



ΤΕΙ Κρήτης

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2015

Εργάστηκαν:

Αγγελή Καλλιόπη Α.Μ 3790

Μαυρουδή Χρυσαιγή Α.Μ 3871

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Οργανωσιακή Αλλαγή- *Organizational change*

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Παπαστεφανάκη Σοφία

*We live in a moment of history where change is so speeded up
that we begin to see the present only when it is already
disappearing.*

R. D. Laing, ψυχίατρος – φιλόσοφος, The Politics of Experience (1967)

*Δεν επιβιώνει το δυνατότερο είδος, ούτε το ευφυέστερο, αλλά το
πιο ευπροσάρμοστο στις αλλαγές.*

Δαρβίνος

Copyright © Μαυρουδή Χρύσα, Αγγελή Καλλιόπη, 2015

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
SUMMARY	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	10
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.2 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ	11
1.2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	11
1.2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	11
1.2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	12
1.3 ΤΙ ΑΦΟΡΑ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	14
2.1 ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	15
2.1.1 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ	16
2.1.2 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΝΤΑΣΗ.....	18
2.1.3 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΕΡΕΘΙΣΜΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	19
2.1.4 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΒΑΘΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΛΟΓΟΙ ΑΛΛΑΓΩΝ	22
3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	22
3.1.1 Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	22
3.1.2 ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	22
3.1.3 ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	22
3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	23
3.2.1 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	23
3.2.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	23
3.2.3 ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	23
3.2.4 ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΦΟΡΕΙΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	24
4.1 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	24
4.2 ΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	24
4.3 ΟΙ ΕΚΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	24

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

4.4 ΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	26
5.1 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	26
5.2 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΒΑΣΕΙ LEWIN	27
5.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	28
5.3.1 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	29
5.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	30
5.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 :ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	36
6.1 ΛΟΓΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	38
6.2 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	38
6.2.1 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	38
6.2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	39
6.3 ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	40
6.4 ΑΙΤΙΑ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	42
6.4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	42
6.4.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ FRANCIS.....	43
6.5 Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΑΙ Η ΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	52
7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	53
7.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	53
7.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ.....	53
7.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ	53
7.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	55
8.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	55
8.2 ΜΑΚΡΟ HELLAS CASH AND CARRY	56
8.2.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΚΥΨΑΝ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	56
8.3 ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS ΑΕΒΕ.....	57
8.3.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΚΥΨΑΝ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	63
ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:	66
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΑΚΡΟ	66
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΛΑΙΣΙΟ	68

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Φτάνοντας λοιπόν στο τέλος της φοιτητικής μας ζωής δεν θα μπορούσαμε να μην ευχαριστήσουμε θερμά όσους στάθηκαν δίπλα μας σε όλο αυτόν τον αγώνα και μας βοήθησαν ουσιαστικά στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Αρχικά οφείλουμε, να ευχαριστήσουμε την καθηγήτρια μας κ. Παπαστεφανάκη Σοφία, η οποία μέσω των καίριων παρατηρήσεων και συμβουλών της όντας παρούσα σε κάθε μας ανάγκη βοήθησε με τη σειρά της στην ολοκλήρωση του ταξιδιού αυτού .

Ακόμη δεν θα μπορούσαμε να μην ευχαριστήσουμε θερμά την κ. Αποστολάκη Ισμήνη καθώς και τον κ. Κεζιρόπουλο Σάββα για τον χρόνο που μας διέθεσαν αλλά και για την πολύτιμη συμβολή τους στην πτυχιακή μας εργασία.

Για το τέλος ,ευχαριστούμε τους γονείς και τους φίλους μας που στάθηκαν συνοδοιπόροι στον αγώνα μας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, τα είδη της, οι λόγοι που την προκαλούν και ολοκληρώνεται σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό.

Στο θεωρητικό μέρος της πτυχιακής εργασίας αναλύονται όλοι οι φορείς της αλλαγής, καθώς και η διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή.

Παρατίθεται εκτενής αναφορά στις αντιδράσεις που μπορεί να παρουσιαστούν από την πλευρά των εργαζομένων, αλλά και από την πλευρά της επιχείρησης- οργάνωσης, καθώς και η αντιμετώπιση αυτών των φαινομένων.

Επιπλέον, αναφέρονται οι στρατηγικές ανάπτυξης, αλλά και οι προϋποθέσεις που πρέπει να τηρήσει η επιχείρηση ώστε να οδηγηθεί σε μια επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή.

Συμπληρωματικά παρουσιάζεται η αλλαγή κάτω από πραγματικές συνθήκες σε υπάρχουσες επιχειρήσεις, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και τί αποτελέσματα απέφεραν.

Στο ερευνητικό μέρος παρατίθενται τα συμπεράσματα από την εφαρμογή των αλλαγών, η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και οι συνεντεύξεις από εταιρίες που εφάρμοσαν επιτυχώς οργανωσιακές αλλαγές.

SUMMARY

This paper, which is concluded in two parts, theoretical and research component, examines the meaning of organizational change, its kinds and the reasons that cause it.

In the theoretical part of this thesis are analyzed the agents of the change, as well as the procedure that is being followed in every organizational change.

