάνουν χώρα σχεδόν καθημερινά και οι επιχειρήσεις για να ανταπεξέλθουν πρέπει με ταχύτατους ρυθμούς να προσαρμοστούν σ' αυτές. Οι νέες τάσεις του σύγχρονου μάνατζμεντ, όπως για παράδειγμα, η τεχνολογική εξέλιξη, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, η βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, η ανομοιογένεια του εργατικού δυναμικού καθώς και η ηθική στη διοίκηση έχουν κάνει απαραίτητη τη διαδικασία της διερεύνησης από τους μάνατζερ να σκεφτούν νέες μεθόδους λειτουργίας του οργανισμού και αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού.

Γι' αυτούς τους λόγους, οι επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να προσαρμόζονται το συντομότερο δυνατό στις αλλαγές που επιβάλλει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

1.2) Ορισμοί

1.2.1) Ορισμός της οργάνωσης

Οργάνωση αποκαλείται μία ένωση ανθρώπων που έχουν κοινούς στόχους και επιδιώξεις. Συντονιστής όλης αυτής της προσπάθειας είναι ο ηγέτης ο οποίος καθορίζει κάθε φορά τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού. Οργανισμός δεν είναι τίποτα άλλο παρά άνθρωποι, οι οποίοι συνεργάζονται για την παραγωγή και διανομή των αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζονται από άλλους για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών τους (Κανελλόπουλος Χ, 2003,15).

1.2.2) Ορισμός της αλλαγής

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη (Χυτήρης Λ, 2001, 326). Επειδή ζούμε σε ένα κόσμο που τα πάντα μεταβάλλονται και είναι ρευστά, οι οργανισμοί πρέπει να πάρουν κάποιες αποφάσεις για την μετέπειτα πορεία τους μέσα στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, αλλά και για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων, καταφεύγουν στην αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού όπως στη δομή, στις διαδικασίες, στη τεχνολογία, στη κουλτούρα, στο κανονισμό λειτουργίας, στη στρατηγική του κ.α.

1.2.3) Ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής

Έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί για το τι είναι οργανωσιακή αλλαγή, όπως και για τα είδη της, διαφορετικές προσεγγίσεις για τον τρόπο εφαρμογής της, διαφορετικοί τρόποι αντίδρασης σ' αυτήν. Εμείς θα αναφέρουμε ένα αρκετά γενικά αποδεκτό ορισμό της οργανωσιακής αλλαγής ο οποίος αναφέρει ότι είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη (Χυτήρης Λ, 2001, 326). Η μεταβολή αυτή μπορεί να είναι σχεδιασμένη ή μη σχεδιασμένη ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς κ εξωτερικούς παράγοντες.

1.3 Που αναφέρεται η οργανωσιακή αλλαγή

Η οργανωτική αλλαγή αναφέρεται γενικότερα σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς (Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R., 2000):

1.3.1. Επανασχεδιασμός της εργασίας

Αλλάζει το περιεχόμενο ή την οργάνωση του έργου των εργαζομένων, ενώ άλλοτε πάλι αναφέρεται στον κατακερματισμό ή τη σύμπτυξη διαφορετικών έργων.

1.3.2. Μεταβολή της τυπικής δομής της οργάνωσης

Παρατηρούνται μεταβολές στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Έτσι η εξουσία, οι αρμοδιότητες, τα τμήματα και οι τομείς αναδιοργανώνονται για να δημιουργηθούν νέες εργασιακές θέσεις.

1.3.3. Αλλαγές αναφορικά με τα μέλη της οργάνωσης

Αφορούν τις προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές και απολύσεις των εργαζομένων. Οι αλλαγές εδώ επικεντρώνονται περισσότερο στις εργασιακές συνήθειες των ατόμων καθώς και τις τακτικές που χρησιμοποιούνται.

1.3.4. Αλλαγές στην κοινωνική οργάνωση και την κοινωνική δομή της οργάνωσης

Εισάγονται αλλαγές που αφορούν στις υπάρχουσες εργασιακές ομάδες. Επίσης λαμβάνονται μέτρα για την οικοδόμηση καλύτερων σχέσεων, καθώς οι αλλαγές αναφέρονται κυρίως στην οργανωτική κουλτούρα.

1.4 Τι αφορά η οργανωσιακή αλλαγή

Οι αλλαγές που εισάγονται στους οργανισμούς αφορούν (Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R., 2000):

1.4.1. Στο σύστημα παραγωγής

Δηλαδή, σε ό,τι δεν αναφέρεται άμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό τους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, διοικητικά συστήματα πληροφοριών κ.α).

1.4.2. Στο "σύστημα ανθρώπινος παράγοντας"

Όπου όλες οι μεταβολές επικεντρώνονται στους εργαζόμενους (π.χ. νέος κανονισμός εργασίας, εκπαίδευση προσωπικού, αμοιβές). Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι μεγάλης κλίμακας, οπότε αναφέρονται σε ολόκληρο τον οργανισμό, ή

μικρότερης κλίμακας, οπότε περιορίζονται σε συγκεκριμένους τομείς του. Βέβαια οι επιχειρούμενες μεταβολές έχουν ως στόχο τη γενικότερη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, αρκεί να υιοθετηθεί μια κριτική στάση και να υπάρξει κατάλληλη ανταπόκριση στις πιέσεις τόσο του εξωτερικού (κοινωνικού) όσο και του εσωτερικού (ενδο-οργανωσιακού) περιβάλλοντος.

2. ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Υπάρχουν πολλοί τύποι στους οποίους μπορεί να διακριθεί μια οργανωσιακή αλλαγή. Η διάκριση αυτή εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, που ισχύσουν κάθε φορά και θα την επηρεάσουν.

Παρακάτω θα αναλύσουμε αυτές τις διακρίσεις (Todd, 1999):

Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης
Με βάση την ένταση και την έκταση
Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή

2.1) Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης

Ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται η οργάνωση από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Todd, 1999):

Επιβαλλόμενη-απρογραμματίστη αλλαγή
Αναμενόμενη-προγραμματισμένη αλλαγή

2.1.1)Επιβαλλόμενη - απρογραμματίστη αλλαγή

Επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται ξαφνικά σε μια οργάνωση, χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία. Αυτή η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη, όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες ωθούν τον οργανισμό να πάρει βιαστικές αποφάσεις προκειμένου να συνεχίσει να έχει ζωτικό χαρακτήρα. Με άλλα λόγια, η απρογραμματίστη αλλαγή είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια (ενέργεια αλλαγής), η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος (Redfern S. – Christian S, 2003).

Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού. Ένα παράδειγμα απρογραμματίστης αλλαγής είναι η εργασία του προσωπικού περισσότερων ωρών πέραν του συνηθισμένου ωραρίου, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις παραγγελίες που έχει αναλάβει.

2.1.2)Αναμενόμενη- προγραμματισμένη αλλαγή

Η αναμενόμενη ή προγραμματισμένη αλλαγή πραγματοποιείται κατόπιν κάποιου προγράμματος που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Το είδος αυτό της αλλαγής είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων αλλαγής, που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται η αλλαγή (Redfern S. – Christian S, 2003).

Σε τέτοιου είδους αλλαγές, η ενημέρωση του προσωπικού είναι ξεκάθαρη και γίνεται νωρίτερα από την εφαρμογή της

αλλαγής, καθώς η διοίκηση επιδιώκει να το προσαρμόσει στην ιδέα, ώστε να μειωθούν οι αντιδράσεις που θα προκύψουν. Ένα παράδειγμα προγραμματισμένης αλλαγής είναι η προσθήκη ηλεκτρονικών υπολογιστών στη διαδικασία μιας εργασίας, για την οποία, παρέχεται από πριν στο προσωπικό κάποια στοιχειώδης εκπαίδευση, ώστε να είναι σε θέση να κάνει σωστή χρήση τους.

2.2) Με βάση την ένταση και έκταση

Ανάλογα πόσα τμήματα του οργανισμού θα επηρεάσει και σε πόσο χρονικό διάστημα θα γίνει αυτό, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Todd, 1999):

Σταδιακή αλλαγή
Ριζοσπαστική αλλαγή

2.2.1) Σταδιακή αλλαγή

Η σταδιακή αλλαγή πραγματοποιείται σε φάσεις στους τομείς ή στα τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στη σταδιακή αλλαγή, μπορεί να εφαρμοστεί η αλλαγή σε ένα τμήμα της οργάνωσης, προκειμένου να μελετηθεί και να εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφικτή και φέρνει θετικά αποτελέσματα. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί ένα μέρος της αλλαγής και στη συνέχεια τα επόμενα, ώστε η προσαρμογή να γίνει πιο εύκολα. Ένα παράδειγμα τέτοιας αλλαγής είναι η εν μέρει τοποθέτηση και χρησιμοποίηση μηχανημάτων στην εργασία και στη συνέχεια η πλήρης αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας. (Σταφυλά Α., 1997)

2.2.2) Ριζοσπαστική αλλαγή

Στη περίπτωση που η αλλαγή είναι ριζοσπαστική εφαρμόζεται ραγδαία και πραγματοποιείται σε ολόκληρη την έκταση της οργάνωσης, δηλαδή σε όλα τα τμήματά της. Αυτό γίνεται σε γοργούς ρυθμούς, ώστε να υπάρξει άμεση αποκοπή από τα προηγούμενα αντίστοιχα δεδομένα της οργάνωσης. Ένα παράδειγμα ριζοσπαστικής αλλαγής είναι η άμεση αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας σε μια οργάνωση από νέας τεχνολογίας μηχανήματα. (Σταφυλά Α., 1997)

