



Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Αντωνάκης Ιωάννης

Εισηγήτριες: Δασκαλογιαννάκη Ξανθίπη Α.Μ. 3598

Δημητρογιαννάκη Άρτεμις Α.Μ. 3693

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους γονείς μας για την στήριξη, την υπομονή και την αγάπη τους, όλα αυτά τα χρόνια.

Επιπλέον θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Αντωνάκη Ιωάννη, ο οποίος μας βοήθησε ουσιαστικά στην ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής.

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Abstract	7
Πρόλογος	8
Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή, σκοπός και δομή.....	9
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και εννοιολογικό πλαίσιο.....	11
1.3 Δομή της πτυχιακής.....	13
Κεφάλαιο 2 Οργάνωση, Αλλαγή, Οργανωσιακή Αλλαγή.....	14
2.1 Οργάνωση.....	15
2.2 Αλλαγή	16
2.3 Οργανωσιακή αλλαγή	16
Κεφάλαιο 3 - Μοντέλα διοίκησης αλλαγών και στάδια της διαδικασίας αλλαγής	21
3.1 Το μοντέλο του Kotter	22
3.2 Το μοντέλο του Jick.....	22
3.3 Το μοντέλο της General Electric.....	23
3.4 Το μοντέλο του Lewin	25
3.5 Το μοντέλο του Schein.....	26
3.6 Η Θεωρία του Bennis.....	27
Κεφάλαιο 4 – Η αλλαγή	29
4.1 Ο σκοπός εισαγωγής της αλλαγής	30
4.2 Παράγοντες πίεσης για οργανωσιακή αλλαγή	30
4.2.1 Εξωτερικοί παράγοντες	30
4.2.2 Εσωτερικοί παράγοντες	32
4.3 Ετοιμότητα στην αλλαγή.....	33
4.4 Φορείς της αλλαγής	34
4.5 Στάδια της προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής	35
4.6 Οργανωσιακή Αλλαγή και Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	36
4.7 Η αξιολόγηση της αλλαγής.....	37
4.8 Προϋποθέσεις για την αξιολόγηση της αλλαγής.....	39
Κεφάλαιο 5 - Αντιδράσεις στην αλλαγή.....	41
5.1 Αντίσταση στην αλλαγή από τους εργαζόμενους.....	42
5.2 Αντίσταση στη αλλαγή από τον οργανισμό.....	45
5.3 Η κουλτούρα του οργανισμού και η αντίδραση στην αλλαγή	45
5.4 Στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίδρασης απέναντι στην αλλαγή	46

5.5 Στάδια προσαρμογής στην αλλαγή	48
Κεφάλαιο 6 - Περιπτώσεις οργανισμών	50
ΕΟΠΥΥ	51
MIT	52
Apple	52
Taxisnet	52
Κεφάλαιο 7-Πρωτογενής Έρευνα	54
Συμπεράσματα.....	62
Βιβλιογραφία.....	66
Ελληνική	66
Ξένη	66
Παράρτημα	69
Ερωτηματολόγιο	69

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την μελέτη της έννοιας και των μοντέλων διοίκησης της οργανωσιακής αλλαγής. Επίσης, η εργασία θα παρουσιάσει τους λόγους που πυροδοτούν τις αλλαγές αλλά και τις αντιδράσεις των εργαζομένων που εμφανίζονται συνήθως ως βασική αιτία αποτυχίας υλοποίησης ενός πλάνου αλλαγής. Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας ανασκοπείται η σχετική διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία με εστίαση σε νέες εκδόσεις.

Επιπλέον η εργασία παρουσιάζει μελέτες περιπτώσεων οργανισμών, από την Ελλάδα και το εξωτερικό, που πρόσφατα έχουν υλοποιήσει επιτυχώς πλάνα αλλαγής. Ο σκοπός της μελέτης περιπτώσεων είναι να διαπιστωθούν κοινές συνισταμένες στα πλάνα αλλαγής και να αξιολογηθούν σε σχέση με τα ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Επίσης, έχει πραγματοποιηθεί πρωτογενής έρευνα με σκοπό την εξακρίβωση των αντιρρήσεων/αντιδράσεων που προκύπτουν κατά την υλοποίηση της αλλαγής αλλά και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση τους

Τα ευρήματα της εργασίας δείχνουν ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι βασικός παράγοντας για την επιβίωση αλλά και την ανάπτυξη κάθε οργανισμού, ανεξαρτήτως μεγέθους, τομέα (ιδιωτικού/δημόσιου) ή σκοπού (κερδοσκοπικού/μη-κερδοσκοπικού). Επίσης οι παράγοντες που πυροδοτούν την αλλαγή είναι δυνατό να βρίσκονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Η ανασκόπηση των βασικότερων μοντέλων διοίκησης της αλλαγής δείχνει μια κοινή αποδοχή του σημαντικού ρόλου των εργαζομένων και της ύπαρξης της κατάλληλης επικοινωνίας από τη διοίκηση για την εξομάλυνση των όποιων αντιδράσεων.

Οι μελέτες περιπτώσεων επιβεβαιώνουν τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και κάνουν σαφές ότι η αλλαγή εφαρμόζεται ως μέσο υλοποίησης της ευρύτερης ανταγωνιστικής στρατηγικής του οργανισμού ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού ή της στρατηγικής. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας επαληθεύουν τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αποδεικνύοντας ότι το άτομο είναι ο βασικότερος παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής και ότι θα πρέπει να προσεγγίζεται σωστά από τους φορείς της αλλαγής. Διαπιστώνεται ότι το άτομο κάθε φορά που έρχεται αντιμέτωπο με κάτι νέο, χωρίς να είναι πληροφορημένος για αυτό, αμύνεται με διάφορες μορφές αντίδρασης .

Abstract

The aim of this paper is the study of the various theoretical models of organisational change management. Also, this paper presents the factors that drive organisation change and the reactions emerging by employees which are considered as the main cause of failure in the implementation of a change plan. These aims are achieved via the review of the relevant Greek and international literature with specific focus on new publications.

In addition the paper presents case studies of organisations, in Greece and abroad, that have recently completed successfully change plans. The purpose of presentations of the case studies is to identify common components among these various change plans and evaluate them in comparison to the literature review findings.

The findings of the literature review show that organisational change is an essential element of survival and growth for any organisation, regardless its size, sector (private/public), or purpose (for-profit/no-for-profit). Also, the factors which drive organisational change can be found, both, in the internal and external environment of the organisation.

The review of the prominent model of organizational change management reveals a common acceptance about the important role of employees and the appropriate communication from top management which is necessary for smoothing out any employee reactions.

The presentation and review of case studies verify the literature review findings and make clear that change is a vehicle for the implementation of the wider strategic plan of the organisation regardless of the characteristics of the organisation or of the strategy.

The study of selected case studies verify the literature review findings and underline the application of change as a means to achieve the wider organization competitive strategy irrespective of the characteristics of the organization or the strategy itself. Additionally, the findings from the primary research verify the literature review evidence about the prominent role of the individual as key factor for the successful implementation of change and the need to be approached appropriately by those who seek to implement change. It has been found that the individual resists to change when is facing a new situation without being appropriately informed.

Πρόλογος

Σε ένα ραγδαίο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που αλλάζει και εξελίσσεται συνεχώς, οι επιχειρήσεις καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Οι επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται θα πρέπει να υλοποιούν αλλαγές. Όμως κατά την εισαγωγή και την υλοποίηση της αλλαγής, η επιχείρηση αντιμετωπίζει διάφορα ζητήματα, με κυριότερο αυτό της αντίδρασης/αντίστασης των εργαζομένων.

Μέσα από αυτή την πτυχιακή εργασία σκοπός είναι να μελετηθούν μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων, η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, τα κυριότερα μοντέλα διοίκησης, οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να υλοποιούν αλλαγές, οι αντιδράσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή τους αλλά και οι τρόποι αντιμετώπισης των αντιδράσεων αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ

1.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί ραγδαίες αλλαγές στον τρόπο ζωής, αλλά και στο πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο. Το επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχίζει να μεταβάλλεται ραγδαία ακολουθώντας την πορεία αλλαγής που έχει ξεκινήσει με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την παγκοσμιοποίηση των αγορών. Η πρόοδος της σύγχρονης τεχνολογίας, η διάδοση της επιστημονικής, οικονομικής και κάθε μορφής πληροφόρησης στο τομέα της λήψης αποφάσεων και η εξέταση κοινωνικών δομών, αξιών και θεσμών των βιομηχανοποιημένων εθνών επηρεάζουν τα άτομα και τους οργανισμούς.

Κάθε σύγχρονος οργανισμός αντιμετωπίζει μεταβολές στο εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον, έτσι μια στατική ή ακραία αντιδραστική στάση στις μεταβολές αυτές θα δυσχεράνουν την προσπάθεια επιβίωσης και ανάπτυξης του. Αντίθετα ο οργανισμός ο οποίος αναγνωρίζει εγκαίρως την ανάγκη για αλλαγή και υιοθετεί τα κατάλληλα πλάνα δράσης διαθέτει προβάδισμα στην εξασφάλιση και τη διατήρηση του αναγκαίου για την επιβίωση και ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς η διαδικασία ανταπόκρισης των οργανισμών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος τους, είναι κρίσιμη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η διαδικασία της αλλαγής και η διοίκησης της έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης τα τελευταία πενήντα χρόνια. Σήμερα υπάρχει ένα πλήθος από θεωρητικά μοντέλα και πλαίσια που περιγράφουν τη διαδικασία της αλλαγής αλλά και τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί οφείλουν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις για αλλαγή. Παράλληλα η ίδια η αλλαγή μεταβάλλεται λόγω των ταχύτατα μεταβαλλόμενων τεχνολογικών δεδομένων και της σημαντικά διαφορετικής παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Έτσι, η μελέτη της αλλαγής αποτελεί επίκαιρο θέμα το οποίο έχει αξία, τόσο θεωρητική σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και πρακτική σε επίπεδο αποτελεσματικότερης εφαρμογής σχεδίων διοίκησης αλλαγής από τις επιχειρήσεις.

1.2 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και εννοιολογικό πλαίσιο

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της έννοιας της οργανωσιακής αλλαγής και η παρουσίαση των κυριότερων μοντέλων για τη διοίκηση της. Επιπλέον, η παρούσα μελέτη θα αξιολογήσει τα οφέλη που προκύπτουν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, από την αλλαγή για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) του οργανισμού, δηλαδή τους εργαζόμενους, τους μετόχους και τους πελάτες.

Παράλληλα ο σκοπός της εργασίας περιλαμβάνει την μελέτη των λόγων που διαχρονικά οδηγούν τους οργανισμούς να υλοποιούν αλλαγές καθώς και των αντιδράσεων που προκύπτουν κατά την εφαρμογή τους. Η μελέτη των αντιδράσεων αφορά τις αντιρρήσεις/αντιστάσεις που προκύπτουν από τους εργαζόμενους αλλά και από την ίδια τη διοίκηση του οργανισμού.

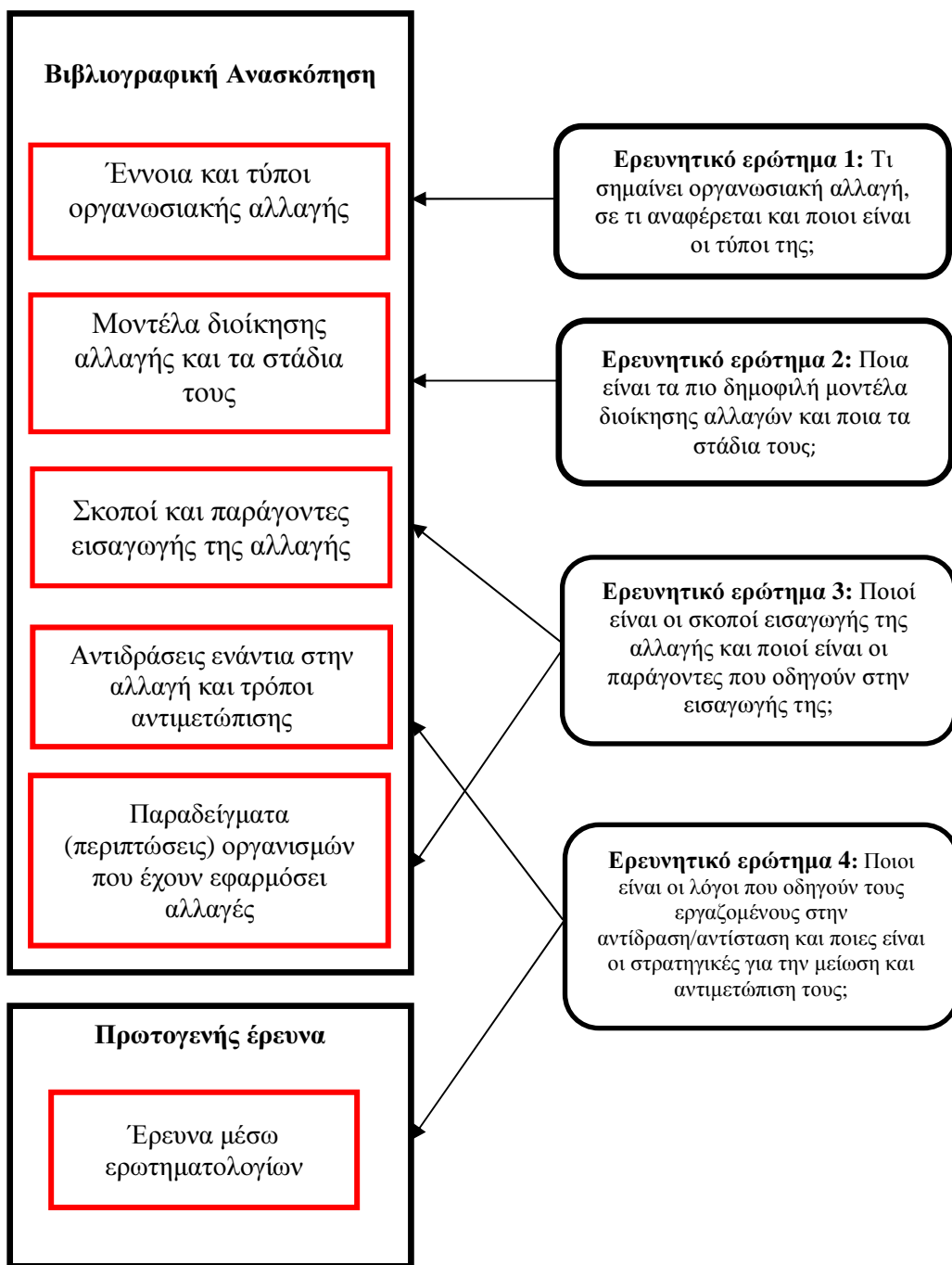
Ιδιαίτερα για την εξακρίβωση των αντιρρήσεων/αντιδράσεων που προκύπτουν κατά την υλοποίηση της αλλαγής αλλά και των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση τους, θα πραγματοποιηθεί πρωτογενής έρευνα με ερωτηματολόγια κλειστού τύπου σε δείγμα διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα η παρούσα εργασία θα παρουσιάσει δευτερογενή και πρωτογενή στοιχεία για την απάντηση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

- **Ερευνητικό ερώτημα 1:** Τι σημαίνει οργανωσιακή αλλαγή, σε τι αναφέρεται και ποιοι είναι οι τύποι της;
- **Ερευνητικό ερώτημα 2:** Ποια είναι τα πιο δημοφιλή μοντέλα διοίκησης αλλαγών και ποια τα στάδια τους;
- **Ερευνητικό ερώτημα 3:** Ποιοί είναι οι σκοποί εισαγωγής της αλλαγής και ποιοί είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην εισαγωγή της;
- **Ερευνητικό ερώτημα 4:** Ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν τους εργαζομένους στην αντίδραση/αντίσταση και ποιες είναι οι στρατηγικές για την μείωση και αντιμετώπιση τους;

Στο σχήμα 1, παρακάτω, παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και ο τρόπος με τον οποίο πρόκειται να απαντηθούν σε σχέση με τα διάφορα στάδια της εργασίας.

Σχήμα 1: Εννοιολογικό πλαίσιο



1.3 Δομή της πτυχιακής

Πέρα από το παρόν κεφάλαιο όπου παρουσιάζονται η εισαγωγή, ο σκοπός και η δομή της εργασίας ακολουθούν έξι κεφάλαια και η ενότητα των συμπερασμάτων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι βασικές έννοιες σχετικά με την οργάνωση, την αλλαγή, την οργανωσιακή αλλαγή αλλά και σχετικά με τους τύπους της οργάνωσης και της οργανωσιακής αλλαγής.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα πιο γνωστά μοντέλα διοίκηση αλλαγών και τα στάδια της διαδικασίας της αλλαγής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι σκοποί εισαγωγής της αλλαγής, οι παράγοντες πίεσης που επιβάλλουν την οργανωσιακή αλλαγή, η ετοιμότητα του οργανισμού να υλοποιήσει την αλλαγή, οι φορείς της αλλαγής, καθώς και τα στάδια της προγραμματισμένης αλλαγής. Επιπλέον, αναφέρονται, οι στρατηγικές ανάπτυξης, η σχέση της αλλαγής με την κουλτούρα του οργανισμού και η διαδικασία και η προϋποθέσεις για την αξιολόγηση της αλλαγής.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους αντιδρούν οι εργαζόμενοι και ο οργανισμός απέναντι στην αλλαγή, οι τρόποι αντιμετώπισης των αντιδράσεων αυτών και τα στάδια προσαρμογής στην αλλαγή.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ενδεικτικά παραδείγματα οργανισμών, από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, που πραγματοποίησαν σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας τα οποία συζητούνται σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα αλλά και τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την ενότητα των συμπερασμάτων όπου συνοψίζονται τα βασικά ευρήματα της εργασία και συζητούνται σε σχέση με τον σκοπό της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΑΛΛΑΓΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 Οργάνωση

Ο όρος **οργάνωση** έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, όμως η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. *“Οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το ρολό του κάθε ατόμου που εργάζεται στον οργανισμό, τα μέσα και τα όργανα που απαιτούνται, καθώς επίσης και τους τρόπους συντονισμού όλων των προσπαθειών των ατόμων για την επίτευξη των σκοπών”* (Ζαβλανός, 2002a, σ.238).

