



A. T. E. I.
ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θέμα πτυχιακής εργασίας :

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

ΗΡΩ ΚΟΤΡΩΝΑΚΗ - ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2010

<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	4
<u>ABSTRACT</u>	5
<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	6
<u>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</u>	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ

<u>ΑΛΛΑΓΗΣ</u>	8
1.1 Έννοια της οργανωσιακής αλλαγής.....	9
1.2 Τύποι και επίπεδα αλλαγής.....	10
1.3 Σκοπός εισαγωγής αλλαγών.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ..... 19 |

2.1 Στάδια της διαδικασίας της αλλαγής.....	20
2.2 Σχεδιασμός αλλαγής.....	24
2.3 Υλοποίηση της αλλαγής.....	26
2.3.1 Τεχνικές εισαγωγής αλλαγών.....	27
2.4 Αξιολόγηση αλλαγών.....	31
2.5 Παρακολούθηση της αλλαγής.....	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ

ΑΛΛΑ........37

3.1 Στρατηγικές διοίκησης αλλαγών.....38

3.2 Η συμβολή της Διοίκησης στη διαδικασία αλλαγής.....42

3.3 Συνήθη λάθη της Διοίκησης κατά την εισαγωγή αλλαγών.....50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ

ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....52

4.1 Στάσεις και αντιστάσεις στις αλλαγές.....53

4.2 Αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή.....56

4.3 Αιτίες αντίστασης.....59

4.4 Αντιμετώπιση της αντίστασης.....67

4.5 Η θετική διάσταση της αντίστασης.....74

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....76

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....78

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....82

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....83

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 85

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οργανισμοί ανεξαρτήτως από το μέγεθος ή το σκοπό τους, είναι ενώσεις ατόμων που με τη χρήση συγκεκριμένων μέσων, εργάζονται οργανωμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους.

Οι συνθήκες καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στη διάρκεια της ζωής τους, είτε στο κοινωνικό, είτε στο τεχνικό, είτε στο οικονομικό περιβάλλον τους, κάνουν επιτακτική την ανάγκη για τη συνεχή εγρήγορση και την προσαρμογή τους στις νέες καταστάσεις. Οι ταχύτατες και συχνά ταυτόχρονες αυτές αλλαγές, οδηγούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση συγκεκριμένων προσεγγίσεων και στρατηγικών προσαρμογής ή καινοτομιών για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της αποτελεσματικής λειτουργίας τους.

Σ' έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, η πρόοδος είναι δύσκολο έως και αδύνατο να επιτευχθεί μόνο μέσω προκαθορισμένων διαδικασιών και ορθολογιστικών σχεδιασμών. Είναι σημαντικό για την επίτευξη επιτυχημένης διοίκησης και διαχείρισης αλλαγών να υπάρχει μια εμπνευσμένη ηγεσία που να προσφέρει όραμα, κίνητρα και αίσθημα ασφάλειας, να σέβεται, να εκτιμά και να αντιμετωπίζει με ευαισθησία τους εργαζομένους, θεωρώντας τους συνεργάτες, στο δύσκολο έργο της υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής, και όχι σαν απλά εκτελεστικά όργανα.

Σκοπός της εργασίας μας είναι να αναλύσει την έννοια, τους τύπους και τα επίπεδα της οργανωσιακής αλλαγής και να μελετήσει τη στάση των εργαζομένων απέναντι της καθώς και τους βασικότερους παράγοντες που την επηρεάζουν και την καθορίζουν.

ABSTRACT

Organizations of any size or purpose are associations of people that use specific means at a time and are organized and work in joint action to achieve predetermined goals. These people emanate a particular environment (social, economic, natural) and acquire the means or the resources coming from the same or the wider environment for the pursuit of economic activities and achievement of their goals. The result of their activities, products or services, are offered in the same as well as the wider environment.

A set of conditions and problems that may arise in social, technical and economic environment within which developed and operating agencies make a compelling case for continuous vigilance and adaptation to new situations. The rapid and often simultaneous changes lead agencies to adopt specific approaches and strategies of adaptation and innovation to ensure sustainability and effective operation.

In a world that is constantly changing and evolving, progress is achieved not only through rational planning, tangible procedures and 'reasonable' people. Fundamental to achieving successful management and management of changing, are also elements that deal with the motivation of people through an inspired leadership that provides vision, motivation and sense of security, respect, appreciation and is sensitive to the employees in finding partners, in the difficult task of implementing an organizational change, not just to the executives.

The purpose of this paper is to study the concept of organizational change and to investigate the attitudes of workers towards it. Specifically, through this study, the types and levels of change will be analyzed and reported the process of design, implementation, evaluation and continuous monitoring.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι οργανισμοί λειτουργούν, αναπτύσσονται και καλούνται να επιβιώσουν μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται και δεν μπορούν να μείνουν αμετάβλητοι, όταν το περιβάλλον τους μεταβάλλεται. Αλλαγές λαμβάνουν χώρα σχεδόν καθημερινά και οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτές. Όμως χωρίς αλλαγές δεν θα υπήρχε πρόοδος και χωρίς πρόοδο δεν θα υπήρχε βελτίωση. Χωρίς την προσπάθεια για αλλαγή δεν θα είχε προχωρήσει η κοινωνία, η τεχνολογία, η σκέψη, η επιστήμη. Από ψυχολογικής απόψεως, ο άνθρωπος θα ένιωθε κενός, στείρος, ανολοκλήρωτος, θα ήταν ανενεργός και παθητικός, θα έχανε την αυτοπεποίθηση και την δημιουργικότητά του.

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή αναφερόμαστε στις σχεδιασμένες προσπάθειες για τη βελτίωση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον έτσι ώστε ο οργανισμός να εξασφαλίσει τη διατήρησή του στο χρόνο. Βασικό στοιχείο όμως κάθε οργανισμού είναι ο άνθρωπος—εργαζόμενος ο οποίος πρέπει να συνεργάζεται και να δέχεται την εκάστοτε αλλαγή όταν αυτή αποσκοπεί στην πρόοδο του οργανισμού.

Εντούτοις, υπάρχουν πολλές μελέτες και πλούσια βιβλιογραφία, που υποστηρίζουν ότι η αντίσταση των εργαζομένων σε μια οργανωσιακή αλλαγή είναι αναμενόμενη, αποτελώντας το βασικό πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει η Διοίκηση κάθε οργανισμού/επιχείρησης προκειμένου να ολοκληρώσει επιτυχώς το εγχείρημα της εφαρμογής κάποιας αλλαγής. Η παρούσα εργασία, εστιάζει στο ζήτημα αυτό, προσεγγίζοντάς το θεωρητικά.

Ευχαριστίες

*Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Ιωάννη
Αυτωνάκη, που με τις πολύτιμες παρατηρήσεις και συμβουλές του συνέβαλε ουσιαστικά στην
ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής.*



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

1.1 Έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Οι οργανώσεις δεν είναι στατικές. Δεδομένου ότι βρίσκονται σε μια συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και δέχονται πολλές φορές πιέσεις από το εσωτερικό τους περιβάλλον, οφείλουν να τροποποιούν τους στόχους, τη δομή, τις διαδικασίες εκτέλεσης μιας εργασίας, τις περιγραφές καθηκόντων, την πολιτική τους, την τεχνολογία που χρησιμοποιούν, τη συμπεριφορά των μελών τους. Την αλλαγή αυτή που αφορά τροποποιήσεις σε βασικούς τομείς της οργάνωσης, την ονομάζουμε *οργανωσιακή αλλαγή*.

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή λοιπόν, εννοούμε μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές ομάδες) σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Είναι δηλαδή η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες .

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, άρχισε να απασχολεί τους επιστήμονες της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 1950 (Bamford & Forrester, 2003). Η σταθερότητα που χαρακτήριζε τον κόσμο των επιχειρήσεων στις δεκαετίες του '50 και του '60 αντικαταστάθηκε από τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης που επέβαλλαν οι νέες συνθήκες που επικράτησαν.

Στα χρόνια που ακολούθησαν, η γενική φιλοσοφία για την έννοια της αλλαγής ακολούθησε μια εξελικτική πορεία. Στη δεκαετία του 80' επικράτησε το «γραμμικό μοντέλο» (Fullan, 1985, Stiegelbauer, 1994). Οι επιχειρήσεις δεν προετοιμάζονταν για την αλλαγή. Το γεγονός της αλλαγής απλώς διαπιστωνόταν και αποτελούσε το ερέθισμα για να ενεργοποιηθεί ένας μηχανισμός αλυσιδωτών αντιδράσεων προκειμένου να αντιμετωπιστεί η νέα πραγματικότητα. Δεν υπήρχε σχεδιασμός και προγραμματισμός. Τα εμπόδια αντιμετωπιζόντουσαν δεν προλαμβάνονταν. Η φιλοσοφία αυτή όμως, δημιουργούσε προβλήματα όπως υψηλό κόστος, καθυστερήσεις, κ.α. που προέκυπταν από την ελλιπή προετοιμασία.

Στη δεκαετία του 90', οι επιχειρήσεις διαπιστώνοντας τα προβλήματα του προηγούμενου μοντέλου, κινήθηκαν στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση. Δόθηκε μεγάλη έμφαση στον σχεδιασμό και στη μελέτη, με απώτερο στόχο τον ολοκληρωτικό έλεγχο της

διαδικασίας. Αυτή η προσέγγιση, μολονότι κάλυπτε επαρκέστερα την έρευνα για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου και οδήγησε στην εμπάθυνση της γνώσης για την αλλαγή, (Starling, 1984, Bent, Paauwe & Williams, 1999), συχνά προκαλούσε μεγάλες καθυστερήσεις με αποτέλεσμα η διαδικασία να ολοκληρώνεται άκαιρα.

Σήμερα, η διαδικασία της αλλαγής οργανώνεται με μεγάλη συστηματικότητα και βάθος, χωρίς όμως να αναλώνεται σε άσκοπες λεπτομέρειες, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα επιλύοντας έτσι προβλήματα που ανέκυπταν από τις μονοδιάστατες προσεγγίσεις του παρελθόντος.

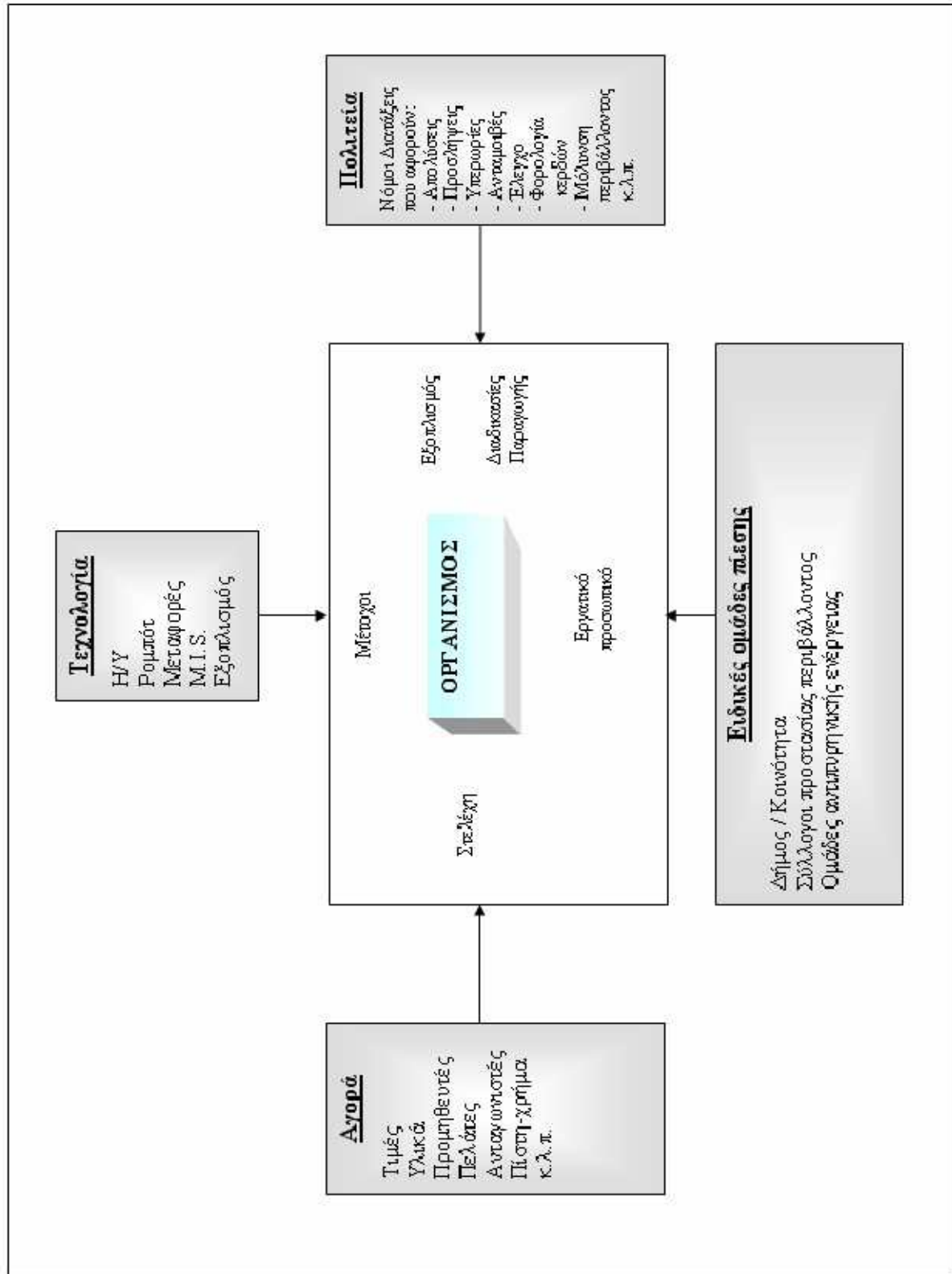
1.2 Τύποι και επίπεδα αλλαγής

Η αλλαγή σε μια επιχείρηση είναι φαινόμενο πολύμορφο και πολυσύνθετο. Διαπερνά όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της και κατά συνέπεια όλα τα επίπεδα λειτουργίας της σε διαφορετικό βαθμό και έκταση. Γι' αυτό τον λόγο είναι αναγκαίο να καθοριστούν από την αρχή όλοι οι τύποι της αλλαγής με διαφορετικό κάθε φορά κριτήριο.

Αρχικά, είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι όλων των τύπων οι αλλαγές, από όποιες πιέσεις κι' αν προκαλούνται, αφορούν είτε μεγάλης είτε μικρότερης κλίμακας επεμβάσεις που επιχειρούνται σε μια επιχείρηση (Χυτήρης, 2001). Για παράδειγμα, η αλλαγή οράματος, τεχνολογικής υποδομής, κάποια συγχώνευση, το άνοιγμα σε κάποια αγορά του εξωτερικού, η εισαγωγή πρωτοποριακών προγραμμάτων, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών, η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης για το προσωπικό, αφορούν τις μεγάλες αλλαγές. Ενώ η αλλαγή μιας μεθόδου, η εισαγωγή ή η κατάργηση ενός προϊόντος, η αγορά ενός νέου μηχανήματος, ο νέος καταμερισμός εργασιών σε ένα τμήμα, η ισχύς ελαστικού ωραρίου σ' ένα τμήμα αφορούν τις μικρότερες αλλαγές. Κατά κανόνα οι εντονότερες και οι συστηματικότερες προσπάθειες και μελέτες εστιάζονται στις μεγάλης κλίμακας αλλαγές. Αυτό συμβαίνει διότι, οι μεγάλης κλίμακας αλλαγές είναι δύσκολο να επιτευχθούν εξαιτίας της πολυπλοκότητας των αντικειμενικών εμποδίων αλλά και των αντιδράσεων στη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Ωστόσο, η διαχείριση και των μικρότερων σε κλίμακα αλλαγών, χρειάζεται επίσης υπευθυνότητα και σοβαρότητα προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Βασικό κριτήριο διαχωρισμού των αλλαγών είναι η προέλευσή τους. Σ' αυτή την περίπτωση οι αλλαγές διακρίνονται σε **εξωτερικές** (προερχόμενες από εξωγενείς, σε σχέση με την επιχείρηση, πιέσεις όπως για παράδειγμα διεθνείς πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές ανακατατάξεις) και **εσωτερικές** (ενδογενείς πιέσεις)(Mullins, 1999). Οι εξωτερικές αλλαγές, συχνά, είναι πολύ έντονες με αποτέλεσμα να επηρεάζουν ακόμα και καταστάσεις που, φαινομενικά, δείχνουν απομακρυσμένες και άσχετες(Gilgeous & Chambers, 1999). Κατά συνέπεια, είναι δυνατόν να προκαλέσουν ή και να επιβάλλουν εσωτερικές αλλαγές, επηρεάζοντας τελικά τη δομή της επιχείρησης. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι ο οργανισμός δεν αντιδρά μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στις απαιτήσεις - πιέσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα η μειωμένη παραγωγικότητα, η αναποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου, το μειωμένο ηθικό, θέματα κουλτούρας, κ.α.







Χαρακτηριστικό είναι το Σχήμα 1.2 που ακολουθεί:



Σχήμα 1.2 : Δυνάμεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που ασκούν επίδραση στον Οργανισμό γι' α.Μαγή
 ΠΗΓΗ: Ζωγράφος, 2001, σελ. 328

Επιπλέον, οι αλλαγές μπορεί να διαχωριστούν σε: **Σταδιακές**, και **Ριζικές**. Τα χαρακτηριστικά και οι διαφορές αυτών των δύο τύπων φαίνονται στον Πίνακα (1.1):

Πίνακας 1.1: Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών

<u>Σταδιακές αλλαγές</u>		<u>Ριζικές αλλαγές</u>
Συνεχής βελτίωση		Εφαρμογή νεωτερισμών
Επηρεασμός ορισμένων τμημάτων του οργανισμού		Μετασχηματισμός ολόκληρου του οργανισμού
Ταυτόχρονη χρήση παλιών και νέων δομών και λειτουργιών		Δημιουργία νέας δομής και τρόπου διοίκησης
Τεχνολογική βελτίωση		Εφαρμογή εντελώς νέων τεχνολογιών
Βελτίωση προϊόντων		Νέα προϊόντα και νέες αγορές

Η διάκριση των αλλαγών διευρύνεται λίγο εστιάζοντας στην έκταση, τη συχνότητα και την ένταση εμφάνισής τους. Έτσι λοιπόν οι αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε:

- ✓ Αλλαγές συνεχούς βελτίωσης, (συνήθεις- μικρές αλλαγές).
- ✓ Σταδιακές αλλαγές, (μέτριας δυσκολίας και σημαντικότητας).
- ✓ Ριζοσπαστικές αλλαγές, (που συνήθως επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον).

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα (1.1), οι σταδιακές αλλαγές συνήθως περιλαμβάνουν προσπάθειες για την αναβάθμιση ήδη υπάρχοντων συστημάτων, προϊόντων, τεχνολογίας, λειτουργιών και άλλα. Κατά τις ριζικές αλλαγές, από την άλλη, χαρακτηριστική είναι η εφαρμογή νεωτερισμών και καινοτομιών, που συχνά συνοδεύονται από την κατάργηση παλαιότερων δομών, προϊόντων και τρόπων διοίκησης.

Επιπλέον, ένα βασικό κριτήριο για τον διαχωρισμό των αλλαγών, είναι η δυνατότητα αντίδρασης της επιχείρησης και η ετοιμότητά της στις ενδεχόμενες προκλήσεις και πιέσεις που προέρχονται είτε από το εξωτερικό, είτε από το εσωτερικό περιβάλλον .

Με βάση αυτό το κριτήριο οι αλλαγές διακρίνονται στους εξής τύπους:

- **Επιβαλλόμενες ή απρογραμμάτιστες.** Σε αυτόν τον τύπο αλλαγών, η αντίδραση του οργανισμού είναι μηδαμινή ή ανύπαρκτη. Αυτό συμβαίνει διότι, επιβάλλεται στον οργανισμό να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο που κάποιοι άλλοι έχουν ήδη προδιαγράψει, π.χ. πολιτεία, γενικός διευθυντής, κ.λπ.
- **Φυσιολογικές ή αναμενόμενες, (Προγραμματισμένες).** Αυτός ο τύπος αλλαγών δεν φαίνεται να ξαφνιάζει τον οργανισμό, ο οποίος την περιμένει και την επιδιώκει, ως αποτέλεσμα κάποιας προγραμματισμένης προσπάθειας, π.χ. διεύρυνση μεριδίου αγοράς, εξέλιξη υφισταμένου σε προϊστάμενο, κ.λπ.
- **Διαπραγματεύσιμες.** Σε αυτήν την περίπτωση, δεν υπάρχει σταθερή αντίδραση. Είναι διαπραγματεύσιμη και η αντίδραση του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή, αλλά και η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητά της. Π.χ. δημιουργία ειδικών ομάδων έργου, δημιουργία καντίνας προσωπικού, κύκλοι ποιότητας, τρόπος συμμόρφωσης προς φορολογικές διατάξεις, κ.λπ.