2.3) Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή

Ανάλογα από το τι θα επηρεαστεί η οργάνωση, ώστε να προβεί στην αλλαγή, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Todd, 1999):

Προδραστική αλλαγή
Αντιδραστική αλλαγή

2.3.1) Προδραστική αλλαγή

Η προδραστική αλλαγή πραγματοποιείται από μια οργάνωση που έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρισκεται πρώτη στις εξελίξεις. Για παράδειγμα, ένα σουπερ μάρκετ προβαίνει στην αντικατάσταση των πλαστικών τσαντών από ανακυκλώσιμες, επειδή πρόβλεψε την αύξηση της τάσης για ανακύκλωση. (Σταφυλά Α., 1997)

2.3.2) Αντιδραστική αλλαγή

Η αντιδραστική αλλαγή πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται η οργάνωση. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη οργάνωση δίνει την απάντησή της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ασχολείται με το εμπόριο ρίχνει τις τιμές της, διότι αντιλαμβάνεται την απήχηση την οικονομικής κρίσης στους καταναλωτές. (Σταφυλά Α., 1997)

3. ΛΟΓΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι λόγοι, που οδηγούν μία οργάνωση να προβεί σε αλλαγή, ποικίλλουν σε βαθμό σπουδαιότητας αλλά και σε ποικιλία. Οι λόγοι αυτοί ωθούν τις οργανώσεις, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, να πραγματοποιούν αλλαγές. Κι αυτό γιατί, εάν φέρουν τα αντίστοιχα αποτελέσματα, παρατείνουν τη βιωσιμότητα και την επιτυχία τους. Στη παρούσα εργασία θα εξετάσουμε τους λόγους, οι οποίοι αφορούν στο εσωτερικό, αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον (Χολέβας Γ, 1995, 285):

3.1) Λόγοι της αλλαγής στο εσωτερικό περιβάλλον

Οι κύριοι λόγοι από το εσωτερικό περιβάλλον που ωθούν μία οργάνωση να προβεί σε αλλαγή είναι οι παρακάτω (Χολέβας Γ, 1995):

Διοίκηση της οργάνωσης
Μεσαία διοικητικά στελέχη
Εργαζόμενοι

3.1.1) Η διοίκηση της οργάνωσης

Οι αλλαγές γίνονται περισσότερο με πρωτοβουλία της ανώτατης διοίκησης, όταν παρατηρηθεί ότι υπάρχουν προβλήματα και πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές προκειμένου να αντιμετωπιστούν ή γιατί κάποια μέτρα που είχε λάβει στο παρελθόν αποδείχθηκαν λάθος.

3.1.2) Τα μεσαία διοικητικά στελέχη

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη μπορούν να προκαλέσουν οργανωσιακή αλλαγή, διότι βρίσκονται σε άμεση επαφή με τα όλα τα τμήματα του οργανισμού και αντιλαμβάνονται τα προβλήματα που υπάρχουν.

3.1.3) Οι εργαζόμενοι

Οι εργαζόμενοι μπορούν να υπάρξουν λόγος για αλλαγή είτε μέσα από τη ρουτίνα της εργασίας, τις πολλές υπερωρίες και οτιδήποτε άλλο που αφορά την οργάνωση και επηρεάζει αρνητικά τη ψυχολογία τους, είτε μέσω των αναφορών που κάνουν όταν αντιλαμβάνονται την ύπαρξη προβλημάτων.

3.2) Λόγοι αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον

Οι κύριοι λόγοι από το εξωτερικό περιβάλλον που ωθούν μία οργάνωση να προβεί σε αλλαγή είναι οι παρακάτω (Χολέβας Γ, 1995):

Πελάτες
Τεχνολογία
Πολιτικο-νομοθετικό περιβάλλον
Ανταγωνιστές

3.2.1) Οι πελάτες

Οι καταναλωτές παρασύρονται από τα νέα καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες και τα τιμούν αγοράζοντάς τα. Γι' αυτό μία οργάνωση πρέπει να αλλάζει προκειμένου να διατηρήσει τους πελάτες της. Παραδείγματος χάρη τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση στις πωλήσεις βιολογικών προϊόντων, τα οποία παρόλο που είναι πιο ακριβά από αντίστοιχα μη βιολογικά, οι καταναλωτές τα προτιμούν γιατί τους ενδιαφέρει η ποιοτική κάλυψη των αναγκών του.

3.2.2) Η τεχνολογία

Η τεχνολογία βελτιώνεται με ραγδαία ταχύτητα, συνεπώς, νέες μέθοδοι και νέα μηχανήματα κερδίζουν έδαφος. Μία οργάνωση πρέπει να παρακολουθεί αυτές τις τεχνολογικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται. Παραδείγματος χάρη ένα μηχάνημα το οποίο σε μικρότερο χρονικό διάστημα είναι πιο παραγωγικό, εξοικονομεί ενέργεια και είναι φιλικό προς το περιβάλλον, κερδίζει έδαφος σε σύγκριση με τα μηχανήματα παλαιότερης τεχνολογίας.

3.2.3) Το πολιτικό-νομοθετικό περιβάλλον

Αρκετές φορές, το πολιτικό-νομοθετικό περιβάλλον εφαρμόζει νομοθετικές ρυθμίσεις ή πολιτικά διοικητικά μέτρα, τα οποία πιέζουν τις οργανώσεις να προβούν σε αλλαγές.

Για παράδειγμα, τα όρια που έχουν οριστεί και αφορούν τους ρύπους που μπορεί να βγάζει μια επιχείρηση. Αυτός ο νόμος αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προβούν στις απαιτούμενες αλλαγές προκειμένου να μειώσουν τους ρύπους τους, ώστε να μη τους επιβληθούν τα αναμενόμενα πρόστιμα.

3.2.4) Οι ανταγωνιστές

Όταν μία οργάνωση καταφέρνει με κάποιες συγκεκριμένες αλλαγές να βελτιώσει τη ποιότητα και τη ποσότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, οι άλλες οργανώσεις πιέζονται να ακολουθήσουν ώστε να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Κάθε οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις κινήσεις των ανταγωνιστών του για να κάνει και αυτός τις

απαραίτητες αλλαγές, έτσι ώστε να μην έχει κόστος στους πελάτες του.

Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση διοχετεύει στην αγορά το προϊόν της σε νέα πρακτικότερη και οικολογική συσκευασία, μια άλλη ομοειδής επιχείρηση αναγκάζεται να ακολουθήσει για να παραμείνει ανταγωνιστική.

3.2.5) Οικονομικοί παράγοντες

Είναι ευρέως παραδεδομένο ότι η δομή, καθώς και η θεμελιώδη δυναμική των επιχειρήσεων, έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία είκοσι χρόνια. Σε παγκόσμιο επίπεδο η κυριαρχία των ΗΠΑ έχει αντικατασταθεί με ένα τριμερή ανταγωνισμό της Βορείου Αμερικής, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των χωρών της Ανατολικής Ασίας, με προεξάρχουσες την Ιαπωνία και τους <<τέσσερις τίγρεις>>, δηλαδή το Χονγκ Κόνγκ, τη Νότια Κορέα, τη Σιγκαπούρη και τη Ταϊβάν. Τώρα στον Ευρωπαϊκό χώρο και στο πλαίσιο της διαδικασίας της ευρωπαϊκής ενοποίησης, η Ευρωπαϊκή Ένωση εισήγαγε σειρά μέτρων για την άρση των περιορισμών στο ελεύθερο εμπόριο και για την ενθάρρυνση της κινητικότητας κεφαλαίων, υπηρεσιών και ανθρώπων. Σε εθνικό επίπεδο, στην Βρετανία, οι αλλαγές στο περιβάλλον συνεπάγονται την περαιτέρω μείωση της απασχόλησης στη βιομηχανία, την ευρεία αποδοχή των τεχνολογιών που βασίζονται στους μικροεπεξεργαστές, τα υψηλά επίπεδα ανεργίας και την εδραίωση του πολιτικού οικονομικού υποδείγματος που βασίζεται στην υπεροχή του ατόμου και της ελεύθερης αγοράς (Τερζίδης Κ, Τζωρτζάκης Κ, 2004,32).

3.2.5.1) Παράδειγμα: Coca-Cola

Δεδομένης της καταστάσεως που επικρατεί στην διεθνή οικονομία, με μεγάλα πλήγματα στις επιχειρήσεις, λόγω της οικονομικής κρίσης, μία μεγάλη πολυεθνική εταιρία όπως η Coca-Cola Hellas δε μπόρεσε να μείνει ανεπηρέαστη.

Οι αλλαγές παρατηρούνται στο τμήμα μάρκετινγκ, όπου πραγματοποιήθηκαν απολύσεις, σε κάποιες εκ των οποίων θα γίνει επαναπρόσληψη, προκειμένου να τεθούν νέοι όροι μετά από μία διαδικασία επαναξιολόγησης.

Οι απολύσεις εντάσσονται σε μία στρατηγική μείωσης του κόστους καθώς ο όμιλος προετοιμάζεται για την επερχόμενη

ύφεση, ενώ οι πωλήσεις προϊόντων του έχουν ήδη πληγεί από την κρίση μέχρι σήμερα.