Η οργάνωση παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να εξυπηρετούν και να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Η οργάνωση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και συγκεκριμένα του βήματος του προγραμματισμού (Montana κ.ά., 1993).

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δυο τύποι οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση.

Τυπική οργάνωση

Η τυπική οργάνωση σχετίζεται με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων του οργανισμού. Ως τυπική οργάνωση εννοείται η συνηθισμένη-κλασική δομή ενός οργανισμού όπου η εξουσία διαχέεται από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από την ομάδα ανώτερης διοίκησης στα μεσαία διοικητικά στελέχη και από εκεί στους εργαζομένους. Η τυπική οργάνωση δεν είναι αμετάβλητη, τροποποιείται κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Επειδή η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού θα πρέπει να είναι ελαστική (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).

Άτυπη οργάνωση

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκη (1999) η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται μέσα σε έναν οργανισμό. Αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Σημαντικοί παράγοντες για την δημιουργία των άτυπων ομάδων είναι οι κοινοί στόχοι, τα κοινά ενδιαφέροντα και

αντιλήψεις. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν αναφέρεται στο οργανόγραμμα του οργανισμού, όμως πολλές φορές βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού

2.2 Αλλαγή

“Αλλαγή είναι η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλον. Η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη, ή μπορεί να γίνεται με τυχαίο τρόπο” (Montana κ.ά., 1993, σ.377).

Η έννοια της αλλαγής αναφέρεται στο μέλλον, άρα συνεπάγεται με την αβεβαιότητα, οπότε κάθε δραστηριότητα που οδηγεί στην αλλαγή προκαλεί αντιδράσεις (Bartol & Martin, 1998). Καμία αλλαγή που σχεδιάζει και πραγματοποιεί ένας οργανισμός δεν είναι τελική. Όταν ένας οργανισμός αποφασίσει να μην προσαρμόζεται σε έναν περιβάλλον που μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς, ίσως να καταστραφεί επιχειρηματικά. Κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό είναι δύσκολη και προκαλεί αντιδράσεις (Certo & Certo, 2011). Αυτό συμβαίνει γιατί πραγματοποιούνται αλλαγές στις συνήθειες των εργαζομένων, στις συμπεριφορές τους ακόμα και στη στάση τους απέναντι στο τρόπο που εργάζονται. Γενικά, αλλαγές γίνονται καθημερινά στους οργανισμούς είτε προγραμματισμένα είτε έκτακτα για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

2.3 Οργανωσιακή αλλαγή

Όσο αναφορά την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για το τι είναι, ποια είναι τα είδη της, με ποιο τρόπο γίνεται η εφαρμογή της, ποιοί και με ποιο τρόπο αντιδράνε σε αυτή, κ.α. Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001, σ.326) *“η οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη”*. Με βάση τους Jones και Powers (2004) είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή»

Συνήθως, η μεταβολή αυτή μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή απρογραμματίστη ανάλογα τις πιέσεις που δέχεται ο οργανισμός είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς παράγοντες.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς:

Στην κοινωνική οργάνωση και την κοινωνική δομή της οργάνωσης: πραγματοποιούνται αλλαγές που αφορούν στις εργασιακές ομάδες και λαμβάνονται μέτρα για την σχηματισμό καλύτερων σχέσεων, αφού οι αλλαγές αναφέρονται προπαντός στην οργανωτική κουλτούρα.

Αναφορικά με τα μέλη της οργάνωσης: οι αλλαγές στο τομέα αυτό εστιάζονται στις εργασιακές συνήθειες των ατόμων αλλά και τις τακτικές που χρησιμοποιούνται. Κυρίως αφορούν προσλήψεις, προαγωγές και απολύσεις των υπαλλήλων.

Επανασχεδιασμό της εργασίας: τροποποιείται το περιεχόμενο συνήθως του έργου των υπαλλήλων ή γίνεται καταμερισμός διαφορετικών έργων.

Μεταβολή της τυπικής δομής της οργάνωσης: συνήθως γίνονται αλλαγές στο οργανόγραμμα του οργανισμού και δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας.

Επίσης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Χυτήρης, 2001; Mullins, 2007) συνήθως οι αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό αφορούν δυο βασικά επίπεδα:

1) **Το σύστημα παραγωγής** και ότι δεν αποτελείται άμεσα από τους εργαζομένους, όπως είναι η αυτοματοποίηση παραγωγής, τα διοικητικά συστήματα πληροφοριών, η μηχανογράφηση, κ.α. Οι αλλαγές στο συγκεκριμένο επίπεδο επικεντρώνονται στον παράγοντα δομής, στον τεχνολογικό παράγοντα και στον παράγοντα έργο.

2) **Το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας** που περιέχει ότι αφορά τους υπαλλήλους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως οι ικανότητές και η εκπαίδευσή τους, οι αμοιβές και ο νέος κανονισμός εργασίας τους, και η στάση τους απέναντι στην εργασία.

2.4 Τύποι της οργανωσιακής αλλαγής

Η εισαγωγή, η σχεδίαση και η υλοποίηση μιας αλλαγής μέσα σε έναν οργανισμό είναι αποτέλεσμα πιέσεων που δέχεται ο οργανισμός είτε από το εξωτερικό είτε από το

εσωτερικό περιβάλλον, όπως αναλύεται παρακάτω. Η οργανωσιακή αλλαγή κατηγοριοποιείται σε τύπους ανάλογα το είδος και το αντικείμενο των πιέσεων αυτών.

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (Σταφυλά, 1997; Todd, 1999; Χυτήρης, 2001) οι συνηθέστεροι και σημαντικότεροι τύποι οργανωσιακής αλλαγής είναι:

Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης

Με βάση τις πιέσεις που δέχεται ο οργανισμός από το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον, διακρίνονται τρεις κατηγορίες αλλαγών.

Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη. Η αλλαγή αυτή κρίνεται απαραίτητη για την βιωσιμότητα του οργανισμού, με αποτέλεσμα να παίρνονται βιαστικές αποφάσεις. Σε αυτήν την περίπτωση αλλαγής, η αντίδραση του οργανισμού είναι ανύπαρκτη διότι ορίζεται στον οργανισμό να συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο που κάποιος άλλος έχουν ήδη καθορίζει.

Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν έντονες αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού. Για παράδειγμα, η αύξηση των ωρών εργασίας.

Φυσιολογική ή προγραμματισμένη. Η αλλαγή, σε αυτό τον τύπο, υλοποιείται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού και η αντίδραση απέναντι στην αλλαγή είναι ελεγχόμενη. Παραδείγματος χάρη, η προαγωγή ενός προϊσταμένου σε διευθυντή.

Σε αυτό το είδος αλλαγής, η διοίκηση του οργανισμού ενημερώνει τους εργαζόμενους πριν την εισαγωγή της αλλαγής, έτσι ώστε να μπορέσει να μειώσει τις αντιδράσεις που θα προκύψουν.

Διαπραγματεύσιμη. Σε αυτήν την περίπτωση, η νέα συμπεριφορά που πρέπει να ακολουθήσουν και να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των ενδιαφερόμενων. Επιπλέον, εξετάζεται και η σκοπιμότητα της ίδιας της αλλαγής για τον οργανισμό. Παραδείγματος χάρη, η δημιουργία ειδικών ομάδων.

Με βάση την ένταση και την έκταση

Και σε αυτόν τον τύπο μπορούν να διακριθούν δυο κατηγορίες αλλαγών ανάλογα των αριθμό τμημάτων του οργανισμού που θα επηρεάσει και σε ποιο χρονικό διάστημα.

Ριζοσπαστική αλλαγή. Κατά την ριζοσπαστική αλλαγή συντελείται μια ξαφνική μεταβολής σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Γίνεται με γρήγορους ρυθμούς, έτσι ώστε να γίνει άμεση αποβολή των προηγούμενων δεδομένων του οργανισμού.

Σταδιακή αλλαγή. Σε αυτήν την κατηγορία η αλλαγή υλοποιείται σταδιακά στα τμήματα του οργανισμού και ολοκληρώνεται με το πέρας ενός χρονικού διαστήματος. Συνήθως, ως σταδιακή αλλαγή νοείται η υλοποίηση ενός σταδίου της αλλαγής στο σύνολο του οργανισμού ή συνολική υλοποίηση της σε ένα τμήμα του οργανισμού. Ο σκοπός της σταδιακής αλλαγής είναι η μελέτη της αποτελεσματικότητας της αλλαγής κατά την εφαρμογή της και πριν υλοποιηθεί στο σύνολο του οργανισμού.

Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή

Ανάλογα από τι θα επηρεαστεί ο οργανισμός, έτσι ώστε να οδηγηθεί στην εισαγωγή της αλλαγής, διακρίνονται δυο κατηγορίες αλλαγών.

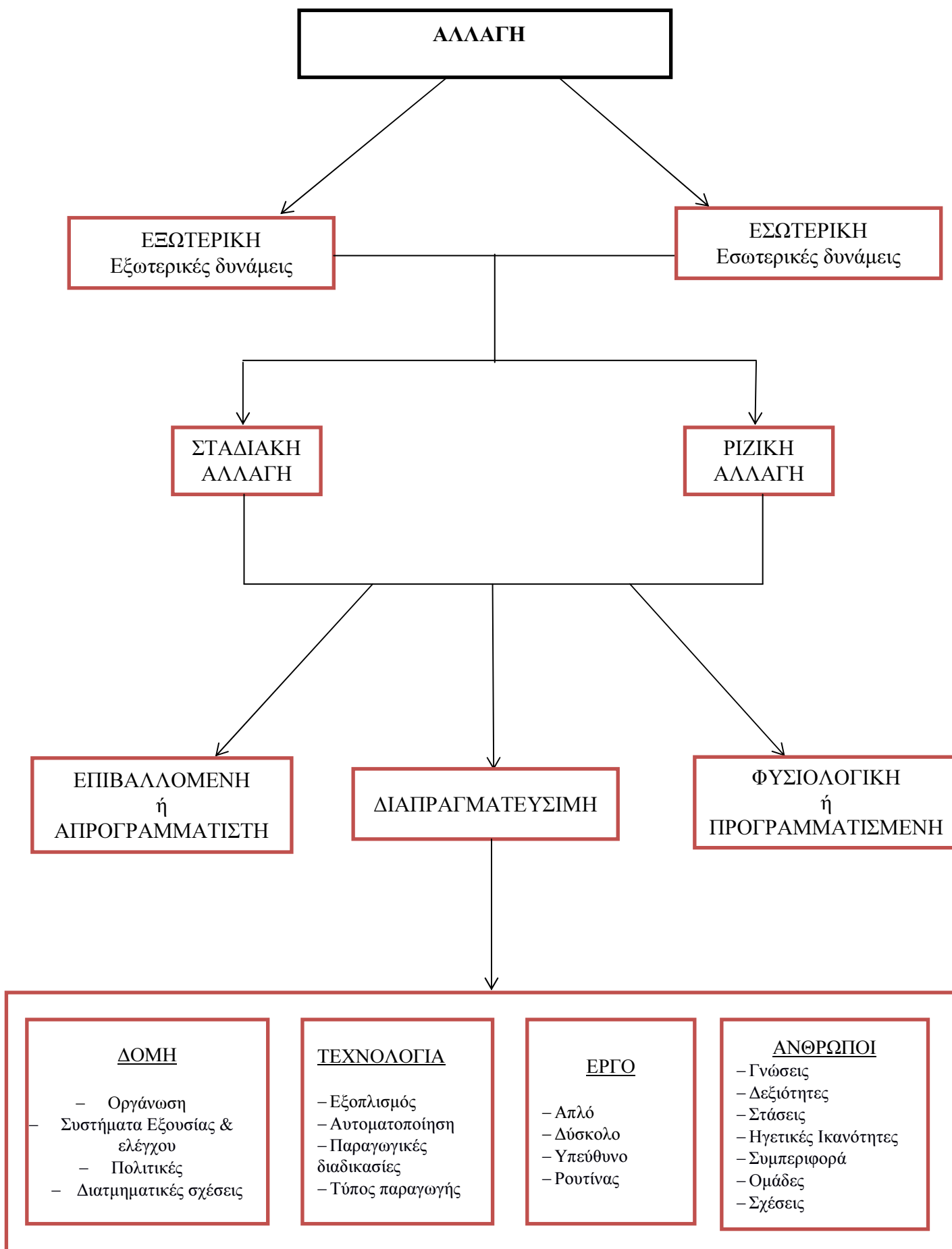
Αντιδραστική αλλαγή. Όταν ένας οργανισμός δεχτεί κάποιο εξωτερικό ερέθισμα, δρα αντιδραστικά δίνοντας την απάντηση του. Για παράδειγμα, στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας, όταν μια εταιρεία εισάγει στην αγορά ένα οικονομικό πακέτο άμεσα άλλες εταιρείες ανταποκρίνονται με αντίστοιχα ή περισσότερο οικονομικά/ανταγωνιστικά πακέτα.

Προδραστική αλλαγή. Ένας οργανισμός υλοποιεί μια προδραστική αλλαγή, αφού έχει κάνει κάποιες προβλέψεις για το μέλλον και ενεργεί τις αντίστοιχες δραστηριότητες για να προλαμβάνει τις εξελίξεις. Για παράδειγμα οι αυτοκινητοβιομηχανίες προβλέποντας την μείωση των παγκόσμιων αποθεμάτων πετρελαίου αλλά και τις περιβαλλοντολογικές επιδράσεις έχουν δημιουργήσει προγράμματα έρευνας για ηλεκτρικά αυτοκίνητα ή υδρογόνου, και εταιρείες όπως η Honda έχουν πλέον εισαγάγει μοντέλα πλήρως ηλεκτροκινούμενων αυτοκινήτων¹.

¹ <http://automobiles.honda.com/fcx-clarity/>

Σχήμα 2: Η τυπολογία και τα επίπεδα αλλαγών

Πηγή: Χυτήρης, 2001



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
ΑΛΛΑΓΗΣ**

Σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία (Huczynski & Buchanan, 2001) τρία είναι τα πλέον διαδεδομένα θεωρητικά μοντέλα για τη διοίκηση της αλλαγής.

3.1 Το μοντέλο του Kotter

Το μοντέλο του Kotter (1996), το οποίο αναφέρεται στη διαδικασία της αλλαγής σε στρατηγικό επίπεδο και δημιουργήθηκε μετά από έρευνα πάνω από 100 οργανισμών με διαφορετικά μεγέθη και σε διαφορετικούς τομείς. Οι κύριες προτάσεις του μοντέλου είναι πώς η διαδικασία της αλλαγής αποτελείται από οκτώ επί μέρους στάδια, κάθε ένα από τα οποία διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Οποιοδήποτε λάθος σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στη διαδικασία της αλλαγής.

Τα οκτώ βήματα του μοντέλου του Kotter	
1	Δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας
2	Δημιουργία μιας ισχυρής καθοδηγητικής συμμαχίας
3	Δημιουργία οράματος
4	Επικοινωνία του οράματος
5	Χειραφέτηση των άλλων για να λάβουν δράση στα πλαίσια του οράματος
6	Σχεδιασμός και επίτευξη στόχων σε βραχύ χρονικό διάστημα
7	Διατήρηση/παγοποίηση των βελτιώσεων και προώθηση περαιτέρω αλλαγής
8	Θεσμοθέτηση νέων προσεγγίσεων

3.2 Το μοντέλο του Jick

Ο Jick ανέπτυξε ένα μοντέλο που εστιάζεται στο επίπεδο της τακτικής για την εισαγωγή και υιοθέτηση αλλαγών στο σύνολο του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Mento κ.ά. (2002, σ.46) στο μοντέλο του Jick "ο τρόπος με τον οποίο ένας μάνατζερ υλοποιεί μια αλλαγή είναι εξίσου σημαντικός με την ίδια την αλλαγή". Επίσης η

προσέγγιση του μοντέλου αυτού θεωρείται ιδιαίτερα πραγματιστική δίνοντας έμφαση στη διαδικασία της υλοποίησης της αλλαγής. Στο μοντέλο περιλαμβάνονται 10 στάδια ως ένα σχέδιο δράσης για οργανισμούς που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής καθώς και για την αξιολόγηση προσπαθειών αλλαγής που βρίσκονται σε εξέλιξη.

Τα 10 βήματα του μοντέλου του Jick	
1	Ανάλυση του οργανισμού και της ανάγκης για αλλαγή
2	Δημιουργία ενός κοινού οράματος και κατεύθυνσης
3	Διαχωρισμός από το παρελθόν
4	Δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας
5	Υποστήριξης ενός ηγετικού ρόλου
6	Υποστήριξη από τα κέντρα επιρροής εντός του οργανισμού
7	Δημιουργία ενός πλάνου εφαρμογής
8	Ανάπτυξη των κατάλληλων δομών
9	Επικοινωνία, εμπλοκή των ανθρώπων και ειλικρίνεια από τους φορείς υλοποίησης της αλλαγής
10	Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής

3.3 Το μοντέλο της General Electric

Το μοντέλο των επτά βημάτων της *General Electric* βασίζεται στην ιδέα του Lewin σχετικά με το ξεπάγωμα, την κίνηση/μετατόπιση και την παγιοποίηση ως αναγκαία συστατικά της διαδικασίας της αλλαγής (Carnall, 2007). Το συγκεκριμένο μοντέλο εφαρμόστηκε με επιτυχία στην αναδιοργάνωση της *General Electric* και επικεντρώνεται στο ρόλο της διοίκησης για τη δημιουργία μιας «επείγουσας» ανάγκης για αλλαγή, τη

δημιουργία και την επικοινωνία οράματος, την εφαρμογή της αλλαγής, τη μέτρηση της προόδου που έχει επιτευχθεί και τέλος τη θεσμοθέτηση των αλλαγών.