Γενικά οι αλλαγές που συμβαίνουν στις επιχειρήσεις αφορούν κυρίως δύο βασικά επίπεδα (Mullins, 1999):

(α) Το σύστημα παραγωγής και ό,τι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζομένους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση εργοστασίου, παραγωγή νέου προϊόντος, μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών, κ.α). Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές στο συγκεκριμένο επίπεδο επηρεάζουν τρεις βασικούς παράγοντες:

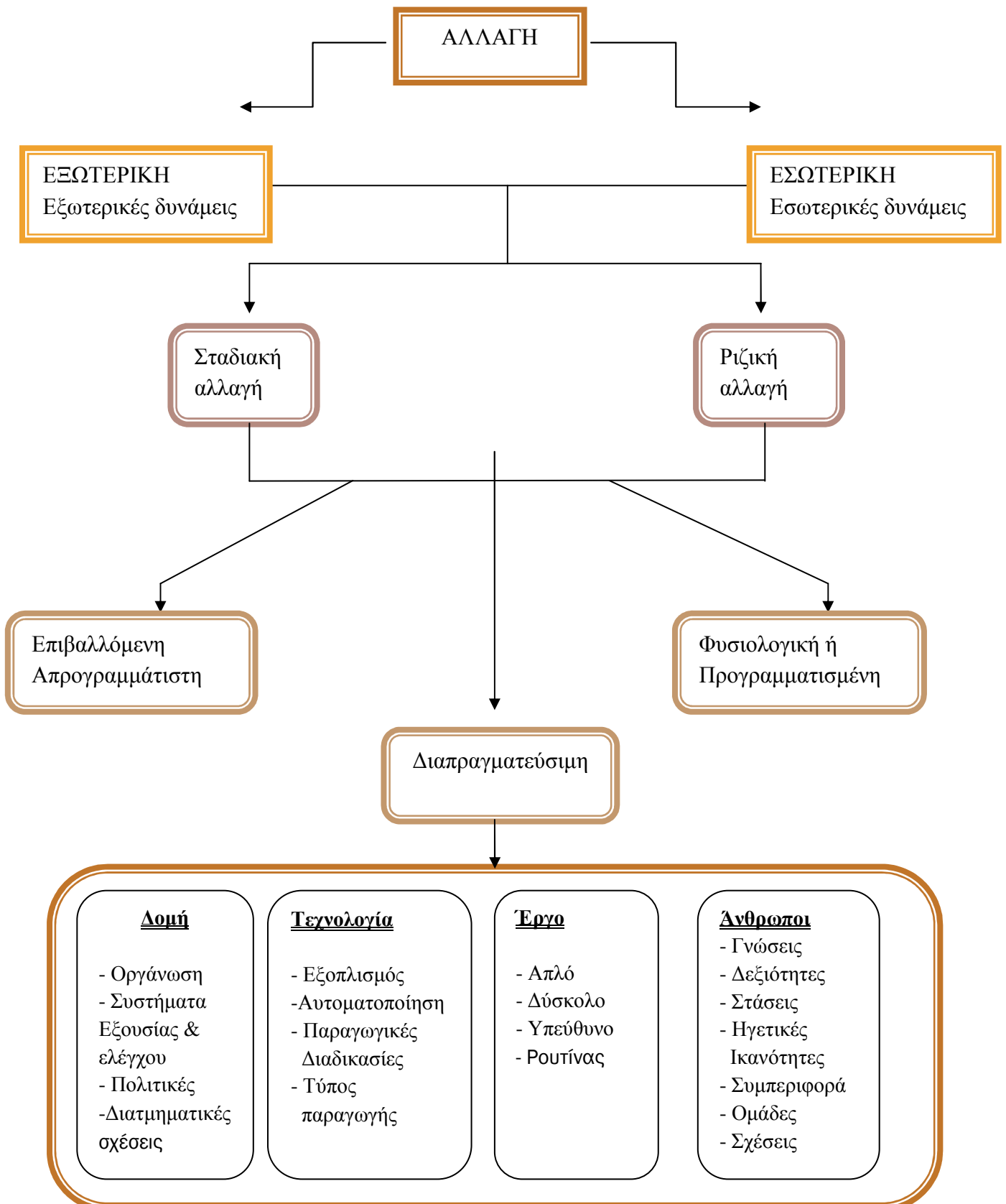
→ Τον παράγοντα δομής, που περιλαμβάνει ό,τι αφορά τη δομή, τις διαδικασίες και τη συγκρότηση του οργανισμού. Π.χ. πολιτικές διαδικασίες, διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας, κ.λπ.

→ Τον τεχνολογικό παράγοντα (τεχνολογία), που περιλαμβάνει ό,τι αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία και τις εγκαταστάσεις.

→ Τον παράγοντα έργο, που περιλαμβάνει τον τρόπο προετοιμασίας, σχεδιασμού, προγραμματισμού και οργάνωσης κάθε έργου π.χ. έργο ρουτίνας, απαιτεί πολλές και εξειδικευμένες γνώσεις, απαιτεί υψηλή ευθύνη, κ.λπ.

(β) Το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας που περιλαμβάνει ό,τι αφορά τους εργαζομένους και γενικά τους ανθρώπινους πόρους, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως η τεχνική τους επάρκεια, οι ικανότητες επικοινωνίας, η στάση τους απέναντι στην εργασία ή τους προϊσταμένους, το σύστημα προαγωγών, η διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, η εκπαίδευση προσωπικού, οι ανταμοιβές, οι μειώσεις προσωπικού, κ.α. (Χυτήρης, 2001).

Κατατοπιστικό και συγκεντρωτικό είναι το Σχήμα (1.3) που ακολουθεί:



Σχήμα 1.3 : Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών ΠΗΓΗ:Χυτήρης,,2001,σελ.330

1.3 Σκοπός εισαγωγής αλλαγών

Οι περισσότερες προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές επιχειρούνται προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ή τις ευκαιρίες που έχουν ήδη παρουσιαστεί στο εξωτερικό περιβάλλον. Από την άλλη, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει προβλέψει τη μεταβολή κάποιας κατάστασης και προσπαθεί να προσαρμοστεί ανάλογα για να την αντιμετωπίσει με επιτυχία (Mullins, 1999).

Γενικότερα, το σύνολο των επιχειρούμενων αλλαγών σε μια επιχείρηση εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς οι οποίοι θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν σε τέσσερις κατηγορίες που αφορούν σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης και λειτουργίας μιας επιχείρησης. (Gilgeous & Chambers, 1999). Αυτοί οι σκοποί είναι οι εξής:

- **Εμπορικοί σκοποί:** Οι οποίοι περιλαμβάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζονται για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (αύξηση του μεριδίου αγοράς, άνοιγμα σε νέες αγορές, κ.α).

- **Τεχνολογικοί σκοποί:** Οι οποίοι περιλαμβάνουν τις ενέργειες για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση και αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης και στην αύξηση της παραγωγικότητας (υιοθέτηση και εξοικείωση με νέα τεχνολογία, κ.α).
- **Καινοτομικοί σκοποί:** Οι σκοποί αυτοί προσφέρουν την ευκαιρία για κάτι νέο στον οργανισμό ή την αγορά. Περιλαμβάνουν τις ενέργειες που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για να ανανεωθεί και να εκσυγχρονιστεί. Συχνά οι σκοποί αυτοί δεν είναι επιβεβλημένοι από εξωτερικές πιέσεις, αλλά εκφράζουν τη φιλοσοφία και φιλοδοξία της επιχείρησης να πρωτοπορεί (συμμόρφωση με κοινωνικές και νομικές επιταγές, επίτευξη κοινωνικής αποδοχής, κ.α).,
- **Οργανωσιακοί σκοποί:** Οι οποίοι περιλαμβάνουν τις κατάλληλες ενέργειες για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Στόχο έχουν την αύξηση της αποδοτικότητας και τον εντοπισμό ταλαντούχων ατόμων που θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν επιτυχώς για να μπορέσουν να υλοποιήσουν το όραμα της επιχείρησης (αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, αποτροπή αποχώρησης χρήσιμων στελεχών-συνεργατών, αύξηση του βαθμού παρακίνησης, κ.α).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

2.1 Στάδια της διαδικασίας της αλλαγής

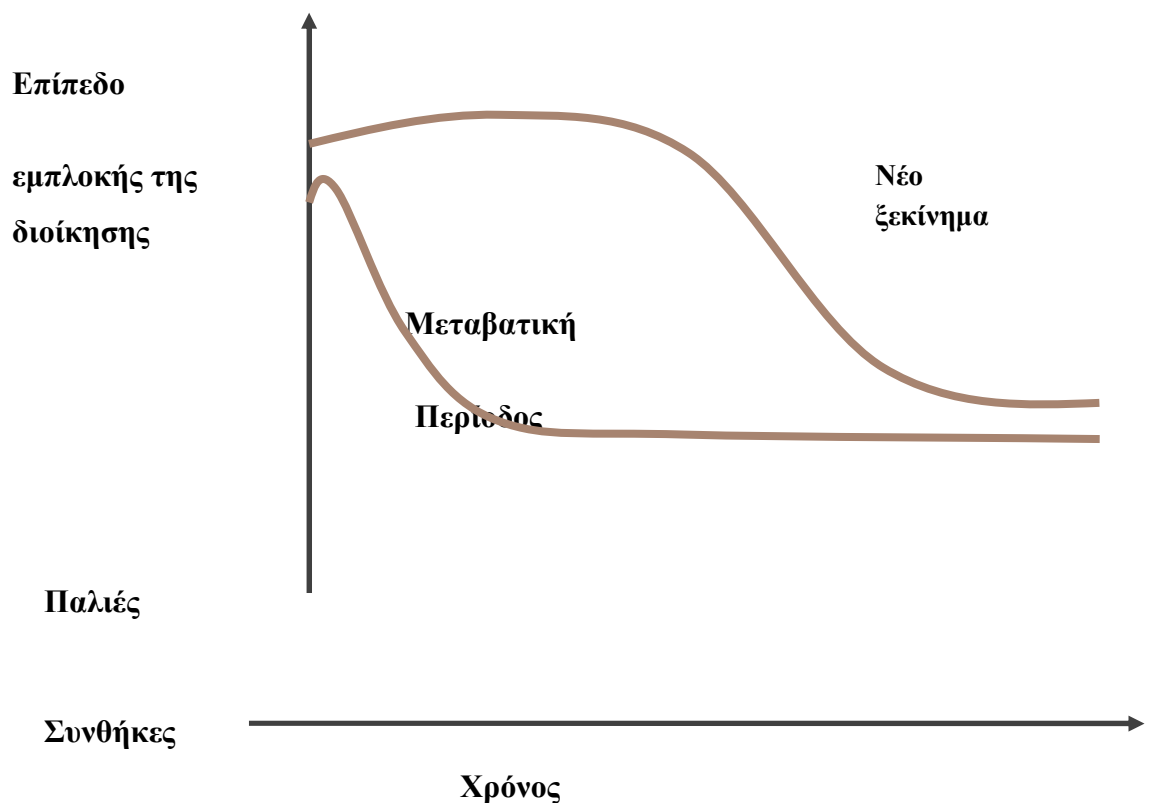
Η διαδικασία θεμελίωσης και σταθεροποίησης μιας αλλαγής είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία. Ένας από τους λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι το γεγονός ότι προκειμένου να ολοκληρωθεί, περνάει από τρία βασικά στάδια στο καθένα από τα οποία εμφανίζονται διαφορετικά προβλήματα που απαιτούν ξεχωριστή αντιμετώπιση (Church, Javotch & Waclawski, 1996, Bridges Mitchell, 2000, Elrod II & Tippett, 2002).

Σύμφωνα με τον Lewin (1958), η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να περιγραφεί με μεγάλη ακρίβεια από τα ακόλουθα στάδια:

- ▶ Το πρώτο από αυτά περιλαμβάνει το «ξεπάγωμα» ή αποδέσμευση (“unfreezing”) από την υπάρχουσα κατάσταση (status quo). Είναι το στάδιο κατά το οποίο επιχειρούνται τα πρώτα βήματα της αλλαγής· επισημαίνεται η αναγκαιότητά της και αποφασίζεται η δραστηριοποίησή της προς αυτήν την κατεύθυνση. Η παρουσία της Διοίκησης στο στάδιο αυτό οφείλει να είναι έντονη και υποστηρικτική, προκειμένου να μεταδώσει στους εργαζομένους την ασφάλεια και την άνεση που χρειάζονται για να συνεργαστούν.
- ▶ Το δεύτερο στάδιο αποκαλείται «δράση» (“movement”) ή «μεταβατική περίοδος» και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να γίνει η μετάβαση από την παλιά κατάσταση στην καινούργια (Katz & Kahn, 1978). Κατά την περίοδο αυτή, οι εμπλεκόμενοι συνειδητοποιούν τι ακριβώς περιλαμβάνει ο όρος «αλλαγή». Μαθαίνουν, για παράδειγμα, ποια είναι η νέα τους θέση, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους, το νέο εργασιακό τους περιβάλλον, κ.α. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι αυτή η φάση της διαδικασίας είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη. Στη περίοδο αυτή θα γίνει η σύγκριση με την παλιά κατάσταση και είναι αναμενόμενη η εμφάνιση αντίστασης προς τη διαδικασία της αλλαγής. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη οργανωμένης αντιμετώπισης και στήριξης από τη Διοίκηση.
- ▶ Το τελευταίο στάδιο αποκαλείται «πάγωμα» (“refreezing”) ή επαναδέσμευση και περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να σταθεροποιηθεί η νέα κατάσταση και

να διαφυλαχθεί η λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητά της. Ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης είναι εμφανώς περιορισμένος σε σχέση με τα δύο προηγούμενα στάδια, παραμένει όμως εξίσου σημαντικός για να μπορέσει να παγιωθεί η νέα κατάσταση και να αποφευχθούν φαινόμενα υποτροπής.

Στο Σχήμα (2.1) που ακολουθεί απεικονίζεται ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης στα τρία βασικά στάδια της διαδικασίας της αλλαγής.



Σχήμα 2.1: Ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης κατά τη διαδικασία αλλαγής

ΠΗΓΗ: Bridges & Mitchell, (2000)

Ο Schein (1987), βασισμένος στο μοντέλο του Lewin, επιχειρεί μια διαφορετική προσέγγιση της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής.

Σύμφωνα μ' αυτόν, «ξεπάγωμα» είναι η διαδικασία κατά την οποία δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες και κίνητρα για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Γενικά τρεις είναι οι ενέργειες που προτείνει για την επίτευξη αυτού:

- Δημιουργία κλίματος αστάθειας και αμφισβήτησης (disconfirmation) της υπάρχουσας κατάστασης. Με τον τρόπο αυτό παρέχονται τα απαραίτητα κίνητρα για την αποδοχή της αλλαγής.
- Επισήμανση του χάσματος (gap) μεταξύ της υπάρχουσας δυσλειτουργικής ή αναποτελεσματικής κατάστασης και της επιθυμητής.
- Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι ψυχολογικά έτοιμοι να δεχτούν τις ανωτέρω ενέργειες.

Το δεύτερο βήμα κατά τον Schein είναι πολύ κοντά στο αντίστοιχο μοντέλο του Lewin. Το ονομάζει «μετάβαση» (changing) ή «γνωστική ανακατασκευή» (cognitive restructuring). Είναι η διαδικασία κατά την οποία παρέχεται η κατάλληλη βοήθεια στους εργαζομένους προκειμένου να επιτευχθεί η ουσιαστική τροποποίηση της σκέψης και της δράσης τους. Αυτό, όπως αναφέρεται στη μελέτη του, είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με την εναλλαγή των επιχειρησιακών ρόλων των εργαζομένων μέσα από τους οποίους θα είναι σε θέση να εξετάσουν τις συνθήκες από διαφορετική οπτική γωνία.

Το τρίτο βήμα - «πάγωμα»- περιλαμβάνει την υιοθέτηση και σταθεροποίηση της νέας κατάστασης μέσω:

- α) του «προσωπικού παγώματος», δηλαδή, της προσωπική εξοικείωσης του κάθε εμπλεκόμενου με τη νέα κατάσταση και την ικανοποιητική αποδοχή του νέου ρόλου του και
- β) του «σχεσιακού παγώματος» (relational refreezing), δηλαδή, της ομαλής αλληλεπίδρασης των νέων προσωπικών ρόλων με το σύνολο.

Το ζήτημα της διαδικασίας της αλλαγής απασχόλησε διάφορους μελετητές. Υπήρξαν πολλές διατυπώσεις και προσεγγίσεις, διάφορες ονομασίες και μοντέλα που όλα τους όμως κράτησαν το ίδιο σχήμα, δηλαδή την αντιμετώπιση της διαδικασίας της αλλαγής ως ένα ενιαίο έργο τριών σταδίων (Kanter, Stein & Jick, 1992). Ακολουθεί ο συγκεντρωτικός Πίνακας:

Πίνακας 2.1 : Μοντέλα διαδικασίας αλλαγής

ΠΗΓΗ: Kanter, Stein & Jick, 1992, σελ. 376

ΜΟΝΤΕΛΟ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ		
Lewin (1947)	Ξεπάγωμα	Μετάβαση	Πάγωμα
Backhard & Harris (1977)	Παρούσα κατάσταση	Μεταβατικό στάδιο	Μελλοντικό στάδιο
Beer (1980)	Δυσaréσκεια	Διαδικασία	Μοντέλο
Kanter (1983)	Εγκατάλειψη της παράδοσης	Στρατηγικές αποφάσεις και κινητήρια δύναμη	Δράση και προσπάθεια για σταθεροποίηση
Tichy & Devanna (1986)	Ξύπνημα	Κινητοποίηση	Ενίσχυση
Schein (1987)	Ξεπάγωμα	Αλλαγή	Πάγωμα
Nadler & Tushman (1989)	Ενεργοποίηση	Όραμα	Ενδυνάμωση

2.2 Σχεδιασμός αλλαγής

«Ο σχεδιασμός της στρατηγικής αλλαγής αποτελεί τέχνη» (Leigh, 1991). Τα νούμερα, οι γραφικές παραστάσεις και οι αναλύσεις μόνες τους δεν αρκούν. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πρέπει να επινοηθούν και να εφαρμοστούν νέοι τρόποι οργάνωσης, δομής και λειτουργίας μιας επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό και να λειτουργήσει ο νέος τρόπος οργάνωσης και δράσης, είναι αναγκαίο να αναδιαρθρωθούν θεμελιώδεις τομείς του όλου συστήματος, όπως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι διαδικασίες λειτουργίας και ο τρόπος διοίκησης. Ο αριθμός των διάφορων παραμέτρων που εμπεριέχονται σε αυτούς τους τομείς και που είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη, είναι τόσο μεγάλος, που καθιστά τη διαδικασία της αλλαγής ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα.

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας της αλλαγής, αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για να αντιμετωπιστεί η πολυπλοκότητα του έργου και το άγχος που αυτή προκαλεί. Ο σχεδιασμός θέτει ένα πρόγραμμα δράσης, περιγράφει, συστηματοποιεί και οργανώνει τους νέους τρόπους ενεργοποίησης και συνθέτει τις διάφορες πληροφορίες με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων (Heathfield, 2001).

Υπάρχουν τρία βασικά στάδια σε κάθε σχεδιασμό αλλαγής:

- **Η διάγνωση**

Στο στάδιο αυτό γίνεται αναγνώριση της παρούσας κατάστασης, καθώς επίσης και επιλογή της επιθυμητής τελικής κατάστασης.

Οι αποφάσεις που περιλαμβάνονται σε αυτό το στάδιο αφορούν τις εξής ερωτήσεις:

- Πόσο μεγάλη θα είναι η αλλαγή; (έκταση)
- Πόσο γρήγορα θέλουμε να κινηθούμε προς την τελική κατάσταση; (χρόνος)

Για τον ορισμό της επιθυμητής τελικής κατάστασης οι εταιρείες απευθύνονται σε εξωτερικούς συμβούλους ή βασίζονται στις ικανότητες της Διοίκησης (Kanter, Stein & Jick, 1992).

- **Οι προτάσεις**

Στο στάδιο αυτό προτείνονται και μελετούνται διάφορες ενέργειες και αλλαγές για να επιτύχει η επιχείρηση το στόχο της. Είναι απαραίτητο να υπάρξει ειδικός σχεδιασμός όπου θα ληφθούν υπόψη τα εμπόδια και οι ευκαιρίες που προκύπτουν από κάθε εναλλακτική πρόταση για να υπάρξει μια πιο ολοκληρωμένη εποπτεία του όλου θέματος. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να γίνει ειδική πρόβλεψη για την αντίδραση των ανθρώπων κατά την επιδιωκόμενη τελική κατάσταση.

- **Η απόφαση**

Στο στάδιο αυτό παίρνονται οι οριστικές αποφάσεις σε σχέση με τον τελικό τρόπο δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Ύστερα από μελέτη των εναλλακτικών προτάσεων, αποφασίζεται η πλέον συμφέρουσα για την επιχείρηση λύση και σταθεροποιείται ένα σχέδιο δράσης το οποίο πλέον αποτελεί οδηγό.

Ο σχεδιασμός είναι βασικό μέρος-στάδιο της διαδικασίας της αλλαγής, γιατί βοηθάει:

- ▶ στην επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα κινηθεί και θα λειτουργήσει η επιχείρηση στο μέλλον.
- ▶ στην αποκωδικοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων, κάνοντάς τις απτές, συγκεκριμένες, ορατές και διαχειρίσιμες.
- ▶ στην απόφαση για το ποιες αλλαγές και σε τι έκταση πρέπει να γίνουν.
- ▶ στον καθορισμό του τρόπου και του ρυθμού με τον οποίο το σχέδιο θα γίνει πραγματικότητα.

- ▶ στην ελαχιστοποίηση του ρίσκο, ελέγχοντας το πλήθος των αλλαγών, μικρότερης κλίμακας, που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να ολοκληρωθεί το σύνολο της διαδικασίας.
- ▶ στην κατανόηση των επιπτώσεων της κάθε αλλαγής.

Ο σχεδιασμός εξασφαλίζει ότι οι διάφορες ενέργειες που συνιστούν το μεγάλο έργο της αλλαγής θα πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο και συντονισμένο. Αν αυτό δεν επιτευχθεί, όλες οι προσπάθειες θα γίνουν μάταια δημιουργώντας σύγχυση και χάος. Τέλος, βοηθά σε περιπτώσεις μελλοντικών προσπαθειών για αλλαγή, προσφέροντας ιχθυλασιμότητα στη διαδικασία. Αυτό συμβαίνει διότι δίνει ακριβή εικόνα της επιχείρησης, του επιδιωκόμενου στόχου και του τρόπου αντιμετώπισης της κατάστασης.

2.3 Υλοποίηση της αλλαγής

Ο βασικός στόχος του σταδίου της υλοποίησης είναι η αναζήτηση και η ανάδειξη του τρόπου δράσης που θα επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με το μικρότερο δυνατό κόστος (Vracking, 1995). Σύμφωνα με τους Fullan και Pomfret (1977), ο σκοπός της υλοποίησης περιγράφεται ως η μεγιστοποίηση του βαθμού στον οποίο το αποτέλεσμα του σταδίου της υλοποίησης, αντιστοιχεί και συναντά τις προσδοκίες του σχεδιασμού. Αυτό που έχει σημασία δεν είναι η ανάπτυξη σχεδίων και η μελέτη καινοτομιών, αλλά η πραγματοποίηση της αρχικής επιδίωξης (Vracking, 1995).

Κατά το συγκεκριμένο στάδιο πραγματοποιούνται τα απαραίτητα βήματα προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς το όραμα της αλλαγής. Είναι το σημείο όπου οι προτάσεις τα σχέδια και τα λόγια, που ειπώθηκαν κατά τον σχεδιασμό, μετατρέπονται σε πράξεις καθημερινής βάσης. Αυτό που είναι σκόπιμο να επιδιωχθεί κατά την υλοποίηση, είναι η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης της γνώσης και των μεθόδων που αναπτύχθηκαν, ακόμα και για μελλοντικά σχέδια και απαιτήσεις (Carnall, 1990). Είναι σημαντικό, δηλαδή, το κόστος και η προσπάθεια που καταβάλλονται στο στάδιο της

υλοποίησης να έχουν επενδυτικό χαρακτήρα και να θεμελιώνουν γερές βάσεις που δεν θα χρειάζονται επανεξέταση.