Η Coca-Cola Ευρώπης στις 24 Μαρτίου 2010 ανακοίνωσε στους εργαζόμενους της το πλάνο σχετικά με την απλοποίηση της οργανωτικής δομής της, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας της και αποτελεσματικότητας των λειτουργιών της.

Οι αλλαγές που θα γίνουν ενδέχεται να επηρεάσουν έως και 150 θέσεις στις συνολικά 38 χώρες όπου δραστηριοποιείται η Coca-Cola Ευρώπης. Συγκεκριμένα, η Εταιρεία θα παραχωρήσει σε ενοποίηση της λειτουργίας των επιχειρηματικών μονάδων της, από δέκα σε τέσσερις οι οποίες θα είναι: Ιβηρική, Γερμανία, Βορειοδυτική Ευρώπη, Σκανδιναβικές χώρες και Κεντρική, Νότια Ευρώπη. Η εταιρεία βρίσκεται σε συνεχή διαδικασία διαβουλεύσεων με τους εργαζόμενους ενώ προχωρούν οι εργασίες με στόχο την οριστικοποίηση και την ανάθεση των θέσεων.

Σχολιάζοντας τις επικείμενες αλλαγές, η Πρόεδρος της Coca-Cola Ευρώπης, Dominique Reiniche ανέφερε: <<Οι αλλαγές στις οποίες προχωρούμε θα απλοποιήσουν τον τρόπο που δουλεύουμε σε όλους τους τομείς λειτουργίας μας, θα μας κάνουν πιο αποτελεσματικούς και γρήγορους στην αγορά, ενώ θα μας επιτρέψουν να ενισχύσουμε τις δραστηριότητές μας σε όλη την Ευρώπη>>. (www.imerisia.gr)

4.ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σε κάθε αλλαγή υπάρχουν κάποιοι φορείς, οι οποίοι προτείνουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν κ είναι υποστηρικτές της. Οι κυριότεροι από αυτού του φορείς είναι (Χυτήρης Λ, 2001, 331):

4.1)Οι φορείς της αλλαγής

Ηγέτης Οργανισμού
Προγραμματιστές Αλλαγής
Εκτελεστές Αλλαγής
Υποστηρικτές Αλλαγής

4.1.1) Ο ηγέτης του οργανισμού

Ο ηγέτης αντιλαμβάνεται την χρονική περίοδο, όπου ο οργανισμός πρέπει να προβεί στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Όπως επίσης, προγραμματίζει και προτείνει τρόπους υλοποίησης της. Ο ηγέτης βρίσκεται στην υψηλότερη ιεραρχικά βαθμίδα μέσα στον οργανισμό, είναι εκείνος που θέτει τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού, καθώς επίσης και αυτός που φέρει το μεγαλύτερο μέρος ευθύνης για την πορεία του. Με λίγα λόγια, ηγέτες χαρακτηρίζονται τα στελέχη, τα οποία προϊστάται άλλων φορέων θέσεως εργασίας(Κανελλόπουλος Χ,2003,282).

4.1.2) Οι προγραμματιστές της αλλαγής

Οι προγραμματιστές μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε σχέδια και προγράμματα δράσης, στα οποία αναλύεται το τι πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο. Μελετούν και καταγράφουν με ακρίβεια τα βήματα που θα ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή. Οι προγραμματιστές είναι άτομα που εργάζονται ήδη στην οργάνωση ή προσλαμβάνονται γι' αυτό το σκοπό και μόλις ολοκληρωθεί αποχωρούν.(Σταφυλά Α.,1997).

4.1.3) Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής

Οι εκτελεστές ασχολούνται με το πρακτικό μέρος της αλλαγής. Δηλαδή, είναι εκείνοι στους οποίους έχουν ανατεθεί κάποιες εργασίες και τις εκτελούν. Αυτές οι εργασίες προκύπτουν από το πρόγραμμα δράσης των προγραμματιστών. Εκτελεστές της αλλαγής μπορεί να είναι άτομα από τις ανώτερες μέχρι και τις κατώτερες βαθμίδες της οργάνωσης. (Σταφυλά Α., 1997).

4.1.4) Οι υποστηρικτές της αλλαγής

Οι υποστηρικτές της αλλαγής συμβάλλουν υλικά ή ψυχολογικά στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Δηλαδή, είτε ενισχύουν οικονομικά την οργάνωση, ώστε να ανταπεξέλθει στα έξοδα που μπορεί να έχει η διαδικασία της αλλαγής, είτε εμπυχώνουν τους εργαζόμενους στο δούν την αναγκαιότητά της και να την στηρίξουν. Υποστηρικτής της αλλαγής μπορεί να είναι η διοίκηση της οργάνωσης, ένας άλλος οργανισμός ή οποιοδήποτε άτομο μέσα στην οργάνωση. (Σταφυλά Α., 1997).

5. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

5.1) Αλλαγές που φέρνουν αντιδράσεις

Σε μια οργάνωση η οποία λειτουργεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι λογικό μια ερχόμενη αλλαγή σε κάποιο τομέα της λειτουργία της να βρει κάποιες μορφής αντίδραση. Οι αντιδράσεις αυτές ποικίλλουν ανάλογα με το που θα εφαρμοστεί η εκάστοτε αλλαγή.

Για παράδειγμα, αλλαγές μπορεί να πραγματοποιηθούν στο σύστημα παραγωγής ή στο σύστημα << εργαζόμενος>>. Σε ένα σύστημα παραγωγής μπορεί να γίνουν αλλαγές στο έργο, στη τεχνολογία κ στη δομή. Το έργο μιας οργάνωσης μπορεί να αλλάξει τελείως, να απλοποιηθεί ή να εμπλουτιστεί, να γίνει επανασχεδιάσή του ή ακόμη και να δημιουργηθούν ομάδες έργου.

Εάν η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η οργάνωση είναι παλιά, μια αλλαγή σε αυτόν τον τομέα θα έφερνε αλλαγή του μηχανικού εξοπλισμού και εξ' ολοκλήρου ή μερική αυτοματοποίηση. Απ' την άλλη, κάποιες από τις αλλαγές που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν στη δομή είναι η αποκέντρωση, η εφαρμογή της περιγραφής των εργασιών και η δημιουργία συστημάτων ελέγχου και προαγωγών. Στο σύστημα <<εργαζόμενος>> οι αλλαγές αφορούν συγκεκριμένα τους εργαζόμενους και μπορεί να είναι η εκπαίδευση για τη εκμάθηση κάποιας καινούριας τεχνικής, η ανάπτυξή τους και η επιβολή ποινών ή αμοιβών ανάλογα τη περίπτωση.

Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές που θέλει να επιβάλλει μια οργάνωση, είναι πολλές φορές απαραίτητο να υπάρχουν και οι κατάλληλοι πόροι, διότι κάποιες αλλαγές έχουν κόστος. Οι πόροι αυτοί, που είναι κυρίως οικονομικοί, μπορούν να φέρουν αντίδραση στην αλλαγή όταν δεν υπάρχουν και είτε δεν μπορούν να αποκτηθούν με κανένα μέσο, είτε η απόκτησή τους είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Μια οργάνωση, της οποίας η πιστοληπτική ικανότητα έχει κλονιστεί, δεν μπορεί να πάρει δάνειο από καμία τράπεζα, αλλά ούτε να βοηθηθεί από κάποια άλλη οργάνωση. Αλλά και στην περίπτωση όμως που το δάνειο είναι μια δυνατή επιλογή, η διαδικασία μέχρι τη διεκπεραίωσή του είναι πολλές φορές τόσο χρονοβόρα που φέρνει αντίδραση στην αλλαγή.

Λόγω του ότι η οργάνωση αποτελείται από υποσυστήματα, μερικές φορές δεν είναι δυνατή η αλλαγή σ' ένα απ' αυτά τα συστήματα χωρίς την ταυτόχρονη αλλαγή στα συνεξαρτώμενά της. Όταν όλα τα συστήματα μιας οργάνωσης λειτουργούν με κάποιας μορφής αλυσίδα, οι διαδικασίες τους σχετίζονται είτε γιατί η μια αποτελεί συνέχεια της άλλης, είτε γιατί αλληλοσυμπληρώνονται, αυτό φέρνει αντίδραση στην αλλαγή που πρόκειται να γίνει σε ένα από αυτά τα συστήματα.

Πολλοί είναι οι λόγοι που οδηγούν τα άτομα – μέλη μίας οργάνωσης να αντιστέκονται σε οτιδήποτε τείνει να μεταβάλλει την υφιστάμενη κατάσταση πραγμάτων. Οι εργαζόμενοι στο ξαφνικό άκουσμα μιας ερχόμενης αλλαγής αιφνιδιάζονται και κυριεύονται με φόβο για το μήπως θιγούν τα προσωπικά τους συμφέροντα. Τους δημιουργούνται φοβίες για το μήπως χάσουν τη δουλειά τους ή μήπως υποβιβαστούν και μειωθούν οι αποδοχές τους. Οι εργαζόμενοι συνήθως είναι βολεμένοι με τον τρόπο της εργασίας

τους και δεν θέλουν να υπάρξουν αλλαγές. Πιστεύουν πως ίσως να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν είτε εκείνη τη συγκεκριμένη περίοδο εφαρμογής της αλλαγής, είτε γενικότερα, όποτε και αν αυτή εφαρμοστεί.