Τα 7 βήματα του μοντέλου General Electric	
1	Συμπεριφορά ηγέτη: αναλαμβάνει ευθύνη, καθοδηγεί, αποτελεί παράδειγμα, δεσμεύει τους αναγκαίους πόρους
2	Δημιουργία μιας κοινής ανάγκης: διασφάλιση ότι όλοι κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή
3	Κοινοποίηση του οράματος: διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με στέρεους συμπεριφορικούς όρους.
4	Κινητοποίηση της ανάληψης δέσμευσης: δημιουργία υποστήριξης, κατανόηση των συμφερόντων των διαφόρων ενδιαφερομένων πλευρών
5	Κάνοντας την αλλαγή να διαρκεί: ξεκίνημα της αλλαγής, χειροπιαστές δράσεις, ανάπτυξη σχεδίων μακροχρόνιας διάρκειας
6	Έλεγχος της διαδικασίας: δημιουργία και εγκαθίδρυση μέτρων μέτρησης, ορίων και σημείων σύγκρισης.
7	Αλλαγή συστημάτων και δομών: στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολογήσεις, επικοινωνίες, ρόλοι και σχέσεις αναφοράς, ανταμοιβές

Άλλοι μελετητές (Robbins & Judge, 2010; Huczynski & Buchanan, 2001) συντείνουν να προτείνουν ότι τέσσερα είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία για τη διοίκηση της επιχειρούμενης αλλαγής, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

Πρώτον, για να μπορέσει να υλοποιηθεί η οποιαδήποτε αλλαγή είναι αναγκαίο όλοι οι εργαζόμενοι, από όλα τα τμήματα του οργανισμού, δεσμεύονται για την προσφορά τους στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό.

Δεύτερον, από το παραπάνω προκύπτει η ανάγκη εκχώρησης περισσότερης ελευθερίας στους εργαζόμενους έτσι ώστε να είναι σε θέση να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία καθορισμού των στόχων τους οποίους θα κληθούν να επιτύχουν.

Τρίτον, η αλλαγή εκτείνεται βαθύτερα από την απλή τεχνολογική αναβάθμιση. Η αλλαγή περιλαμβάνει, πρωτίστως την δημιουργία μιας νέας κουλτούρας εντός του οργανισμού μέσω νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών.

Τέταρτον, η πρακτική εφαρμογή αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο κάθε προγράμματος αλλαγής. Τα προγράμματα αλλαγής σχεδιάζονται από την ομάδα ανώτατης διοίκησης του οργανισμού όμως η υλοποίηση αποτελεί αντικείμενο των εργαζομένων στα μεσαία και κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας. Εάν απουσιάζει η ευθυγράμμιση όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων του προγράμματος αλλαγής αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί. Επιπλέον, όπως αναλύθηκε παραπάνω, τα περισσότερα μοντέλα διοίκησης της αλλαγής προτείνουν το σχεδιασμό συγκεκριμένων εργασιών ανά εργαζόμενο για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση του πλάνου της αλλαγής.

Συμπερασματικά, τα τέσσερα αυτά στοιχεία έχουν ως κοινή συνισταμένη την εμπλοκή μεγάλου αριθμού εργαζομένων με προσήλωση και κίνητρα στο πρόγραμμα αλλαγής (Θεοδωράτος, 2004).

3.4 Το μοντέλο του Lewin

Ένα χρήσιμο μοντέλο για την αλλαγή είναι η ανάλυση του πεδίου δυνάμεων (Force-field analysis) που πρότεινε ο Kurt Lewin (1962 αναφέρεται στο Ζαβλανός, 2002b), ο οποίος μελέτησε τη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό όχι σαν μια στατική συνήθεια, αλλά σαν μια δυναμική εξισορρόπηση δυνάμεων, που βρίσκονται αντίρροπες μέσα στο κοινωνικό-ψυχολογικό χώρο του οργανισμού. Ο Lewin διαπίστωσε ότι η αλλαγή περνάει μέσα από τρεις φάσεις, *τη φάση της κινητοποίησης/αποδέσμευσης (unfreezing), την φάση της αλλαγής (changing) και την φάση της παγιοποίησης (refreezing)*.

Η φάση της κινητοποίησης/αποδέσμευσης αποτελεί το πρώτο βήμα που δίνει το ερέθισμα στα άτομα, να καταλάβουν και να αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής. Σε αυτό το βήμα κυρίαρχο ρόλο παίζει η διοίκηση του οργανισμού, η οποία

πρέπει να μεταδώσει στους εργαζομένους την ασφάλεια και την άνεση που χρειάζονται για να μπορέσουν να συνεργαστούν και να προσαρμοστούν ομαλά.

Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει όλες εκείνες της δραστηριότητες που χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί η μετάβαση από την παλιά κατάσταση στην καινούρια, με την εισαγωγή και ανάπτυξη νέων αξιών, στάσεων και συμπεριφορών. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής οι εργαζόμενοι θα μάθουν ποια είναι η νέα τους θέση, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους, και το νέο εργασιακό περιβάλλον. Είναι φυσικό όλες αυτές οι αλλαγές θα επηρεάσουν την συμπεριφορά και την ψυχολογία των εργαζομένων, για αυτό το λόγο η διοίκηση θα πρέπει να έχει λάβει μέτρα για να μπορέσει να αντιμετωπίσει και να στηρίξει τους εργαζομένους.

Τέλος, κατά την φάση της παγιοποίησης η αλλαγή εξαρτάται άμεσα από την επιτυχία της μονιμοποίησης της νέας κατάστασης τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Κατά την διάρκεια της φάσης αυτής εισάγονται και υιοθετούνται καινούριοι κανόνες εργασίας και η νέα γενικότερη πολιτική από την πλευρά του οργανισμού.

3.5 Το μοντέλο του Schein

Ο Schein (1987 αναφέρεται σε Huczynski & Buchanan, 2001) ένας ακόμα μελετητής που ασχολήθηκε με την οργανωσιακή αλλαγή, βασιζόμενος στο μοντέλο του Lewin, διαμορφώνει μια διαφορετική θεωρητική προσέγγιση για τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Αναφέρει ότι στη φάση της κινητοποίησης/αποδέσμευσης (unfreezing) υπάρχουν τρεις ενέργειες που οδηγούν στη διαδικασία της αλλαγής. Πρώτον, οι συμπεριφορές των εργαζομένων θα πρέπει να απορρίπτονται. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αρχίσει να κατανοεί ότι βρίσκεται σε λάθος δρόμο και να αρχίσει να εξερευνεί τη νέα κατάσταση. Η δημιουργία κλίματος αστάθειας και αμφισβήτησης της υπάρχουσας κατάστασης του οργανισμού θα οδηγήσει στην αποδοχή της αλλαγής. Δεύτερον, πρέπει να επιδιωχθεί η υψηλή δυσφορία του εργαζόμενου με σκοπό την αδυναμία του να ανταπεξέλθει με τη υφιστάμενη δέσμη ψυχολογικών αμυντικών μηχανισμών που διαθέτει. Τρίτον, θα πρέπει ο οργανισμός να παρέχει ψυχολογική ασφάλεια στους εργαζομένους έτσι ώστε να ξεπεράσουν τα εμπόδια, να δεχτούν τις καινοτομίες και να μειωθεί ο φόβος τους για τις συνέπειες.

Όσο αφορά την δεύτερη φάση ο Schein είναι πολύ κοντά στο αντίστοιχο μοντέλο του Lewin, την ονομάζει *γνωστική ανακατασκευή (cognitive restructuring)*. Υποστηρίζει

ότι στη φάση της εισαγωγής της αλλαγής ο εργαζόμενος επεκτείνει τους ορίζοντες της πληροφόρησης του και με την σωστή βοήθεια επιτυγχάνεται η τροποποίηση της σκέψης και της δράσης του.

Κατά την φάση της παγιοποίησης οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα του εργασιακού τους χώρου. Για να μπορέσει να διασφαλιστεί η υιοθέτηση και σταθεροποίηση της νέας κατάστασης (αλλαγής) απαιτείται προσοχή ως προς την αφομοίωση/κατανόηση των νέων συμπεριφορών. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω δύο πρακτικών/μηχανισμών:

- Θα πρέπει ο εργαζόμενος να έχει την δυνατότητα μόνος του να επιλέξει τα πρότυπα με τα οποία θα ταυτιστεί για να δει αν ταιριάζουν με τις αντιλήψεις του.
- Θα πρέπει να δοθεί χρόνος στον εργαζόμενο να δει αν η νέα συμπεριφορά θα γίνει αποδεκτή από άλλους και από ποιους. Για αυτό είναι σκόπιμο η εισαγωγή των αλλαγών να πραγματοποιούνται σε ομαδικό επίπεδο.

3.6 Η Θεωρία του Bennis

Ο Bennis (Ζαβλανός, 2002b) διακρίνει δύο, κυρίως, λόγους που εξηγούν την ανάγκη υλοποίησης των αλλαγών σε εντός του οργανισμού. Αυτοί οι λόγοι που λειτουργούν ως οι κινητήριες δυνάμεις για την αφετηρία της αλλαγής είναι, πρώτον, οι μεταβολές που διαδραματίζονται εντός του κοινωνικού πλαισίου και δεύτερον η *οργανωτική ανανέωση* η οποία αποτελεί μια σύνθετη κοινωνική πορεία που χρειάζεται μια προσεκτική μελετημένη εξέταση της οργανωτικής συμπεριφοράς και μια σχέση συνεργασίας ανάμεσα σε μάνατζερ και επιστήμονες για βελτίωση της απόδοσης (Huczynski & Buchanan, 2001).

Επιπλέον, ο Bennis καταλήγει ότι υπάρχουν πέντε ανθρώπινα προβλήματα που αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί. Οι οποίοι είναι:

Η ολοκλήρωση ή ενοποίηση (integration): το πρόβλημα αυτό έχει να κάνει με τρόπο με τον οποίο θα ενοποιηθούν οι ανάγκες των εργαζομένων και οι στόχοι του οργανισμού.

Η Κοινωνική επίδραση (Social Influence): Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην κατανομή της ισχύος και των πηγών της ισχύος και της εξουσίας. Αντιμετωπίζεται ο

διαχωρισμός της διοίκησης από την ιδιοκτησία. Επιδιώκεται η άνοδος των εργατικών συνδικάτων και της γενικής παιδείας.

Η συνεργασία (Collaboration): το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στη ρύθμιση και την επίλυση των αντιθέσεων. Αντιμετωπίζεται το θέμα της εξειδίκευσης και του επαγγελματισμού αλλά και το πρόβλημα της ανάγκης για αλληλεξάρτηση.

Η Προσαρμογή (Adaptation): το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στη γρήγορη και σωστή αντίδραση στις αλλαγές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Η Ανανέωση (Revitalizatio): Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στο φαινόμενο της ανάπτυξης και της παρακμής. Οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία, την εργασία, το ανθρώπινο δυναμικό, τις πρώτες ύλες, τα πρότυπα και τις αξίες της κοινωνίας στους σκοπούς του οργανισμού και της κοινωνίας καθιστούν διαρκή προσήλωση στις διαδικασίες του οργανισμού και θεωρούν την αναθεώρηση επιτακτική.

Επίσης, ο Bennis (Huczynski & Buchanan, 2001) θεωρεί ότι σε μια θεωρία περί αλλαγής ισχύουν επτά προϋποθέσεις. **Πρώτον**, μια θεωρία αλλαγής πρέπει να διαθέτει εύχρηστες μεταβλητές και κατάλληλες συνθήκες για την άσκηση της επιρροής προς την κατεύθυνση της αλλαγής και να εξασφαλίζει ποιότητα στην αλλαγή και δυνατότητα βελτίωση τους. **Δεύτερον**, οι μεταβλητές δεν πρέπει να παραβιάζουν τις αξίες των μελών και των πελατών του οργανισμού. **Τρίτον**, Το κόστος της πραγματοποίησης δεν πρέπει να είναι απρόσιτο. **Τέταρτον**, πρέπει να μπορεί να δίνει διάγνωση των συνθηκών με τις οποίες θα βρεθούν αντιμετώπι τα μέλη και οι πελάτες του οργανισμού. **Πέμπτον**, τα στάδια που παρεμβάλλονται κατά την διάρκεια της πραγματοποίησης της αλλαγής πρέπει να είναι σαφή, έτσι ώστε ο φορέας της αλλαγής να μπορεί να κάνει εκτιμήσεις σχετικά με την πορεία της. **Έκτον**, τα μέλη του οργανισμού και οι πελάτες πρέπει να ενημερώνονται πάνω στον τομέα της θεωρίας της αλλαγής. **Έβδομον**, πρέπει να υπάρχει δυνατότητα εκτίμησης της καταλληλότητας της θεωρίας για διαφορετικές ομάδες πελατών.

Σε γενικές γραμμές, με το ζήτημα της αλλαγής ασχολήθηκαν πολλοί μελετητές. Πρότειναν, ο καθένας από την μεριά του, πολλές προσεγγίσεις, διατυπώσεις και διάφορα μοντέλα. Όμως όλοι κινήθηκαν στο ίδιο πλαίσιο, αντιμετωπίζοντας την διαδικασία της αλλαγής ως ένα ενιαίο έργο τριών σταδίων (Kanter, 1992).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Η ΑΛΛΑΓΗ

4.1 Ο σκοπός εισαγωγής της αλλαγής

Οι οργανισμοί τις περισσότερες φορές σχεδιάζουν την υλοποίηση μιας αλλαγής για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις ή στις ευκαιρίες που δημιουργούνται στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Συνήθως οι προγραμματισμένες αλλαγές πραγματοποιούνται για συγκεκριμένους σκοπούς. Οι Gilgeous και Chambers (1999) ομαδοποίησαν τους διάφορους αυτούς σκοπούς σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες αφορούν όλους τους τομείς λειτουργίας ενός οργανισμού.

Εμπορικοί σκοποί: οι οποίοι περιέχουν όλες εκείνες τις ενέργειες που χρειάζονται για να την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παραδείγματος χάρη αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Τεχνολογικοί σκοποί: οι οποίοι περιέχουν όλες εκείνες τις ενέργειες που χρειάζονται για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας και τον εκσυγχρονισμό του οργανισμού.

Καινοτομικοί σκοποί: συνήθως αυτοί οι σκοποί προσφέρουν στον οργανισμό κάτι καινοτόμο, περιέχοντας τις ενέργειες εκείνες που θα ανανεώσουν τον οργανισμό. Οι σκοποί αυτοί δεν επιβάλλονται στον οργανισμό από εξωτερικές πιέσεις αλλά εκφράζουν τη φιλοσοφία και την κουλτούρα του οργανισμού για καινοτομία.

Οργανωσιακοί σκοποί: οι σκοποί αυτοί περιέχουν τις δραστηριότητες εκείνες που θα κάνουν την λειτουργία του οργανισμού πιο αποδοτική, εντοπίζοντας τα κατάλληλα άτομα τα οποία θα υλοποιήσουν το όραμα του οργανισμού.

4.2 Παράγοντες πίεσης για οργανωσιακή αλλαγή

Αφορμή για αλλαγή είναι οποιαδήποτε πίεση αποδιοργάνωσης που προκύπτει είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά σε ένα οργανισμό δείχνοντας ότι υπάρχουσες δομές, συστήματα, διαδικασίες, κανονισμοί και άλλα θέματα/στοιχεία της δομής του οργανισμού δεν είναι πλέον αποτελεσματικά (Huczynski & Buchanan, 2001; Robbins & Judge, 2010).

4.2.1 Εξωτερικοί παράγοντες

Αλλαγές στις ανάγκες-επιθυμίες των καταναλωτών

Ο σκοπός ενός οργανισμού είναι να εντοπίσει και να ικανοποιήσει απόλυτα τις επιθυμίες/ανάγκες των καταναλωτών (Senior & Swailes, 2010). Άρα, οι καταναλωτές συμβάλλουν σημαντικά στην οργανωσιακή αλλαγή του οργανισμού αφού οι ανάγκες-επιθυμίες τους αυξάνονται λόγω του διαφορετικού τρόπου ζωής, της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης και την δημιουργία νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Εφόσον αλλάζουν οι επιθυμίες των καταναλωτών πρέπει να αλλάξει και ο οργανισμός αλλά και τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει για να μπορέσει να επιτύχει το σκοπό του.

Δραστηριότητες και καινοτομίες των ανταγωνιστών

Ο ανταγωνισμός αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα στις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιήσει ένας οργανισμός. Ο κάθε οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών του και να αντιδρά σε αυτές ή ακόμα και να της προλαβαίνει. Πρέπει να επιδιώκει να γίνεται πιο ανταγωνιστικός μέσω της διόρθωσης των αδυναμιών και της ελαχιστοποίησης των απειλών που δέχεται από το περιβάλλον του (Robbins & Judge, 2010).

Αλλαγές στις πρώτες ύλες

Τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να παράγουν προϊόντα/υπηρεσίες τις προσφέρουν οι προμηθευτές. Οι πρώτες ύλες που προσφέρουν οι προμηθευτές δεν είναι μόνο υλικά αγαθά αλλά μπορεί να είναι και οικονομικές, όπως για παράδειγμα τα χρήματα που προσφέρουν οι τράπεζες ή και οι μέτοχοι (Huczynski & Buchanan, 2001).