Η υλοποίηση είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και αποτελείται από διάφορα επιμέρους στάδια. Σε καθένα από αυτά είναι δυνατόν να εμφανιστούν προβλήματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται εγκαίρως και να γίνονται οι αναγκαίες τροποποιήσεις. Έρευνα των Corboy & O'Corrbui, (1999) έδειξε, ότι το 70% των μελετών και σχεδίων για αλλαγή αποτυγχάνουν στο στάδιο της υλοποίησης (Sterling, 2003). Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη και διάγνωση των προβλημάτων αυτών, καθώς και για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους.

2.3.1 Τεχνικές εισαγωγής αλλαγών

Σύμφωνα με τον Drucker «ένα από τα κυριότερα στάδια της αλλαγής είναι το να μετατρέψεις τα λόγια σε πράξεις». Με τον όρο τεχνικές εισαγωγής αλλαγών, νοούνται όλες εκείνες οι πρακτικές που διευκολύνουν την εύρυθμη εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής σε μία επιχείρηση.

- **Ανάλυση Δυνάμεων πεδίου (Force Field Analysis)**

Η ανάλυση δυνάμεων πεδίου είναι μια τεχνική ανάλυσης που αναπτύχθηκε από τον Kurt Lewin (1951), πρωτοπόρο των κοινωνικών επιστημών. Χρησιμοποιείται, εδώ και

πολλές δεκαετίες, για την ανάλυση σύνθετων καταστάσεων και θεωρείται ένα πολύτιμο εργαλείο διοίκησης. Είναι μια τεχνική διαχείρισης χρήσιμη κατά την εξέταση των μεταβλητών που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής. Εξετάζει τις δυνάμεις που είτε παρακινούν τα άτομα προς την επίτευξη ενός στόχου είτε τα εμποδίζουν. Οι υποστηρικτές της, τη θεωρούν κατανοητή, εύκολη στη χρήση και αποτελεσματική.

Η τεχνική βασίζεται στην αρχική θεώρηση ότι κάθε σύστημα βρίσκεται σε μια κατάσταση ισορροπίας. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι βρίσκεται σε μια στατική κατάσταση, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα αλλαγής. Στην πραγματικότητα επικρατεί μια δυναμική ισορροπία μεταξύ ενός συνόλου αντιτιθέμενων δυνάμεων που έχουν ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του status quo. Η ισορροπία παρουσιάζει το επίπεδο της παραγωγικότητας, το οποίο μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί από αλλαγές στη σχέση μεταξύ των κινητήριων δυνάμεων και των δυνάμεων αντίστασης.

Κάποιες δυνάμεις, όπως αναφέραμε παραπάνω, ενεργούν προς την επίτευξη ενός σκοπού, προκαλώντας την αλλαγή (δυνάμεις προώθησης) ενώ άλλες αντιτίθενται σε αυτήν (δυνάμεις αντίστασης) (Χυτήρης2001). Υπάρχουν δύο τρόποι, που μερικές φορές δρουν συμπληρωματικά, για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Η αλλαγή συμβαίνει μόνο όταν πληρείται τουλάχιστον μία από τις παρακάτω δύο συνθήκες:

- ◇ Ελάττωση δυνάμεων αντίστασης (αρνητικές δυνάμεις).
- ◇ Ενίσχυση προωθητικών δυνάμεων (θετικές δυνάμεις).

Μερικές φορές είναι ευκολότερο να ενισχυθούν οι θετικές δυνάμεις που αποσκοπούν στην επίτευξη του στόχου. Αν αυτό είναι αδύνατο, γίνεται προσπάθεια να μειωθεί η επίδραση των δυνάμεων που αντιστέκονται. Όταν η ισορροπία των δύο δυνάμεων διαταραχθεί με οποιονδήποτε τρόπο, συμβαίνει η αλλαγή, η οποία πραγματοποιείται προς την επίτευξη ή όχι του αρχικού στόχου. Ο Lewin (1951) πρότεινε τη μείωση των αρνητικών δυνάμεων, παρά την ενίσχυση των θετικών. Αυτή η σκέψη βασιζόταν στην λογική κατά την οποία, οι ενισχυμένες δυνάμεις προώθησης, θα προκαλούσαν την αντίστοιχη αύξηση των δυνάμεων αντίστασης, προκειμένου να διατηρηθεί το status quo και επομένως η κατάσταση θα γινόταν πιο

δύσκολα ελέγξιμη (Dunne, 1996). Η διαχείριση της κατάστασης είναι ιδιαίτερα σύνθετη και ευαίσθητη, για τον λόγο αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

Η μέθοδος Force Field Analysis είναι ένας συνδυασμός προσδιορισμού του προβλήματος ή της κατάστασης και ανασκόπησης των θετικών και αρνητικών δυνάμεων που την επηρεάζουν. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής ακολουθεί τα παρακάτω στάδια (Carnall, 1990):

Στάδιο 1: Αρχικά προσδιορίζεται το πρόβλημα. Περιγράφεται η υπάρχουσα κατάσταση, με τα θετικά και τα αρνητικά σημεία της και καθορίζεται ο στόχος, δηλαδή η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.

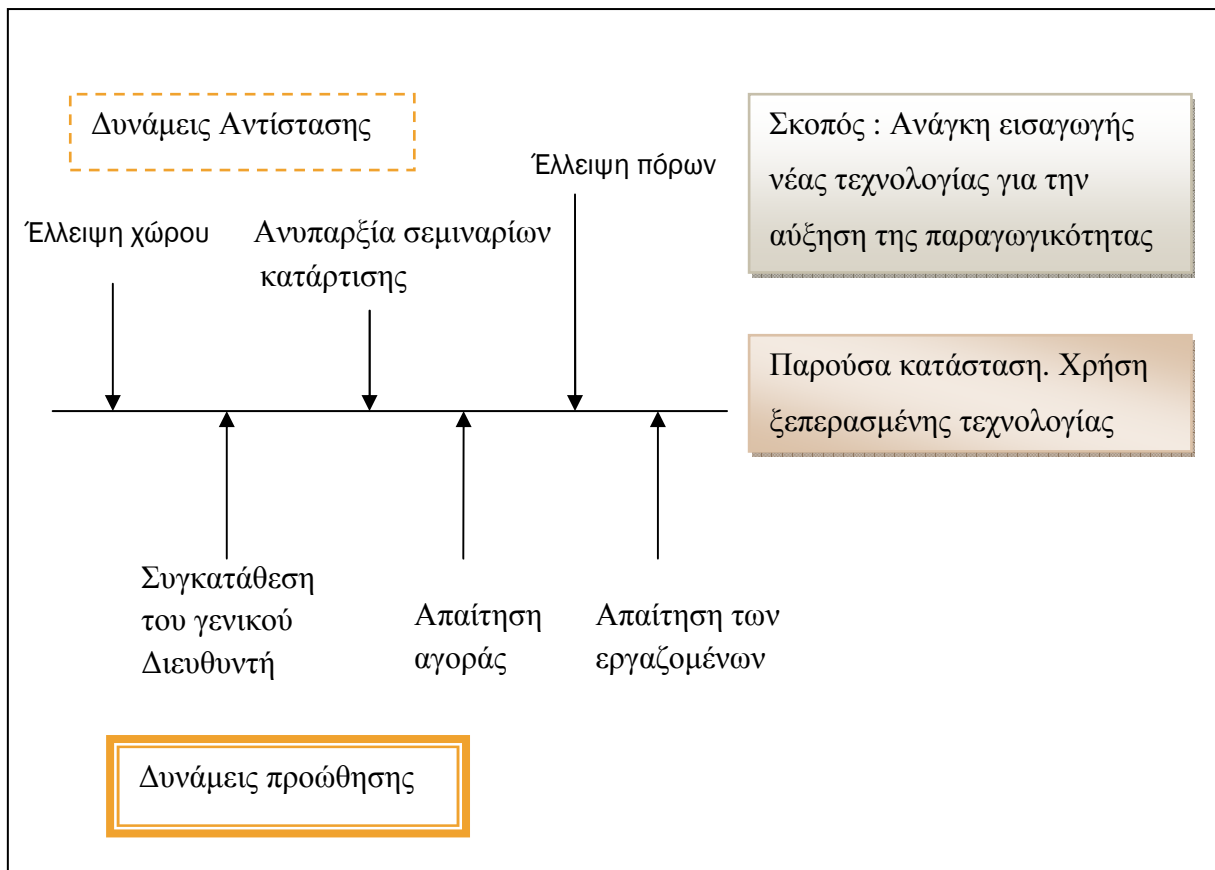
Στάδιο 2: Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι δυνάμεις που δρουν υπέρ και κατά του στόχου, της επιθυμητής αλλαγής. Οι δυνάμεις αυτές είναι δυνατό να ασκούνται από τους εργαζομένους, από εξωτερικούς παράγοντες ή και να ορίζονται από άλλους παράγοντες όπως ο χρόνος, το κόστος, ο χώρος, κ.α. Συνήθως κατά την ανάλυσή τους τοποθετούνται σε ένα διάγραμμα, όπου απεικονίζονται τα δύο είδη δυνάμεων, η υπάρχουσα κατάσταση και η επιθυμητή κατάσταση. Στο σχήμα, το μήκος των βελών που αντιπροσωπεύει κάθε δύναμη, αντικατοπτρίζει την ένταση της συγκεκριμένης δύναμης. (Σχήμα 2.2).

Στάδιο 3: Κατόπιν εντοπίζονται οι πιο σημαντικές δυνάμεις. Και από τη μία, καθορίζονται οι κατάλληλες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να αντιμετωπιστεί ή να περιοριστεί κάθε δύναμη αντίστασης και από την άλλη προσδιορίζονται οι ενέργειες που θα βοηθούσαν στην ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων δυνάμεων προώθησης ή ακόμα και στη δημιουργία νέων.

Στάδιο 4: Στο στάδιο αυτό αποφασίζεται ο τρόπος δράσης. Η επιλογή της δύναμης στην οποία θα κριθεί να γίνει επέμβαση, είναι επιλογή κρίσιμης σημασίας. Θα πρέπει να επιλεγεί η δύναμη αυτή η οποία θα επιδέχεται ευκολότερα οποιαδήποτε αλλαγή (ασθενής δύναμη), αλλά επίσης θα μπορεί να παρέχει τα καλύτερα αποτελέσματα. Είναι σκόπιμο, η δύναμη αυτή να προκαλεί τη μικρότερη δυνατή αντίσταση στους ανθρώπους αλλά και τη μικρότερη δυνατή διαταραχή στο σύστημα.

Η καθιέρωση-παγίωση της νέας κατάστασης ως νέο σημείο ισορροπίας και λειτουργίας της επιχείρησης και η εξασφάλιση της διατήρησης της νέας αυτής κατάστασης αποτελεί επίσης κομμάτι της FFA και μάλιστα ένα από τα δυσκολότερα.

Η επιτυχία της FFA καθορίζεται από την ποιότητα και πληρότητα της προετοιμασίας και ανάλυσης του προβλήματος κατά την εφαρμογή της. Αν παραλειφθεί, για παράδειγμα, κάποια δύναμη, είναι πολύ πιθανό να επηρεαστεί στη συνέχεια μια λάθος δύναμη, και επομένως να μην υπάρχει αντιπροσωπευτική παρουσίαση της κατάστασης που επιχειρείται να απεικονιστεί. Επομένως, οι τελικές προσπάθειες και κρίσεις θα είναι άσκοπες και αναποτελεσματικές.



Σχήμα 2.2 : Παράδειγμα εφαρμογής της Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου

2.4 Αξιολόγηση της αλλαγής

Η αξιολόγηση της αλλαγής είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο στην όλη διαδικασία. Είναι το στάδιο που πιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των όσων σχεδιάστηκαν και

υλοποιήθηκαν. Η έλλειψη ενός έγκυρου συστήματος αξιολόγησης αποτελεί συχνά έναν από τους λόγους αποτυχίας της προσπάθειας για αλλαγή (Mabin, Forgeson & Green, 2001).

. Η αξιολόγηση της αλλαγής εκτός από το ότι δίνει μια εικόνα για το παρόν και κρίνει την αποτελεσματικότητα του παρελθόντος, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για το μέλλον.

Συγκεκριμένα:

- ❖ Βοηθά τη Διοίκηση και τους managers να μάθουν να επηρεάζουν και να κατευθύνουν τις μελλοντικές αλλαγές.
- ❖ Βοηθά στην πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση και επεξεργασία των εμπειριών του παρελθόντος.
- ❖ Βοηθά στην πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση και επεξεργασία των πηγών πληροφόρησης.
- ❖ Βοηθά στην ορθή εκτίμηση και πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης.

Η αξιολόγηση γίνεται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Απαιτεί λεπτομερή πληροφόρηση από τα συστήματα καταγραφής, από τυπικές ή άτυπες συνεντεύξεις, από μεμονωμένες παρατηρήσεις, κ.λπ. Για τη σωστή αξιολόγηση, είναι απαραίτητη η σωστή και τακτική επικοινωνία της Διοίκησης με τους συμμετέχοντες στην αλλαγή προκειμένου να αποκτηθεί αντιπροσωπευτικότερη εικόνα της ισχύουσας κατάστασης.

Επίσης σημαντική πηγή πληροφοριών σε ένα πελατοκεντρικό σύστημα διοίκησης αποτελούν οι ανταγωνιστικές εταιρείες και ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας του οργανισμού, ο πελάτης. Αυτός είναι άλλωστε που θα καθορίσει και την εμπορική επιτυχία κάθε επιχείρησης-οργανισμού (Saka, 2003, Aclarke & Manton, 1997). Το γεγονός αυτό τονίζει ότι η Διοίκηση οφείλει να αφουγκράζεται την αγορά προτού ενεργήσει.

Λόγω του μεγάλου όγκου αλλά και της ποικιλίας των πληροφοριών (εισερχόμενων) που υπάρχουν, πρέπει να οριστεί συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης και επεξεργασίας, ώστε όλες οι πληροφορίες να μπορούν να φανούν χρήσιμες. Επιπλέον είναι σκόπιμο να γίνει λεπτομερής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την αξιολόγηση των

αλλαγών. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα εφαρμοστούν σύγχρονες και αποτελεσματικές μέθοδοι. Επίσης πρέπει να οριστούν συγκεκριμένα μετρήσιμα στοιχεία τα οποία θα βοηθούν στην εκτίμηση και αξιολόγηση της απόκλισης του στόχου και του προτύπου από αυτό που τελικά επιτεύχθηκε, ώστε να γίνουν εγκαίρως οι απαραίτητες διορθώσεις. Να πιστοποιηθεί αν η αλλαγή που εξελίσσεται δείχνει ως τώρα επιτυχημένη ή όχι. Οι μετρήσιμοι στόχοι είναι αντικειμενικοί και αξιολογούνται πιο εύκολα.

Για τη διαδικασία της αξιολόγησης της αλλαγής συχνά είναι απαραίτητη η συνεργασία ειδικών επιστημόνων και η εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων και προτύπων ποιότητας (EFQM Business Excellence Model, ISO 9000 international standard, Balance Scorecard, ΠΡ, κ.λπ.).

Οι συνεργάτες αυτοί είναι δυνατόν να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προκειμένου η έρευνα και η ανάλυσή τους να είναι έγκυρη και αντικειμενική. Η μελέτη και η αξιολόγηση που θα πραγματοποιηθεί οφείλει να είναι υπεύθυνη και συστηματική χωρίς να γίνεται κατάχρηση εξουσίας. Συνοπτικά η αξιολόγηση της διαδικασίας της αλλαγής περνάει από τα παρακάτω στάδια:

Καταγραφή της κατάστασης

Στο σημείο αυτό συγκεντρώνονται τα στοιχεία και οι δείκτες που θα αναλυθούν. Ορίζεται ο τρόπος που θα αναλυθούν και ο χρόνος που θα πραγματοποιηθεί αυτό. Στο στάδιο αυτό θα εκτιμηθούν τα αποτελέσματα ως προς την ποσότητα, την ποιότητα και τη διάρκειά τους. Θα εντοπιστούν οι αντιδράσεις σε ατομικό επίπεδο, σε ομαδικό, αλλά και σε επίπεδο οργανισμού (Χυτήρης, 2001). Αν παρατηρηθούν έντονα προβλήματα μη συμμόρφωσης με την τρέχουσα κατάσταση και εμμονή σε παλιές διαδικασίες, ίσως κριθεί αναγκαίο να γίνει περαιτέρω αλλαγή.

Έλεγχος εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού

Οι περισσότερες προσπάθειες αλλαγής αρχικά δεν έχουν ξεκάθαρη κατεύθυνση, τα σχέδια δράσης έχουν πολλές ατέλειες και συνήθως παραείναι αισιόδοξες για τα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση σε αυτό το στάδιο, επιτρέπει την εξέταση για το αν

επιτεύχθηκε ο στόχος, αν οι κόποι, ο χρόνος, οι προσπάθειες και οι πόροι που καταναλώθηκαν άξιζαν.

Μελλοντικός σχεδιασμός

Η αξιολόγηση βοηθάει στο να καθοριστούν οι περαιτέρω ενέργειες, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που υπάρχουν. Επιπλέον, αποτρέπει την επανάληψη των ίδιων λαθών υποδεικνύοντας συγχρόνως τις κατάλληλες τεχνικές που οδήγησαν μέχρι τώρα την αλλαγή σε επιτυχία. Έτσι βοηθάει στον εντοπισμό και ανασχεδιασμό ίσως κάποιων διαδικασιών που θεωρήθηκαν προβληματικές. Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση δείχνει αν η επιχείρηση προχωρά με βάση το όραμά της ή όχι.

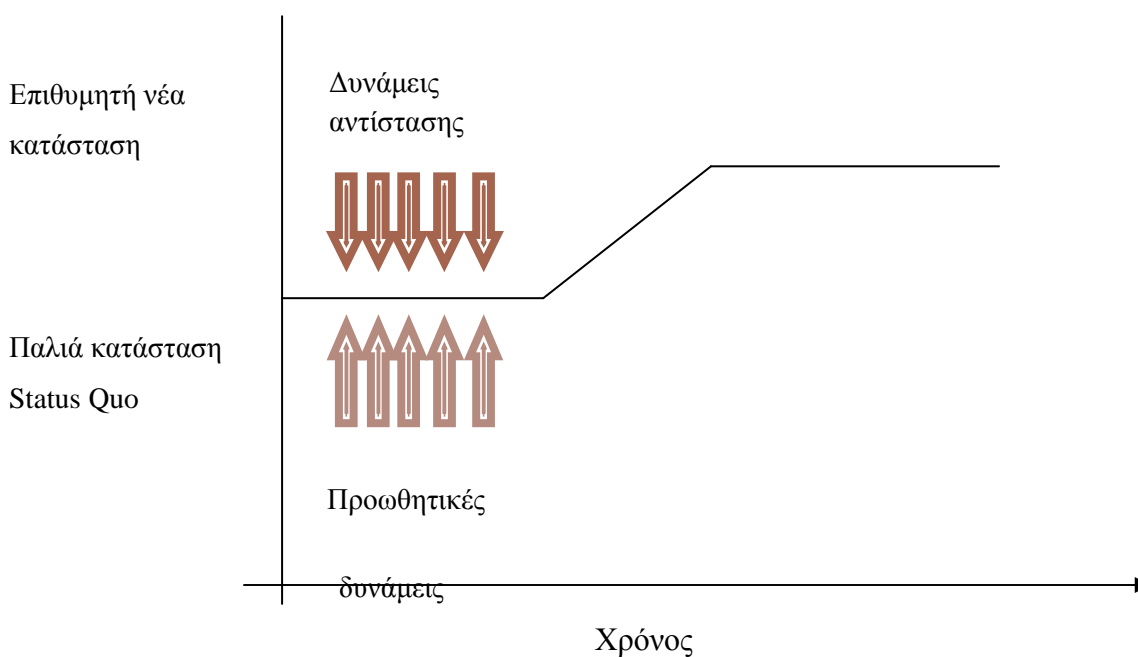
Πολλές φορές η αξιολόγηση είναι δυνατόν να οδηγήσει σε λάθος αποτελέσματα αν δε γίνει τη σωστή χρονική στιγμή (πολύ νωρίς ή πολύ αργά) όπως επίσης και αν δεν γίνει προσεκτικά λόγω της πολυπλοκότητας που μπορεί να παρουσιάζει η ανάλυση της κατάστασης. Η πραγματοποίηση, αλλά και η επιτυχής ολοκλήρωσή της, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός κατάλληλου σχεδίου, όπου θα αναφέρονται ο σκοπός, οι στόχοι, οι μέθοδοι παρακολούθησης και αξιολόγησης, οι πληροφορίες που χρειάζονται, οι πηγές, ο τρόπος εκτίμησης των αποτελεσμάτων και οι αποδέκτες του τελικού αποτελέσματος.

Η αξιολόγηση της αλλαγής είναι σημαντικό να πραγματοποιείται μόνο όταν:

- οι στόχοι είναι ξεκάθαροι, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι.
- υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι που θέλουν να γνωρίζουν τα αποτελέσματα, προκειμένου να δικαιολογήσουν την επένδυση που έκαναν σε αυτή την προσπάθεια για αλλαγή.
- είναι εφικτή, από πλευράς πολυπλοκότητας, χρόνου, αλλά συγχρόνως μπορεί να υποστηριχτεί οικονομικά.
- τα αποτελέσματά της θα βοηθήσουν στην πρόοδο και τη βελτίωση της επιχείρησης.