Οι εργαζόμενοι που δεν είναι καλά πληροφορημένοι σχετικά με την αλλαγή, μπορεί να την παρερμηνεύσουν και να μη καταλάβουν τα οφέλη που θα επιφέρει τόσο στην επιχείρηση, όσο και στους ίδιους.

Ο Κανελλόπουλος (1990) αναφέρει τους παρακάτω λόγους που προκαλούν αντιδράσεις στους εργαζόμενους:

- Ο φόβος απέναντι σε κάτι άγνωστο-καινούριο.
- Η ελλιπής πληροφόρηση για τη νέα κατάσταση.
- Ο φόβος για απώλεια της ασφάλειας τους.
- Η αντίθεση τους αναφορικά με την αλλαγή.
- Ο φόβος για απώλεια της δύναμης που πηγάζει από την εργασιακή θέση του ατόμου.
- Η έλλειψη πηγών πληροφόρησης σχετικά με την αλλαγή.
- Η λανθασμένη επιλογή χρόνου.
- Η συνήθεια.

Κάποιοι γενικότεροι λόγοι αντίδρασης στην αλλαγή είναι αυτοί που αφορούν οργανωσιακές δεσμεύσεις ή οργανωσιακές συμφωνίες. Για παράδειγμα, μια οργάνωση μπορεί να έχει συμφωνήσει με το σύλλογο των εργαζομένων για διάφορα θέματα απολύσεων και αργότερα να παρουσιαστεί πρόβλημα όταν θελήσει να προβεί σε μια σχετική αλλαγή. Μια άλλη συμφωνία που θα μπορούσε να έχει κάνει η οργάνωση είναι η παράδοση συγκεκριμένης ποσότητας με καθορισμένη τιμή. Κάτι τέτοιο τη δεσμεύει και όταν θελήσει να αλλάξει τη τιμή, θα λάβει αντιδράσεις από τους πελάτες.

5.2) Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους

Προκειμένου να εκδηλωθούν οι αντιδράσεις, από την πλευρά των εργαζομένων, σε μια οργανωσιακή αλλαγή παίρνουν κάποια μορφή. Η μορφή αυτή εξαρτάται από την ένταση της αντίδρασης και από τον χαρακτήρα των εργαζόμενων.

Επιγραμματικά, οι μορφές αντίδρασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους είναι οι εξής (Hodgetts, 1987):

- Απόρριψη
- Αντίσταση
- Ανοχή
- Αποδοχή

5.2.1) Απόρριψη

Η απόρριψη της αλλαγής εκδηλώνεται κυρίως με στάσεις εργασίας και απεργίες. Στο σημείο αυτό, ο εργαζόμενος δεν είναι καθόλου σύμφωνος με την αλλαγή και πιστεύει πως βλάπτονται τα συμφέροντά του και με αυτό τον τρόπο προσπαθεί να πείσει την οργάνωση να την διακόψει.

5.2.2) Αντίσταση

Η αντίσταση στην αλλαγή εκδηλώνεται με έντονες συζητήσεις περί του θέματος, με φθορές στον εξοπλισμό της οργάνωσης, με μειωμένη απόδοση στην εργασία αλλά και σκόπιμα λάθη κατά τη διάρκειά της. Και σ' αυτό το σημείο ο εργαζόμενος θεωρεί ότι βλάπτεται από την αλλαγή, αλλά χρησιμοποιεί έμμεσους τρόπους για να το δείξει.

5.2.3) Ανοχή

Η ανοχή στην αλλαγή υπάρχει όταν ο εργαζόμενος θεωρεί πως τα συμφέροντά του ούτε βλάπτονται, αλλά ούτε και ευνοούνται. Υπάρχει δηλαδή μια ουδέτερη στάση, όπου απλά ο εργαζόμενος είναι προστατευτικός.

5.2.4) Αποδοχή

Εδώ ο εργαζόμενος δέχεται πλήρως την αλλαγή γιατί πιστεύει ότι τον συμφέρει. Δεν προβάλλει καμία απολύτως αντίσταση και μένουν όλοι ικανοποιημένοι, οργάνωση και προσωπικό.

5.3 Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή από την οργάνωση

Η αντίδραση δεν αφορά μόνο τους εργαζόμενους αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό ως ολότητα. Άλλωστε πολλοί οργανισμοί καθιστούν δύσκολή την εισαγωγή οποιασδήποτε αλλαγής. Μερικές από τις δυνάμεις αντίδρασης στους οργανισμούς είναι (Robbins, 1998):

- Απειλή στη δύναμη και την επιρροή
- Έλλειψη πόρων
- Οργανωσιακές δεσμεύσεις / συμφωνίες

5.3.1) Απειλή στη δύναμη και την επιρροή

Οι οργανισμοί επιδιώκουν συνήθως τη σταθερότητα και αποφεύγουν συχνές αλλαγές. Σε αυτούς ισχύει η αρχή της επιβολής πειθαρχίας με τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών. Οποιοσδήποτε νέες ιδέες ή νέες κρίσεις μπορεί να θεωρηθούν ως απειλή εντός του οργανισμού.

5.3.2) Έλλειψη πόρων

Μερικές φορές η επιθυμία για αλλαγή δε συμβαδίζει με τους ελλειπείς οικονομικούς πόρους των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα η επιθυμία για αυτοματοποίηση των διοικητικών υπηρεσιών μπορεί να μην είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί λόγω του υψηλού οικονομικού της κόστους.

5.3.3) Οργανωσιακές δεσμεύσεις / συμφωνίες

Συμβαίνει συχνά η διοίκηση ενός οργανισμού να περιορίζεται στην εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών βασιζόμενη σε συγκεκριμένες συμφωνίες που έχει συνάψει με συγκεκριμένες ομάδες, όπως ένας σύλλογος εργαζομένων (σε θέματα απολύσεων) ή πελάτες (ειδικές συμφωνίες ποσοτικών εκπτώσεων ή διακανονισμών πληρωμής).

6. ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Η καλή επικοινωνία ανάμεσα σε ανώτερα και κατώτερα στελέχη μιας οργάνωσης δημιουργεί γερές βάσεις εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας ανάμεσά τους. Όταν ο εργαζόμενος εμπιστεύεται τον εργοδότη του, λογικό είναι, να είναι πιο δεκτικός σε ό,τι του πει. Όταν η διοίκηση μιας οργάνωσης σκοπεύει να εφαρμόσει μια αλλαγή σε κάποιο τομέα της, καλό θα ήταν να ενημερώσει το προσωπικό του σχετικά με αυτήν. Επίσης, το προσκάλεσμα όσων θα επηρεαστούν από την αλλαγή στο να βοηθήσουν στο σχεδιασμό της, βοηθάει στη πρόληψη των αντιδράσεων. Με τη συμμετοχή αυτή, οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν ότι τους επιβάλλεται η αλλαγή και μειώνονται έτσι οι αρνητικές αντιδράσεις. Κάποιοι από τους εργαζομένους, παρά την ενημέρωση, μπορεί να συνεχίσουν να έχουν απορίες και να έχουν παρεξηγήσει τη σημασία της αλλαγής. Αυτό θα οδηγήσει στη δημιουργία αντιρρήσεων και η οργάνωση θα πρέπει να παρακινεί αυτά τα άτομα στο να τις εκφράσουν, ώστε να βρουν τις απαντήσεις που ψάχνουν. Η εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να γίνεται στον κατάλληλο χρόνο, ώστε το εργασιακό κλίμα, η διάθεση πόρων και οι εσωτερικές, αλλά και οι εξωτερικές δυνάμεις, να

βοηθήσουν στην επιτυχία της. Η εισαγόμενη αλλαγή θα πρέπει να τροποποιείται όταν κριθεί απαραίτητο. Κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις μπορούν πολλές φορές να μειώσουν έντονες αντιδράσεις. Πολλές φορές χρειάζεται να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι, ώστε να αποκτήσουν τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση της επιδιωκόμενης αλλαγής. Κάτι τέτοιο θα μειώσει την ανασφάλεια τους και κατά συνέπεια και τις αντιδράσεις τους.

Όταν μια οργάνωση θεσπίζει κίνητρα, παρακινεί τους εργαζομένους της να στηρίξουν την αλλαγή. Αυτό συμβαίνει, διότι τα κίνητρα και οι ανάγκες των ατόμων έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους. <<Κίνητρα είναι οι δυνάμεις που ενεργοποιούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου, για να επιτύχει την ικανοποίηση των αναγκών του>> (Νασιάκου Μ, 1982), δηλαδή τα κίνητρα ωθούν τα άτομα σε δράση. Τα κίνητρα που ωθούν τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει το σύνολο των δυνατοτήτων του, ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του, ονομάζονται *θετικά*. Τα κίνητρα, που προκαλούν στον εργαζόμενο δυσμενή στάση προς τη εργασία, ονομάζονται *αρνητικά*. Μια οργάνωση μπορεί να αξιοποιήσει τα θετικά κίνητρα προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά της. Αντιστοίχως, ένας περιορισμός ή κάποια εξάλειψη των αρνητικών κινήτρων, θα μπορούσε να επιφέρει και μείωση της δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Ακόμη, η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη για δράση και στήριξη των προγραμματισμένων οργανωσιακών αλλαγών.