Αλλαγές στην τεχνολογία

Σε ένα οργανισμό οι πιο συχνές αλλαγές που πραγματοποιούνται έχουν να κάνουν με τον τεχνολογικό εξοπλισμό που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός. Αυτό συμβαίνει γιατί ο τομέας της τεχνολογίας αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς. Όταν ένας οργανισμός ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και τις χρησιμοποιεί αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός (Στειακάκης & Κατζός, 2002; Ζαβλανός, 2002b; Jones & Powers, 2004).

Κοινωνικές-Πολιτιστικές αξίες

Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει τις πολιτιστικές αξίες και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί. Όλοι οι οργανισμοί έχουν κοινωνική ευθύνη για το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν (Brooks, 2009).

Αλλαγές στην οικονομία

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει τον οργανισμό για σημαντικές αλλαγές είναι η οικονομία. Η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών, η οικονομική κατάσταση της χώρας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός θα επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και την λειτουργία του (Brooks, 2009). Για παράδειγμα, στην κατάσταση που βρίσκεται αυτή την στιγμή η Ελλάδα πολλές επιχειρήσεις ψάχνουν τρόπους να μειώσουν το κόστος στη παραγωγική διαδικασία.

Αλλαγές στους νόμους και κανονισμούς

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στους νόμους και κανονισμούς μπορεί να αποτελέσουν αιτία αλλαγών. Παραδείγματος χάρη, αν υπάρχουν αλλαγές στους κανονισμούς ασφάλειας στη λειτουργία του οργανισμού, τότε ο οργανισμός πρέπει να ενημερώσει τους υπαλλήλους του για αυτές (Ζαβλανός, 2002b)

4.2.2 Εσωτερικοί παράγοντες

Οι ανθρώπινες πηγές

Τα άτομα αποτελούν μια σημαντική εσωτερική δύναμη αλλαγής. Οι άνθρωποι - ανθρώπινοι πόροι- είναι απαραίτητοι για την παραγωγή των προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών της επιχείρησης. Μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχουν άνθρωποι, οι οποίοι προτιμούν τα πράγματα να παραμένουν απαράλλακτα και φέρνουν αντίσταση στις αλλαγές αλλά υπάρχουν και άνθρωποι που απαιτούν στο χώρο εργασίας τους καινοτομίες, νέες τεχνικές και πληροφορίες, ασκώντας πίεση στα ανώτερα στελέχη να προβούν σε αλλαγές μέσα στον οργανισμό (Montana κ.ά., 1993).

Η δομή εξουσίας ή η οργανωτική δομή ενός οργανισμού

Η οργανωτική δομή του οργανισμού είναι μια από τις ισχυρότερες εσωτερικές δυνάμεις αλλαγής. Θέματα όπως τα συστήματα ελέγχου, η τυπική δομή εξουσιοδοτήσεων, τα

κανάλια πληροφοριών και τα συστήματα ανταμοιβής, επηρεάζουν τη σκέψη των στελεχών σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να κάνουν για να βελτιώσουν τη λειτουργία του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός με άκαμπτα συστήματα έλεγχου, ιεραρχική δομή εξουσίας και αποφάσεων, και συστήματα αμοιβών που δίνει ελάχιστες αυξήσεις στους μισθούς, τέτοια χαρακτηριστικά της οργάνωσης μπορεί να αποτελούν σημαντικό εμπόδιο σχεδίασης ή εφαρμογής των αλλαγών (Montana κ.ά., 1993; Ζαβλανός, 2002b).

4.3 Ετοιμότητα στην αλλαγή

Όπως έχει ξανά αναφερθεί η οποιαδήποτε αλλαγή που εισάγεται μέσα σε έναν οργανισμό προκαλεί ανακατατάξεις στη δομή και τη λειτουργία του. Το πόσο αποτελεσματική θα είναι η αλλαγή εξαρτάται από την ετοιμότητα του οργανισμού να την δεχτεί (Armenakis & Bedeian, 1999; Χυτήρης, 1994).

Ο κύριος τρόπος εισαγωγής της αλλαγής μέσα στον οργανισμό είναι αυτός του μηνύματος για αλλαγή με επίκεντρο δύο σημεία. Τη *διαφορά* μεταξύ του οργανισμού και του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και την *ικανότητα* του οργανισμού να πραγματοποιήσει την αλλαγή. Επειδή, η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή μέσα στον οργανισμό σημαίνει τροποποίηση των γνωστικών δομών των εργαζομένων και των ομάδων του οργανισμού, η σημασία του μηνύματος συνδέεται και με τις ατομικές διαφορές και το δίκτυο σχέσεων μέσα στον οργανισμό (Armenakis & Bedeian, 1999; Χυτήρης, 1994).

Σημαντικό παράγοντα για την κατανόηση της αναγκαιότητας της αλλαγής αποτελεί η γνώμη που διαμορφώνεται εντός του οργανισμού από τους καθοδηγητές γνώμης. Ο επηρεασμός των καθοδηγητών γνώμης επιτυγχάνεται με τρεις κύριες τακτικές επιρροής (Senior & Swailes, 2010):

Ενεργός συμμετοχή

Ο καλύτερος τρόπος για την επικοινωνία και την εδραίωση της αναγκαιότητας της αλλαγής αποτελεί η άμεση εμπλοκή πομπού και δέκτη του μηνύματος. Τα μέλη του οργανισμού με τη βοήθεια του πομπού μπορούν να ανακαλύψουν τις αιτίες και τις πηγές της ανάγκης για αλλαγή μέσα από τις καθημερινές συνηθισμένες ενέργειες τους. Έτσι, το μήνυμα μεταφέρεται έμμεσα από τον πομπό και διαχέεται εντός του

οργανισμού από κάθε μέλος του. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Senior & Swailes, 2010) αυτός ο τρόπος επικοινωνίας θεωρείται ο αποτελεσματικότερος λόγω της εμπλοκής των ίδιων των δεκτών στην ανακάλυψη των στοιχείων.

Πειστική επικοινωνία

Η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας αποτελεί μια πηγή σωστής πληροφόρησης, η οποία συγχρόνως έχει και συμβολικό χαρακτήρα. Έχει συμβολικό χαρακτήρα το μήνυμα που μεταδίδεται γιατί αφορά την αφοσίωση στην προσπάθεια για αλλαγή και το πόσο σημαντική είναι. Ένα σημαντικό συστατικό της πειστικής επικοινωνίας είναι ο τρόπος που θα μεταδοθεί το μήνυμα, παραδείγματος χάρη γραπτώς ή προφορικώς

Διαχείριση των εξωτερικών πηγών πληροφόρησης

Η ενδυνάμωση των μηνυμάτων του φορέα της αλλαγής γίνεται και με τη χρήση των εξωτερικών πηγών. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν το περιεχόμενο του μηνύματος προέρχεται από πολλές πηγές είναι πιο πειστικό και γίνεται δεκτό πιο εύκολα. Όμως όταν η πληροφόρηση έρχεται από εξωτερικές πηγές μπορεί να είναι κατευθυνόμενη από τον ίδιο τον οργανισμό.

4.4 Φορείς της αλλαγής

Για να μπορέσει να εισαχθεί, σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί μια αλλαγή υπάρχουν κάποιοι φορείς οι οποίοι θα κάνουν όλες αυτές τις ενέργειες και είναι υποστηρικτές της. Οι κυριότεροι φορείς είναι (Χυτήρης, 2001):

Ο ηγέτης του οργανισμού

Ο ηγέτης είναι εκείνος που αντιλαμβάνομαι τότε ο οργανισμός πρέπει να προχωρήσει στην πραγματοποίηση της αλλαγής, να την προγραμματίσει και να τη υλοποιήσει. Ο ηγέτης μέσα σε έναν οργανισμό κατέχει την υψηλότερη ιεραρχικά βαθμίδα,, θέτει τους στόχους του οργανισμού και είναι υπεύθυνος για την πορεία της (Χυτήρης, 2001; Σταφυλά, 1997).

Οι προγραμματιστές της αλλαγής

Είναι τα άτομα εκείνα τα οποία μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε σχέδια και προγράμματα δράσης, μέσα στα οποία αναφέρονται τι πρέπει να γίνει και με ποιο

τρόπο. Τα άτομα αυτά εξετάζουν και καταγράφουν με ακρίβεια τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί η αλλαγή επιτυχώς. Τα άτομα αυτά είτε εργάζονται μέσα στον οργανισμό είτε προσλαμβάνονται μόνο για να υλοποιήσουν το σκοπό αυτό

Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής

Οι εκτελεστές είναι τα άτομα που εκτελούν κάποιες εργασίες που τους έχουν ανατεθεί από τους προγραμματιστές. Τα άτομα αυτά ασχολούνται με το πρακτικό κομμάτι της αλλαγής και μπορεί να είναι από οποιαδήποτε βαθμίδα του οργανισμού.

Οι υποστηρικτές της αλλαγής

Οι υποστηρικτές είναι τα άτομα που στηρίζουν ή τον οργανισμό οικονομικά, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα έξοδα που έχει η διαδικασία αλλαγής, ή εμπνυχώνουν τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να κατανοήσουν πόσο σημαντική είναι η αλλαγή και να την υποστηρίξουν. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό, να είναι ένας άλλος οργανισμός ή μπορεί να είναι η διοίκηση του οργανισμού που πραγματοποιεί την αλλαγή.

4.5 Στάδια της προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής

Όπως είναι φυσικό μια επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη αλλαγή δεν μπορεί να έχει συγκεκριμένα στάδια για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί, αφού η διαδικασία της είναι απρόβλεπτη και διαφέρει ανά αλλαγή. Αντίθετα, μια προγραμματισμένη αλλαγή, ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια, τα οποία είναι (Χυτήρης, 2001):

Το διαγνωστικό στάδιο: σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με τα προβλήματα και την δυσλειτουργία. Αρχίζει να κάνει σύγκριση της κατάστασης που επικρατεί και σε αυτή που επιθυμεί να φτάσει. Αρχίζει να μελετάει τις αλλαγές που έχουν γίνει στο εξωτερικό της περιβάλλον, τις συνέπειες που έχουν στον οργανισμό και διαπιστώνει ότι πρέπει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Επίσης, σε αυτό το στάδιο μελετούνται και οι αντιδράσεις που θα προκληθούν από την προγραμματισμένη αλλαγή και αναζητούνται τρόποι εξομάλυνσης και αποφυγής τους.

Το στάδιο του προγραμματισμού: στο στάδιο αυτό τα ανώτερα στελέχη αποφασίζουν ποιές αλλαγές πρέπει να γίνουν, τι θα περιλαμβάνουν και πως θα πραγματοποιηθούν.

Το στάδιο της υλοποίησης: το στάδιο αυτό είναι το πιο κρίσιμο για την επιτυχία της αλλαγής. Όλα όσα έχουν σχεδιαστεί για την διαδικασία της αλλαγής γίνονται πράξη. Επειδή όμως μπορεί να παρουσιαστούν διάφορα απρόβλεπτα προβλήματα, τα οποία αν δεν αντιμετωπιστούν άμεσα θα δημιουργήσουν προβλήματα στην όλη διαδικασία, θα πρέπει να προηγείται μια δοκιμαστική φάση σε κάποιο τμήμα του οργανισμού, έτσι ώστε να εξακριβώνονται τα πιθανά προβλήματα και να γίνονται τροποποιήσεις στο αρχικό σχέδιο.

Το στάδιο της αξιολόγησης: στο στάδιο αυτό οι υπεύθυνοι αξιολογούν αν τα αποτελέσματα της αλλαγής έχουν ικανοποιήσει τους στόχους που είχαν τεθεί. Επιπλέον, μελετούν τις συνέπειες της αλλαγής τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για το ευρύτερο περιβάλλον της.

4.6 Οργανωσιακή Αλλαγή και Στρατηγικές Ανάπτυξης

Στρατηγική της συμπεριφοράς

Η στρατηγική της συμπεριφοράς εστιάζεται στην ανάγκη ύπαρξης της κατάλληλης εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι η επιμόρφωση των εργαζομένων θα τους οδηγήσει στο να κατανοήσουν την ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή. Μέσα από αυτή την επιμόρφωση θα αποκτήσουν γνώσεις, δεξιότητες και νέες στάσεις, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε νέες συμπεριφορές. Οι νέες αυτές συμπεριφορές θα είναι ικανές να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Brooks, 2009).

Στρατηγική της δομής

Η στρατηγική της δομής εστιάζεται στην δημιουργία της κατάλληλης σχέσης/αναλογίας μεταξύ οργανωτικής διάταξης και προσέγγισης σχεδιασμού. Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική πρέπει να υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ της δομής του οργανισμού και του σχεδιασμού, σύμφωνα με το όραμα, την κατεύθυνση, την αποστολή, ή τους στόχους του οργανισμού. Υπό την στρατηγική αυτή οι αλλαγές ενσωματώνονται και συνδέονται με το οργανόγραμμα έτσι ώστε να υπάρχει ευθυγράμμιση της προσπάθειας βελτιστοποίησης της χρήσης των πόρων με τους εργαζόμενους, τα τμήματα αλλά και τις υπηρεσίες/προϊόντα. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρξει αναθεώρηση των κέντρων λήξης αποφάσεων επαναπροσδιορίζοντας τη θέση τους στα σημεία που απαιτείται. Παράλληλα, η απλοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε συγκεκριμένα

τμήματα του οργανισμού θα μπορούσε να συνδράμει στη βελτίωση του χρόνου απόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών (Huczynski & Buchanan, 2001).

Στρατηγική της τεχνικής

Η στρατηγική της τεχνικής ορίζει την συνεχή βελτίωση. Υπό αυτή τη στρατηγική η αλλαγή αποτελεί μια διαρκή διαδικασία εντός του οργανισμού και σε όλα τα τμήματα του με σκοπό την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Κυρίαρχο ρόλο στην επίτευξη της στρατηγικής αυτής διαδραματίζει η τεχνολογία που θεωρείται ως μοχλός αλλαγής. Αυτή η στρατηγική σχετίζεται με τον όρο Kaizen που εφάρμοσαν πρώτες οι Ιαπωνικές βιομηχανίες που σημαίνει «αλλαγή για το καλύτερο» με σκοπό τη συνεχόμενη αλλαγή για την βελτίωση της ποιότητας και την μείωση του κόστους (III & Tushman, 2002).

4.7 Η αξιολόγηση της αλλαγής

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια κατά την διαδικασία αλλαγής είναι η αξιολόγηση της. Με την αξιολόγηση της αλλαγής μελετάται η αποτελεσματικότητα των όσων προγραμματίστηκαν και υλοποιήθηκαν. Πριν την εισαγωγή οποιασδήποτε αλλαγής, αποτελεί προϋπόθεση η ύπαρξη ή η δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Η έλλειψη ενός τέτοιου συστήματος είναι πολλές φορές ο λόγος που αποτυγχάνει μια αλλαγή. Για τη διαδικασία της αξιολόγησης πολλές φορές είναι απαραίτητη η συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες, οι οποίοι συνήθως προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, έτσι ώστε η ερευνά να είναι αντικειμενική και η εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων και προτύπων ποιότητας (πχ. ISO 9000, Balance Scorecard, Six Sigma, κ.α.). αποτελεί προϋπόθεση για την διεξαγωγή αυτών των ερευνών η τήρηση των κανόνων ερευνητικής και ηθικής δεοντολογίας σύμφωνα με τα εκάστοτε διεθνή και εθνικά πλαίσια (Jones & Powers, 2004).

Η αξιολόγηση της αλλαγής γίνεται σε προκαθορισμένα χρονικά σημεία και απαιτεί την κατάλληλη παροχή στοιχείων/δεδομένων που συλλέγονται με ένα εύρος τρόπων και μέσων όπως το πληροφοριακά συστήματα εντός του οργανισμού, ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις με ενδιαφερόμενα μέλη (πχ πελάτες, εργαζόμενους) και άλλες μεθόδους. Επιπλέον για την αποτελεσματική αξιολόγηση της αλλαγής απαιτείται συνεχή και ορθή

επικοινωνία με μεταξύ διοίκησης και των όλων των μερών που εμπλέκονται στην αλλαγή.

Καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης διαδραματίζει ο πελάτης αλλά και ο ανταγωνισμός. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον κυριαρχείται από την προσπάθεια όλων των οργανισμών να επιτύχουν τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους προσφέροντας την καλύτερη δυνατή πρόταση αξίας. Έτσι η επιτυχία της αλλαγής, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, καθορίζεται από την απόκριση του πελάτη (Kotler, 2000). Έτσι, γίνεται αναγκαίο για κάθε οργανισμό να αξιολογήσει τα δεδομένα της αγοράς/κλάδου πριν αλλά και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης ενός πλάνου αλλαγής. Το πρόγραμμα δράσης του οργανισμού πρέπει να διαμορφωθεί λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τον ανταγωνισμό αλλά και την πελατειακή βάση. Έτσι θα διασφαλιστεί η επιλογή των μεθόδων που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων που θέτει το πρόγραμμα αλλαγής. Στο ίδιο πλαίσιο, η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται στην παρακολούθηση συγκεκριμένων θεμάτων/παραγόντων που βοηθούν στη σύγκριση (Benchmarking) με ανταγωνιστικούς οργανισμούς αλλά και προβάλουν τις αποκλίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων και των αρχικών στόχων έτσι ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης (Brooks, 2009). Είναι σημαντικό οι στόχοι που τίθενται από το αρχικό πλάνο δράσης να είναι αντικειμενικοί και να είναι εφικτή η εύκολη αξιολόγηση τους.