2.5 Παρακολούθηση της αλλαγής

Η διαδικασία της αλλαγής είναι μια δυναμική διαδικασία που συνεχώς οφείλει να προσαρμόζεται στις τρέχουσες, κάθε φορά, απαιτήσεις και ανάγκες. Η διαδικασία της αλλαγής είναι επιπλέον μια χρονοβόρος και συγκρουσιακή συνθήκη. Ο χρόνος που θα διαρκέσει είναι σε άμεση συνάρτηση με το πόσο διαφορετική είναι η κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί, να μεταβεί η επιχείρηση από αυτήν που είναι τώρα. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά, η απόσταση από το παλιό status quo, τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται. Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία της αλλαγής πρέπει να μειωθούν οι δυνάμεις αντίστασης και να υπερισχύσουν οι προωθητικές δυνάμεις.:



Σχήμα 2.4: Σχέση απαιτούμενου χρόνου και εισαγωγής αλλαγής, (Robbinson,1998)

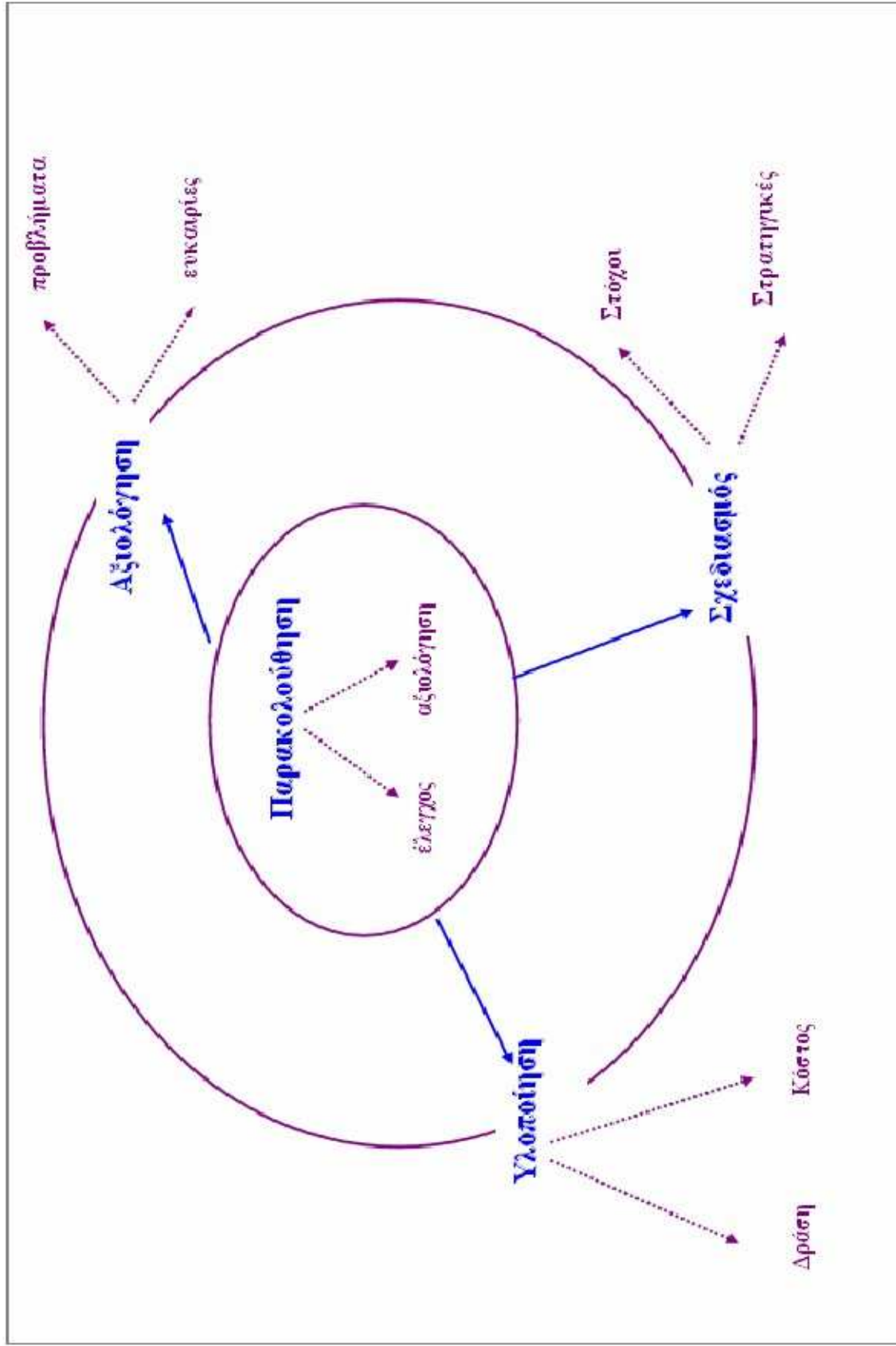
Λόγω του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής, αλλά και της δυσκολίας παγίωσης της νέας κατάστασης είναι απαραίτητη η ύπαρξη της συνεχούς παρακολούθησης, ώστε να είναι δυνατή η γνώση και η ακριβής ενημέρωση για

το πού βρίσκεται ανά πάσα στιγμή η διαδικασία. Στο συγκεκριμένο στάδιο, όμοια με αυτό της αξιολόγησης, η ύπαρξη ενός σωστού συστήματος επαναπληροφόρησης (feedback) είναι μείζονος σημασίας και αποτελεί τη βασικότερη πηγή εισερχόμενων στοιχείων και δεδομένων.

Η παρακολούθηση της διαδικασίας της αλλαγής δεν αφορά ουσιαστικά κάποιο συγκεκριμένο στάδιο του όλου εγχειρήματος ούτε αποτελεί από μόνη της ένα στάδιο. Είναι μια συνεχής διεργασία η οποία έχει ως σκοπό να ελέγχει-επιβλέπει όλη την προσπάθεια και οφείλει να πραγματοποιείται αδιάκοπα (Kanter, Stein & Jick, 1992).

Ουσιαστικά η παρακολούθηση υποδηλώνει την εγρήγορση και την υπευθυνότητα της Διοίκησης. Όπως φαίνεται και από το Σχήμα (2.5), η παρακολούθηση υφίσταται από τα πρώτα κιόλας στάδια της διαδικασίας της αλλαγής, δεν παύει ποτέ να είναι απαραίτητη και αποτελεί πάντα τον κεντρικό άξονα της μελέτης. Αποκαλύπτει τι ακριβώς συμβαίνει, τι δεν πραγματοποιείται σύμφωνα με τις προσδοκίες, τι σκέφτονται οι άνθρωποι που συμμετέχουν, τι πρέπει να γίνει στη συνέχεια.

Η συνεχής παρουσία και εφαρμογή της παρακολούθησης είναι ουσιαστική, γιατί βοηθά τους υπεύθυνους της αλλαγής να ενεργούν έγκυρα και έγκαιρα σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα ή κάποια απόκλιση από τα προβλεπόμενα. Είναι δηλαδή, η συνεχής παρακολούθηση, ένας αισθητήρας που έχει τοποθετηθεί από τη Διοίκηση για να σημάνει συναγερμό όταν αυτό χρειαστεί. Είναι, τέλος, η προέκταση και η συνεχής παρουσία και εμπλοκή της Διοίκησης στη διαδικασία εισαγωγής αλλαγών.



Σχήμα 2.5: Η διαδικασία αλλαγής
 ΠΗΓΗ: Leigh, 1998, σελ. 151 (τροποποιημένο).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ **ΑΛΛΑΓΗ**

3.1 Στρατηγικές διοίκησης αλλαγών

Βασικό καθήκον για μια αποτελεσματική Διοίκηση κατά τη διάρκεια της αλλαγής, είναι η συνεχής επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ώστε να γίνονται αντιληπτές οι συνθήκες που επικρατούν αλλά και οι παράγοντες που τις καθορίζουν.

Μόλις η Διοίκηση εξετάσει αυτούς τους παράγοντες, είναι πλέον σε θέση να αποφασίσει ποια στρατηγική είναι η καταλληλότερη για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι πιο συνηθισμένες στρατηγικές είναι οι ακόλουθες:

1. Λογική – εμπειρική.

Οι άνθρωποι, ως λογικά όντα, έχουν την τάση να ακολουθούν το προσωπικό τους συμφέρον - μόλις αυτό γίνει ξεκάθαρο. Αυτό σημαίνει ότι αν πεισθούν για την ορθότητα της αλλαγής, τότε εύκολα θα συνεργαστούν. Βέβαια τις περισσότερες φορές τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά. Όσο σωστή και αν είναι η ιδέα και τα κίνητρα της αλλαγής, πάντα υπάρχει και μία αξιосέβαστη πιθανότητα αποτυχίας, η οποία πρακτικά οδηγεί τους εμπλεκόμενους στο να αναλάβουν ένα ρίσκο. Επομένως, αυτό που πρέπει να κάνει η Διοίκηση είναι να πείσει τους εργαζομένους πως αυτά που έχουν να κερδίσουν είναι περισσότερα από αυτά που πιθανόν έχουν να χάσουν, οπότε αξίζει να πάρουν αυτό το ρίσκο. Αυτή η στρατηγική προτιμάται σε περιπτώσεις όπου τα οφέλη της αλλαγής είναι σημαντικά και, κατ' επέκταση, τα κίνητρα που μπορούν να δοθούν στους εργαζομένους, ξεκάθαρα.

2. Κανονιστική – επιμορφωτική.

Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα και έχουν την τάση να μένουν στις ήδη υιοθετημένες νοοτροπίες και αξίες. Έχουν δηλαδή την τάση να υιοθετούν την επικρατούσα νοοτροπία, προκειμένου να μπορούν να ενταχθούν ομαλά στο σύνολο. Αυτό που καλείται να καταφέρει η Διοίκηση σε αυτή την περίπτωση είναι να υποδείξει στους εργαζομένους ποια είναι η κρατούσα αντίληψη, να τους την μεταδώσει και τέλος, να τους ζητήσει να την υιοθετήσουν. Αυτό όμως είναι κάτι που τις περισσότερες φορές απαιτεί αρκετό χρόνο και προϋποθέτει καλές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων. Γι' αυτό η συγκεκριμένη στρατηγική αποφεύγεται σε περιπτώσεις που τα χρονικά περιθώρια είναι περιορισμένα ή οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων γενικότερα είναι διαταραγμένες.

3. Αυστηρή – εξαναγκαστική.

Οι εργαζόμενοι είναι κατά κύριο λόγο συγκαταβατικοί και τις περισσότερες φορές, πρόθυμοι να κάνουν αυτό που τους υπαγορεύεται. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική αυτή συναντάται συχνά, αφού αποτελεί λύση σε πολλές περιπτώσεις με υψηλή πιθανότητα επιτυχίας. Μπορεί να εφαρμοστεί όταν τα άτομα είναι παθητικά και παρουσιάζουν χαμηλή αντίσταση, αφού τέτοιου είδους άτομα επιζητούν μία πιο αυστηρή καθοδήγηση. Επίσης προτιμάται και στις αντίθετες περιπτώσεις, όπου δηλαδή, η άρνηση είναι πολύ έντονη και τα περιθώρια διαλόγου στενά. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η ανομοιογένεια του πληθυσμού είναι μεγάλη, όπου μια ηπιότερη στρατηγική δεν θα μπορούσε να ελέγξει τις επιμέρους αντιδράσεις. Τέλος, είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση όπου ο βαθμός του επείγοντος είναι μεγάλος και τα χρονικά περιθώρια μικρά. Η αλλαγή βασίζεται στην επιβολή, στην αυστηρότητα και σε μεγάλο βαθμό, στην παρακολούθηση και τον έλεγχο.

4. Περιβαλλοντική – προσαρμοστική.

Οι άνθρωποι έχουν μεν την τάση να αντιτίθενται στις αλλαγές αλλά έχουν και την έμφυτη τάση να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Η φιλοσοφία αυτής της στρατηγικής είναι η μεταβίβαση, κατά κάποιο τρόπο, της ευθύνης της υλοποίησης της αλλαγής από τη Διοίκηση στους εργαζομένους, οι οποίοι αφήνονται ελεύθεροι να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες όπως αυτοί κρίνουν καλύτερα. Προτείνεται στην αντιμετώπιση ριζικών αλλαγών και παραμένει αποδοτική τόσο σε βραχυπρόθεσμα όσο και σε μακροπρόθεσμα προγράμματα.

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της εκάστοτε στρατηγικής διοίκησης:

- **Η έκταση της αλλαγής.** Ριζικές και εκτεταμένες αλλαγές απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση από σταδιακές και μικρού εύρους αλλαγές.
- Η **αντίσταση.** Ο βαθμός αντίστασης και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι εμπλεκόμενοι την αλλαγή και τις νέες συνθήκες.
- Ο **πληθυσμός.** Το πλήθος και η σύνθεση των εργαζομένων αποτελεί βασικό κριτήριο για την επιλογή της στρατηγικής.
- Οι **στόχοι.** Οι μελλοντικοί στόχοι ορίζουν την απόσταση από την παρούσα κατάσταση οπότε και επηρεάζουν τον τρόπο δράσης.
- Το **χρονοδιάγραμμα.** Το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η αλλαγή.
- Η **πείρα.** Ο βαθμός εμπειρίας της Διοίκησης σε θέματα αλλαγής.
- Η **εξάρτηση.** Το κατά πόσο η επιχείρηση στηρίζεται στους εργαζομένους ή το αντίστροφο.

Όπως γίνεται αντιληπτό, υπάρχουν πολλές βασικές στρατηγικές διοίκησης αλλά και παραλλαγές αυτών οι οποίες ακολουθούνται για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος αλλαγών. Κάθε επιχείρηση – οργανισμός όμως, αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα όπου η υιοθέτηση ενός παγιωμένου προγράμματος δράσης, δε θα οδηγούσε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Στην πράξη, τις περισσότερες φορές, εκτιμάται ότι ένας συνδυασμός των προτεινόμενων στρατηγικών θα ήταν η ιδανική λύση. Αυτό θα το καθορίσει η Διοίκηση ανάλογα με την πείρα και την ευελιξία της.

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, φαίνεται ότι η αυστηρά καθορισμένη και απόλυτη στρατηγική (αυστηρή- εξαναγκαστική), είναι αυτή που αποφέρει τα πιο άμεσα αποτελέσματα. Εύλογο λοιπόν θα ήταν το ερώτημα, γιατί να μην εφαρμόζεται εξ' αρχής σε όλες τις περιπτώσεις.

Η απόλυτη στρατηγική, προϋποθέτει πολύ δυναμική Διοίκηση και ένα πολύ οργανωμένο πρόγραμμα, που δεν είναι πάντοτε διαθέσιμα. Εξ' άλλου, η επιλογή αυτού του σχεδίου δράσης είναι σχεδόν βέβαιο, ότι θα οδηγούσε σε κουραστικές και σχεδόν απάνθρωπες πρακτικές. Η άσκοπη και υπερβολική πίεση δεν αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Βασική προϋπόθεση για να είναι ένα σχέδιο αλλαγής υλοποιήσιμο και βιώσιμο είναι η συνειδητή αποδοχή και πίστη στο όραμα από όλους όσους εμπλέκονται σε αυτό, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός που δεν επιβάλλονται μέσα από τις ιεραρχικές δομές, αλλά αποτελούν το επίτευγμα της σωστής συνεργασία. Η βίαιη επιβολή και απαίτηση για συμμόρφωση σε νέους κανόνες, μόνο προσωρινή αποτελεσματικότητα μπορεί να έχει και να απομακρύνει τη Διοίκηση από τους εργαζόμενους.

3.2 Η συμβολή της Διοίκησης στη διαδικασία αλλαγής

Η σωστή στάση της Διοίκησης αποτελεί βασικό κομμάτι της επιτυχημένης υλοποίησης κάθε σημαντικής αλλαγής. Η Διοίκηση καταδεικνύει την ανάγκη για αλλαγή και θέτει το όραμα, ορίζοντας τους βασικούς στόχους, παραμέτρους και απαιτήσεις της. Πρέπει να σχηματίσει μια ευρεία και μακροπρόθεσμη προοπτική και να μπορεί να παρακινήσει τους άλλους να παραμείνουν πιστοί στην προσπάθειά τους, ακόμα και στα αρχικά στάδια όπου η αντίσταση και τα εμπόδια εμφανίζονται ενίοτε ανυπέρβλητα.

Επισημαίνονται οι παρακάτω βασικές ενέργειες που οφείλει να κάνει η Διοίκηση ενός οργανισμού για να μπορέσει να πραγματοποιήσει επιτυχώς μια αλλαγή:

- **Συνέπεια - Δέσμευση σε μια συγκεκριμένη στρατηγική.**

Θα πρέπει να υπάρχει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και λεπτομερής περιγραφή της τελικής κατάστασης και δέσμευση από την πλευρά της Διοίκησης για τον προτεινόμενο τρόπο επίτευξης της επιθυμητής κατάστασης.

Όσο σημαντική όμως, άλλο τόσο δύσκολη υπόθεση είναι η δέσμευση της Διοίκησης. Είναι δύσκολη η σταθερότητα και η συνέπεια μέσα στο ασταθές κλίμα που επικρατεί κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Ωστόσο, η Διοίκηση οφείλει να υποστηρίζει την προσπάθεια και να βρίσκεται πίσω από τα προγράμματα αλλαγής, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση και πηγή έμπνευσης για όλους τους εργαζομένους. Τότε μόνο υπάρχουν πιθανότητες επιτυχίας.

▪ **Αναγνώριση κατάστασης / προβλήματος.**

Περιλαμβάνει τη μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, την αναγνώριση τυχόν προβλημάτων, τη διάγνωση του τύπου απαιτούμενης αλλαγής και τον καθορισμό της κατεύθυνσης, της έκτασης και της ταχύτητας δράσης.

Επιδίωξη της Διοίκησης είναι η δημιουργία, μέσα από συστηματική μελέτη όλων αυτών των παραγόντων, μιας σειράς προτεραιοτήτων - στόχων. Και επειδή η αξιολόγηση των προτεραιοτήτων διαφέρει, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων που θα έχουν σκοπό την οργάνωση και τον προσδιορισμό των στόχων της αλλαγής.

▪ **Ανάπτυξη σχεδίου δράσης.**

Η Διοίκηση πρέπει να εντοπίσει και να αναλύσει τους στόχους και να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης. Αν και υπάρχουν κάποια στοιχεία που πρέπει απαραίτητως να ληφθούν υπόψη στην ανάπτυξη του σχεδίου, ωστόσο, κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και είναι αδύνατον να υπάρξει ένας ομοιόμορφος σχεδιασμός.

Ένα σχέδιο που δεν οδηγεί σε δράση δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό. Και σίγουρα δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό αν οι εμπλεκόμενοι δεν μπορούν να κατανοήσουν τη σειρά των ενεργειών που περιλαμβάνει και το συσχετισμό τους.

Τα βασικά στοιχεία του σχεδίου, πρέπει να καθορίζουν ποιος κάνει τι και πότε. Η λεπτομερής καταγραφή δεν εξυπηρετεί γιατί δυσκολεύει την ευελιξία του, καθώς και την προσαρμογή του, σε ανεπιθύμητες και ανεξέλεγκτες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν.

Το σχέδιο πρέπει να είναι ευέλικτο, ανεξάρτητο και ικανό να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε κατάσταση. Προτείνεται η δημιουργία ξεχωριστού σχεδίου για την κρίσιμη μεταβατική περίοδο της αλλαγής,

η οποία μπορεί να διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε αυτή την περίοδο γίνονται εμφανή τα σημεία σύγκρουσης ή πίεσης που αναπτύσσονται και μπορεί να χρειαστεί κατάλληλη αναμόρφωση ή λήψη μέτρων.

▪ Επιλογή φορέων.

Οι φορείς της αλλαγής είναι όλοι αυτοί που κάνουν πραγματικότητα την αλλαγή (σύμβουλοι, ομάδες εργασίας, αντιπρόσωποι). Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων θα εξασφαλίσει μια επιτυχημένη αλλαγή. Τα άτομα αυτά δεν είναι, απαραίτητα, τα πιο ισχυρά στην επιχείρηση, είναι όμως χαρισματικά, δημοφιλή, δυναμικά και είναι σε θέση να επηρεάσουν τους άλλους. Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε πολύ το έργο της Διοίκησης η οποία, συχνά, δεν είναι σε θέση να ξεπεράσει μόνη της όλα τα προβλήματα που εμφανίζονται.

Κάθε πρόγραμμα ανανέωσης ξεκινά από ένα ή δύο άτομα. Στις περιπτώσεις των επιτυχημένων μεταρρυθμίσεων, ο αρχικός αυτός πυρήνας συνεχώς αναπτύσσεται. Όταν όμως αυτό δεν συμβεί εγκαίρως, μπορεί να αποτελέσει αιτία αποτυχίας της προσπάθειας της αλλαγής.

Στις μικρές επιχειρήσεις ο αρχικός αυτός πυρήνας συνήθως είναι 3-5 άτομα κατά τη διάρκεια του πρώτου χρόνου, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ο αριθμός αυτός αυξάνεται γύρω στα 20-50. Οι εταιρείες που αποτυγχάνουν σε αυτή τη φάση συνήθως υποτιμούν τις δυσκολίες που μπορεί να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Μερικές φορές παρουσιάζουν μειωμένη ικανότητα ομαδικής εργασίας σε επίπεδο διοίκησης. Άλλες φορές απλώς δεν υπάρχει το κατάλληλο διοικητικό όργανο που θα μπορούσε να συσπειρώσει γύρω του μια ισχυρή ομάδα.

▪ Επικοινωνία.

Η Διοίκηση οφείλει να επικοινωνεί συστηματικά με τους εργαζόμενους και να τους ενημερώνει καθαρά και χωρίς υπεκφυγές για το στάδιο που βρίσκεται η προσπάθεια για αλλαγή, ακόμα και πριν αυτή ξεκινήσει. Είναι σκόπιμο να εξηγηθούν εγκαίρως οι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση προβαίνει σε μια τέτοια προσπάθεια. Είναι σημαντικό, οι εργαζόμενοι να πεισθούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής, για την αιτία που πρέπει να διαφοροποιήσουν στάσεις, συνήθειες, ωράριο, εργασιακές σχέσεις, κ.α. Διαφορετικά, θα προκύψουν άτυπα κανάλια (παρα)πληροφόρησης που είναι πιθανόν να δημιουργήσουν σύγχυση, ανασφάλεια, χαμηλό ηθικό και πανικό. Η σωστή ενημέρωση βοηθά τους εργαζομένους να νιώθουν μεγαλύτερη ηρεμία και ασφάλεια.

Όταν επαναλαμβάνεται συχνά ένα μήνυμα, ένα όραμα, τότε υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να παραμείνει ζωντανό στη σκέψη των εργαζομένων. Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να επισημανθεί ότι η γλώσσα που θα χρησιμοποιηθεί, ως επικοινωνιακό μέσο, είναι σημαντικό να είναι οικεία και κατανοητή σε όλους τους εργαζομένους. Είναι σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ένας κώδικας επικοινωνίας από τη βάση προς την κορυφή(bottom-up). Ο χρόνος και η ενέργεια που απαιτούνται για να μεταδοθεί, επιτυχώς, το όραμα της αλλαγής είναι ανάλογα της σαφήνειας και της απλότητας του μηνύματος.

▪ Υπαρξη οράματος.

Βασικός στόχος της Διοίκησης είναι η δημιουργία ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος. Χωρίς ένα ξεκάθαρο όραμα, όλη η προσπάθεια για την αλλαγή μπορεί να αποδιοργανωθεί, να διαλυθεί και να μπερδευτεί με διάφορες άλλες ιδέες και προτάσεις. Σ' ένα αποτυχημένο πρόγραμμα αλλαγής είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλές προσπάθειες, πολλά σχέδια, εργατικότητα, αλλά να λείπει η ιδέα και η αξία που θα τα ενώσει όλα αυτά και αυτό δεν είναι τίποτα άλλο από το ξεκάθαρο όραμα. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση οφείλει να φροντίσει το όραμα που θα προσφέρει να μην είναι αόριστο και δυσνόητο. Υπάρχει ο εξής απλός κανόνας: «αν δεν μπορείς να μεταδώσεις το όραμα σε λιγότερο από πέντε λεπτά και να πάρεις μία αντίδραση που να υποδηλώνει κατανόηση και ενδιαφέρον, πρέπει να συνεχίσεις την προσπάθεια».