6.1) Τι αναφέρει ο Lewin για τη μείωση της αντίδρασης (Lewin K, 1951)

Σύμφωνα με τον Lewin, πρέπει αναλύσουμε τις δυνάμεις του πεδίου που λέγεται 'προσωπικό' σε δυνάμεις ώθησης και δυνάμεις αντίστασης. Αν καταφέρουμε να αποδυναμώσουμε τις δυνάμεις αντίστασης σε σχέση με αυτές της ώθησης, θα έχουμε καταφέρει να μειώσουμε τις αντιδράσεις των εργαζομένων που αφορούν την αλλαγή.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΩΘΗΣΗΣ>ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ



7.ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Μια προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια. Δε συμβαίνει το ίδιο με την απρογραμμάτιστη αλλαγή καθώς η διαδικασία της είναι απρόβλεπτη και διαφέρει ανά αλλαγή.

Επιγραμματικά, τα στάδια της προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής είναι (Χυτήρης Λ, 2002, 348):

- Το διαγνωστικό στάδιο
- Το στάδιο του προγραμματισμού
- Το στάδιο της υλοποίησης
- Το στάδιο της αξιολόγησης

7.1) Ανάλυση σταδίων

7.1.1) Το διαγνωστικό στάδιο

Η οργάνωση διαπιστώνει ότι αντιμετωπίζει προβλήματα και δυσλειτουργίες. Γίνεται σύγκριση ανάμεσα στην υπάρχουσα κατάσταση και σε αυτή που επιθυμεί να φτάσει. Επίσης, η οργάνωση διαπιστώνει ποιες είναι οι αλλαγές που έχουν γίνει στο εξωτερικό περιβάλλον της, τι επιπτώσεις έχουν επιφέρει αυτές στην λειτουργία της και ότι υπάρχει άμεση ανάγκη προσαρμογής της σε αυτά τα νέα δεδομένα. Τέλος, σε αυτό το στάδιο γίνεται εκτίμηση των πιθανών αντιδράσεων στην προγραμματισμένη αλλαγή και αναζητούνται τρόποι ώστε να μειωθούν ή ακόμη και να εξαλειφθούν.

7.1.2) Το στάδιο του προγραμματισμού

Η διοίκηση της οργάνωσης θέτει συγκεκριμένους και σαφείς στόχους, οι οποίοι θα αναφέρονται είτε στο σύστημα της παραγωγής, είτε στο σύστημα <<εργαζόμενος>>. Αποφασίζει δηλαδή ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν και τι ακριβώς θα περιλαμβάνουν. Ακόμη, δημιουργεί σχέδια σύμφωνα με τα οποία θα μπορέσουν να πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλαγές.

7.1.3) Το στάδιο της υλοποίησης

Τα σχέδια υλοποιούνται και μετατρέπονται σε πράξεις. Αυτό το στάδιο είναι το πιο κρίσιμο για την επιτυχία της αλλαγής και μπορεί να εμφανιστούν πολλά απρόβλεπτα προβλήματα, τα οποία αν δεν αντιμετωπιστούν άμεσα καταστρέφουν την όλη διαδικασία. Γι' αυτό το λόγο, είναι αναγκαίο να προηγείται μια δοκιμαστική φάση σε ένα ή περισσότερα τμήματα της οργάνωσης, ώστε να διαπιστώνονται πιθανά προβλήματα και να αντιμετωπίζονται κατά την πλήρη εφαρμογή της προγραμματισμένης αλλαγής ή να γίνονται οι αναγκαίες τροποποιήσεις στο αρχικό στάδιο.

7.1.4) Το στάδιο της αξιολόγησης

Ελέγχονται τα αποτελέσματα της αλλαγής και οι τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους που είχαν τεθεί. Δηλαδή, αν το στάδιο της υλοποίησης λειτούργησε σωστά και σύμφωνα με το στάδιο του προγραμματισμού. Ακόμη γίνεται αποτίμηση των συνεπειών της αλλαγής τόσο για την οργάνωση όσο και για το ευρύτερο περιβάλλον της.

7.2) Υπόδειγμα του Lewin σχετικά με τα στάδια της οργανωσιακής αλλαγής (Lewin, 1951)

Η εισαγωγή της αλλαγής σε μια οργάνωση γίνεται σε τρεις φάσεις, κατά τη διάρκεια των οποίων, η υπάρχουσα κατάσταση ισορροπίας μεταξύ των δυνάμεων της αλλαγής και των δυνάμεων που προσπαθούν να διατηρήσουν το ήδη υπάρχον status quo τείνει να μεταβληθεί. Το σύστημα στο εσωτερικό της οργάνωσης οδηγείται σε μια νέα κατάσταση. Η υλοποίηση της αλλαγής θα γίνει με την αύξηση των ανανεωτικών δυνάμεων ή τη μείωση των ανασχετικών δυνάμεων:

7.2.1) Ξεπάγωμα

Πρόκειται για μια διαδικασία απεμπλοκής των μελών της οργάνωσης από τις πρακτικές και τις τακτικές που χρησιμοποιούν. Εδώ τα άτομα καλούνται να εξετάσουν τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και στις επιθυμίες τους. Αυτός ο τρόπος θα βοηθήσει ώστε να διακρίνουν εύκολα την ανάγκη για αλλαγή και να την αποδεχθούν. Η διαδικασία του ξεπαγώματος υποβοηθείται από εξωτερικές επιδράσεις προς τη

κατεύθυνση της αλλαγής, από πτωτική απόδοση της επιχείρησης, από την αναγνώριση ότι υπάρχουν προβλήματα και ευκαιρίες κ.λπ.

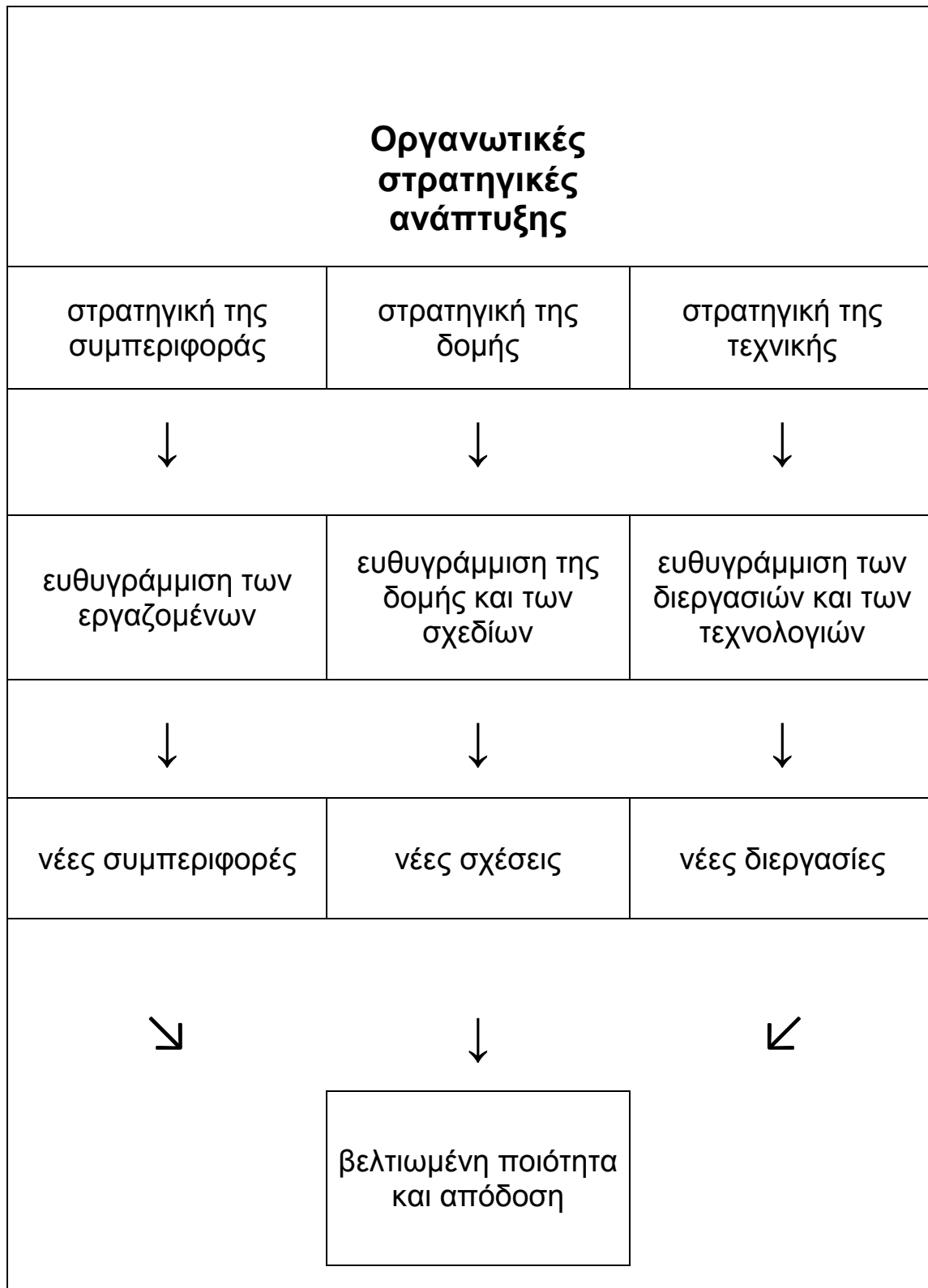
7.2.2)Εισαγωγή της αλλαγής

Το στάδιο της αλλαγής περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την υιοθέτηση νέων στάσεων, απόψεων, αξιών και συμπεριφορών. Εδώ, καθοριστικός είναι ο ρόλος του φορέα της αλλαγής, ο οποίος την έχει αναλάβει.