Τα στάδια από τα οποία περνάει η διαδικασία της αξιολόγησης της αλλαγής, και αναλύονται παρακάτω, είναι η καταγραφή της κατάστασης, ο έλεγχος εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού, και ο μελλοντικός σχεδιασμός

Καταγραφή της κατάστασης

Στο στάδιο αυτό συγκεντρώνονται όλα τα στοιχεία και οι δείκτες που θα αναλυθούν, ορίζεται ο τρόπος αξιολόγησης και το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα γίνει αυτό. Κατά το στάδιο αξιολογείται η ποιότητα, η ποσότητα και η διάρκεια των αποτελεσμάτων καθώς επίσης και σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων - ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό - εξετάζονται και καταγράφονται οι πιθανές αντιδράσεις που σχετίζονται με την αλλαγή. Σε περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται σημαντική απόκλιση από τα αναμενόμενα αλλά και προσκόλληση σε διαδικασίες και συμπεριφορές προ-

αλλαγής τότε ίσως πρέπει να εξεταστεί η αναθεώρηση του πλάνου αλλαγής με σκοπό την εντατικοποίηση των προσπαθειών (Χυτήρης, 2001).

Έλεγχος εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού

Είναι γνωστό ότι τα πλάνα αλλαγής συχνά έχουν προβλήματα σχεδιασμού που σχετίζονται με την θέσπιση υπεραισιόδοξων στόχων. Στο στάδιο αυτό η αξιολόγηση εστιάζει να διακριβώσει εάν το αρχικό πλάνο επιτυγχάνεται και εάν οι πόροι του οργανισμού χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την υλοποίηση των στόχων του πλάνου αλλαγής (Χυτήρης, 2001).

Μελλοντικός σχεδιασμός

Η αξιολόγηση συνδράμει στην διαπίστωση των απαιτούμενων μελλοντικών δράσεων/ενεργειών με βάση τα δεδομένα/αποτελέσματα από την υλοποίηση του υφιστάμενου πλάνου αλλαγής. Αυτό βοηθάει να αποφευχθούν λάθη στο μέλλον καθώς και να εντοπιστούν και να αναδειχθούν οι καλές πρακτικές που εφαρμόστηκαν με επιτυχία στο προηγούμενο διάστημα. Συνεπώς στο στάδιο αυτό η αξιολόγηση αποτελεί την αφετηρία για τον επανασχεδιασμό, όπου χρειάζεται, των διαδικασιών και διεργασιών του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο ο μελλοντικός σχεδιασμός του πλάνου δράσης περνάει μέσα από την αξιολόγηση της αλλαγής με απώτερο σκοπό την ευθυγράμμιση με το όραμα του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

4.8 Προϋποθέσεις για την αξιολόγηση της αλλαγής

Όπως αναφέρθηκε προτύτερα, ο χρόνος υλοποίησης της αξιολόγησης της αλλαγής αποτελεί κρίσιμο σημείο για την εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Η πρόωρη ή ετεροχρονισμένη υλοποίησης της αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα αποτελέσματα (Huczynski & Buchanan, 2001).

Επιπλέον, η προσεκτική και οργανωμένη διεκπεραίωση της αξιολόγησης είναι αναγκαία ιδιαίτερα σε πολύπλοκες καταστάσεις. Έτσι, για την ορθή αξιολόγησης πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο στο οποίο θα περιγράφονται ο σκοπός και οι στόχοι της αξιολόγησης, τα μέτρα και οι δείκτες μέτρησης του αποτελέσματος, οι πηγές πληροφόρησης και οι τρόποι συλλογής των στοιχείων, η μεθοδολογία ανάλυσης των στοιχείων και εξαγωγής των συμπερασμάτων. Τέλος το σχέδιο αξιολόγησης πρέπει να

περιγράφει τους αποδέκτες των τελικών αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και τη χρονικό πλαίσιο που θα ολοκληρωθεί η διαδικασία (Huczynski & Buchanan, 2001).

Για την αξιολόγηση της αλλαγής είναι απαραίτητο να υπάρχουν στόχοι που να είναι ξεκάθαροι, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι αλλά και ένας ικανός αριθμός ανθρώπων, εντός του οργανισμού, αποτιμούν τα αποτελέσματα έτσι ώστε να αξιολογήσουν την εμπλοκή τους στην προσπάθεια για αλλαγή. Η αξιολόγηση, όπως αναφέρθηκε, είναι μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία και συνεπώς πρέπει να μπορεί να χρηματοδοτηθεί επαρκώς η υλοποίησής της. Τέλος, η αξιολόγηση πρέπει να έχει ως απώτερο σκοπό την εξαγωγή αποτελεσμάτων που στοχεύουν στην προώθηση της προόδου και της βελτίωσης του οργανισμού (Huczynski & Buchanan, 2001).

Η αξιολόγηση της αλλαγής είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τον οργανισμό στην αντιμετώπιση σημαντικών προκλήσεων και προβλημάτων. Συγκεκριμένα, βοηθάει την διοίκηση να μάθει να χειρίζεται και να αντιμετωπίζει τις οποίες μελλοντικές αλλαγές που θα προκύψουν. Επίσης, επιτυγχάνει την αποτελεσματικότερη χρήση όλων των διαθέσιμων δεδομένων/πληροφοριών που προκύπτουν από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, αλλά και βοηθά να ενσωματωθεί η γνώση από τις εμπειρίες του παρελθόντος. Τέλος, η αξιολόγηση της αλλαγής βοηθάει στον έγκυρο υπολογισμό της μελλοντικής απόδοσης του οργανισμού (Huczynski & Buchanan, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

5.1 Αντίσταση στην αλλαγή από τους εργαζόμενους

Τις περισσότερες φορές οι φορείς των αλλαγών δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα τεχνικά συστατικά της διαδικασίας παραβλέποντας τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος κατέχει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της υλοποίησης της αλλαγής. Οι στάσεις των εργαζομένων φανερώνουν τα συναισθήματα, τις σκέψεις αλλά και τις συμπεριφορές τους απέναντι στην αλλαγή. Οι στάσεις αυτές προκύπτουν από τις πληροφορίες που έχουν οι εργαζόμενοι για την αλλαγή αλλά και από την ψυχολογική τους κατάσταση. Σύμφωνα με τους Petty & Wegener (1998) η στάση έναντι της αλλαγής ορίζεται σαν η συνολική αξιολόγηση ενός εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή. Ενώ οι αλλαγές αποτελούν σημαντικό παράγοντα στη βιωσιμότητα του οργανισμού, η εισαγωγή μιας αλλαγής στο εσωτερικό του οργανισμού προκαλεί αντιδράσεις των εργαζομένων. Η αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή μπορεί να είναι φανερή με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγής ή να μην είναι εμφανής, οπότε παίρνει για τον εργαζόμενο τη μορφή προσχημάτων. Πολλοί είναι οι λόγοι που οδηγούν τους εργαζομένους ενός οργανισμού να αντιστέκονται σε οτιδήποτε μπορεί να μεταβάλλει την υφιστάμενη κατάσταση. Μερικοί από αυτούς είναι (Ζαβλανός, 2002b; Huczynski & Buchanan, 2001; Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003) :

Ο φόβος: οι εργαζόμενοι κυριεύονται με φόβο στο άκουσμα οποιασδήποτε αλλαγής. Είτε γιατί φοβούνται ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις και θα χάσουν την δουλειά τους είτε ότι θα υποβιβαστούν και θα μειωθούν οι αποδοχές τους. Οι πλειοψηφία των εργαζομένων επειδή νιώθουν "βολεμένοι" με τον τρόπο που εργάζονται δεν δέχονται τις αλλαγές. Παραδείγματος χάρη, όταν έγινε η εισαγωγή των υπολογιστών στους οργανισμούς, πολλοί εργαζόμενοι που δεν γνώριζαν να χρησιμοποιούν υπολογιστές φοβήθηκαν μήπως χάσουν την δουλειά τους (Ζαβλανός, 2002b; Huczynski & Buchanan, 2001).

Η απώλεια ελέγχου: όταν πραγματοποιείται μια αλλαγή δημιουργούνται νέες γνώσεις, νέες πληροφορίες, τις οποίες οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν αλλά και να εφαρμόσουν με αποτέλεσμα να αντιδρούν γιατί φοβούνται μήπως χάσουν τον έλεγχο στο χώρο εργασίας τους (Ζαβλανός, 2002b; Huczynski & Buchanan, 2001).

Συνήθεια: η συνήθεια οδηγεί το άτομο σε στασιμότητα με αποτέλεσμα την αντίδραση στην αλλαγή αφού συνδέεται με ένα αίσθημα άνεσης και σιγουριάς (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Η αβεβαιότητα: η κάθε αλλαγή που υλοποιείται σε ένα εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί στους εργαζόμενους την αίσθηση της αβεβαιότητας. Αυτή η αίσθηση που της αβεβαιότητας προκύπτει από το ότι οι εργαζόμενοι συνήθως δεν είναι ενημερωμένοι για τις συνέπειες που θα προκληθούν από την αλλαγή, τα οφέλη που θα προκύψουν για τον οργανισμό αλλά και για αυτούς (Ζαβλανός, 2002b; Huczynski & Buchanan, 2001).

Η επιπλέον εργασία: συνήθως όταν υλοποιείται μια αλλαγή σε έναν οργανισμό απαιτούνται περισσότερες ώρες εργασίας από τους υπαλλήλους ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχώς η αλλαγή, αυτό έχει ως συνέπεια να φοβίζει τους εργαζομένους. Εν μέρει, αυτό έχει μια λογική διότι για να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε τυχόν αλλαγή που πραγματοποιείται στον εργασιακό τους χώρο θα πρέπει να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να αποκτήσουν νέες πληροφορίες (Ζαβλανός, 2002b; Huczynski & Buchanan, 2001).

Η απειλή του εγωισμού: τα ανώτερα στελέχη φοβόνται ότι με την αλλαγή θα χάσουν το κύρος που έχουν μέσα στον οργανισμό με αποτέλεσμα να θίγεται ο εγωισμός τους. Όταν αισθανθούν ότι απειλούνται από την αλλαγή αντιδρούν δυναμικά (Ζαβλανός, 2002b; Huczynski & Buchanan, 2001).

Διαφορετικές αντιλήψεις: συνήθως οι αλλαγές που πραγματοποιούνται σε έναν οργανισμό είναι αποτέλεσμα αξιών, στόχων, επιλογών και υποκειμενικών αντιλήψεων, οπότε είναι φυσικό να υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις πάνω σε αυτές. Όταν κάποιος εργαζόμενος διαφωνούν με το περιεχόμενο ή τον τρόπο που υλοποιείται μια αλλαγή οδηγούνται στην άρνηση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Αντιδράσεις στο φορέα της αλλαγής: σε κάποιες περιπτώσεις η αντίσταση των εργαζομένων δεν προκύπτει από τις συνέπειες της αλλαγής αλλά από τα άτομα που προτείνουν την αλλαγή. Η αντίδραση αυτή απορρέει από την αξιοπιστία των ατόμων που επιχειρούν να εισάγουν την αλλαγή, από την θέση που κατέχουν στον οργανισμό ή ακόμα και τον τρόπο που διοικούν (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής: πολλές φορές οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού δεν μπορούν να καταλάβουν την χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και τον οργανισμό. Αυτό όμως προκύπτει από την ελλείπει αποτελεσματική επικοινωνία από τους υπευθύνους των αλλαγών (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Συνήθως, οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αντιδρούν εκφράζοντας είτε μια διαφορετική συμπεριφορά (ψυχολογική αντίδραση) είτε για συγκεκριμένους λόγους (συστηματική αντίδραση). Εάν οι υπεύθυνοι της αλλαγής δεν υπολογίσουν σωστά την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων έτσι ώστε να μπορέσουν να τις καταπολεμήσουν, η υλοποίηση της αλλαγής θα αποτύχει. Οι πιο συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν και αντιστέκονται οι εργαζόμενοι σε μια πιθανή αλλαγή είναι (Cornell, 1996; Χυτήρης, 2001):

- *Απόρριψη:* Η απόρριψη είναι η πιο συνήθης και σοβαρή μορφή αντίδρασης. Οι εργαζόμενοι θεωρούν πως θα χάσουν την δουλειά τους ή θα μειωθούν οι αποδοχές και τις περισσότερες φορές η αντίδραση αυτή παίρνει την μορφή της απεργίας.
- *Αντίσταση:* Η συγκεκριμένη μορφή αντίδρασης υιοθετείται από τους εργαζομένους όταν θεωρούν ότι οι επιπτώσεις της αλλαγής δεν είναι καταστροφικές. Η αντίδραση αυτή καταλήγει συνήθως να παίρνει την μορφή των συζητήσεων σχετικά με τις επιπτώσεις της αλλαγής, μειωμένης απόδοσης, κ.α.
- *Ανοχή:* Η αντίδραση αυτή είναι ήπια, γιατί πρόκειται για μια ουδέτερη κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι θεωρούν πως ούτε βλάπτονται αλλά και ούτε ωφελούνται από την αλλαγή.
- *Αποδοχή:* αποτελεί τη θετικότερη και πιο επιθυμητή μορφή αντίδρασης των εργαζομένων απέναντι στην πιθανή αλλαγή που θα εισάγει ο οργανισμός. Συνήθως, παρατηρείται αυτού του είδους η μορφή αντίδρασης, όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν θα έχουν αντικειμενική ή υποκειμενική αρνητική συνέπεια από την αλλαγή, αλλά θα ωφεληθούν από την αλλαγή, η οποία μπορεί να τους προσφέρει νέες ευκαιρίες.

5.2 Αντίσταση στη αλλαγή από τον οργανισμό

Η αντίδραση απέναντι στην αλλαγή δεν δημιουργείται μόνο από τους εργαζομένους αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό. Υπάρχουν πολλοί οργανισμοί, οι οποίοι αδυνατούν να εισάγουν και να πραγματοποιήσουν οποιαδήποτε αλλαγή. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2010) οι οργανισμοί δεν υλοποιούν αλλαγές για τους παρακάτω λόγους:

Έλλειψη πόρων: πολλές φορές αν και υπάρχει επιθυμία για αλλαγή από την διοίκηση του οργανισμού δεν υπάρχουν οικονομικοί πόροι για να πραγματοποιηθούν αυτές.

Οργανωσιακές συμφωνίες/δεσμεύσεις: υπάρχουν περιπτώσεις όπου η διοίκηση του οργανισμού δεν μπορεί να εισάγει αλλαγές διότι είτε έχει συνάψει κάποιες συμφωνίες με τον σύλλογο των εργαζομένων όσο αφορά την μισθοδοσία, το ωράριο και της απολύσεις των υπαλλήλων είτε έχει κάνει ειδικές συμφωνίες με πελάτες όσο αφορά το ποσοστό εκπτώσεων που τους προσφέρει ή τον τρόπο πληρωμής.

Απειλή στη δύναμη και την επιρροή: πολλοί οργανισμοί αποσκοπούν στη σταθερότητα αποφεύγοντας τις συχνές αλλαγές. Σε αυτούς τους οργανισμούς η πειθαρχία επιβάλλεται με ανταμοιβές και τιμωρίες άρα οποιαδήποτε νέα ιδέα ή αλλαγή ίσως θεωρηθεί ως απειλή για τον ίδιο τον οργανισμό.

5.3 Η κουλτούρα του οργανισμού και η αντίδραση στην αλλαγή

Είναι αναμενόμενο ότι η επικρατούσα κουλτούρα του οργανισμού να αποτελεί εμπόδιο σε όσους προσπαθούν να επιβάλλουν κάποιες αλλαγές. Επειδή οι εργαζόμενοι του οργανισμού έχουν καταβάλει μεγάλες προσπάθειες για να υιοθετήσουν την κουλτούρα που ισχύει στον οργανισμό, είναι αντίθετοι στο να γίνουν τροποποιήσεις στην κουλτούρα αυτή. Ένας οργανισμός που επιθυμεί να πραγματοποιήσει αλλαγές στην κουλτούρα του πρέπει να προσέξει τα ακόλουθα (Θεοδωράτος, 2004):

- Την μορφή ηγεσίας που έχει υιοθετηθεί από τον οργανισμό
- Τη δομή της οργάνωσης του οργανισμού
- Την ιστορία του οργανισμού

- Την ισορροπία δυνάμεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων ή και μεμονωμένων ατόμων

Η οποιαδήποτε αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού σημαίνει μακροχρόνια αλλαγή της φιλοσοφίας των διοικητικών στελεχών και της διοίκησης του οργανισμού αλλά και η υιοθέτηση υποστηρικτικών οργανωτικών δομών, οι οποίες θα στηρίζουν τις προωθούμενες αλλαγές (Θεοδωράτος, 2004).

5.4 Στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίδρασης απέναντι στην αλλαγή

Κατά την υλοποίηση μιας αλλαγής οι ομαλές και αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο. Η διαχείριση των συγκρούσεων, οι επικοινωνιακές εργασιακές σχέσεις αλλά και η επικοινωνία συντελούν θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, οι φορείς της αλλαγής ή η διοίκηση ή τα ανώτερα στελέχη, θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους, να δημιουργήσουν και να εξασφαλίσουν το κατάλληλο περιβάλλον και τους απαραίτητους πόρους για να μπορέσει να υλοποιηθεί η αλλαγή (Χυτήρης, 2001).