Το όραμα αναφέρεται στην μελλοντική εικόνα της επιχείρησης και περιλαμβάνει κάποια ουσιαστικά και βασικά σχόλια, σχετικά με τον λόγο για τον οποίο οι εργαζόμενοι

θα έπρεπε να προσπαθήσουν για την υλοποίησή του. Το όραμα ορίζει την κατεύθυνση προς την οποία μία επιχείρηση πρέπει να κινηθεί και συντονίζει τις ενέργειες πολλών και διαφορετικών ανθρώπων που οφείλουν να συνεργαστούν, προσφέροντας έναν κοινό στόχο. Το όραμα εμπνέει και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, κάνοντάς τους πιο αποτελεσματικούς.

▪ Εμπύκωση - Ισορροπία

Η Διοίκηση είναι σκόπιμο να εμπυχώνει τους εργαζομένους προκειμένου να τους δίνει δύναμη να συνεχίσουν την προσπάθεια και να τους επιβραβεύει αν αυτό κριθεί σκόπιμο. Επιπλέον, πρέπει να κρατά ισορροπία στα προγράμματά της και στη δράση της. Είναι αναγκαίο να λαμβάνει υπόψη της το εξής: «Ό,τι ικανοποιεί τη μια μεριά (ομάδα), είναι πιθανόν να δυσαρεστεί την άλλη». Επιπλέον πρέπει να φροντίσει να κατανέμει δίκαια τις υποχρεώσεις και τις ωφέλειες. Αν δεν επιμεληθούν επαρκώς τα θέματα αυτά, τότε η σθεναρή αντίσταση θα είναι η απάντηση των εργαζομένων στην ιδέα της αλλαγής.

▪ Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος.

Η επιτυχημένη προσπάθεια αλλαγής ξεκινά από τα σημεία στα οποία υπάρχει πίεση. Οι πιέσεις δημιουργούν δυσαρέσκεια με την υπάρχουσα κατάσταση και δρουν σαν παράγοντες υποκίνησης της αλλαγής. Επικεντρώνοντας στα βασικά προβλήματα, καθορίζονται καλύτερα οι στόχοι και σχεδιάζονται συγκεκριμένες ενέργειες. Δημιουργώντας την αίσθηση του επείγοντος, επιτυγχάνεται η απαραίτητη συνεργασία και η συσπείρωση απέναντι στον «εχθρό». Οι εργαζόμενοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή και να δεσμευτούν σε αυτή, να νιώσουν ότι τους αφορά και να προσπαθήσουν.

▪ Εναρμόνιση με την εταιρική κουλτούρα

Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας αναφέρεται στους κανόνες, και στις αξίες που διέπουν τη σκέψη, τη συμπεριφορά και τον τρόπο δράσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που, έστω και «υπόγεια», καθορίζει τις επιλογές των εργαζομένων και γι' αυτό δεν πρέπει να αγνοηθεί από τη Διοίκηση.

Είναι απαραίτητη η εκτενής μελέτη των υπάρχοντων αξιών προκειμένου να επιτευχθεί μια ομαλή μετάβαση στις νέες συνθήκες και προτάσεις. Πολλές φορές η αποτυχία του σχεδίου της αλλαγής δεν οφείλεται στο ότι το αποτέλεσμα αυτής ήταν αποτυχημένο, αλλά στο ότι η αρχική μεταρρυθμιστική ιδέα δεν ταίριαζε με την ηθική και τις αξίες των ανθρώπων που κλήθηκαν να την εφαρμόσουν. Για να μπορέσει η Διοίκηση να συνδυάσει επιτυχώς την κουλτούρα της εταιρείας με τα νέα δεδομένα και να τα ενσωματώσει στο δικό της στυλ, θα ήταν σκόπιμο να ενημερωθεί σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ερχόμενη σε επαφή με άτομα που έχουν εφαρμόσει αυτές τις ιδέες στην πράξη, διαβάζοντας κατάλληλα επιστημονικά άρθρα και ίσως παρακολουθώντας σεμινάρια και διαλέξεις.

▪ Η δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων

Η διαδικασία της αλλαγής είναι μακροχρόνια. Απαιτεί μεγάλη υπομονή και επιμονή μέχρι να ολοκληρωθεί. Οι γεμάτοι με ζήλο εργαζόμενοι είναι σίγουρο ότι δεν θα απογοητευθούν και θα προσπαθήσουν μέχρι την ολοκλήρωση του έργου. Όμως υπάρχουν πολλοί που είναι πιθανόν να εγκαταλείψουν. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν ανάγκη από κάτι που θα τους ενθαρρύνει, θέλουν ένα κίνητρο. Η στόχευση μικρότερων βραχυχρόνιων στόχων αποτελεί ένα κίνητρο και αναπτρώνει το ηθικό των εμπλεκόμενων, γιατί δίνει την αίσθηση ότι η απόσταση από τον μακρινό τελικό στόχο ολοένα και μειώνεται.

▪ Δοκιμή (reality testing).

Η δοκιμή της αλλαγής σε μικρή κλίμακα προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα όπως είναι η πιστοποίηση για την ετοιμότητα του συστήματος να δεχτεί και να λειτουργήσει κάτω από τις νέες συνθήκες.

Η δοκιμή αυτή είναι ανάλογη με τη δοκιμή ενός νέου προϊόντος σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς. Η λογική της δοκιμαστικής αλλαγής βασίζεται στην παραδοχή ότι η μεταβατική περίοδος, κατά τη διάρκεια της οποίας οι εργαζόμενοι «ζουν κάτω από την αλλαγή», είναι η καταλληλότερη στιγμή για τη μείωση των προσωπικών φόβων, την εξοικείωση και τη διαπίστωση των πιθανών προβλημάτων που ακόμα δεν έχουν προλάβει να επεκταθούν.

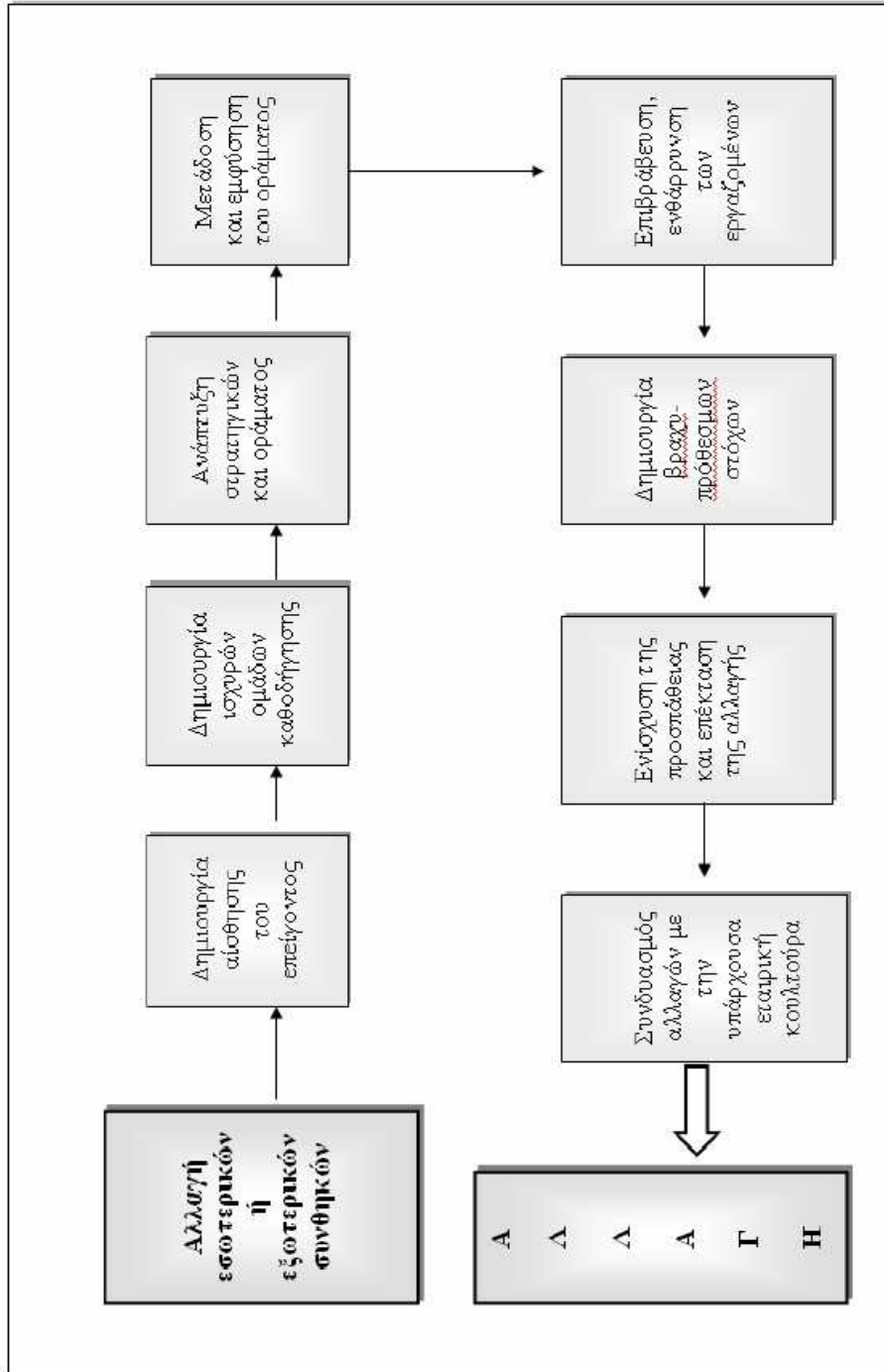
Η πολιτική της δοκιμαστικής αλλαγής ωφελεί και τους εργαζόμενους, αλλά και την Διοίκηση: Επιτρέπει στους εργαζομένους να δοκιμάσουν τις αντιδράσεις τους στη νέα κατάσταση πριν δεσμευτούν αμετάκλητα, να μπορέσουν να θεμελιώσουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους απέναντι στην αλλαγή και να μη τη δουν σαν απειλή. Όσον αφορά τη Διοίκηση, τα οφέλη από τη δοκιμαστική αλλαγή είναι ότι της δίνεται η δυνατότητα να εκτιμήσει καλύτερα τη στρατηγική προσέγγισης της εισαγωγής της αλλαγής, και να κάνει τις απαιτούμενες τροποποιήσεις πριν την πλήρη εφαρμογή της. Τέλος, η δοκιμαστική αλλαγή βοηθά τη Διοίκηση να διαπιστώσει και να εκτιμήσει την επάρκεια ή έλλειψη των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή του πλήρους προγράμματος της αλλαγής (Χυτήρης,2001).

▪ Εδραίωση της αλλαγής.

Κάθε διαδικασία αλλαγής ολοκληρώνεται μόνο όταν έχει πλήρως εγκαταλειφθεί η παλιά φιλοσοφία και ο παλιός τρόπος ενεργοποίησης.

Για να γίνει αυτό πρέπει η Διοίκηση να στηρίξει τους εργαζομένους στις νέες συνθήκες, να προσφέρει σεμινάρια, επιδείξεις χειρισμών νέας τεχνολογίας, να επικοινωνεί τακτικά με το προσωπικό, κ.λπ. Γενικότερα πρέπει να φροντίσει για την εξοικείωση στην καινούργια κατάσταση .

Για το θέμα της στάσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία αλλαγών και των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για να ολοκληρωθεί σωστά η διαδικασία, ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρόταση του J.P.Kotter (1995), που απεικονίζεται στο Σχήμα (3.1) που ακολουθεί.



Σχήμα 3.1.: Τα 8 βήματα εργαθόδρουσης επαγγελματιών αλλαγών
 ΠΗΓΗ: *Kotter, (1995)*

3.3 Συνήθη λάθη της Διοίκησης κατά την εισαγωγή αλλαγών

Η διαδικασία εισαγωγής αλλαγών, έχει ως κύριο φορέα τον άνθρωπο. Ο παράγοντας άνθρωπος δεν είναι μόνο αστάθμητος, αλλά και ατελής. Αυτό σημαίνει ότι τίποτα δεν εγγυάται ότι δεν θα γίνουν λάθη σε κάποιες από τις φάσεις της αλλαγής και κατά συνέπεια, όχι μόνο δεν θα επιτευχθούν οι στόχοι της αλλαγής, αλλά υπάρχει ο κίνδυνος η αποτυχία να «χρεωθεί» στην ίδια την ιδέα της αλλαγής και όχι στα τυχόν λάθη που οφείλονται στους επικεφαλής της. Σημαντικά λάθη σε οποιαδήποτε από τις φάσεις της αλλαγής είναι δυνατόν να αποδειχθούν μοιραία για την όλη προσπάθεια.

Από μελέτες έχει αποδεχθεί ότι οι περισσότερες απόπειρες εισαγωγής αλλαγών δεν πετυχαίνουν το στόχο τους (RHR International Company, 1997). Ένας βασικό λόγος για τον οποίο μπορεί να συμβεί αυτό είναι η προσπάθεια για μείωση της συνολικής διάρκειας της διαδικασίας της αλλαγής παραλείποντας ή υποβαθμίζοντας κάποια από τα βήματα που αναφέρθηκαν στη προηγούμενη παράγραφο. Επιπλέον, η αποτυχία εισαγωγής μιας αλλαγής μπορεί να γίνει και για έναν από τους παρακάτω λόγους (Kotter, 1996):

Η αποτυχία αντιμετώπισης των εμφανιζόμενων εμποδίων.

Κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ξεπεράσει εξαρχής όλα τα εμφανιζόμενα εμπόδια. Όμως σκόπιμη θεωρείται η έγκαιρη και δυναμική επίλυση των πιο σημαντικών από αυτά. Αν το πρόβλημα π.χ. είναι μία εσωτερική διαδικασία, τότε πρέπει αυτή να διορθωθεί ή να αντικατασταθεί. Αν το πρόβλημα είναι ένα άτομο, είναι

σημαντικό το άτομο αυτό να αντιμετωπιστεί με τρόπο δίκαιο που να συμβαδίζει με το νέο όραμα. Αίτιο της αποτυχίας σε αυτό το στάδιο μπορεί να είναι η λάθος εκτίμηση του προβλήματος, αλλά και η έλλειψη τόλμης και αποφασιστικότητας από τη μεριά της Διοίκησης.

Η επιβολή αλλαγών ακόμα και όταν αυτές δεν είναι απαραίτητες.

Η συχνή επιβολή αλλαγών μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση και να εγκυμονεί κινδύνους. Είναι λάθος, κάθε φορά που εμφανίζονται δυσκολίες ή παρατηρείται αναποτελεσματικότητα της επιχείρησης, να παίρνονται αποφάσεις εισαγωγής κάποιας αλλαγής χωρίς πρώτα να γίνεται ακριβής προσδιορισμός και ανάλυση του προβλήματος. Τα προβλήματα έχουν πολλές διαστάσεις. Μπορεί να είναι σημαντικά, ή ασήμαντα, επείγοντα, ή όχι. Συχνά το λάθος της Διοίκησης είναι η σπασμωδική αντίδραση σε κάθε εμπόδιο που προκύπτει. Η Διοίκηση θα πρέπει να συγκεντρώνεται σε εκείνα, μόνο, τα προβλήματα που θεωρεί ότι είναι μεγίστης σημασίας για μια επιχείρηση και τους στόχους της.

Αποτέλεσμα των συχνών αλλαγών είναι, να χαθεί το όραμα της επιχείρησης και να προκληθεί σύγχυση και αποπροσανατολισμός από τον κύριο σκοπό της. Επιπλέον, λόγω των συχνών αλλαγών, τα άτομα δεν παραμένουν για μακρύ χρονικό διάστημα στην ίδια θέση. Έτσι δεν προλαβαίνουν να κατανοήσουν πλήρως το περιεχόμενο της εργασίας τους και δημιουργούνται λάθη. Η Διοίκηση συχνά καταλογίζει τα λάθη αυτά στο προσωπικό και όχι στην ίδια και στην ελλιπή ενημέρωση και εκπαίδευση που προσφέρει. Άλλωστε είναι πιο εύκολο να κατηγορείς τους άλλους από τον ίδιο σου τον εαυτό (Rieley & Rieley, 1999).

Στην πραγματικότητα, ακόμα και στις πιο επιτυχημένες περιπτώσεις διαχείρισης μιας διαδικασίας αλλαγής, πάντοτε θα προκύψουν προβλήματα τα οποία δεν είχαν προβλεφθεί. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητη μια οργανωμένη και ώριμη αρχική μελέτη, που να

συντονίζεται από τη Διοίκηση. Άλλωστε, ο αριθμός των αρχικών παραβλέψεων είναι, τελικά, αυτός που ορίζει τη διαφορά ανάμεσα σε μια επιτυχημένη και μια αποτυχημένη προσπάθεια εγκαθίδρυσης ενός συστήματος αλλαγών (Smith, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

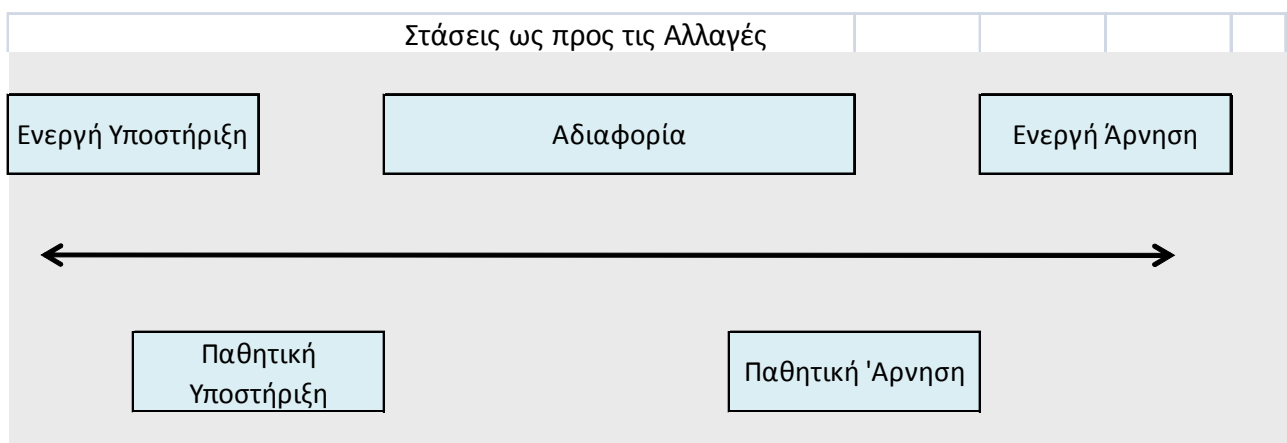
Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΑΠΕΝΑΝΤΙ

ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

4.1 Στάσεις και αντιστάσεις στις αλλαγές

Ο βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως τα άτομα αντιστέκονται. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις, από την ‘ενεργή υποστήριξη’ έως την ‘ενεργή άρνηση’. Συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές.



Σχήμα 4.1 Στάσεις ως προς τις αλλαγές

ΠΗΓΗ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Δ.Μπουραντάς-Ν.Παπαλεξανδρή,2003

Οι κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι οι ακόλουθες:

Φόβος : Η κάθε αλλαγή οδηγεί σε μια νέα κατάσταση η οποία λίγο ή πολύ συνδέεται με αβεβαιότητα ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειές της στα άτομα. Αυτή η αβεβαιότητα είναι φυσικό να προκαλεί σε αρκετούς ανθρώπους το συναίσθημα του φόβου το οποίο τους κάνει να αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή.

Αίσθημα απώλειας: Εκτός από την αβεβαιότητα, σε αρκετές περιπτώσεις αλλαγών τα άτομα αισθάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς ικανοποιήσεων (δύναμη, αξία, χρησιμότητα, περιεχόμενο εργασίας, κύρος) που απολαμβάνουν στην κατεστημένη κατάσταση.

Συνήθεια: Όπως γνωρίζουμε η συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση στις αλλαγές αφού συνδέεται με στερεότυπα και ένα αίσθημα 'άνεσης'.

Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής: Συχνά στις οργανώσεις μεγάλου μεγέθους αρκετοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και ευρύτερα, λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπευθύνους των αλλαγών. Συνεπώς δεν έχουν κανένα λόγο να τις δεχθούν και να τις υποστηρίξουν.

Διαφορετικές αντιλήψεις: Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών, κρίσεων, στόχων και επιλογών. Είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς αυτές. Αυτό ασφαλώς οδηγεί σε άρνηση, παθητική ή ενεργή, όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών.

Αντιδράσεις στο φορέα της αλλαγής: Αρκετές φορές αίτια αρνητικών στάσεων ως προς τις αλλαγές δεν είναι το περιεχόμενο και οι συνέπειές τους αλλά τα άτομα ή ομάδες που εισηγούνται και επιχειρούν τις αλλαγές. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές, οι συμβολισμοί των θέσεων που

κατέχουν, το στυλ διοίκησης κ.τ.λ. μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές στάσεις στις αλλαγές.

- i. **Συνήθεια**
- ii. **Μη αποδοχή της κριτικής**
- iii. **Αλαζονεία**
- iv. **Φόβος του λάθους**
- v. **Μη συνειδητοποίηση της ανάγκης της αλλαγής**
- vi. **Έλλειψη χρόνου**
- vii. **Φόβος του νέου**
- viii. **Αυταρέσκεια**
- ix. **Έλλειψη πειθαρχίας και επιμονής**
- x. **Έλλειψη κινήτρων**
- xi. **Επειδή δεν αλλάζουν οι άλλοι**
- xii. **Φόβος αποτυχίας**
- xiii. **Άνεση με την κατεστημένη κατάσταση**
- xiv. **Ασαφή οφέλη της αλλαγής**
- xv. **Έλλειψη αυτοπεποίθησης**

Σχήμα 4.2 Βασικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν
ΠΗΓΗ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Δ.Μπουραντάς-Ν.Παπαλεξανδρή,2003

4.2 Αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή

Το πρώτο εμπόδιο που ορθώνεται ενάντια σε μια προσπάθεια για αλλαγή είναι η ίδια η ανθρώπινη φύση η οποία αρέσκεται στη συνήθεια και την ευκολία. Πολλοί θεωρούν ότι είναι πιο εύκολο να κρατούν το γνώριμο τρόπο δράσης - με τα όποια γνωστά προβλήματα - παρά να ρισκάρουν αντιμετωπίζοντας το άγνωστο που είναι δυνατόν να οδηγήσει σε περιπέτειες. Κατά την διαδικασία της αλλαγής οι άνθρωποι περνούν από το γνωστό και γνώριμο, στο άγνωστο. Αυτές οι σκέψεις για περιπέτειες προκαλούν αισθήματα αγωνίας, φόβου και ανασφάλειας οδηγώντας στην καχυποψία και δυσχεραίνοντας τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος για την εισαγωγή μιας αλλαγής.