7.2.3)Πάγωμα

Η αλλαγή σε αυτή τη φάση εξαρτάται άμεσα από την επιτυχία της σταθεροποίησης της νέας κατάστασης τόσο σε ατομικό, όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Η οργάνωση προτείνει μία βελτιωμένη και ενδυναμωμένη κατάσταση, εκτιμώντας τη πρόοδο και τα αποτελέσματα της αλλαγής και ρυθμίζοντας το κόστος και τα πλεονεκτήματά της. Επίσης, εισάγει καινούριους κανόνες εργασίας και μια νέα γενικότερη πολιτική.

8. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



8.1 Στρατηγική της συμπεριφοράς (hrpeople.monster.com)

Η στρατηγική της συμπεριφοράς υιοθετεί μια επιμόρφωση των εργαζομένων και προσέγγιση στην ανάπτυξη. Υποστηρίζει ότι η εκμάθηση των εργαζομένων θα τους οδηγήσει στο να μπορούν να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτή η εκμάθηση θα περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και νέων στάσεων, που θα οδηγήσουν σε νέες συμπεριφορές. Αυτές οι νέες συμπεριφορές θα είναι ικανές να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης.

8.2 Στρατηγική της δομής (hrpeople.monster.com)

Η στρατηγική της δομής υιοθετεί μια οργανωτική προσέγγιση σχεδιασμού. Προϋποθέτει ότι η οργανωτική δομή και ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα (ή να επανευθυγραμμιστούν) σύμφωνα με το όραμα, την κατεύθυνση, την αποστολή, ή τους στόχους της οργάνωσης. Η στρατηγική της δομής ενσωματώνει τις αλλαγές σε ένα οργανόγραμμα. Οι εργαζόμενοι, οι μονάδες, τα τμήματα και οι υπηρεσίες θα μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τη βελτιστοποίηση των πόρων. Για παράδειγμα, οι ιεραρχίες θα μπορούσαν να είναι πεπλατυσμένες και η διαδικασία της λήψης αποφάσεων θα μπορούσε να τοποθετηθεί πιο κοντά στο σημείο της δράσης. Σημαντικές εργασίες θα μπορούσαν να γίνουν από αυτοκατευθυνόμενες ομάδες. Τέτοιες επανευθυγραμμισμένες σχέσεις θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης.

8.3 Στρατηγική της τεχνικής (hrpeople.monster.com)

Η στρατηγική της τεχνικής υιοθετεί μια προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης. Προϋποθέτει ότι οι διεργασίες στους τομείς της εστίασης των πελατών, των προϊόντων, της παροχής υπηρεσιών, της υποστήριξης, των προμηθειών και της συνεργασίας θα μπορούσε να βελτιωθεί. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζει επίσης ότι η τεχνολογία πρέπει να συνεχώς να εκσυγχρονίζεται και να ευθυγραμμιστεί με τις διαδικασίες της παραγωγής και των

υπηρεσιών ώστε να καταστεί η εργασία πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική. Η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας με την ευθυγράμμιση της τεχνολογίας θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης.

9. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Εδώ και μισό αιώνα, έχουν δημοσιευτεί πάρα πολλές έρευνες και έχουν γραφτεί ακόμα περισσότερα άρθρα, που προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών.

9.1) Ο J.Adams αναφέρει τις παρακάτω:

- Κατανόηση και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.
- Πίστη ότι η αλλαγή είναι σωστή και εφικτή.
- Συγκεκριμενοποίηση των στόχων και προσδιορισμός των πρώτων βημάτων.
- Η εξασφάλιση της ευρύτερης δυνατής στήριξης και η μείωση ή η εξάλειψη των αρνητικών αντιδράσεων.
- Η συστημική προσέγγιση της οργάνωσης από τους φορείς της αλλαγής, δηλαδή η οργάνωση να θεωρείται ως ένα σύστημα με επιμέρους συστήματα, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Κατά συνέπεια, η όποια αλλαγή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ισορροπία και το συγχρονισμό μεταξύ των επιμέρους στοιχείων του συστήματος.
- Η μέτρηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της αλλαγής και ο επανασχεδιασμός της, όταν κρίνεται αναγκαίο.

9.2) Οργανωσιακά και ατομικά χαρακτηριστικά (management.about.com)

Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλες τις οργανώσεις. Καθεμία όμως από αυτές τα διαμορφώνει διαφορετικά με τις επιλογές που κάνει. Επίσης, υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του κάθε ατόμου που εργάζεται στις οργανώσεις αυτές. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα πρέπει να διαμορφώνονται και να χρησιμοποιούνται σωστά, διότι έχουν την ικανότητα να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας των εκάστοτε οργανώσεων.

9.2.1) Οργανωσιακά χαρακτηριστικά

- Οργανωσιακοί στόχοι

Ορισμός: Τα οράματα ή οι επιθυμητές καταστάσεις, που θέλει η οργάνωση να κάνει πραγματικότητα βάσει σχεδίου, μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα (management.about.com).

- Οργανωσιακή δομή

Ορισμός: Το τυπικό σύστημα σχέσεων, καθηκόντων και αναφοράς που συντονίζει και παρακινεί τα μέλη της οργάνωσης να εργάζονται μαζί και να χρησιμοποιούν πόρους για την επίτευξη των στόχων (management.about.com).

- Οργανωσιακή κουλτούρα

Ορισμός: Το πλαίσιο που συμπεριλαμβάνει τις αξίες, τις θέσεις, τις νοοτροπίες, τους κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να τηρούνται και να είναι κοινά σε όλο τον οργανισμό (management.about.com).

- Θέση εργασίας

Ορισμός: Οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και τα δικαιώματα που έχει κάποιος εργαζόμενος σε μια οργάνωση (management.about.com).

- Συνεργάτες

Ορισμός: Οι εργαζόμενοι στο ίδιο τμήμα ενός οργανισμού, που κάνουν κοινή προσπάθεια με τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει, ώστε να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (management.about.com).

- Διοίκηση

Ορισμός: Η διοίκηση είναι το όργανο που αποφασίζει για τις κινήσεις που πρέπει να κάνει ο οργανισμός. Αποτελείται από τους ιδιοκτήτες ή τους μεγάλους επενδυτές της επιχείρησης (management.about.com).

9.2.2) Ατομικά χαρακτηριστικά

- Προσωπικότητα

Ορισμός: Είναι το σύνολο των ιδιαίτερων ψυχικών και πνευματικών χαρακτηριστικών που διακατέχουν ένα άτομο καθώς επίσης και ο τρόπος συμπεριφοράς του σε διάφορες καταστάσεις (management.about.com).

- Στάσεις

Ορισμός: Ένας γενικός τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων διαφέρει ανά άτομο (management.about.com).

- Αντίληψη

Ορισμός: Το πως κάθε άτομο λαμβάνει τις διάφορες αλλαγές και πληροφορίες που δέχεται, καθώς και ο τρόπος που σκέπτεται να ενεργήσει (management.about.com).

- Αξίες

Ορισμός: Οι αρχές και τα ιδανικά που έχει το άτομο, καθώς και οι «θέσεις» που υποστηρίζει σε όλη τη διάρκεια της ζωής του (management.about.com).

- Στυλ επικοινωνίας

Ορισμός: Ο τρόπο που ανταλλάσει πληροφορίες κάθε άτομο με τους συνεργάτες του. Κάποιον μπορεί να τον χαρακτηρίζει η αμεσότητα με τους συναδέλφους του και κάποιος άλλος μπορεί να είναι απόμακρος και εσωστρεφής (management.about.com).



10. «Οργανωσιακή αλλαγή: Νέα πρόκληση ή Ανάγκη;»

(Περιοδική Τριμηνιαία Έκδοση της ΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΗ, τεύχος 4ο – Σεπτέμβριος 2006)

Το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής έχει απασχολήσει έντονα τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την επιχειρηματική κοινότητα τις δυο τελευταίες δεκαετίες, ιδιαίτερα από τη στιγμή έναρξης εισαγωγής των τεχνολογιών της πληροφορικής. Παραφράζοντας τον Βενιαμίν Φραγκλίνο, θα μπορούσε να πει κανείς ότι η μόνη βεβαιότητα στον σημερινό κόσμο είναι ο θάνατος και η διαρκής αλλαγή. Η **αλλαγή** θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται ως αναπόσπαστο μέρος των επιχειρηματικών διαδικασιών, ως ένα μέσο για συνεχή βελτίωση της οργάνωσης και εναρμονισμού της με το περιβάλλον και ως ένα **ανταγωνιστικό όπλο για την επιβίωση και την επικράτηση στην αγορά**. Πολλοί λόγοι μπορούν να προκαλέσουν την οργανωσιακή αλλαγή, ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω:

- Προκλήσεις για επέκταση, ιδίως σε παγκόσμιες αγορές
- Αλλαγές στην στρατηγική
- Τεχνολογικές αλλαγές
- Πιέσεις ανταγωνιστών
- Πιέσεις από τους πελάτες, ιδίως στις γρήγορα μεταβαλλόμενες αγορές
- Μάθηση νέας οργανωσιακής συμπεριφοράς και ικανοτήτων
- Κυβερνητικές ρυθμίσεις και πρωτοβουλίες

Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν αποδείχθηκαν ιδιαίτερα χρονοβόρες σε σχέση με το χρόνο και το κόστος, συνάντησαν μεγάλα εμπόδια και προκάλεσαν μεγάλη αναστάτωση, πτώση του ηθικού των εργαζομένων, απώλειες θέσεων εργασίας και αβεβαιότητα. Οι περισσότερες περιπτώσεις οργανωσιακής αλλαγής απέτυχαν, άλλωστε και σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών σε επιχειρήσεις παρατηρήθηκαν ποσοστά αποτυχίας από 40% ως 70%, ενώ στις προσπάθειες ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Reengineering) τα ποσοστά κυμαίνονται από 70% ως 80% και σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι οι έρευνες αυτές αναφέρονται στο κοντινό παρελθόν. Πολύ σημαντικό ρόλο στα παραπάνω έπαιξαν και οι τότε κανόνες σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πρόθυμες να καταστρέψουν το παλιό, όσο είναι ακόμη επιτυχημένο, αν θέλουν να χτίσουν κάτι άλλο το οποίο θα είναι επίσης επιτυχημένο. Αν οι επιχειρήσεις δεν αυτοκαταστραφούν, άλλοι θα τις καταστρέψουν. **Η ανισορροπία στην οικονομία σημαίνει μεγάλες απειλές αλλά και μεγάλες ευκαιρίες.** Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο έξι από τις 25 μεγαλύτερες επιχειρήσεις το 1960 ήταν στην ίδια λίστα το 1997. Οι νέες επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν χρειάζεται να αυτοκαταστραφούν. Σήμερα όλο και περισσότεροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυναμικά εξωτερικά περιβάλλοντα, στα οποία η αλλαγή είναι ένα σύνηθες φαινόμενο και χρειάζεται συνέχεια να αναπτύσσουν μηχανισμούς προσαρμογής στις νέες συνθήκες. **“Αλλάξε ή πέθανε – Change or Die”**, αποτελεί το σύνθημα που επικρατεί στον κόσμο των επιχειρήσεων.

11. Η αλλαγή ξεκινά από τον εργαζόμενο

(HR Professional conferences, Οκτώβριος 2010)

Πώς θα πρέπει να χειριστεί ένας οργανισμός την προσπάθεια αλλαγής; Είναι μια διαδικασία που ξεκινά από την ηγεσία προς τις χαμηλότερες βαθμίδες ή απαιτεί τη συμμετοχή όλων; Αν και όλοι θέλουμε να πιστεύουμε ότι η αλλαγή μπορεί να υλοποιηθεί εύκολα η πραγματικότητα μας διαψεύδει. Χρειάζεται χρόνος, κόπος, πόροι και συνεχής προσπάθεια για να μεταβληθεί το status quo σε έναν οργανισμό. Στην ουσία, το να αρνούμαστε ότι η αλλαγή κρύβει μέσα τις πολλές εκπλήξεις και προκλήσεις, αυξάνει απλώς την πιθανότητα να μη λάβει ποτέ σάρκα και οστά. Δεν υπάρχουν, λοιπόν, συνταγές και μυστικά. Οι οργανισμοί, όμως, οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι η αλλαγή μπορεί να φτάσει τόσο μακριά όσο ο μέσος εργαζόμενος μπορεί να την εφαρμόσει στη δουλειά του. Χρειάζεται να ληφθεί υπόψιν το κάθε άτομο και όχι μόνο οι δομές και τα συστήματα.

Όταν επεξεργαζόμαστε κάποιο πλάνο αλλαγής, δε θα πρέπει να μιλάμε αποκλειστικά, για συστήματα και δομές. Θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψιν μας τους ανθρώπους που πρόκειται να εφαρμόσουν τις αλλαγές στη δουλειά τους. Στην πράξη, μόνο το 30% των πρωτοβουλιών αλλαγής καταλήγει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Το υπόλοιπο 70, αποτυγχάνει διότι δε δίνει έμφαση στον εργαζόμενο. Τα στελέχη πρέπει να καταλήξουν γιατί θέλουν να αλλάξουν το προσωπικό, πώς θα το

κάνουν αυτό και πώς ο εκάστοτε υπάλληλος αντιλαμβάνεται τη νέα κατάσταση. Αν δε στρέψουμε την προσοχή μας στον κάθε εργαζόμενο, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι ο στόχος μας θα επιτευχθεί. Τα υψηλόβαθμα στελέχη, όμως, ξεχνούν αρκετές φορές το ανθρώπινο δυναμικό και τη σημασία του στη διαδικασία της αλλαγής.

Μπορεί κάτι τέτοιο να ακούγεται απλό, αλλά είναι φυσιολογικό οι εργαζόμενοι να έχουν την τάση να συμπεριφέρονται όπως έχουν συνηθίσει. Πάντα ανακαλύπτουν μεθόδους, ώστε να συνεχίσουν να εφαρμόζουν τις παλιές τους τακτικές, αυτές που γνωρίζουν καλά.

Καταρχάς η διοίκηση οφείλει να παίξει το ρόλο του μοντέλου. Οι άνθρωποι έχουν μάθει να λειτουργούν μέσα από παραδείγματα. Όταν βρίσκονται σε νεαρή ηλικία τα μοντέλα τους είναι τα μεγαλύτερα και πιο ώριμα άτομα, όπως οι γονείς τους. Με το πέρασμα των χρόνων, έχουν μάθει να μιμούνται συμπεριφορές και παραδειγματίζονται από τους ισχυρότερους. Στις επιχειρήσεις ισχυρότεροι είναι οι ανώτεροι ιεραρχικά. Έτσι, η ηγεσία οφείλει πρώτη να δείχνει το καλό παράδειγμα.

Επιπλέον, άλλο ένα ανθρώπινο χαρακτηριστικό είναι ότι για να αποφασίσει ένα άτομο να αλλάξει τη συμπεριφορά του, πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι η μεταβολή είναι απαραίτητη. Για αυτό το λόγο, η διοίκηση οφείλει να παρέχει όλες τις πληροφορίες στους εργαζόμενους, ώστε οι τελευταίοι να κατανοήσουν την ανάγκη αλλαγής.

Στη συνέχεια, η ηγεσία υποχρεούται να παίξει ένα νέο ρόλο. Να στηρίξει τους εργαζόμενους που δυσκολεύονται να αποκωδικοποιήσουν τη θεωρία της αλλαγής σε πράξεις και συμπεριφορές. Γιατί μπορεί να κατανοούν ότι υφίσταται η ανάγκη υιοθέτησης μιας διαφορετικής συμπεριφοράς αλλά να μην μπορούν να αντιληφθούν πώς οι ίδιοι θα μεταβάλλουν τον τρόπο με τον οποίο φέρονται. Τα ανώτατα στελέχη, οφείλουν να εξηγήσουν στους εργαζόμενους αναλυτικά την ιδανική συμπεριφορά, να τους παράσχουν τα εργαλεία και να τους εφοδιάσουν με τις απαραίτητες δεξιότητες αλλά και να τους εμπυχώνουν διαρκώς.

Οι άνθρωποι μαθαίνουν μέσα από παραδείγματα και από την εμπειρία τους. Όσο πιο επίπονη είναι η αλλαγή, τόσο

περισσότερος πειραματισμός χρειάζεται. Ο πειραματισμός, βέβαια, εμπεριέχει και ρίσκο και στους χώρους εργασίας δύσκολα κάποιος γίνεται ριψοκίνδυνος. Η διοίκηση, λοιπόν, οφείλει να εξασφαλίσει τις ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αλλάξουν μέσα από την πρακτική εξάσκηση, χωρίς μεγάλο κίνδυνο.

Επιπλέον, όπως είναι λογικό, τα ανώτατα στελέχη πρέπει να παρέχουν συνεχή καθοδήγηση και ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους. Δύσκολα ένας άνθρωπος δεσμεύεται σε μια νέα συμπεριφορά, χωρίς καθοδήγηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα; Η δίαιτα! Μόλις το 10% όσων αποφασίζουν να χάσουν βάρος τα καταφέρνουν χωρίς υποστήριξη. Εκτός από τα ανώτατα στελέχη, καλό θα ήταν να υπάρχουν άτομα σε πιο χαμηλές βαθμίδες που προσπαθούν να προωθήσουν την αφομοίωση της αλλαγής. Ένα τέτοιο αποκεντρωμένο σύστημα δίνει κουράγιο στους εργαζόμενους, όταν είναι έτοιμοι να εγκαταλείψουν την προσπάθειά τους.

Οι τρεις αλήθειες για την Οργανωσιακή αλλαγή

- **Αλήθεια #1:** Οι οργανισμοί δεν μπορούν να αλλάξουν ταχύτερα από όσο αλλάζουν τα άτομα που τους συναποτελούν.
- **Αλήθεια #2:** Η πλειοψηφία των ανθρώπων δεν πρόκειται να υιοθετήσει μια στάση, όταν δε βλέπει τους ανωτέρους της να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα νέα δεδομένα ως μοντέλα.
- **Αλήθεια #3:** Αν δε ξεπεράσετε το συγκεκριμένο εκείνο σημείο που η αλλαγή γίνεται αναπόφευκτη (την κορυφή του λόφου), δεν πρόκειται να γίνει κανένα βήμα.