Παραπάνω αναφέρθηκε ότι οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή και αυτό βεβαίως θεωρείται φυσιολογικό, όμως για να μειωθεί η αντίσταση στην αλλαγή τα ανώτερα στελέχη ή φορείς που σχεδιάζουν να εισάγουν μια αλλαγή θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν κάποιες στρατηγικές για να μπορέσουν να τις μειώσουν και να τις αντιμετωπίσουν. Κάποιοι από τους παράγοντες αποτελεσματικής εφαρμογής αλλαγών, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι (Χυτήρης, 2001; Ζαβλανός, 2002b; Fernandez & Rainey, 2006):

Η ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή: θα πρέπει να εξηγηθούν αναλυτικά και ξεκάθαρα σε όλους τους εργαζομένους, ακόμα και σε αυτούς που δεν θέλουν να συμμετάσχουν στην διαδικασία αλλαγής, γιατί είναι αναγκαία η αλλαγή για τον οργανισμό.

Η εξασφάλιση συμμετοχής ακόμα και εκείνων που πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή: η αντίσταση των εργαζομένων θα μειωθεί αν αισθανθούν ότι έχουν λόγο και κίνητρο στον τρόπο που θα σχεδιαστεί και θα υλοποιηθεί η αλλαγή.

Η πλήρη πληροφόρηση: Η πλήρη ενημέρωση των εργαζομένων από τα ανώτερα στελέχη, έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να κατανοούν καλύτερα την αλλαγή και να μην επηρεάζονται από το περιβάλλον τους. Επιπλέον, δεν αναπτύσσονται συναισθήματα όπως ο φόβος και η ανασφάλεια, γιατί έχουν την δυνατότητα να λύσουν όλες τους τις απορίες για την διαδικασία της αλλαγής από τους υπεύθυνους.

Η παροχή δυνατότητας έκφρασης των αντιρρήσεων: όταν οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι έχουν την ελευθερία του λόγου τους και ότι οι απόψεις τους θα εικαστούν και θα πραγματοποιηθούν, δημιουργείται ένα κλίμα το οποίο δίνει έδαφος για συζητήσει και κατανόηση.

Η αποτίμηση της κουλτούρας του οργανισμού και των εργαζομένων κατά την αλλαγή: Τα ανώτερα στελέχη που εισάγουν την αλλαγή θα πρέπει να γνωρίζουν εξ αρχής τις αξίες και την κουλτούρα τόσο των εργαζομένων όσο και του ίδιου του οργανισμού.

Η παροχή κινήτρων: αν δοθούν στους εργαζομένους κίνητρα, όπως bonus, τότε αισθάνονται ότι θα πρέπει να εργαστούν περισσότερο και υιοθετούν το νέο τρόπο εργασίας πιο εύκολα.

Η εξασφάλιση ενεργητικής συναίνεσης: τα ανώτερα στελέχη καλούνται να δημιουργήσουν ένα κοινό όραμα με το οποίο θα ευθυγραμμιστούν όλοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού αποκτώντας ενδιαφέρον και κίνητρο για την υλοποίησής του. Έτσι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέρος της διαδικασίας και συνεπώς εξομαλύνονται ή αποφεύγονται οι οποίες αντιδράσεις.

Η υλοποίηση μόνο όσων αλλαγών είναι αναγκαίες: από την αρχή θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ποιες αλλαγές είναι αναγκαίες να γίνουν και ποιες όχι, αλλιώς υπάρχει πιθανότητα δημιουργίας έντονων αντιδράσεων.

Η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση: Για να μπορέσει να επιτύχει και να αποδώσει η αλλαγή χρειάζεται χρόνος. Είναι φυσιολογικό όταν υλοποιείται μια αλλαγή σε οποιοδήποτε οργανισμό τα επιθυμητά αποτελέσματα καθυστερούν να έρθουν. Δεν θα πρέπει να κάνουν βιαστικές κινήσεις, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία αισθημάτων αποτυχίας.

Επιδίωξη ολοκληρωμένης αλλαγής: με σκοπό την συνολική μετεξέλιξη του οργανισμού η αλλαγή θα πρέπει να γίνεται με συστηματικό τρόπο σε ένα μεγάλο εύρος από τμήματα/υποσυστήματα του οργανισμού.

5.5 Στάδια προσαρμογής στην αλλαγή

Επειδή κατά την διάρκεια της αλλαγής οι εργαζόμενοι περνάνε από το γνωστό στο άγνωστο, τους δημιουργούνται αισθήματα αγωνίας, φόβου και ανασφάλειας, τα οποία παρακωλύουν τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος για την εισαγωγή μιας αλλαγής. Επειδή ο ψυχολογικός παράγοντας είναι πολυσύνθετος θα πρέπει να μελετηθεί σε βάθος η ανθρώπινη συμπεριφορά, εστιάζοντας στον τρόπο αντίδρασης του ατόμου όταν βρίσκεται αντιμέτωπος με κάτι νέο. Κατά τους Ket de Vries & Miller (1984) και τους Adams, Hayes & Hopson (1976) όπως αναφέρονται από τον Carnall (2007), το άτομο για να μπορέσει να προσαρμοστεί στην αλλαγή περνάει από πέντε στάδια, τα οποία είναι:

Άρνηση: Είναι η πρώτη αντίδραση των εργαζομένων σε μια πιθανή αλλαγή μέσα στον εργασιακό χώρο. Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η αλλαγή (εάν είναι απρογραμμάτιστη και επιβαλλόμενη ή προβλεπόμενη) επηρεάζει την ένταση του σταδίου αυτού. Συνήθως, ανάλογα την ένταση της άρνησης παρατηρείται ανάλογη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

Άμυνα: οι εργαζόμενοι όταν συνειδητοποιούν ότι λόγω της αλλαγής θα πρέπει να αλλάξουν τις συνήθειες τους, αμύνονται υπερασπίζοντας την εργασία και τον χώρο που εργάζονται.

Παραμερισμός παλαιών πεποιθήσεων: σε αυτό το στάδιο οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν σταδιακά τις αντιλήψεις του παρελθόντος και εξετάζουν τις νέες αντιλήψεις, διαπιστώνοντας ότι τελικά δεν είναι τόσο απειλητικά όσο νομίζανε αρχικά.

Προσαρμογή: στο στάδιο αυτό οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τις καινούριες καταστάσεις και εξασκούνται πάνω σε αυτές.

Συστηματοποίηση: σε αυτό το στάδιο έχει πραγματοποιηθεί ο αρχικός στόχος, οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί την νέα κατάσταση και έχει γίνει μέρος της ζωής τους.

Τα παραπάνω ανθρώπινα συναισθήματα είναι απόλυτα φυσιολογικά, αφού οι άνθρωποι αναζητούν την σταθερότητα σε όλους τους τομείς από την οικογένεια μέχρι τον εργασιακό τους χώρο. Οι πλειοψηφία των ανθρώπων δεν μπορεί να αποδώσει όταν στον εργασιακό τους χώρο δεν υπάρχει σταθερότητα και ασφάλεια για το μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν μελέτες περιπτώσεων οργανισμών και εταιρειών, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό, οι οποίες πραγματοποιούν αλλαγές.

ΕΟΠΥΥ

Ο Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ²) είναι από τους ελάχιστους δημόσιους οργανισμούς, ο οποίος πραγματοποίησε σημαντικές αλλαγές με μεγάλα οφέλη για αυτόν αλλά και για τους ασφαλισμένους. Δημιούργησε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα, το σύστημα ηλεκτρονικής συνταγογράφησης και παραπομπής διαγνωστικών εξετάσεων, το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα να ελαχιστοποιηθεί η ταλαιπωρία των ασφαλισμένων και των ιατρών. Με αυτό το τρόπο είχε την δυνατότητα να έχει πρόσβαση και να ελέγχει καθημερινά το κόστος του οργανισμού για φάρμακα και εξετάσεις. Η αλλαγή αυτοί δημιούργησε πολλές αντιδράσεις κυρίως από τους εργαζόμενους του οργανισμού (συμβεβλημένοι ιατροί). Οι λόγοι ήταν πολλοί και διάφοροι. Κάποιοι από τους γιατρούς δεν γνώριζαν ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οπότε η αλλαγή αυτή τους δυσκόλευε. Ενώ κάποιοι άλλοι αντιδρούσαν γιατί θεωρούσαν ότι με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός αμφισβητούσε την αξιοπιστία τους και είχε ως σκοπό τον έλεγχο τους.

Μια άλλη αλλαγή που υλοποίησε ο οργανισμός είχε ως αποτέλεσμα να εξοικονομηθούν χρήματα του δημοσίου αλλά και των ασφαλισμένων, όταν καλούσαν για να κλείσουν ραντεβού με ιατρούς. Κατάργησε την μέχρι τότε υπάρχουσα γραμμή για τα τηλεφωνικά ραντεβού και την αντικατάστησε με άλλα. Όπως ανακοίνωσε ο οργανισμός³, η νέα υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (ύστερα από ανοικτό διαγωνισμό) παρέχεται από τέσσερις ανάδοχες εταιρείες (e-value, Newsphone, Callcenter, BPO-Vodafone) αντί μιας, επιλογή που αυξάνει τον ανταγωνισμό. Το κόστος κλήσεως βαρύνει μόνο τον καλούντα και δεν επιμερίζεται σε όλους τους πολίτες μέσω του κρατικού προϋπολογισμού. Όσο για την προηγούμενη γραμμή για τα τηλεφωνικά ραντεβού κόστιζε 9 εκατομμύρια ευρώ ετησίως, ενώ το συνολικό ετήσιο κόστος της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, που επωμίζονταν οι ασφαλισμένοι, εκτιμάται ότι ξεπερνά το 1.500.000 ευρώ.

² http://www.eopyy.gov.gr/Home/StartPage?a_HomePage=Index

³ <http://www.eopyy.gov.gr/Article/DisplayArticle/369c9274-abcc-4868-aa63-b00577c33a2b>

MIT

Το MIT, Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης, το οποίο είναι από τα κορυφαία πανεπιστήμια του κόσμου, γνωστό για την έρευνα του, η οποία του έχει προσφέρει πολλά βραβεία νόμπελ και παγκόσμια καταξίωση. Το πανεπιστήμιο θέλοντας να ανταποκριθεί στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο, τεχνολογικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον, δημιούργησε την πλατφόρμα δωρεάν φοίτησης μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών που ονομάζεται MITx (<http://mitx.mit.edu/>). Αυτό θεωρείται πλέον μια τεράστια καινοτομία στην παγκόσμια αγορά τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και έχει αποκτήσει πλέον μιμητές άλλα κορυφαία πανεπιστήμια όπως το Harvard (<http://www.extension.harvard.edu/open-learning-initiative>) και το Yale (<http://oyc.yale.edu/>)

Apple

Η Apple είναι πλέον η εταιρεία με τη μεγαλύτερη αξία στο κόσμο (περισσότερο από 600 δισεκατομμύρια δολάρια). Η Apple έχει βασίσει το επιχειρηματικό της μοντέλο στη συνεχόμενη αλλαγή των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της. Η συνεχή αναζήτηση νέων τεχνολογιών και η παραγωγή ανανεωμένων μοντέλων από τις επιτυχημένες συσκευές της (π.χ iPhone και iPad) αποτελούν δείγματα αποτελεσματικής αλλαγής⁴. Αναμφισβήτητα η εντύπωση των πελατών της, και όχι μόνο, είναι ότι η Apple πρωτοπορεί πάντα με τα προϊόντα που εισάγει στην αγορά και αυτό ουσιαστικά αναφέρεται στην ικανότητα της να αλλάζει συνεχώς ακόμα και πριν κάτι τέτοιο ζητηθεί από τους πελάτες ή επιβληθεί από τον ανταγωνισμό.

Taxisnet

Ένα άλλο πρόσφατο παράδειγμα δημόσιου οργανισμού που υλοποίησε οργανωσιακές αλλαγές είναι η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (<http://www.gsis.gr/>). Οι αλλαγές αυτές συνέβαλαν στη διαχείριση και επεξεργασία των φορολογικών δεδομένων των μισθωτών, των επιχειρήσεων και των συνταξιούχων. Για την αναγκαιότητα της υλοποίησης των αλλαγών αυτών συνέβαλε η γενικότερη κατάσταση της οικονομίας όπου η εστίαση στην αύξηση των φορολογικών εσόδων λόγω της κρίσης χρέους, αύξησε την πίεση για την διασταύρωση στοιχείων που αφορούν τα εισοδήματα ατόμων και επιχειρήσεων. Σε αυτές τις πιέσεις ανταποκρίθηκε

⁴ http://www.forbes.com/2010/09/08/apple-microsoft-innovation-change-leadership-managing-human-capital-10-govindarajan_2.html

η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, διασυνδέοντας τα αρχεία των φορολογουμένων με αυτά των ασφαλιστικών φορέων και των τραπεζών. Παρόλο που η δυνατότητα αυτή ήταν διαθέσιμη μέσω της τεχνολογίας που υπήρχε τα τελευταία δέκα χρόνια, η αλλαγή δεν είχε πραγματοποιηθεί επιτυχώς λόγω διάφορων αντιδράσεων που υπήρχαν εσωτερικά (εργαζόμενοι) και εξωτερικά (συνδικάτα-φορείς-πολιτικοί) από την Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων.

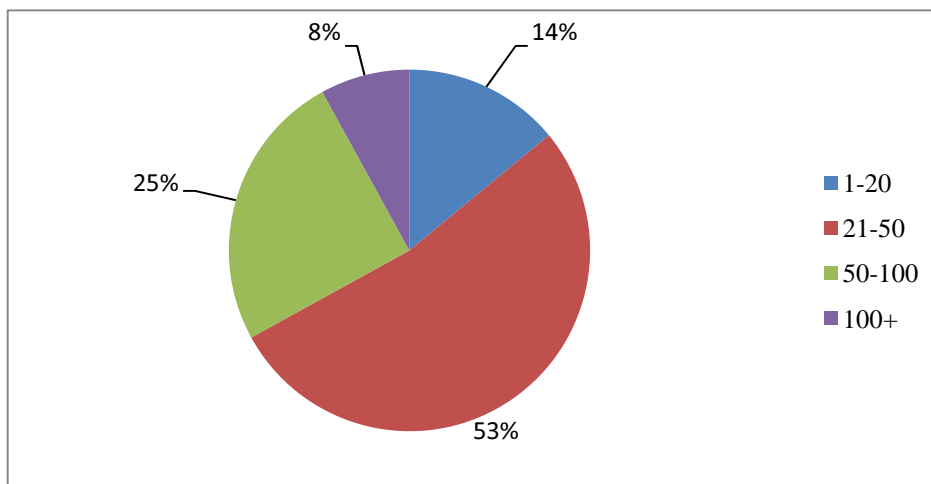
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Για να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα 4 (βλέπε σελ.9), δηλαδή να εξακριβωθούν οι λόγοι που οδηγούν τους εργαζομένους στην αντίδραση/αντίσταση αλλά οι στρατηγικές για την μείωση και αντιμετώπιση τους, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε δείγμα 100 επιχειρήσεων στην Ελλάδα μέσω ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η έρευνα έγινε με την αποστολή του ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) σε τυχαία επιλεγμένες επιχειρήσεις μέσω της βάσης δεδομένων της ICAP. Σε κάθε επιχείρηση επιλέχθηκε ένα ανώτατο διοικητικό στέλεχος στο οποίο και στάλθηκε το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 9 ερωτήσεις εκ των οποίων η πρώτη ερώτηση ήταν ερώτηση φίλτρου με σκοπό την επιλογή εκείνων των επιχειρήσεων που έχουν υλοποιήσει ή υλοποιούν αλλαγές. Οι ερωτήσεις 2-6 είναι σχεδιασμένες για να δώσουν στοιχεία σχετικά με το είδος και την ένταση των αντιδράσεων που έχουν αντιμετωπίσει οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι ερωτήσεις 7-9 αποσκοπούν στη συλλογή στοιχείων σχετικά με το αντικείμενο εργασιών, την παλαιότητα και το μέγεθος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σε σύνολο 100 ερωτηματολογίων, 23 επιχειρήσεις ανέφεραν ότι δεν έχουν κάνει ή κάνουν αλλαγές και έτσι δεν συνέχισαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

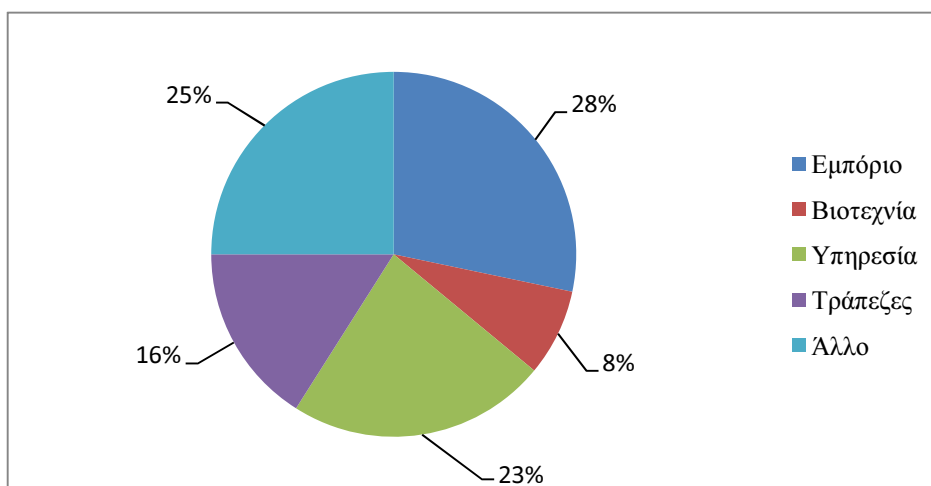
Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν στην πλειοψηφία τους μικρές και μεσαίες, απασχολώντας από 1 έως και 50 άτομα. Ένα ποσοστό 25% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν απασχολούσαν 50-100 άτομα ενώ ένα 8% απασχολούσε περισσότερα από 100 άτομα.