Ο ψυχολογικός παράγοντας είναι πολυσύνθετος, αλλά πρέπει απαραίτητως να μελετηθεί για να κατανοηθεί, όσο είναι αυτό δυνατόν, η ανθρώπινη συμπεριφορά. Έρευνες μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και εστιάζουν στον τρόπο αντίδρασης του ανθρώπου όταν βρίσκεται μπροστά σε μία καινοτομία. Σύμφωνα με τους Ket de Vries and Miller (1984) και τους Adams, Hayes and Hopson (1976), πέντε είναι τα στάδια τα οποία διανύει ο άνθρωπος, ώστε τελικά να προσαρμοστεί στην αλλαγή.

Αυτά είναι τα εξής Σχήμα (4.3):

1. Άρνηση

Είναι η πρώτη αντίδραση στην εισαγωγή μιας αλλαγής, από μέρος των εργαζομένων. Η ένταση του σταδίου αυτού εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η αλλαγή (αν είναι απότομη, απρογραμματίστη και επιβαλλόμενη ή προβλεπόμενη) (Χυτήρης, 2001) κατά το πρώτο αυτό στάδιο παρατηρείται μείωση της απόδοσης με ρυθμούς ανάλογους με την ένταση της άρνησης. Σε μια απεικόνιση της απόδοσης των εργαζομένων στο στάδιο αυτό, η καμπύλη απόδοσης παρουσιάζει πτώση.

2. Άμυνα

Η ύπαρξη της αντίληψης στα άτομα, ότι εξ αιτίας της αλλαγής θα αναγκαστούν να τροποποιήσουν τις συνήθειές τους, τα οδηγεί στο να θέλουν να υπερασπίσουν την εργασία τους και το «χώρο» τους. Στο δεύτερο στάδιο, η καμπύλη απόδοσης πέφτει δραματικά.

3. Παραμερισμός παλαιών πεποιθήσεων, «ξεσκαρτάρισμα»

Σε αυτή τη φάση, πραγματοποιείται σταδιακή εγκατάλειψη κάποιων θεωρήσεων του παρελθόντος και εξέταση μερικών νέων πεποιθήσεων και συστημάτων, που τελικά δεν είναι τόσο απειλητικά όσο φαίνονταν αρχικά. Η προσαρμογή στην αλλαγή ξεκινά με την αναγνώρισή της. Η απόδοση των εργαζομένων εξακολουθεί να είναι μειωμένη και σ' αυτό το στάδιο, διότι χρειάζεται χρόνος για πειραματισμούς και προσαρμογή, ώστε να καταλήξουν τα άτομα σε μία ατομική θεώρηση της νέας κατάστασης.

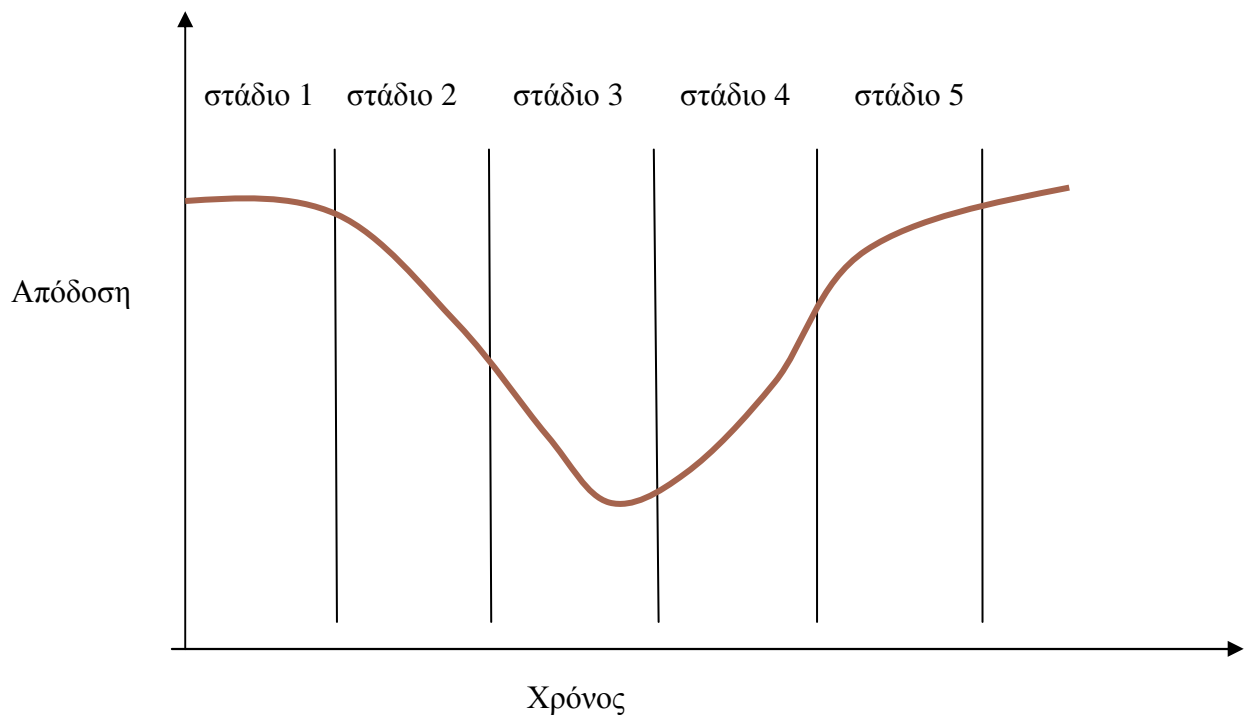
4. Προσαρμογή

Η φάση της προσαρμογής περιλαμβάνει την εκμάθηση των καινούριων καταστάσεων και την εξάσκηση των εργαζομένων σε αυτές. Η καμπύλη της απόδοσης αρχίζει να ανεβαίνει, καθώς τα άτομα προσπαθούν να δουλέψουν κάτω από τις νέες συνθήκες.

5. Συστηματοποίηση

Πλέον δεν υφίσταται διαχωρισμός μεταξύ παλιάς και νέας κατάστασης. Η νέα κατάσταση έχει γίνει μέρος της ζωής των ανθρώπων που επηρεάστηκαν από την αλλαγή. Η απόδοσή

τους έχει επανέλθει στα παλαιότερα επίπεδα και ίσως να έχει αυξηθεί. Αυτός άλλωστε ήταν και ο αρχικός στόχος.



Σχήμα 4.3: Καμπύλη σταδίων απόδοσης κατά την αλλαγή

ΠΗΓΗ: Carnall, 1990, , σελ 142

Όλα τα παραπάνω ανθρώπινα συναισθήματα είναι φυσιολογικά και αναμενόμενα. Οι άνθρωποι νιώθουν την ανάγκη για σταθερότητα για να ξέρουν ότι θα υπάρχει

«συνέχεια» τους στον οργανισμό στον οποίο βρίσκονται. Οι άνθρωποι δεν αποδίδουν όταν το περιβάλλον της εργασίας τους δεν είναι προβλέψιμο, κατανοητό και γνωστό. Είναι απαραίτητο να ξέρουν ποιες είναι οι αξίες και οι κανόνες της επιχείρησης στην οποία λειτουργούν και συνεισφέρουν.

4.3 Αιτίες αντίστασης

Η επιχειρούμενη νέα κατάσταση προκαλεί συχνά αβεβαιότητα, ανασφάλεια, φόβο και συνεπώς αντίδραση. Η αλλαγή δεν είναι μια πορεία χωρίς εμπόδια και προβλήματα. Σύμφωνα με τον Maurer (1996), το 1/2 ως και τα 2/3 των μεγάλων οργανωσιακών αλλαγών αποτυγχάνουν και βασικότερη αιτία είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην Αγγλία (U.K.) από τους Oakland και Sohal (1987) έδειξαν, ότι η αντίσταση απετέλεσε το βασικότερο εμπόδιο για την εφαρμογή διοικητικών τεχνικών που αφορούσαν την παραγωγή. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κατέληξαν και οι έρευνες του Eisen (1992) και του Terziovski (1997) και των συνεργατών τους, σύμφωνα με τις οποίες η αντίσταση στην αλλαγή δυσχέραινε σημαντικά τη χρήση τεχνικών διοίκησης ποιότητας σε κατασκευαστικές βιομηχανίες στην Αυστραλία (Waddell & Sohal, 1998). Πολλοί παράγοντες συνεπιδρούν και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά, να επιβραδύνουν ή ακόμη και να ανακόψουν την πορεία για αλλαγή. Οι παράγοντες που αντιστέκονται σ' αυτήν την πορεία είναι δυνατόν να σχετίζονται με τεχνολογικά ζητήματα (ελλείψεις εξοπλισμού, τεχνογνωσίας, κ.λπ.), με ζητήματα υποδομής (έλλειψη αποθηκευτικών ή εργαστηριακών χώρων, κ.λπ.), ζητήματα κόστους (υψηλό κόστος σε σχέση με την προσδοκώμενη ωφέλεια, περιορισμένα κεφάλαια, κ.λπ.), ή με τους ίδιους τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστεί διεξοδικά ο ανθρώπινος παράγοντας και ο τρόπος με τον οποίο αυτός είναι δυνατόν να επηρεάσει τη διαδικασία της αλλαγής.

Η οποιαδήποτε επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή, προγραμματισμένη ή όχι, που αφορά είτε τη δομή του οργανισμού είτε την τεχνολογία είτε - το πιο σημαντικό – τους ανθρώπους, προκαλεί κάποιες αντιδράσεις από όλους εκείνους που επηρεάζονται. Μέσα από την αντίδραση αυτή, γίνεται προσπάθεια διατήρησης της υπάρχουσας κατάστασης (status quo). Η προϋπάρχουσα αυτή κατάσταση εξασφαλίζει (Χυτήρης, 2001):

α) τη γνώση και εμπειρία των συνθηκών στον εργασιακό χώρο.

τα πράγματα, αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη για όσους έχουν επενδύσει στην υπάρχουσα κατάσταση.

β) τα όποια συμφέροντα προκύπτουν για κάποιους από τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα, αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη για όσους έχουν επενδύσει στην υπάρχουσα κατάσταση.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο, και σε γενικές γραμμές έχει τέσσερις βασικές αιτίες:

◇ **Λογικές.** Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων δεν συμπίπτουν με αυτές της Διοίκησης. Στις περιπτώσεις αυτές το λογικό συμφέρον των εργαζομένων διαφέρει από το συμφέρον της Διοίκησης και των φορέων της αλλαγής και επομένως, είναι λογική και αναμενόμενη η αντίσταση.

◇ **Μη-λογικές.** Επιπλέον υπάρχουν περιπτώσεις όπου η αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή δεν είναι απόρροια κάποιας λογικής, ούτε αποτέλεσμα κάποιας φυσιολογικής αντίδρασης. Αντίθετα, βασίζεται και πηγάζει από κάποια άσχημη προδιάθεση, ίσως και παράλογη εμμονή απέναντι σε καταστάσεις ή ανθρώπους-φορείς.

◇ **Πολιτικές.** Στις περιπτώσεις αυτές η αντίσταση στην αλλαγή πηγάζει από πολιτικές αιτίες και στερεότυπα που καθορίζουν την συμπεριφορά.

◇ **Διοίκησης.** Έχει παρατηρηθεί ότι όταν επικρατεί ένα φτωχό και αδύναμο στυλ διοίκησης και οι φορείς της αλλαγής δεν μπορούν να πείσουν, να επηρεάσουν ή

ακόμα και να επιβάλλουν την άποψη τους, συνήθως εμφανίζονται φαινόμενα αντίστασης

Για την εισαγωγή μιας αλλαγής, η επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει σε τρεις ερωτήσεις: Τί θα αλλάξει, σε τί θα μετατραπεί αυτό που θα αλλάξει και το πώς θα κάνει την αλλαγή να πετύχει. Είναι πιθανό να δυσκολευτεί να απαντήσει, εξ' αιτίας της εμφάνισης προβλημάτων σαν κι αυτά που αναφέρονται παρακάτω (Francis, 2001):

Πίνακας 4.1 : Ερωτήσεις και προβλήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής

Ερωτήσεις	Προβλήματα αντίστασης
Τί θα αλλάξει;	Έλλειψη συμφωνίας στο ποιος είναι ο λόγος που χρειάζεται να γίνει η αλλαγή
Σε τί θα μετατραπεί αυτό που θα αλλάξει;	Έλλειψη συμφωνίας στην απόφαση: ποια είναι η καταλληλότερη κατεύθυνση προς την αλλαγή
	Έλλειψη συμφωνίας ότι πράγματι η προτεινόμενη αλλαγή θα διορθώσει το πρόβλημα
	Φόβος πως μετά την υλοποίηση της αλλαγής θα δημιουργηθούν άλλα προβλήματα
Πώς η αλλαγή θα πετύχει;	Έλλειψη μιας ξεκάθαρης μεθόδου υλοποίησης
	Έλλειψη συνοχής και κοινής κατεύθυνσης, ακόμα κι όταν αποφασίστηκε από κοινού η μέθοδος υλοποίησης

Είναι σημαντικό και αναγκαίο να συνοψιστούν και να κατηγοριοποιηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι αντιδρούν στην αλλαγή. Με τον τρόπο αυτόν θα γίνει πιο εύκολα κατανοητή η αιτία εμφάνισης των προβλημάτων, με αποτέλεσμα να γίνει πιο οργανωμένη και η αντιμετώπισή τους. Γνωρίζοντας τις αιτίες και τους άμεσα επηρεαζόμενους, είναι δυνατόν να μεταδοθούν ευκολότερα και αποδοτικότερα τα μηνύματα για την αναγκαιότητα αλλά και τα οφέλη της αλλαγής.

Οι κατηγορίες των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή είναι οι εξής:

1. Κουλτούρας. Σ' αυτήν εντάσσονται:

○ Ιδεολογίες

-Αντίδραση στην αλλαγή, στερεοτυπικά, μόνο και μόνο επειδή είναι αλλαγή.

-Η παρούσα κατάσταση κρίνεται ικανοποιητική.

-Η ιδεολογία επηρεάζεται από την ηλικία του κάθε ατόμου. Έχει παρατηρηθεί ότι τα νεαρά άτομα είναι πιο θετικά στην αλλαγή από ότι τα μεγαλύτερα σε ηλικία.

○ Αξίες

Οι αξίες ποικίλλουν από άτομο σε άτομο ανάλογα την κοινωνική προέλευση, την θρησκεία, την ηλικία, το φύλο, την καταγωγή και άλλα.

○ Πολιτισμικές

Τα άτομα διαφοροποιούνται ανάλογα με τα ερεθίσματα του κοινωνικού, μορφωτικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος γενικότερα.

2. Κοινωνικές. Σ' αυτές εντάσσονται:

○ Συγκρούσεις

Διάφοροι λόγοι που πηγάζουν από προσωπικά συναισθήματα εχθρότητας, αντιπάθειας, αντιπαλότητας, από την έλλειψη σεβασμού εκτίμησης και εμπιστοσύνης στο άτομο-φορέα που είναι υπεύθυνο για την ανακοίνωση και υλοποίηση της αλλαγής.

○ Απόρριψη τρίτων

Μερικές φορές μια ομάδα εργασίας λειτουργεί ως κλειστό σύστημα και αποκλείει την εισδοχή τρίτου ανθρώπου στην ομάδα.

○ Αντιλαμβανόμενη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων

Στις σχέσεις αυτές (τυπικές, ψυχολογικές και κοινωνικές), έχει ήδη γίνει αναφορά.

○ Ομαδική αλληλεγγύη

Έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού

○ Συμμόρφωση με κανόνες

Κρούσματα απειθαρχίας, παραβατικής συμπεριφοράς.

3. Οργανωσιακές. Σ' αυτές εντάσσονται:

○ Σύνδρομο στέρησης δύναμης και εξουσίας

Συχνά η Διοίκηση δεν είναι σε θέση να πείσει τους εργαζόμενους για την ανάγκη αλλαγής και να επιβάλλει το σχέδιο δράσης που θεωρεί αποτελεσματικό.

○ Έλλειψη θετικού κλίματος για αλλαγή.

○ Ετοιμότητα του οργανισμού.

Η στιγμή που θα αποφασιστεί να εισαχθεί μία αλλαγή, θα πρέπει να είναι η κατάλληλη.

Οργανωσιακή δομή

- απουσία «καναλιών» επικοινωνίας.

- δίκτυα επικοινωνίας που να μην μεταδίδουν ξεκάθαρα μηνύματα σχετικά με τα οφέλη της αλλαγής

- έλλειψη συμμετοχής των ατόμων που επηρεάζονται άμεσα από την αλλαγή στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της.

- επιλογή άπειρου προσωπικού ως υπευθύνου για την αλλαγή.

- συγκεντρωτική ηγεσία που στερεί την πρωτοβουλία και ανεξαρτησία από τους υπεύθυνους της αλλαγής.

- απουσία από την ηγεσία μιας δεσμευτικής και παραδειγματικής στάσης.

4. Ψυχολογικές. Σ' αυτές εντάσσονται:

○ Φόβοι – Στερεότυπα

- Η ικανότητα στο να ανταποκριθεί το άτομο στην αλλαγή σύμφωνα με τον ψυχολόγο Dennis O' Grady (1994) εξαρτάται από 5 φόβους: το φόβο για το άγνωστο (ότι θα χάσει τον έλεγχο όταν συμβεί η αλλαγή), το φόβο αποτυχίας, το φόβο δέσμευσης (η δέσμευση σε μία κατάσταση περιορίζει τη θεώρηση άλλων καταστάσεων), το φόβο μη αποδοχής και το φόβο επιτυχίας.

-άλλοι φόβοι είναι (Fullan & Stiegelbauer, 1991) □

i) της αβεβαιότητας.

ii) της στέρησης κεκτημένων δικαιωμάτων.

iii) της στέρησης επαγγελματικής ή κοινωνικής θέσης

iv) του υπέρμετρου φόρτου εργασίας.

v) ο φόβος που προέρχεται από κάποια αποτυχημένη προσπάθεια για αλλαγή στο παρελθόν.

(Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003, Ford, Ford & McNamara, 2002).

○ Αντίληψη

Θεώρηση της αλλαγής ως επίθεση και έλεγχο στην καθημερινή εργασία και απόδοση.

○ Προβλεψιμότητα

Στα άτομα αρέσει το εργασιακό τους περιβάλλον να είναι προβλέψιμο. Δεδομένου ότι η αλλαγή συναρτάται με περίοδο αβεβαιότητας, τα άτομα αντιδρούν. Σύμφωνα με τους William, Smith και Youngs (1995) (in Gilgeous & Chambers, 1999), οι άνθρωποι, γενικώς, είναι ενάντια στη λήψη ρίσκων και για το λόγο αυτό αναζητούν τη σιγουριά. Σύμφωνα με τον McCrimmon (1997) (in Gilgeous & Chambers, 1999), υπάρχει

αλληλεπίδραση μεταξύ της αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης των ατόμων και του βαθμού που φοβούνται το άγνωστο (Trader-Leigh, 2001).

○ **Άγχος**

Σύμφωνα με τους Spencer και Pruss (1994) (in Gilgeous & Chambers, 1999), η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει άγχος στο προσωπικό, όταν αυτό πιστεύει ότι η αλλαγή θα επηρεάσει αρνητικά την εργασία του.

○ **Αυτοεκτίμηση**

Σύμφωνα με τον McCrimmon (1997) (in Gilgeous & Chambers, 1999), άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση φοβούνται ότι δε θα τα καταφέρουν να αντεπεξέλθουν στη νέα κατάσταση ή ότι θα χάσουν ό,τι κέρδισαν δουλεύοντας όλο αυτό το διάστημα. Άνθρωποι με υψηλή αυτοεκτίμηση θα εκφράσουν την άποψή τους για την αλλαγή, αν δε συμφωνούν με τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται, αν είχαν άλλες ιδέες, ή αν δε ζητήθηκε η άποψη τους.

○ **Αδιαφορία**

Σύμφωνα με τον Kotter (1996) (in Gilgeous & Chambers, 1999), η αδιαφορία προκύπτει από αιτίες που αναφέρθηκαν πιο πάνω, όπως η έλλειψη μετάδοσης του επείγοντος για την αλλαγή, η ανεπαρκής ενημέρωση σχετικά με υπάρχοντα προβλήματα, η επικράτηση και διατήρηση της γενικής άποψης ότι η επιχείρηση τα καταφέρνει πολύ καλά όπως λειτουργεί, και επομένως δεν συντρέχει λόγος να αλλάξει. Αν οι υπάλληλοι δε συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή, δε θα την υποστηρίξουν πλήρως και δε θα καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για να επιτευχθεί (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003).

ο Παράγοντες προσωπικότητας

Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται διαφορετικά, από άποψη δυσκολίας, στην αλλαγή. Μερικοί μπορούν να παρακολουθήσουν ένα σεμινάριο και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά. Για άλλους πάλι, χρειάζεται περισσότερη υποστήριξη συναισθηματική ή υλική ενώ, για κάποιους άλλους η αλλαγή φαίνεται αδύνατη (Fullan & Stiegelbauer, 1991). Γενικά οι τύποι προσωπικότητας ποικίλλουν από άτομο σε άτομο (Morgan, 1972). Έτσι έχουμε τους ακόλουθους τύπους:

- «Μοιρολατρικός» τύπος, ο οποίος βλέπει την αλλαγή, σαν θέλημα θεού και πιστεύει πως τίποτα δε μπορεί να γίνει για να αλλάξει το γεγονός αυτό.

- «Επιβραδυντικός» τύπος, ο οποίος επιδιώκει να επιβραδύνει το ρυθμό της αλλαγής.

- «Αποφασιστικός» τύπος, ο οποίος όμοια με τον μοιρολατρικό τύπο πιστεύει πως η αλλαγή είναι αναπόφευκτη, αλλά σε αντίθεση με αυτόν, θεωρεί ότι μπορεί να γίνει κάτι ώστε να ελεγχθεί η αλλαγή.

- «Μη - συνειδητός» τύπος, ο οποίος δεν συνειδητοποιεί το σκοπό, την έννοια και τη σημασία της αλλαγής και προσπαθεί να την αγνοήσει.