Οι τέσσερις αλήθειες για την Ατομική αλλαγή

- **Αλήθεια #1:** Οι άνθρωποι δεν αλλάζουν αν δε διαπιστώσουν ότι υπάρχει ανάγκη.
- **Αλήθεια #2:** Η πλειοψηφία των ανθρώπων χρειάζεται υποστήριξη για να μεταφράσει την ανάγκη για αλλαγή σε δρόμο προς το αύριο.
- **Αλήθεια #3:** Η εξάσκηση δεν οδηγεί στην τελειότητα, καθιστά όμως την αλλαγή πιθανή.
- **Αλήθεια #4:** Η διαρκής ατομική αλλαγή χρειάζεται ανατροφοδότηση για να προχωρήσει μπροστά.

12. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

12.1) Εισαγωγή

Η οργάνωση, που θα μελετήσουμε, είναι μία ετερόρρυθμη εταιρία στο Ρέθυμνο και ασχολείται με την επισκευή και τη βαφή αυτοκινήτων. Την επισκεψτήκαμε ύστερα από ένα προγραμματισμένο ραντεβού και συνομιλήσαμε με τους ιδιοκτήτες προκειμένου να συλλέξουμε τα στοιχεία εκείνα που θα μας βοηθήσουν στην έρευνά μας.

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση συμμετέχουν τρεις εταίροι με ίσο μερίδιο ευθύνης, οι οποίοι αποφασίζουν μαζί για οτιδήποτε έχει να κάνει με την επιχείρηση. Επίσης στην επιχείρηση αυτή υπάρχουν δύο βοηθοί, απ' τους οποίους ο ένας εργάζεται τέσσερα χρόνια και ο άλλος μόλις επτά μήνες.

12.2) Οι λόγοι της αλλαγής

Στο παρελθόν χειρίζονταν κάποια εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιούσαν στη εργασία τους. Με το πέρασμα των χρόνων όμως η τεχνολογία εξελίχθηκε και δημιουργήθηκαν μηχανήματα που εξασφάλιζαν καλύτερα αποτελέσματα σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Καθώς οι πελάτες έκαναν παράπονα λόγω της καθυστέρησης που υπήρχε στη παραλαβή των αυτοκινήτων τους, οι ιδιοκτήτες θεώρησαν πως θα ήταν σωστή η επιλογή να αγοράσουν κάποια από τα καινούρια μηχανήματα. Με αυτό τον τρόπο δε θα έμεναν πίσω και θα διατηρούσαν την ανταγωνιστική τους θέση απέναντι στις αντίστοιχες επιχειρήσεις.

12.3) Η εισαγωγή της αλλαγής

Παρακολούθησαν ένα σχετικό σεμινάριο, που ενημέρωνε τους φανοποιούς για το καινούριο εξοπλισμό που υπάρχει στο

εμπόριο. Στο ταμείο της επιχείρησης υπήρχαν αρκετά χρήματα, με τα οποία τελικά αγόρασαν δύο καινούρια μηχανήματα. Για να μπορέσουν να κάνουν ορθή χρήση αυτών, εκπαιδεύτηκαν από την εταιρεία που τα αγόρασαν, επί αμοιβής.

12.4) Αντίσταση στην αλλαγή

Οι ιδιοκτήτες δεν είχαν ενημερώσει τους βοηθούς τους για την επερχόμενη αλλαγή στον εξοπλισμό. Απ' τη μεριά τους, οι εργαζόμενοι πίστεψαν ότι δεν θα είναι πια χρήσιμοι, καθώς φοβήθηκαν ότι τα καινούρια μηχανήματα θα τους αντικαταστήσουν. Μετά τη τοποθέτηση, οι βοηθοί άρχισαν να δυσανασχετούν και να μην εργάζονται όπως προηγουμένως, επειδή ακριβώς πίστευαν ότι η απόλυση τους ήταν θέμα χρόνου. Οι ιδιοκτήτες, αφού αντιλήφθηκαν την αντίδραση που υπήρχε, τους εξήγησαν τους λόγους της αλλαγής και λύθηκε η παρεξήγηση.

12.5) Το όφελος της οργάνωσης από την αλλαγή

Τα παράπονα των πελατών μειώθηκαν σε πολύ υψηλό βαθμό και η εργασία έγινε ευκολότερη. Ακόμη, με τα καινούρια μηχανήματα, η επισκευή των αυτοκινήτων είχε καλύτερα αποτελέσματα απ' ότι τα εργαλεία που αντικατέστησαν. Αυτό οδήγησε στη συνεργασία του φανοποιείου με μία αντιπροσωπεία αυτοκινήτων, η οποία έστειλε πια τα οχήματα, που χρειάζονταν επιδιόρθωση, στο συγκεκριμένο φανοποιείο.

12.6 Συμπεράσματα

Μια οργάνωση θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να κρίνει εάν χρειάζεται να κάνει αλλαγές προκειμένου να είναι βιώσιμη. Η σωστή επίγνωση της παρούσας κατάστασης και η συνεργασία μεταξύ των μελών, βοηθούν την οργάνωση να λύνει τα προβλήματά της, πραγματοποιώντας τις κατάλληλες αλλαγές, που όντως θα τη βοηθήσουν.

Στην επιχείρηση που μελετήσαμε παραπάνω, συμμετείχαν άτομα, τα οποία ενδιαφέρονταν για την εξέλιξή της. Γι' αυτό το λόγο ενημερωνόντουσαν για ότι καινούριο θα μπορούσε να τους βοηθήσει να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Όταν θεώρησαν πως έπρεπε να ακολουθήσουν τη τεχνολογία και να αγοράσουν νέα μηχανήματα, σωστά έπραξαν, να ενημερωθούν για τη χρήση τους. Διότι, σε περίπτωση που η αλλαγή στην οργάνωση αφορά τη τοποθέτηση νέου τεχνικού εξοπλισμού, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν τη γνώση και τις ικανότητες να τον χρησιμοποιήσουν. Ειδάλλως, δεν υπάρχει ούτε νόημα και φυσικά ούτε κέρδος στο να υπάρχουν σε μια επιχείρηση αχρησιμοποίητα μηχανήματα ή μηχανήματα που δεν χρησιμοποιούνται σωστά.

Για οποιαδήποτε όμως αλλαγή σε μια οργάνωση, θα πρέπει να ενημερώνεται από πριν το προσωπικό, ώστε να αποφθεχθούν οι πολλές αντιδράσεις. Η εξεταζόμενη επιχείρηση δεν ακολούθησε αυτή τη λογική και ήρθε αντιμέτωπη με τη δυσαρέσκεια του προσωπικού. Αυτό προφανώς συνέβη, διότι η επικοινωνία μεταξύ των ιδιοκτητών και του προσωπικού δεν ήταν η ιδανική, όπως θα πρέπει να είναι σε μια οργάνωση που θέλει να λειτουργεί ορθά. Στη πορεία όμως τα πράγματα διορθώθηκαν, αποκατέστησαν τη παρεξήγηση και εν τέλει, το προσωπικό δέχθηκε την αλλαγή χωρίς να νιώθει απειλημένο από αυτήν.

13.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ **Auster E. Et.al**, *Organizational change*, Palgrave Macmillan, 2005

- ❖ **Beitler M**, *Organizational change*, Praitioner Press, 2003

- ❖ **Goodall H-Eisenberg E**, *Organizational communication*, Bedford, 2003

- ❖ **Hodgetts R. M.**, *Effective Supervision: A Practical Approach*, McGraw – Hill, New York, 1987

- ❖ **Lewin K**, *Field theory in social science*, Harper & Row, New York, 1951

- ❖ **Redfern S-Christian S**, *Achieving change in health care practice*, J Eval Clin Pract, 2003

- ❖ **Robbins**, *Organizational Behavior* : Prentice Hall International Inc, 1998

- ❖ **Schermerhorn J - Hunt J - Osborn R**, *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., 2000

- ❖ **Ζαλβανός Μ**, *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα, Έλλην, 1997

- ❖ **Κανελλόπουλος Χ**, *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική διοίκηση*, Αθήνα, 1990+2003
- ❖ **Νασιάκου Μ**, *Γενική ψυχολογία*, Αθήνα, Παπαζήση, 1982
- ❖ **Σαρμανιώτης Χ**, *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Γκιούρδας, 2005
- ❖ **Σταφυλά Α**, *Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού*, Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε, Αθήνα, 1997
- ❖ **Τερζίδης Κ-Τζωρτζάκης Κ**, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Rosili, 2004
- ❖ **Todd A**, *Managing Radical Change*, Long Range Planning, vol. 32, No 22, 1999
- ❖ **Χολέβας Γ**, *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα, Σταμούλη, 1997.
- ❖ **Χυτήρης Λ**, *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα, Interbooks, 2001.

Ηλεκτρονικές πηγές

- ❖ www.library.panteion.gr
- ❖ www.logistics.teithe.gr
- ❖ www.bayar.edu.tr
- ❖ www.equal-technognosi.gr
- ❖ <http://peoplemanagement.boussiasconferences.gr>
- ❖ www.biopolitics.gr
- ❖ www.imerisia.gr
- ❖ www.management.about.com
- ❖ http://www.hjn.gr/actions/get_pdf.php?id=168
- ❖ www.hrpeople.monster.com