Γράφημα 1: Πόσους υπαλλήλους απασχολεί η επιχείρησή σας;



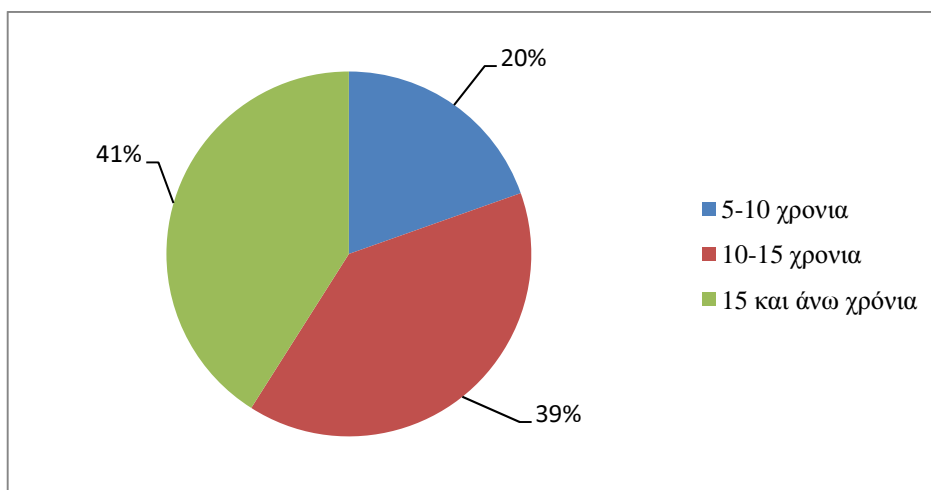
Στο γράφημα 2 παρακάτω φαίνεται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν από το κλάδο του εμπορίου (28%), των Υπηρεσιών (23%) ενώ το 25% ανήκει σε διάφορους κλάδους που κατηγοριοποιούνται ως «άλλο».

Γράφημα 2: Σε ποιά κλάδο της οικονομίας ανήκει η επιχείρησή σας;



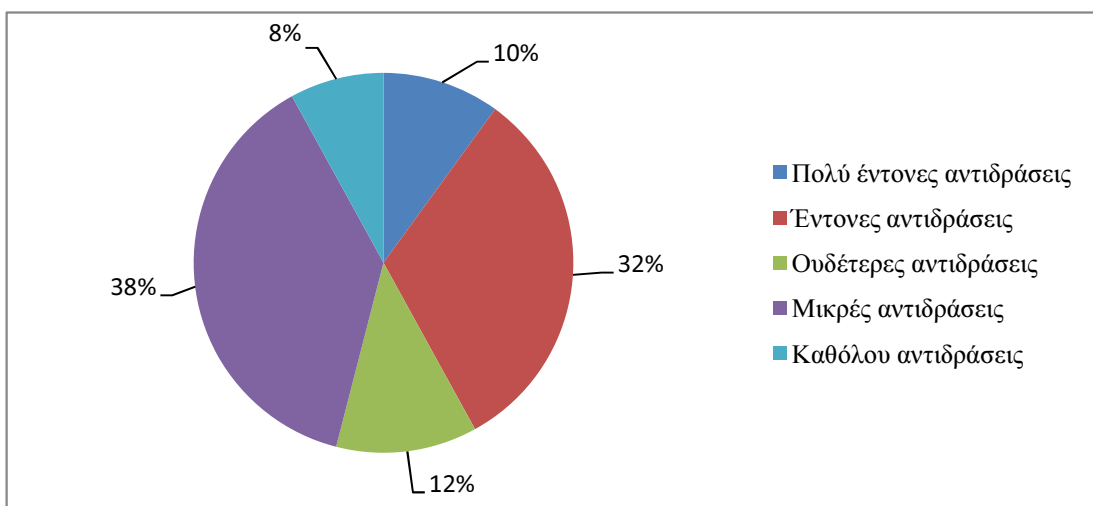
Οι περισσότερες (+50%) επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα λειτουργούσαν περισσότερα από 10 έτη γεγονός που επιτρέπει την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων από την πιθανά πλούσια εμπειρία τους σε θέματα αλλαγών.

Γράφημα 3: Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;



Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα 4. Προηγείται το γράφημα και ακολουθεί η ανάλυση/σχολιασμός.

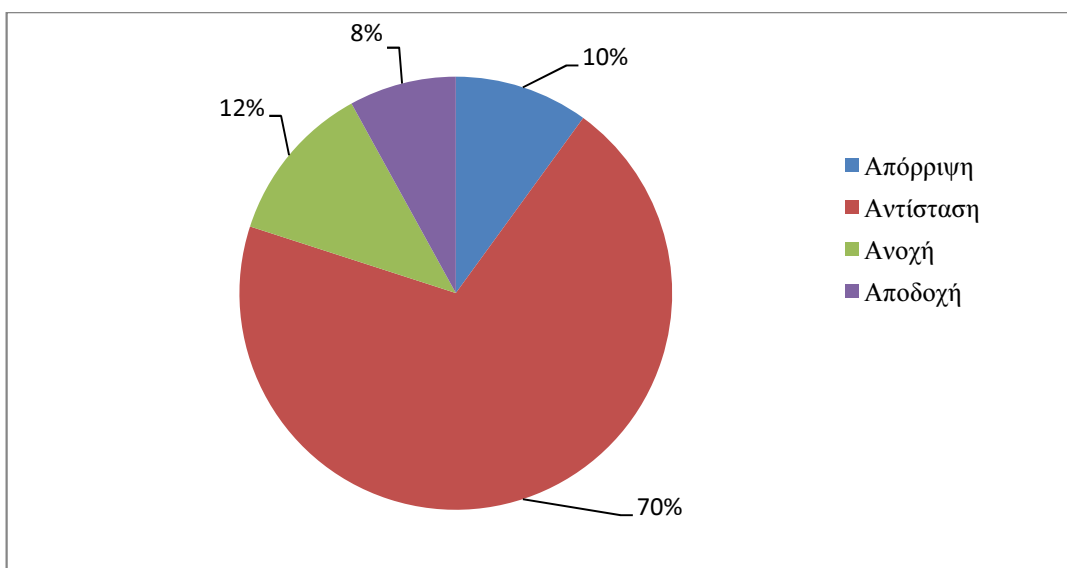
Γράφημα 4: Σε ποίο βαθμό αντιμετωπίσατε αντιδράσεις από τους εργαζομένους της εταιρείας σας κατά την υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών;



Από το γράφημα 4 προκύπτει ότι το 42% των ερωτηθέντων αντιμετώπισε από έντονες έως πολύ έντονες αντιδράσεις από τους εργαζομένους τους κατά την διαδικασία εισαγωγής ή υλοποίησης της αλλαγής. Παρατηρείται επίσης ότι ένα άλλο μεγάλο

ποσοστό των ερωτηθέντων 46% αντιμετώπισε μικρές αντιδράσεις έως και καθόλου αντιδράσεις από τους εργαζομένους τους. Όπως διαπιστώθηκε και από την βιβλιογραφία οι στάσεις των εργαζομένων φανερώνουν τα συναισθήματα, τις σκέψεις αλλά και τις συμπεριφορές τους απέναντι στην αλλαγή. Οι στάσεις αυτές προκύπτουν από τις πληροφορίες που έχουν οι εργαζόμενοι για την αλλαγή αλλά και από την ψυχολογική τους κατάσταση. Μέσα από τα αποτελέσματα αυτού του γραφήματος διαπιστώνεται ότι κάποιες επιχειρήσεις έλαβαν σοβαρά υπόψη τους τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην επιτυχία της υλοποίησης της αλλαγής, για αυτό το λόγο είχαν μικρές έως και καθόλου αντιδράσεις από τους εργαζομένους τους.

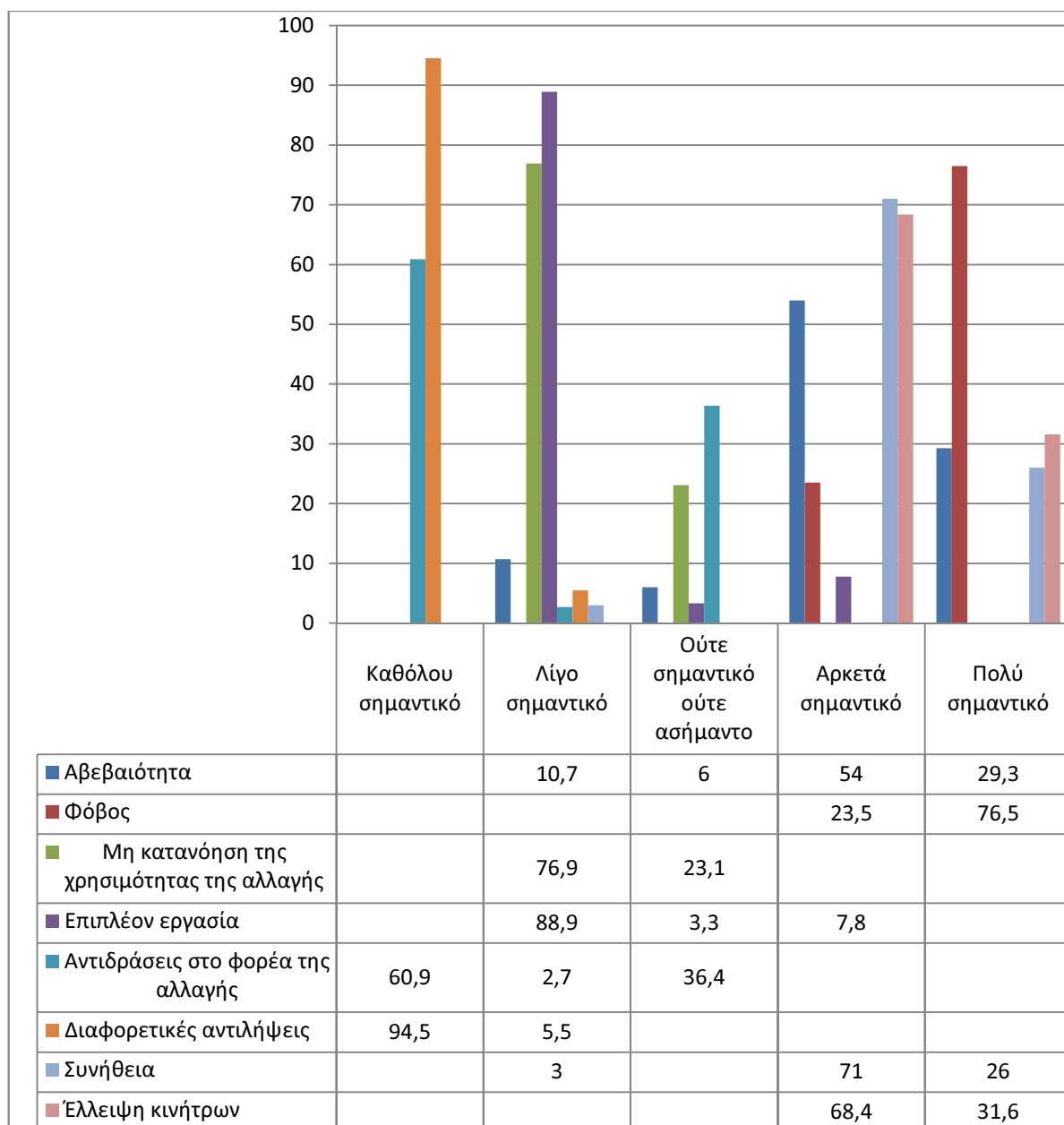
Γράφημα 5: Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την αντίδραση των εργαζομένων της επιχείρησής σας στην αλλαγή που αναφερθήκατε παραπάνω;



Όπως παρουσιάζεται από το γράφημα 5 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (70%) αντιμετώπισε αντίσταση από τους εργαζομένους. Όπως έχει αναφερθεί και στην βιβλιογραφία, αυτή η μορφή αντίδρασης υιοθετείται από τους εργαζομένους τους εργαζομένους όταν πιστεύουν ότι οι επιπτώσεις της αλλαγής δεν είναι καταστροφικές. Η συγκεκριμένη μορφή αντίδρασης είναι σχετικά ήπια και αντιμετωπίσιμη από τις επιχειρήσεις με συζητήσεις με τους εργαζομένους. Επιπλέον παρατηρείται ότι το 20% των ερωτηθέντων αντιμετώπισαν την ανοχή και την αποδοχή

των εργαζομένων στην εισαγωγή ή υλοποίηση της αλλαγής. Με βάση και την βιβλιογραφία αποτελεί μια ένδειξη ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αλλαγές μέσα στον εργασιακό τους χώρο, θεωρώντας οι αυτό θα ωφελήσει και αυτούς.

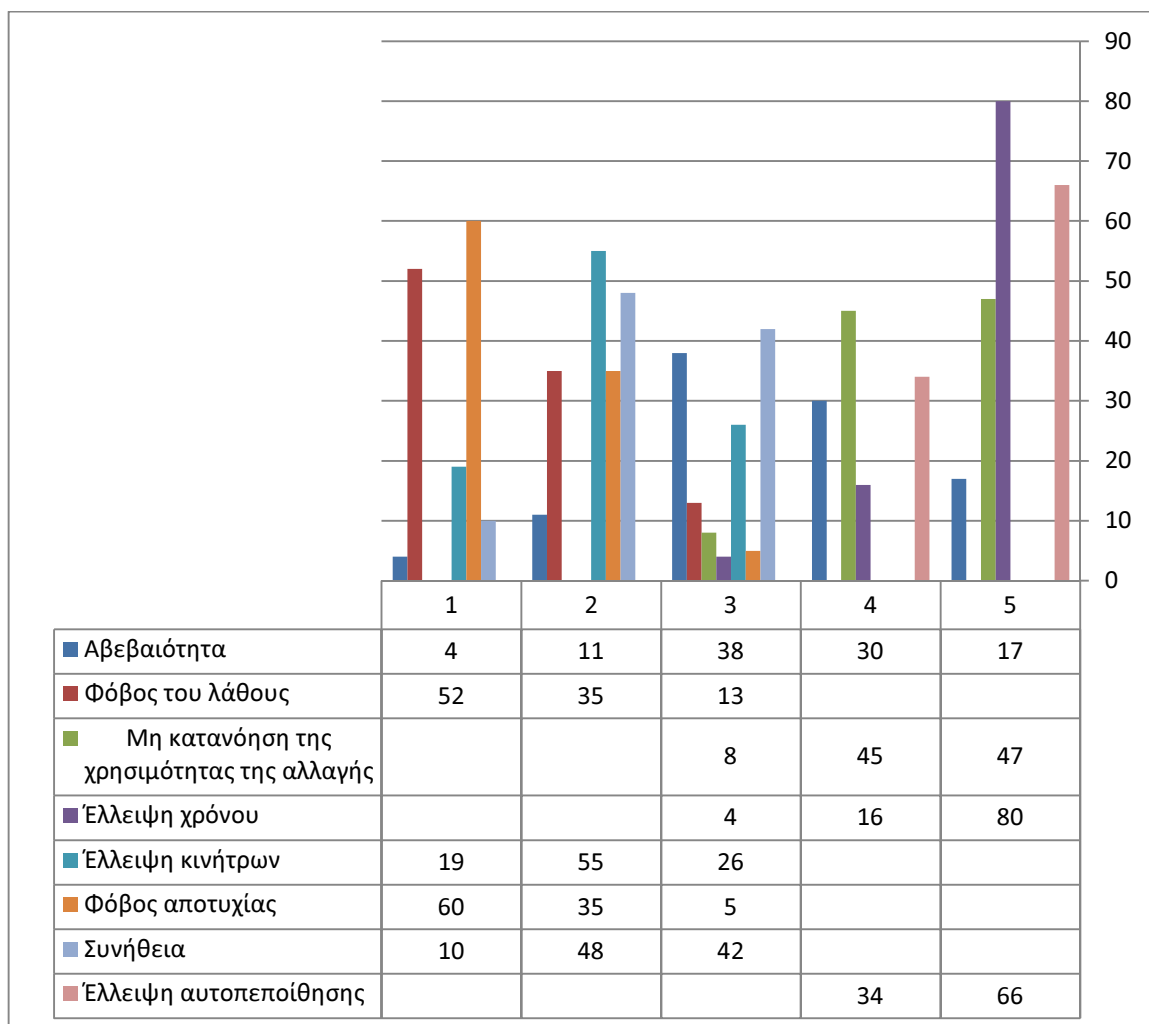
Γράφημα 6: Ποιοί από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι οδηγούν τους εργαζομένους γενικά να αντιστέκονται στην αλλαγή;



Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα (6) παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν τους

εργαζομένους να αντιδρούν και να αντιστέκονται στην οποιαδήποτε αλλαγή είναι είναι ο φόβος, η έλλειψη κινήτρων, η συνήθεια και η αβεβαιότητα. Σύμφωνα και με την βιβλιογραφία αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό αφού το άτομο όταν βρίσκεται αντιμέτωπος με κάτι νέο και δεν γνωρίζει για αυτό συνήθως δεν θέλει να το δεχτεί.