4.4 Αντιμετώπιση της αντίστασης

Η διοίκηση των αλλαγών είναι ένα πολύ ευαίσθητο και πολυσύνθετο έργο, γιατί διοίκηση των αλλαγών ουσιαστικά σημαίνει διοίκηση ανθρώπων που συχνά είναι παρορμητικοί και απρόβλεπτοι (Moran & Brightman, 2001). Το βασικό πρόβλημα με την αρνητική αντίδραση στην αλλαγή είναι ότι συχνά δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί μόνο με την λογική. Ο λόγος είναι ότι η αντίδραση αυτή είναι λογική και συναισθηματική.

Ως αντιμετώπιση της αντίστασης νοούνται όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες θα πρέπει να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις, ώστε να εξαλειφθούν ή να ελαχιστοποιηθούν οι αντιστάσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής.

Ειδικότερα, με τη βοήθεια μιας σχέσης μπορούμε να μετρήσουμε την τάση για αντίδραση. Πρόκειται για μια ανάλυση που θα βοηθήσει στη λήψη της απόφασης για το εάν πράγματι η αλλαγή θα φέρει θετικά αποτελέσματα.

Οι Beckhard and Harris (1987) (in Rouda, 1995), πρότειναν μία εξίσωση βάσει της οποίας αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο μπορούν να ξεπεραστούν τα εμπόδια που εμφανίζονται κατά την υλοποίηση της αλλαγής. Σκοπός της προσέγγισής τους αυτής είναι η ενθάρρυνση των επιχειρήσεων να εξετάσουν τους τρεις παρακάτω παράγοντες, ώστε να εφαρμοστεί επιτυχώς η επιχειρούμενη αλλαγή. Σύμφωνα με τη εξίσωση αυτή, ισχύει:

Μη ικανοποίηση * Όραμα * Πρώτα στάδια > Αντίδραση στην αλλαγή

Από την παραπάνω σχέση γίνεται αντιληπτό ότι τρεις είναι εκείνοι οι παράγοντες με τη βοήθεια των οποίων είναι δυνατόν να ξεπεραστεί η αντίδραση στην αλλαγή:

- Η αποδοκιμασία - μη ικανοποίηση από την παρούσα κατάσταση.
- Η ύπαρξη ενός οράματος για μια επιθυμητή κατάσταση για το μέλλον.
- Η υλοποίηση των πρώτων σταδίων της αλλαγής, ώστε να γίνει πράξη το όραμα αυτό και να φανούν οι πρώτες αντιδράσεις.

Είναι αναγκαία η ταυτόχρονη συνύπαρξη και των τριών παραγόντων ώστε να ξεπεραστεί η όποια αντίσταση στην αλλαγή. Αν κάποιος από τους τρεις παράγοντες είναι μηδέν ή προσεγγίζει το μηδέν, τότε θα υπάρχει αντίδραση στην αλλαγή.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η κυριότερη αντίσταση στην αλλαγή προέρχεται από την πλευρά του ανθρώπινου παράγοντα. Κατά συνέπεια, βασικός σκοπός πρέπει να είναι ο έλεγχος των αντιδράσεων και συναισθημάτων του ανθρώπου με παράλληλη παροχή

βοήθειας και στήριξη, ώστε σταδιακά να «ωριμάζει» και να βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίο σκέπτεται και λειτουργεί. Όταν οι άνθρωποι πεισθούν, ότι η αλλαγή θα τους κάνει, όχι μόνο να αισθάνονται καλύτερα, αλλά και να αποδίδουν περισσότερο, θα στηρίξουν την αλλαγή και από την αντίδραση θα προχωρήσουν στη δράση. Αυτό όμως δεν ισχύει πάντοτε. Σύμφωνα με τον McCrimmon (1997) (in Gilgeous & Chambers, 1999), το ποσοστό αντίδρασης των ατόμων εξαρτάται από το πόσο διαφορετική, από την υπάρχουσα, είναι η νέα κατάσταση, στην οποία θέλει να μεταβεί η επιχείρηση και από το βαθμό στον οποίο τα ίδια τα άτομα είχαν «επενδύσει» στους παλιούς τρόπους με τους οποίους λειτουργούσαν.

Από μια αλλαγή σ' έναν οργανισμό επηρεάζονται όλα τα άτομα, σε όλα τα επίπεδα. Επηρεάζεται η θέση τους στον οργανισμό, οι αντιλήψεις, οι συμπεριφορές οι συνήθειες και άλλα.

Ωστόσο, δεν κατέχουν όλα τα άτομα την ίδια θέση στον οργανισμό, με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται την αλλαγή διαφορετικά. Πιο συγκεκριμένα, για τα διοικητικά στελέχη η αλλαγή θεωρείται από τη μία ευκαιρία για την επιχείρηση, και από την άλλη, ευκαιρία για τους ίδιους για να δείξουν τις ικανότητες τους. Για το υπόλοιπο προσωπικό, συχνά η αλλαγή εκλαμβάνεται ως ενοχλητική και παρεισφορητική. Θεωρείται ότι διαταράσσει την ισορροπία τους. Πολλές φορές το «χάσμα» της αντίληψης μεταξύ των δύο επιπέδων καθώς και οι επιπτώσεις που μπορεί αυτό να επιφέρει, είναι πολύ σημαντικές.

Για να αμβλυνθεί η ψαλίδα, θα πρέπει η Διοίκηση να ενεργοποιηθεί και να πάρει πρωτοβουλίες. Να «μπει» στη θέση των υπαλλήλων της. Να προσπαθήσει να αντιληφθεί πώς η αλλαγή φαίνεται από τη σκοπιά των εργαζομένων και να λάβει υπόψη της τα «προσωπικά συμβόλαια» των ηγετών με τους εργαζόμενους (αυτά ορίζονται ως οι κοινές δεσμεύσεις και οι αμοιβαίες υποχρεώσεις που δηλώνονται, συνεπάγονται και ορίζουν τις σχέσεις της διοίκησης με το προσωπικό) (Harvard business school press, 1998). Είναι αναγκαίο η Διοίκηση να αναθεωρήσει και να φροντίσει τις σχέσεις αυτές.

Κάθε επιχείρηση έχει τρεις διαστάσεις: Την τυπική, τη ψυχολογική και την κοινωνική. Οι εργαζόμενοι ορίζουν το ρόλο τους, τις υπευθυνότητες τους και αντιλαμβάνονται τις αξίες του οργανισμού, κάνοντας ερωτήσεις μέσα από το πρίσμα των τριών παραπάνω

διαστάσεων. Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός απαντά σ' αυτές τις ερωτήσεις, είναι το κλειδί για μία επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής, χωρίς σημαντικές αντιδράσεις.

Η τυπική διάσταση είναι η πιο γνωστή σχέση μεταξύ των υπευθύνων και των υπαλλήλων τους. Σε αυτή τη διάσταση, δηλώνονται τα βασικά καθήκοντα και οι απαιτούμενες αποδόσεις για τη δουλειά, όπως αυτά περιγράφονται από τις θέσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι για παράδειγμα, ζητούν διευκρινήσεις για το ποια θα είναι η βοήθεια που θα τους προσφερθεί για να υλοποιήσουν την εργασία τους. Ρωτούν, πώς θα γίνεται η αξιολόγηση, πώς η πληρωμή, κ.α. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές διαμορφώνουν τις εργασιακές σχέσεις και δεσμεύουν προσωπικά τον κάθε εργαζόμενο.

Η ψυχολογική διάσταση, αναφέρεται σε αισθήματα όπως εμπιστοσύνη, πίστη, εξάρτηση. Οι σχέσεις αυτές δεν είναι γραμμένες κάπου, αλλά επηρεάζουν σημαντικά τον κάθε υπάλληλο και το βαθμό δέσμευσής του με την επιχείρηση και τους στόχους της. Κάνοντας ο εργαζόμενος ερωτήσεις σχετικά με το πόσο «σκληρά» θα χρειαστεί να δουλέψει, με το τι αναγνώριση θα έχει, και παίρνοντας τις αντίστοιχες απαντήσεις, σχηματίζει τα συναισθήματά του και τη συμπεριφορά του προς τον προϊστάμενό του και τον οργανισμό. Σε περιόδους αλλαγής, όπως είναι γνωστό, είναι πολύ σημαντικό να κερδισθεί η εμπιστοσύνη και η δέσμευση του εργαζομένου.

Η κοινωνική διάσταση, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους «άγραφους» νόμους που ισχύουν κατά τις προαγωγές, την επίλυση των συγκρούσεων, τις αποφάσεις σε προβλήματα και άλλα. Στην πραγματικότητα προσπαθούν να αντιληφθούν το κατά πόσο οι αξίες και οι πολιτικές του οργανισμού μετατρέπονται σε πράξη και το αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των αποφάσεων και διακηρύξεων της επιχείρησης, και της συμπεριφοράς των υπευθύνων προς αυτούς. Ο αλληλοσυσχετισμός μεταξύ των δηλώσεων του οργανισμού και της συμπεριφοράς των προϊσταμένων είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της κοινωνικής διάστασης για την απόκτηση της δέσμευσης των υπαλλήλων.

Η αναθεώρηση των «προσωπικών συμβολαίων», δηλαδή της προσωπικής δέσμευσης του κάθε εργαζομένου, επιτυγχάνεται σε τρία στάδια:

-Κατά το πρώτο η Διοίκηση αναγνωρίζει στην ανάγκη για αλλαγή και καθορίζει το περιεχόμενο των επανεξεταζόμενων σχέσεων.

-Έπειτα, δημιουργεί μία διαδικασία κατά την οποία το προσωπικό μπορεί να αναλύσει, να διαμορφώσει και να εξοικειωθεί με τις νέες απόψεις, σχέσεις και καταστάσεις.

-Στο τελικό στάδιο «επισυνάπτονται» οι νέες σχέσεις και οι δεσμεύσεις στους καινούριους κανόνες, τυπικούς και άτυπους.

Μόνο μέσω της παραπάνω μεθόδου, γίνονται αντιληπτές οι σχέσεις, οι απαιτήσεις και οι διαδικασίες του καινούριου «ρόλου» που επιφέρει ένα πρόγραμμα αλλαγής. Με τον τρόπο αυτό, πιο εύκολα ο εργαζόμενος μπορεί να δεσμευτεί και να αντιδράσει θετικά σε μία αλλαγή.

Έχει παρατηρηθεί, ότι όσο πιο ομοιογενής κουλτούρα υπάρχει μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού, τόσο πιο καλές είναι οι τυπικές, ψυχολογικές και κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.

Τα μέτρα που είναι δυνατόν να ληφθούν ώστε να περιοριστεί η αντίδραση είναι ανάλογα με το τι κάθε άτομο χρειάζεται και ως εκ τούτου είναι αμφιβόλου αποτελεσματικότητας. Αυτό που πρέπει να ελεγχθεί και να αντιμετωπιστεί δεν είναι μια μηχανή, αλλά μία στάση, μία αντίληψη και συμπεριφορά που όπως είναι γνωστό πηγάζουν από τις εμπειρίες του κάθε ανθρώπου, την παιδική του ηλικία, την κοινωνία, τη θρησκεία και πολλά άλλα.

Ωστόσο, παρά τις δυσκολίες, μια σειρά από ενέργειες (δράσεις) και κάποιοι συγκεκριμένοι τρόποι αντιμετώπισης της δυναμικής κατάστασης της αλλαγής, είναι ικανοί να μεταβάλλουν τη στάση του ατόμου και να την κάνουν πιο δεκτική στην αλλαγή.

Μερικές από τις ενέργειες αυτές εμπεριέχονται στον παρακάτω Πίνακα (4.2)

Αντιμετώπιση	Περίοδος αντιμετώπισης		
	Πριν την αλλαγή	Κατά την αλλαγή	Μετά την αλλαγή
Δυνατότητα έκφρασης των φόβων και αμφιβολιών των ατόμων	✓	✓	
Προσπάθεια μετάδοσης αισθήματος ασφάλειας για το μέλλον	✓	✓	
Παροχή εκπαίδευσης, παροχή χρόνου, εμπύχωση	✓	✓	✓
Ένταξη ατόμων σε ομάδες που θα αποφασίσουν για πώς θα γίνει η αλλαγή, και σε ομάδες που θα εφαρμόσουν την αλλαγή	✓	✓	
Έλεγχος και διορθωτικές κινήσεις	✓	✓	✓
Καθορισμός επιτεύξιμων στόχων	✓	✓	✓
Ανακοίνωση προβλέψεων για το αποτέλεσμα της αλλαγής	✓	✓	
Διασφάλιση ότι όλα τα εμπλεκόμενα άτομα γνωρίζουν το γιατί, το τι και το πώς	✓	✓	
Διατήρηση του βαθμού υπευθυνότητας των ατόμων, σχετικά με τις πράξεις τους (εκτός και αν αυτό είναι που αλλάζει)	✓	✓	✓
Έλεγχος για το αν τα άτομα έχουν ίδιο στόχο και αξίες με αυτές της επιχείρησης	✓	✓	✓
Δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις.	✓	✓	✓
Εντοπισμός προβλημάτων που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της αλλαγής και πρόβλεψη μεθόδων ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα επανεμφάνισής τους		✓	✓

Πίνακας 4.2: Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων και χρονική περίοδος εφαρμογής τους

Μεταξύ άλλων επίσης πολύ σημαντικές ενέργειες (δράσεις) είναι οι εξής:

- ◇ Προσμονή αντίδρασης και μέτρησή της.
- ◇ Αύξηση δικτύων επικοινωνίας. Παροχή ουσιαστικής και πλήρους ενημέρωσης.
- ◇ Ανάλυση πεδίου δυνάμεων.
- ◇ Ανάπτυξη συστημάτων αναγνώρισης – επιβράβευσης.
- ◇ Εξασφάλιση ικανοτήτων του προσωπικού που θα καθοδηγήσει την αλλαγή.
- ◇ Δημιουργία ευχάριστου κλίματος.
- ◇ Εστίαση στα θέματα ασφαλείας.
- ◇ Ενημέρωση για τον ενδεχόμενο κίνδυνο από την αλλαγή.
- ◇ Ειλικρινής διάθεση.
- ◇ Ευθυγράμμιση με τα πρότυπα και τις συνήθειες των ομάδων που συμμετέχουν.
- ◇ Επιχείρηση και προσπάθεια επίτευξης μόνο των απαιτούμενων αλλαγών. Οι συχνές αλλαγές δημιουργούν την εντύπωση της αστάθειας, πράγμα που αυξάνει την ανασφάλεια των εργαζομένων. Κάθε άτομο έχει ένα «όριο» αποδοχής αλλαγών. Αν γίνει, ματαιώς, υπέρβαση του ορίου αυτού είναι πιθανόν το άτομο να μην είναι δεκτικό σε σοβαρές αλλαγές, επειδή έχει κουραστεί από ασήμαντες αλλαγές.
- ◇ Παροχή στους υπαλλήλους τεσσάρων βασικών στοιχείων παρακίνησης. Αυτά τα στοιχεία και οι αντίστοιχες κινήσεις-τρόποι δραστηριοποίησης που πρέπει να γίνουν για την εξασφάλισή τους, παρατίθενται στον Πίνακα (4.3)

Πίνακας 4.3: Στοιχεία παρακίνησης ανθρώπινης συμπεριφοράς και αντίστοιχοι τρόποι υλοποίησής τους.

Στοιχείο	Δράση
Ενδιαφέρον	Σεβασμός στις αξίες της επιχείρησης και του προσωπικού
Κατεύθυνση	Ξεκάθαρη μετάδοση στόχων επιχείρησης
Συνεργασία	Καινοτόμοι τρόποι εργασίας και εκπαίδευσης
Εμψύχωση	Ανάδραση

Εν κατακλείδι, το ζήτημα της αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή είναι πολύ σημαντικό, όχι μόνο για την επιτυχή ολοκλήρωση της προσπάθειας, αλλά και για τη διατήρηση των αποτελεσμάτων της. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο να υπάρχει εγρήγορση και επικοινωνία ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζομένους μιας επιχείρησης. Επιπλέον, να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και σχολαστικότητα και όχι ανευθυνότητα. Αυτό όμως που δεν πρέπει να παραληφθεί είναι ότι αυτό το κλίμα συνεργασίας, και επομένως και η απόδοση μιας αλλαγής, είναι σε τελευταία ανάλυση απόρροια της ήδη διαμορφούμενης σχέσης ανάμεσα στη Διοίκηση και στο προσωπικό που προκύπτει από προηγούμενες εμπειρίες. Και για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο χρειάζεται συνέπεια και συνεχής προσπάθεια και από τις δύο μεριές. Είναι γεγονός, ότι μια σχέση που στηρίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό, τη συνέπεια και την εμπιστοσύνη είναι η καλύτερη εγγύηση για μια αποδοτικότερη αλλαγή.

4.5 Η θετική διάσταση της αντίστασης

Παραδοσιακά, όπως φάνηκε και σε προηγούμενες παραγράφους, η αντίσταση στην αλλαγή είναι ανεπιθύμητη, θεωρείται δεδομένη και ότι πρέπει να αντιμετωπιστεί προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία της αλλαγής. Ωστόσο, πολλά είναι τα στοιχεία που συνηγορούν υπέρ της αντίθετης άποψης. Έρευνες που διεξήχθησαν κατά τη δεκαετία του '60 έδειξαν ότι υπάρχει στην πραγματικότητα χρησιμότητα και κέρδος από αυτή την αντίσταση και γι' αυτό δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κάτι εξολοκλήρου αρνητικό. Η παράβλεψη αυτής της θεώρησης από τους φορείς της αλλαγής, συχνά συντελεί στην αρνητική εξέλιξη της αλλαγής.

Σύμφωνα με τον Leigh (1988), «πολλές φορές η αντίσταση αποτελεί την πιο αποτελεσματική και εύλογη αντίδραση του εργαζομένου». Όσο αντιφατική κι αν φαίνεται η συγκεκριμένη άποψη, αυτή η φυσιολογική αντίδραση των εργαζομένων είναι δυνατόν να αποφέρει συγκεκριμένα οφέλη.

Αρχικά, η αντίσταση υπερτονίζει το γεγονός ότι μια αλλαγή δεν είναι κατ' ανάγκη καλή. Είναι σκόπιμο να αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα και κριτικό πνεύμα, γιατί άλλωστε αυτό που θα καθορίσει την επιτυχία της, είναι η αποτελεσματικότητά της από τη στιγμή που ολοκληρώνεται, καθώς και η διάρκεια των αποτελεσμάτων αυτών για ένα ικανό χρονικό διάστημα. Θεωρώντας την διαδικασία της αλλαγής ως ένα σύνολο επιμέρους αλλαγών, η αντίσταση παρέχει την απαιτούμενη σταθερότητα μεταξύ αυτών των διακριτών βημάτων, εξασφαλίζοντας την ωριμότερη και ομαλότερη μετάβαση σε κάθε ένα από τα στάδια αυτά. Το ζητούμενο είναι να βρεθεί η ιδανική ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής (εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων), ούτως ώστε να μην ξεπεραστεί η επιχείρηση από τις εξελίξεις, ούτε όμως και να προκληθεί αστάθεια από ιδιαίτερα τολμηρές και αλλεπάλληλες αλλαγές.

Επίσης, η αντίσταση προφυλάσσει από την παθητικότητα και την άκριτη συγκαταβατικότητα απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή. Έρευνες έχουν δείξει ότι παθητικές στάσεις και συμπεριφορές σε τέτοιες περιόδους, όχι μόνο δε βοηθούν, αλλά είναι εξαιρετικά επικίνδυνες και οδηγούν σε μη δημιουργικές και ανολοκλήρωτες αλλαγές.

Η αντίσταση αποτελεί πηγή ενέργειας για ουσιαστικότερες συζητήσεις και χειρισμούς. Ο εργαζόμενος, μέσα από την άρνησή του, ενδιαφέρεται, ενημερώνεται περισσότερο, υποδεικνύει σφάλματα και παραλήψεις, συμμετέχοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στο όλο εγχείρημα.

Τέλος, ένα βασικό στοιχείο το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, είναι ότι μέσα από τη δυναμική σχέση (εργαζόμενου- φορέα αλλαγής) που προσφέρει η αντίσταση, αναδεικνύεται η χρησιμότητα του διαλόγου. Και η πιο ενδιαφέρουσα μορφή διαλόγου είναι η αντιπαράθεση. Η αντίσταση είναι δυνατόν να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομιών. Μέσα από αυτήν, ο εργαζόμενος όχι μόνο καταδεικνύει αδυναμίες της προτεινόμενης πρότασης βελτιώνοντάς την, αλλά προσφέρει και εναλλακτικές λύσεις· ιδέες και προτάσεις που, ίσως, η Διοίκηση είχε αρχικά απορρίψει ή δεν είχε καν σκεφτεί. Με αυτό τον τρόπο, η αντίσταση (στην αλλαγή) μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί ένα από τους ακρογωνιαίους λίθους, που συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ενός σύγχρονου και ανταγωνιστικού οργανισμού. Η αλλαγή δεν πρέπει να θεωρείται εξαίρεση, αλλά κανόνας στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, εάν θέλουν να εξασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη επιβίωση και ευημερία τους σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς. Οι λόγοι είναι προφανείς: η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η «εισβολή» της στις επιχειρήσεις και στην καθημερινότητά μας γενικότερα, αποτελούν τους βασικότερους και συχνότερα αναφερόμενους λόγους που συνετέλεσαν ώστε η οργανωσιακή αλλαγή να βρίσκεται στην καθημερινή ατζέντα των επιχειρήσεων.

Σήμερα, η διαδικασία της αλλαγής οργανώνεται με μεγάλη συστηματικότητα και βάθος, χωρίς όμως να αναλώνεται σε άσκοπες λεπτομέρειες, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα επιλύοντας έτσι προβλήματα που ανέκυπταν από τις μονοδιάστατες προσεγγίσεις του παρελθόντος.

Σκοπός της εισαγωγής αλλαγών είναι η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο εκσυγχρονισμός της επιχείρησης και η καινοτομία δηλαδή η ευκαιρία για κάτι νέο στον οργανισμό ή την αγορά. Ο σχεδιασμός της αλλαγής θέτει ένα πρόγραμμα δράσης με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων ώστε να επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η επιχειρούμενη νέα κατάσταση προκαλεί συχνά αβεβαιότητα, ανασφάλεια, φόβο και συνεπώς αντίδραση. Οι παράγοντες που αντιστέκονται σ' αυτήν την πορεία είναι δυνατόν να σχετίζονται με ζητήματα τεχνολογικά, υποδομής, κόστους ή με τους ίδιους τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση.

Βασική προϋπόθεση για να είναι ένα σχέδιο αλλαγής υλοποιήσιμο και βιώσιμο είναι η συνειδητή αποδοχή και πίστη στο όραμα από όλους όσους εμπλέκονται σε αυτό, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός. Η βίαιη επιβολή και απαίτηση για συμμόρφωση σε νέους κανόνες, μόνο προσωρινή αποτελεσματικότητα μπορεί να έχει και να απομακρύνει τη Διοίκηση από τους εργαζόμενους.

Η Διοίκηση καταδεικνύει την ανάγκη για αλλαγή και θέτει το όραμα, ορίζοντας τους βασικούς στόχους, παραμέτρους και απαιτήσεις της. Πρέπει να σχηματίσει μια ευρεία και μακροπρόθεσμη προοπτική και να μπορεί να παρακινήσει τους άλλους να παραμείνουν πιστοί στην προσπάθειά τους, ακόμα και στα αρχικά στάδια όπου η αντίσταση και τα εμπόδια εμφανίζονται ενίοτε ανυπέρβλητα.

Μετά από την όλη τριβή μας με το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής οδηγηθήκαμε στα εξής συμπεράσματα :

- ✚ Βασικό στοιχείο κάθε συστήματος είναι ο άνθρωπος - εργαζόμενος. Αυτός με την εργασία του συμβάλλει άμεσα στο να επιτευχθούν οι στόχοι του συστήματος στο οποίο ανήκει. Ο εργαζόμενος ως ανθρώπινη φύση επιδιώκει την εξέλιξη και δέχεται ευχάριστα την αλλαγή.
- ✚ Οι εργαζόμενοι είναι, κατά βάση, αισιόδοξοι άνθρωποι, έτοιμοι να εργαστούν και να προσπαθήσουν, με την προϋπόθεση όμως, ότι θα έχουν πεισθεί για την ανάγκη αυτής της προσπάθειας και θα έχουν νιώσει ασφάλεια από την επιχείρηση για την οποία εργάζονται.
- ✚ Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η περίοδος της αλλαγής θα μπορούσε να αποτελέσει ευκαιρία για αυτούς να αποδείξουν τις ικανότητές τους, αλλά επιθυμούν συνεχή και έγκαιρη επικοινωνία και πληροφόρηση από την ηγεσία της επιχείρησης και αυτό είναι ένα στοιχείο που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.
- ✚ Η Διοίκηση πρέπει να προσφέρει κίνητρα, αίσθημα εμπιστοσύνης, να σέβεται την κουλτούρα του προσωπικού της και να ενδιαφέρεται για την έγκαιρη και πλήρη εκπαίδευσή του κατά τη μεταβατική περίοδο μιας οργανωσιακής αλλαγής.
- ✚ Ένα άλλο συμπέρασμα, το οποίο είναι σκόπιμο να ληφθεί σοβαρά υπόψη, είναι ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι μία έμφυτη συμπεριφορά. Ούτε και αποτελεί το θεμελιακό πρόβλημα που πρέπει οπωσδήποτε να επιλυθεί προκειμένου το όλο εγχείρημα να στεφθεί με επιτυχία. Αντιθέτως, συχνά, είναι ένα σύμπτωμα βασικότερων εσωτερικών προβλημάτων, τα οποία αφορούν τη Διοίκηση.
- ✚ Η αντίσταση είναι δυνατόν να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομιών. Μέσα από αυτήν, ο εργαζόμενος όχι μόνο καταδεικνύει αδυναμίες της προτεινόμενης πρότασης βελτιώνοντάς την, αλλά προσφέρει και εναλλακτικές λύσεις· ιδέες και προτάσεις που, ίσως, η Διοίκηση είχε αρχικά απορρίψει ή δεν είχε καν σκεφτεί. Με αυτό τον τρόπο, η αντίσταση (στην αλλαγή) μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- ✚ Πριν από την έναρξη της οργανωσιακής αλλαγής, θα πρέπει να αναρωτηθούμε: Τι θέλουμε να πετύχουμε με αυτή την αλλαγή; Πως θα ξέρουμε ότι η αλλαγή έχει επιτευχθεί; Ποιος επηρεάζεται από την αλλαγή και πώς θα αντιδράσει σε αυτό; Πόσο μεγάλο μέρος αυτής της αλλαγής μπορούμε να επιτύχουμε εμείς οι ίδιοι και σε ποια μέρη των αλλαγών χρειαζόμαστε βοήθεια;
- ✚ Η Διοίκηση οφείλει να επικοινωνεί συστηματικά με τους εργαζόμενους και να τους ενημερώνει καθαρά και χωρίς υπεκφυγές για το στάδιο που βρίσκεται η προσπάθεια για αλλαγή, ακόμα και πριν αυτή ξεκινήσει. Είναι σκόπιμο να εξηγηθούν εγκαίρως οι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση προβαίνει σε μια τέτοια προσπάθεια. Είναι σημαντικό, οι εργαζόμενοι να πεισθούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής, για την αιτία που πρέπει να διαφοροποιήσουν στάσεις, συνήθειες, ωράριο, εργασιακές σχέσεις, κ.α. Διαφορετικά, θα προκύψουν άτυπα κανάλια (παρα)πληροφόρησης που είναι πιθανόν να δημιουργήσουν σύγχυση, ανασφάλεια, χαμηλό ηθικό και πανικό. Η σωστή ενημέρωση βοηθά τους εργαζομένους να νιώθουν μεγαλύτερη ηρεμία και ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται από την αλλαγή θα πρέπει να συμφωνούν με αυτή ή τουλάχιστον να έχουν κατανοήσει την ανάγκη για αλλαγή.
- ✚ Η Διοίκηση των εργαζομένων, επίσης, θα πρέπει να επιδιώκει σε τακτά χρονικά διαστήματα την επικοινωνία με τους εργαζομένους, προκειμένου να γίνουν εγκαίρως αντιληπτές οι τυχόν ανάγκες τους, οι φόβοι και οι απορίες τους.
- ✚ Η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο προτείνεται ως ο καλύτερος χειρισμός για τις ευαίσθητες πτυχές της οργανωσιακής διαχείρισης της αλλαγής. Όταν οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με την αλλαγή ή την ευκαιρία να αλλάξουν συχνά γίνονται συναισθηματικοί, είναι σημαντικό να υπάρχει η δυνατότητα ενός επικοδομητικού διαλόγου. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται περισσότερο η μετάδοση της έννοιας της αλλαγής κ η κατανόηση από τον αποδέκτη. Σε αντίθεση με γραπτές ανακοινώσεις καθώς και e-mail.
- ✚ Η κουλτούρα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που, έστω και «υπόγεια», καθορίζει τις επιλογές των εργαζομένων και γι' αυτό δεν πρέπει να αγνοηθεί από τη Διοίκηση. Είναι απαραίτητη η εκτενής μελέτη των υπαρχόντων αξιών προκειμένου

να επιτευχθεί μια ομαλή μετάβαση στις νέες συνθήκες και προτάσεις. Πολλές φορές η αποτυχία του σχεδίου της αλλαγής δεν οφείλεται στο ότι το αποτέλεσμα αυτής ήταν αποτυχημένο, αλλά στο ότι η αρχική μεταρρυθμιστική ιδέα δεν ταίριαζε με την ηθική και τις αξίες των ανθρώπων που κλήθηκαν να την εφαρμόσουν.

- ✚ Η Διοίκηση πρέπει να εντοπίσει και να αναλύσει τους στόχους της και να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης. Το σχέδιο πρέπει να είναι ευέλικτο, ανεξάρτητο και ικανό να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε κατάσταση. Προτείνεται η δημιουργία ξεχωριστού σχεδίου για την κρίσιμη μεταβατική περίοδο της αλλαγής, η οποία μπορεί να διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε αυτή την περίοδο γίνονται εμφανή τα σημεία σύγκρουσης ή πίεσης που αναπτύσσονται και μπορεί να χρειαστεί κατάλληλη αναμόρφωση ή λήψη μέτρων.
- ✚ Καλό θα ήταν η Διοίκηση να ενημερώνει τους εργαζομένους για τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, για τις συνθήκες που επικρατούν και να κάνει ξεκάθαρους τους λόγους για τους οποίους είναι αναγκαίο να εισαχθεί κάποια οργανωσιακή αλλαγή.
- ✚ Για τις οργανωσιακές αλλαγές που συνεπάγεται νέα δράση, νέοι στόχοι και διαδικασίες για ένα εργαζόμενο ή μια ομάδα εργαζομένων, η χρήση εργαστηρίων-σεμιναρίων, διαλέξεων και με κατάλληλο έντυπο υλικό για την επίτευξη της κατανόησης και της συμμετοχής ενθαρρύνει τους εργαζομένους και τους κάνει πιο αποδοτικούς, καθώς επίσης βελτιώνει τις στερεοτυπικές αντιλήψεις τους για την έννοια της αλλαγής.
- ✚ Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων θα εξασφαλίσει μια επιτυχημένη αλλαγή. Τα άτομα αυτά πρέπει να είναι χαρισματικά, δημοφιλή, δυναμικά και σε θέση να επηρεάσουν τους άλλους. Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε πολύ το έργο της Διοίκησης η οποία, συχνά, δεν είναι σε θέση να ξεπεράσει μόνη της όλα τα προβλήματα που εμφανίζονται. Οι φορείς της αλλαγής είναι όλοι αυτοί που κάνουν πραγματικότητα την αλλαγή (σύμβουλοι, ομάδες εργασίας, αντιπρόσωποι).

- ✚ Βασικός στόχος της Διοίκησης πρέπει να είναι η δημιουργία ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος. Χωρίς ένα ξεκάθαρο όραμα, όλη η προσπάθεια για την αλλαγή μπορεί να αποδιοργανωθεί, να διαλυθεί και να μπερδευτεί με διάφορες άλλες ιδέες και προτάσεις. Σ' ένα αποτυχημένο πρόγραμμα αλλαγής είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλές προσπάθειες, πολλά σχέδια, εργατικότητα, αλλά να λείπει η ιδέα και η αξία που θα τα ενώσει όλα αυτά.
- ✚ Καλό θα είναι η διοίκηση να καθορίζει και κάποιους βραχυπρόθεσμους στόχους διότι η διαδικασία της αλλαγής είναι μακροχρόνια. Απαιτεί μεγάλη υπομονή και επιμονή μέχρι να ολοκληρωθεί. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από κάτι που θα τους ενθαρρύνει, θέλουν ένα κίνητρο. Η στόχευση μικρότερων βραχυχρόνιων στόχων αποτελεί ένα κίνητρο και αναπτρώνει το ηθικό των εμπλεκομένων, γιατί δίνει την αίσθηση ότι η απόσταση από τον μακρινό τελικό στόχο ολοένα και μειώνεται
- ✚ Ο σχεδιασμός είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί από την Διοίκηση καθώς εξασφαλίζει ότι οι διάφορες ενέργειες που συνιστούν το μεγάλο έργο της αλλαγής θα πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο και συντονισμένο. Αν αυτό δεν επιτευχθεί, όλες οι προσπάθειες θα γίνουν μάταια δημιουργώντας σύγχυση και χάος. Αυτό συμβαίνει διότι δίνει ακριβή εικόνα της επιχείρησης, του επιδιωκόμενου στόχου και του τρόπου αντιμετώπισης της κατάστασης.
- ✚ Η αξιολόγηση της αλλαγής είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο στην όλη διαδικασία. Είναι το στάδιο που πιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των όσων σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν. Η έλλειψη από την Διοίκηση ενός έγκυρου συστήματος αξιολόγησης αποτελεί συχνά έναν από τους λόγους αποτυχίας της προσπάθειας για αλλαγή. Η αξιολόγηση της αλλαγής εκτός από το ότι δίνει μια εικόνα για το παρόν και κρίνει την αποτελεσματικότητα του παρελθόντος, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για το μέλλον.
- ✚ Λόγω του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής, αλλά και της δυσκολίας παγίωσης της νέας κατάστασης είναι απαραίτητη η ύπαρξη της συνεχούς παρακολούθησης, ώστε να είναι δυνατή η γνώση και η ακριβής ενημέρωση για το πού βρίσκεται ανά πάσα στιγμή η διαδικασία. Στο συγκεκριμένο

στάδιο, όμοια με αυτό της αξιολόγησης, η ύπαρξη ενός σωστού συστήματος επαναπληροφόρησης (feedback) είναι μείζονος σημασίας και αποτελεί τη βασικότερη πηγή εισερχόμενων στοιχείων και δεδομένων.

- ✚ Σημαντική είναι η δοκιμή της αλλαγής σε μικρή κλίμακα και προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα όπως είναι η πιστοποίηση για την ετοιμότητα του συστήματος να δεχτεί και να λειτουργήσει κάτω από τις νέες συνθήκες. Βασικός σκοπός πρέπει να είναι ο έλεγχος των αντιδράσεων και συναισθημάτων του ανθρώπου με παράλληλη παροχή βοήθειας και στήριξη, ώστε σταδιακά να «ωριμάζει» και να βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίο σκέπτεται και λειτουργεί. Όταν οι άνθρωποι πεισθούν, ότι η αλλαγή θα τους κάνει, όχι μόνο να αισθάνονται καλύτερα, αλλά και να αποδίδουν περισσότερο, θα στηρίξουν την αλλαγή και από την αντίδραση θα προχωρήσουν στη δράση.
- ✚ Η συχνή επιβολή αλλαγών μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση και να εγκυμονεί κινδύνους. Είναι λάθος, κάθε φορά που εμφανίζονται δυσκολίες ή παρατηρείται αναποτελεσματικότητα της επιχείρησης, να παίρνονται αποφάσεις εισαγωγής κάποιας αλλαγής χωρίς πρώτα να γίνεται ακριβής προσδιορισμός και ανάλυση του προβλήματος. Αποτέλεσμα των συχνών αλλαγών είναι, να χαθεί το όραμα της επιχείρησης και να προκληθεί σύγχυση και αποπροσανατολισμός από τον κύριο σκοπό της.

Τα συμπεράσματα της εργασίας καθώς και οι προτάσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τη Διοίκηση των επιχειρήσεων, με απώτερο στόχο τη βελτίωση του σχεδιασμού, της προετοιμασίας και της ομαλότερης εισαγωγής των οργανωσιακών αλλαγών.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετίσουν θετική στάση απέναντι στις αλλαγές. Η άγνοια ή η υποβάθμισή τους μπορεί να αποβούν δαπανηρές. Αναμφισβήτητα, η Διοίκηση των αλλαγών ως πεδίο επιστημονικής διεύρυνσης αποκτά τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερη σημασία και για αυτό θα πρέπει να αποτελεί απαραίτητο αντικείμενο εκπαίδευσης των στελεχών της Διοίκησης. Το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών σήμερα χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις λόγω αλλαγών στην τεχνολογία, στην οργάνωση, την κουλτούρα κ.τ.λ. Όλες οι εξωτερικές αλλαγές επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ όλες οι αλλαγές σε επίπεδο οργάνωσης στοχεύουν ή στηρίζουν άμεσα τον ανθρώπινο παράγοντα και απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς από πλευράς Διοίκησης έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1) Σχήματα

Σχήμα 1.1: Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που καταδεικνύουν την ανάγκη για μεγάλες αλλαγές στις επιχειρήσεις.

Σχήμα 1.2: Δυνάμεις εξωτερικού κ εσωτερικού περιβάλλοντος που ασκούν επίδραση στον οργανισμό για αλλαγή.

Σχήμα 1.3 : Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών

Σχήμα 2.1: Ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης κατά τη διαδικασία αλλαγής

Σχήμα 2.2 : Παράδειγμα εφαρμογής της Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου

Σχήμα 2.3: Σχέση απαιτούμενου χρόνου και εισαγωγής αλλαγής,

Σχήμα 2.4: Η διαδικασία αλλαγής

Σχήμα 3.1: Τα 8 βήματα εγκαθίδρυσης επιτυχημένων αλλαγών

Σχήμα 4.1: Στάσεις ως προς τις αλλαγές

Σχήμα 4.2 Βασικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν

Σχήμα 4.3: Καμπύλη σταδίων απόδοσης κατά την αλλαγή

2) ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.1: Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών

Πίνακας 2.1 : Μοντέλα διαδικασίας αλλαγής

Πίνακας 4.1 : Ερωτήσεις και προβλήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής

Πίνακας 4.2: Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων και χρονική περίοδος εφαρμογής τους

Πίνακας 4.3: Στοιχεία παρακίνησης ανθρώπινης συμπεριφοράς και αντίστοιχοι τρόποι υλοποίησής τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Appelbaum, S, Normand St-Pierre & Glavas, W. (1998), “Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity”, Management decision.
- Bainbridge, C. (1996), Designing for change: A practical guide to business transformation, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Bamford, D.R.& Forrester, P.L. (2003), “Managing planned and emergent change within an operations management environment”, International journal of operations & production management.
- Bridges, W. & Mitchell, S. (2000), “A new model for change”, Leader to leader.
- Carnall, C.A. (1990), Managing change in Organizations, Prentice Hall International.
- Carrow, J. (2001), “Optimise magazine, the change model that jack built”.
- Charles Powell (1999), “The top 10 Fears and stages of change”.
- Chevalier, F. & Segalla, M. (1996), Organizational behaviour and change in Europe, Sage publications, London, New Delhi.
- Collins, D. (1996), “New paradigms for change? Theories of organization and organization of theories”, Journal of organizational change management.
- Collins, D. (2003), “Fixing the language of change? A response”, Journal of organizational change.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα
- Francis, S. & Patrick, F. (May 2001), Taking advantage of resistance to change and the TOC thinking process to improve improvements, Part 1-8,: Institute of Industrial Engineers (IIE) solution conference, Dallas.

- Fullan & Miles (1992), Understand and overcome resistance to change.
- Fullan, M, & Stiegelbauer, S. (1991), The new meaning of educational change³¹. Fullan, M. & Pomfet, M. (1977), “Research curriculum and instruction implementation”, Review of Education Research.
- Fullan, M. (2001), Leading in culture of change, Wiley, J. & Sons, Jossey Bass.
- Gilgeous, V.(1997), Operations and the Management of Change, Pitman, London.
- Gilgeous, V. & Chambers, S. (1999), “Initiatives for management resistance to change”, Journal of general management.
- Grady, D.O. (1994), “The change game”, Bottom-Line Personal.
- Graetz, F. (2000), “Strategic change leadership”, Management decision.
- Grundy, T. (December1993), Implementing strategic change, London Kogan Page.
- Γναρδέλλης, Χ. (2003), Εφαρμοσμένη στατιστική, Παπαζήση, Αθήνα.
- Harrison, D. (1999), “Successful Change: A manager’s guide to implementation”.
- Healthfield, S.M. (2001), “Change management wisdom”.
- Huber, G & Glick, W. H. (1992), Organizational Change and redesign, Oxford university Press, New York.
- Kanter, M.K. (1999), “The enduring skills of change leaders”, Leader to leader.
- Kanter, R.M, Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992), The challenge of organizational change, The free press, New York.
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002), The heart of change: Real life stories of how people change their organizations, Harvard Business school Press.
- Kotter, J.P. (1990), A force for change, how leadership differs from management, The free press, New York.
- Kotter, J.P. (1995), The new rules: how to succeed in today’s post-corporate world, The free press, New York.
- Kotter, J.P. (1996), “Kill Complacency”, Fortune.
- Kotter, J.P. (1996), Leading change, Harvard business school Press.
- Kotter, J.P. (1998), “Winning at change”, Leader to leader.
- Κωστούλας, Γ.Ι (1995), Μάνατζμεντ 375 επισημάνσεις, Νέα σύνορα Α.Α.Λιβάνη.
- Laurence, J. V. (1997), “Types, levels and models of change”, Pima Community College.
- Leigh, A. (1991), Effective change: 20 ways to make it happen, Dotesios Printers.
- Moran, J.W. & Brightman, B.K. (2001), “Leading organizational change”, Career Development.
- Morgan, J.S. (1972), Managing change, Mc Graw-Hill Book company.
- Mullins, L.J. (May 1999), Management and organizational behaviour, Financial times Prentice Hall, 5th edition.
- Μπουραντάς Δημήτριος -Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2003

- Μύρων Ν. Ζαβλανός, Οργανωτική Συμπεριφορά. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα , Οργανωσιακή Θεωρία, Έκδοση Πανεπιστημίου Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών, Θεσ/κη 1998
- Parkinson, S, McAdam, R. & Henderson, J. (1999), “Organizational change evaluation: Towards a more subjective approach”, Journal of organizational change management, change, Wiley, J. & Sons, Inc.
- Recardo, R.J. (2000), Best practice in organizations experiencing extensive and rapid.
- Rieley, J.B. & Rieley, M. (1999), Is your organization addicted to change ?, Wiley, J. & Sons, Inc.
- Siegal, W. (1996), “Understanding the management of change. An overview of managers management.
- Skinner, D. & Spira L.F. (2003), “Trust and control – a symbiotic relationship?”, Corporate governance.
- Smith, M.E. (2003), “Changing an organisation’s culture: correlates of success and failure”, Leadership and organization development journal.
- Spencer, J & Pruss, A. (1994), How to implement change in your company, Piatkus, London.Boston, Massachusetts.
- Starling, G. (1984), The changing environment of busyness, Kent publishing company perspectives and assumptions in the 1990’s,” Journal of organizational change.
- Starling, G. (1984), The changing environment of busyness, Kent publishing company perspectives and assumptions in the 1990’s,” Journal of organizational change.
- Sterling, J. (2003), “Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works”, Strategy and leadership.
- Stiegelbauer, S.M. (1994), “Change has changed: implications for implementation of assessments from the organizational change literature”, Systemic reform: Perspectives on Personalizing education.
- Σταθακόπουλος, Β. (1997), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Α. Σταμούλης, Αθήνα .
- Todd, A. (1999), “Managing radical change, Long range planning”, Journal of organizational change management.
- Trader-Leigh, K.E. (2002), “Case study: Identifying resistance in management change”, Journal of organizational change management.
- 90. Van der Bent, J, Paauwe J. & Williams R. (1999), “Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change process”, Journal of organizational change management.
- management.
- Vrakking, W.J. (1995), “The implementation game”, Journal of organization change management.

- Weber, P.S. & Weber, J.E. (2001), “Changes in employee perceptions during organizational change”, Leadership & organization.
- Williams, C., Smith, M. & Youngs, P. (1995), Risk management and insurance, McGraw, New York.
- Χαλάς, Γ. Ν. (1992), Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις“, Interbooks, Αθήνα, 2001
- Young, A.P. (1999), “I’m just me, a study of managerial resistance”, Journal of organizational change management.
- <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>
- <http://www.teamtechnology.co.uk/changemanagement.html>
- <http://home.att.net/~nickols/change.htm>
- http://www.mindtools.com/.../newTED_06.htm