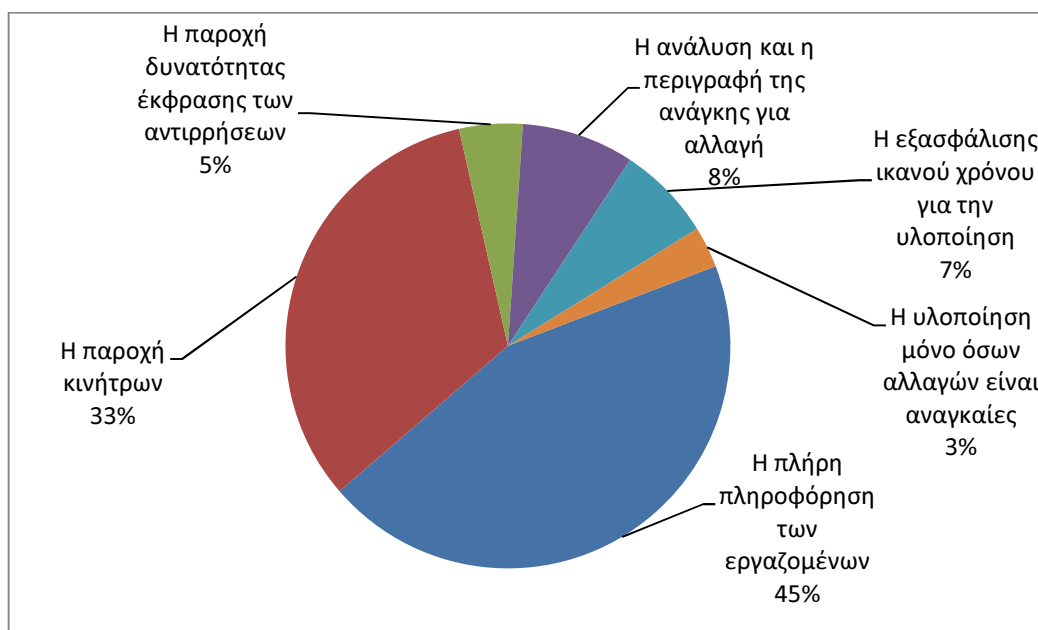
Γράφημα 7: Στην περίπτωση των δικών σας εργαζομένων ποιοι νομίζετε ότι ήταν οι παράγοντες που επηρέασαν την αντίδραση τους απέναντι στην αλλαγή; (1=πολύ σημαντικό, 5=καθόλου σημαντικό)



Από το γράφημα 7 παρατηρείται ότι οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η υπάλληλοί τους αντέδρασαν στην εισαγωγή ή υλοποίηση της αλλαγής διότι ένιωσαν ότι δεν θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές, δεν τους δόθηκαν τα απαραίτητα κίνητρα, ένιωθαν αβεβαιότητα για το μέλλον, όπως επίσης και ότι είχαν συνηθίσει την τότε υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης. Επιπλέον παρατηρείται από το γράφημα ότι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι δεν έπαιξε καθόλου ρόλο στην αντίδραση των

εργαζομένων τους η μη κατανόηση της αναγκαιότητας και της χρησιμότητα της αλλαγής αλλά και η έλλειψη αυτοπεποίθησης τους.

Γράφημα 8: Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί κατά τη γνώμη σας την αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής;



Παρατηρώντας το γράφημα 8 διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία (78%) των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή είναι η πλήρη και σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων για την αλλαγή και η παροχή κινήτρων. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και τα αποτελέσματα του γραφήματος 8 εξακριβώνεται ότι οι φορείς της αλλαγής θα για να επιτύχουν ομαλές και αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο κατά την υλοποίηση της αλλαγής θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους και να εξασφαλίσουν το κατάλληλο περιβάλλον με συγκεκριμένες στρατηγικές για να μπορέσουν να υλοποιήσουν την αλλαγή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και την ενδεικτική μελέτη περιπτώσεων οργανισμών που έχουν εφαρμόσει πλάνα αλλαγής διαπιστώνεται ότι η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βιωσιμότητα και στη δυνατότητα κάθε οργανισμού να ανταπεξέλθει, επιτυχώς, στις ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η αλλαγή πυροδοτείται από αιτίες στο εσωτερικό ή/και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που σχετίζονται με την ανάγκη για εκσυγχρονισμό, μείωση του κόστους παραγωγής και των λειτουργικών εξόδων, βελτίωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος/υπηρεσίας, και με τη διατήρηση ή απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Διαπιστώνεται ότι υπάρχει πλήθος από θεωρητικά μοντέλα, θεωρίες και εργαλεία για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής. Όλα τα μοντέλα αυτά συντείνουν στη ανάγκη ύπαρξης κοινού στόχου, σεβασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού. Επιπλέον, για όλα τα θεωρητικά μοντέλα κοινός παράγοντας για την επιτυχή εισαγωγή της αλλαγής είναι η κατανόηση από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, που πρόκειται να συμμετάσχουν στην υλοποίηση, της αναγκαιότητας εφαρμογής του πλάνου αλλαγής.

Επίσης, τα θεωρητικά μοντέλα συμπίπτουν στη διαπίστωση ότι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση οποιασδήποτε αλλαγής είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι θα σχεδιάσουν, θα εισάγουν και θα υλοποιήσουν την αλλαγή. Όμως, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι όταν ο άνθρωπος βρίσκεται αντιμέτωπος με μια αλλαγή του δημιουργούνται διάφορα αρνητικά συναισθήματα, όπως ο φόβος και η ανασφάλεια για το μέλλον. Σχεδόν όλα τα θεωρητικά μοντέλα προτείνουν ως μέσο ελαχιστοποίησης και αντιμετώπισης των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων τη σωστή πληροφόρηση και την ξεκάθαρη επικοινωνία των στόχων από τους φορείς της αλλαγής.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ανέδειξε το κεντρικό ρόλο της διοίκησης ως μοχλό προώθησης της αλλαγής. Η διοίκηση θα πρέπει να προσφέρει στους εργαζομένους κίνητρα, αίσθημα ασφάλειας, και ξεκάθαρη επικοινωνία. Η διοικητική ομάδα θα πρέπει από την αρχή να εξηγεί στους εργαζόμενους τους λόγους και την αναγκαιότητα για την εισαγωγή της αλλαγής, τους τρόπους με τους οποίους θα υλοποιεί, καθώς και τις συνέπειες από την υλοποίηση της, είτε αυτές είναι αρνητικές ή θετικές. Ακόμα, η ανασκόπηση της θεωρίας δείχνει ότι η ύπαρξη συνεχούς επικοινωνίας με τους εργαζόμενους αποτελεί πολύτιμη πηγή πληροφόρησης για την πρόοδο υλοποίησης κάθε

πλάνου αλλαγής. Επιπλέον η ικανότητα της διοίκηση να υιοθετεί έναν ανοικτό και αμφίδρομο τρόπο επικοινωνίας με τους εργαζόμενους εμφανίζεται από τα σχετικά θεωρητικά μοντέλα ότι συμβάλει άμεσα στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των εργαζομένων και την μείωση του αισθήματος ανασφάλεια.

Μέσω των σύντομων μελετών περιπτώσεως οργανισμών που εφάρμοσαν αλλαγές παρατηρείται ότι τα πλάνα αλλαγής αφορούν τόσο κερδοσκοπικούς όσο και μη κερδοσκοπικούς φορείς τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Τα οφέλη από την υλοποίηση των αλλαγών στους οργανισμούς που αναλύθηκαν αφορούσαν την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής, την καινοτομία, και την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τελικό αποδέκτη. Είναι έτσι φανερό ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό όχημα υλοποίησης της επιχειρηματικής στρατηγικής ανεξάρτητα από τους στόχους που αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει (π.χ. ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, αύξηση αποτελεσματικότητας, ολική διαχείριση ποιότητας). Είναι ξεκάθαρο από τις μελέτες περιπτώσεων που παρουσιάστηκαν ότι ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού είναι βασικός μοχλός για την επιτυχή υλοποίησης των αλλαγών, κάτι που είναι σε συμφωνία με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι λόγοι που οδηγούν τους εργαζόμενους στην αντίδραση απέναντι στην αλλαγή είναι κυρίως ο φόβος, η έλλειψη κινήτρων, η αβεβαιότητα, και η συνήθεια. Παράλληλα όταν ερωτήθηκαν για τους λόγους που πυροδοτούν την αντίδραση των εργαζομένων στις περιπτώσεις όπου οι ίδιοι εφάρμοσαν αλλαγές στην εταιρεία τους, η πλειοψηφία ανέφερε την έλλειψη χρόνου, την έλλειψη πληροφόρησης και την έλλειψη αυτοπεποίθησης. Οι στρατηγικές που θεωρούν τα διευθυντικά στελέχη ως τις πλέον αποτελεσματικές στην κάμψη των αντιδράσεων των εργαζομένων περιλαμβάνουν, με σειρά σημαντικότητας, την πλήρη πληροφόρηση την παροχή κινήτρων και την ανάλυση της ανάγκης για αλλαγή.

Τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας συμπίπτουν με τα ευρήματα της δευτερογενούς έρευνας σύμφωνα με τη κρίσιμη σημασία των αντιδράσεων από τους εργαζόμενους στην εισαγωγή και την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Επίσης, τα ευρήματα συμπίπτουν όσον αφορά τους λόγους που ευθύνονται για την πυροδότηση των αντιδράσεων αλλά και τις στρατηγικές για την αντιμετώπιση τους. Συνολικότερα, οι αντιδράσεις των εργαζομένων προκύπτουν από τον φόβο και την έλλειψη πληροφόρησης, παράγοντες που φαίνεται να αλληλοσυνδέονται και κυριαρχούν σε

όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως του μέγεθος και το κλάδο δραστηριότητας τους. Παρόλα αυτά είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι τα διευθυντικά στελέχη που έλαβαν μέρος στην πρωτογενή έρευνα της παρούσας μελέτης έδειξαν επίγνωση των στρατηγικών που προτείνονται από τη βιβλιογραφία ως οι αποτελεσματικότερες για την ελαχιστοποίηση και αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή της αλλαγής.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Ζαβλανός, Μ. (2002a). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ζαβλανός, Μ. (2002b). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

Θεοδωράτος, Ευάγγελος Φ (2004). *Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

Μπουραντάς, Δ & Παπαλεξανδρή, Ν (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Σταφυλά, Α (1997). *Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού*. Αθήνα: Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.

Στειακάκης, Ε & Κατζός, Ν (2002). *Management- Μια Σύγχρονη Άποψη*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Τζωρτζάκης, Κωνσταντίνος Μ & Τζωρτζάκη, Αλεξία Μαίρη Κ (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21ο Αιώνα*. Αθήνα: Rosili.

Χυτήρης, Λ (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Α: Interbooks.

Χυτήρης, Λ (1994). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

Ξένα

Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*. 25 (3). σ.σς 293 –315..

Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1998). *Management*. Boston: McGraw-Hill Co.

Brooks, I. (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. 4ος Έκδ. Prentice Hall.

Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations*. 5ος Έκδ. Financial Times Management.

- Certo, S.C. & Certo, T. (2011). *Modern Management: Concepts and Skills*. 12ος Έκδ. Prentice Hall.
- Cornell, J. (1996). Aspects of the management of change. *Journal of Management in Medicine*. 10 (2). σ.σς 23–30.
- Ferandez, S. & Rainey, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*.66 (2). σ.σς 168–176.
- Gilgeous, V. & Chambers, S. (1999). Initiatives for management resistance to change. *Journal of general management*.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational behaviour : an introductory text*. 4th ed. Harlow ;;New York: Financial Times/Prentice Hall.
- III, C.A.O. & Tushman, M.L. (2002). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Revised Edition. Harvard Business Review Press.
- Jones, J. & Powers, E. (2004). *Change Management: The Three Elements of Transformation*". Strategy & Business.
- Kanter, R. (1992). *The Challenge of organizational change : how companies experience it and leaders guide it*. New York; Maxwell Macmillan International.
- Kotler, P. (2000). *Μαρκετινγκ Μανατζμεντ*. 9ος Έκδ. Interbooks.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Mento, A., Jones, R. & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*. 3 (1). σ.σς 45–59.
- Montana, P.J., Charnov, B.H., Κατσαντώνη, Σοφία & Κατσαντώνης, Γιάννης (1993). *Μάνατζμεντ*. Οικονομία και επιχείρηση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Mullins, L.J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education.
- Petty, R. & Wegener, D. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. *The handbook of social psychology*. 1 (323). σ.σ 320.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2010). *Organizational Behavior*. 14ος Έκδ. Prentice Hall.

Senior, B. & Swailes, S. (2010). *Organizational Change*. 4ος Έκδ. Prentice Hall.

Todd, A. (1999). Managing radical change. *Long Range Planning*. 32 (2). σ.σσ 237–244.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Ονομαζόμαστε Δασκαλογιάννακη Ξανθίππη και Δημητρογιαννάκη Άρτεμις και είμαστε φοιτήτριες στο Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου Κρήτης, όπου σπουδάζουμε Διοίκηση Επιχειρήσεων. Συντονιστής της πτυχιακής μου εργασίας είναι ο κος **Αντωνάκης Ιωάννης**

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας, το θέμα της οποίας είναι «**Οργανωσιακή Αλλαγή**».

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έχουν σκοπό να διερευνήσουν τις αντιρρήσεις/αντιδράσεις που προκύπτουν από τους εργαζομένους κατά την υλοποίηση της αλλαγής αλλά και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση τους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 9 ερωτήσεις και η σύνθεση του είναι τέτοια ώστε να διαφυλάσσεται η ανωνυμία των ερωτώμενων. Ο χρόνος που θα απαιτηθεί για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 5 λεπτά.

Τα στοιχεία που θα προκύψουν από την επεξεργασία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν για αυστηρά ακαδημαϊκούς λόγους και θα αποθηκευτούν σε ασφαλή τοποθεσία.

Μπορείτε να διακόψετε τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε οποιοδήποτε σημείο εάν για οποιοδήποτε λόγο νοιώσετε άβολα. Παρόλα αυτά η πλήρη και ειλικρινής συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απόλυτα σημαντική για την ολοκλήρωση της ανωτέρω εργασίας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας.

1. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει ή έχει εφαρμόσει στο παρελθόν κάποια οργανωσιακή αλλαγή;

Ναι Όχι

Αν επιλέξατε την απάντηση “Όχι” εδώ τερματίζεται η έρευνά μας. Σας ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας.

2. Σε ποίο βαθμό αντιμετωπίσατε αντιδράσεις από τους εργαζομένους της επιχείρησής σας κατά την υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών;

(επιλέξτε με X μία από τις παρακάτω επιλογές)

Πολύ έντονες αντιδράσεις	Έντονες αντιδράσεις	Ουδέτερες αντιδράσεις	Μικρές αντιδράσεις	Καθόλου αντιδράσεις

3. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την αντίδραση των εργαζόμενων της επιχείρησής σας στην αλλαγή που αναφερθήκατε παραπάνω;

(επιλέξτε με X μία από τις παρακάτω επιλογές)

Απόρριψη: οι εργαζόμενοι διαφώνησαν κάθετα με την αλλαγή θεωρώντας ότι κινδυνεύει η δουλειά ή η αμοιβή τους. Η αντίδραση τους περιελάμβανε απεργία ή ανάλογη δράση	
Αντίσταση: οι εργαζόμενοι θεώρησαν ότι οι επιπτώσεις της αλλαγής δεν είναι καταστροφικές για εκείνους και έτσι αντέδρασαν με σχετικά ήπιο τρόπο. Η αντίδραση τους περιελάμβανε την πρόκληση ομαδικών συζητήσεων ή και μειωμένη απόδοση κατά την εργασία τους	
Ανοχή: οι εργαζόμενοι θεώρησαν ότι η αλλαγή θα έχει ουδέτερη επίδραση σε αυτούς. Έτσι, δεν υπήρξε ουσιαστική αντίδραση που να επηρεάζει την απόδοσή τους ή τον οργανισμό	
Αποδοχή: οι εργαζόμενοι θεώρησαν ότι η αλλαγή θα τους επηρεάσει θετικά και έτσι η αντίδραση τους ήταν να συνδράμουν στις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίησή της	

4. Ποιοί από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι οδηγούν τους εργαζομένους γενικά να αντιστέκονται στην αλλαγή;

(παρακαλώ κυκλώστε μία επιλογή για κάθε λόγο)

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Ούτε σημαντικό ούτε ασήμαντο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Αβεβαιότητα	1	2	3	4	5
Φόβος	1	2	3	4	5
Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής	1	2	3	4	5
Επιπλέον εργασία	1	2	3	4	5
Αντιδράσεις στο φορέα της αλλαγής	1	2	3	4	5
Διαφορετικές αντιλήψεις	1	2	3	4	5
Συνήθεια	1	2	3	4	5
Έλλειψη κινήτρων	1	2	3	4	5

5. Στην περίπτωση των δικών σας εργαζομένων ποιοι νομίζετε ότι ήταν οι παράγοντες που επηρέασαν την αντίδραση τους απέναντι στην αλλαγή;

(παρακαλώ ταξινομήστε από το 1 έως το 5, αναγράφοντας 1 στον παράγοντα με την μεγαλύτερη επιρροή και 5 στον παράγοντα με τη μικρότερη επιρροή)

	Σειρά επιρροής
Αβεβαιότητα	
Φόβος του λάθους	
Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής	
Έλλειψη χρόνου	
Έλλειψη κινήτρων	
Φόβος αποτυχίας	
Συνήθεια	
Έλλειψη αυτοπεποίθησης	

6. Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί κατά τη γνώμη σας την αποτελεσματικότερη στρατηγική για την μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής;

(επιλέξτε με Χ μία από τις παρακάτω επιλογές)

Η πλήρη πληροφόρηση των εργαζομένων	
Η παροχή κινήτρων	
Η παροχή δυνατότητας έκφρασης των αντιρρήσεων	
Η ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή	
Η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση	
Η υλοποίηση μόνο όσων αλλαγών είναι αναγκαίες	

7. Πόσους υπαλλήλους απασχολεί η επιχείρησή σας;

- 5-10
- 10-15
- 15-25
- 25 και άνω

8. Σε ποίο κλάδο της οικονομίας ανήκει η επιχείρησή σας;

- Εμπόριο
- Βιοτεχνία
- Υπηρεσία
- Τράπεζες
- Άλλο

9. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;

- 5-10 χρόνια
- 10-15 χρόνια
- 15 και άνω χρόνια