A long reference is made to the reactions that may appear on behalf of the employees and the business – organization, as well as to ways of solving this kind of phenomena.

Moreover, growth strategies are stated, and also the conditions by a business should abide in order to be led to a successful organizational change.

Complementary, is presented the change under real circumstances to an existing business, the methodology that was followed and what results it led to.

In the research component are presented the conclusions after the application of the change, the bibliography that was used as well as the interviews from companies that successfully applied organizational changes.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ρίχνοντας μια ματιά στο παρελθόν και παρακολουθώντας το παρόν αυτό που παρατηρούμε είναι ότι βρισκόμαστε στην εποχή της αλλαγής. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει σημαντικά και αδιάκοπα τα τελευταία 100 χρόνια. Οι αλλαγές αυτές είναι αποτέλεσμα της νέας δομής της οικονομίας, εντείνονται ακόμη περισσότερο στις μέρες μας και συνεπώς έχουν επηρεάσει και τον τρόπο που διοικούνται οι οργανισμοί. Θα λέγαμε ότι η προετοιμασία μιας επιχείρησης για να προχωρήσει σε μια σημαντική οργανωσιακή αλλαγή δεν απέχει από μια προεκλογική εκστρατεία ενός πολιτικού σύμφωνα με τους ειδικούς και αυτό διότι ένας ηγέτης σε μια επιχείρηση (όπως και ο πολιτικός) αντιλαμβάνεται ότι μια περίοδος αλλαγών του προσφέρει μοναδική ευκαιρία για να προχωρήσει με μια στρατηγικά στοχευμένη και δυναμική επικοινωνία στη δημιουργία γύρω του ενός κλίματος υποστήριξης, να ενισχύσει τη σταθερότητα και να αναπροσαρμόσει τη στάση και τη συμπεριφορά του έτσι, ώστε να κερδίσει τους αντικειμενικούς στόχους του. Επιγραμματικά, λοιπόν, οι ειδικοί τονίζουν ότι το «κλειδί» για μια επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και ότι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί και δέκτες της πληροφόρησης (Παπαιωάννου, 2008). Οι οργανισμοί σχεδιάζουν αλλαγές σε τμήματα της δομής τους, των διαδικασιών τους και των λειτουργιών τους, σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους εκτιμώντας σωστά προηγούμενες εμπειρίες αλλά και αναμενόμενες αντιδράσεις. Οι αιτίες που προκαλούν τις αλλαγές αυτές είναι ποικίλες, όπως οι νέες τάσεις του σύγχρονου μανάτζμεντ, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο ανταγωνισμός, η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και η ανομοιογένεια που χαρακτηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Όλες αυτές, λοιπόν, οι συνεχείς μεταβολές του τότε και του τώρα θα μπορούσαν να χαρακτηρίσουν την εποχή μας ως την «εποχή των μεγάλων αλλαγών» καθώς οι επιχειρήσεις είτε για οικονομικούς είτε για λειτουργικούς λόγους προβαίνουν σε αλλαγές. Παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές που επιχειρούνται είναι σχεδιασμένες και καλά οργανωμένες, σημαντικό ποσοστό των επιχειρούμενων προγραμμάτων αλλαγής είτε αποτυγχάνουν, είτε στην καλύτερη περίπτωση οδηγούν σε μερικά και όχι ριζικά αποτελέσματα (Jones & Powers, 2004).

1.2 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

1.2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Στην καθημερινή χρήση η λέξη αυτή σημαίνει τη δράση του «οργανώνειν», που δηλώνει τη δραστηριότητα οργάνωσης ενός συστήματος. Με την έννοια αυτή η οργάνωση είναι ρυθμιστική. Η ρύθμιση μπορεί να αναφέρεται στις σχέσεις μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και στον καθορισμό και την παραχώρηση ευθύνης και εξουσίας μεταξύ των μελών αυτής. Μπορεί επίσης, να περιλαμβάνει τις σχέσεις ανάμεσα σε ανθρώπους όσο και τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και των υλικών μέσων. Και στις δύο περιπτώσεις η οργάνωση αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης(Σαϊτης, 2005,σελ. 147).

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2003, σελ.15), οργάνωση είναι ο καθορισμός σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεσθούν, προσωπικού για να τις εκτελέσει και υλικών παραγόντων που χρειάζονται. Για τον συντονισμό των διαθέσιμων πόρων ο μάνατζερ ή ηγετικό στέλεχος σχεδιάζει μια τυπική δομή σχέσεων καθήκοντος κι εξουσίας, η οποία θα στηρίξει την αποτελεσματική και ικανοποιητική επίτευξη των στόχων.

1.2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές μονάδες) σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001,σελ 326).

Ο R. Pascale διακρίνει την αλλαγή από το μετασχηματισμό. Χρησιμοποιεί την έννοια της αλλαγής, για να εκφράσει τις σταδιακές-βαθμιαίες βελτιώσεις των υφισταμένων στοιχείων-ικανοτήτων της επιχείρησης-οργανισμού. Θεωρεί ότι ο σκοπός της αλλαγής είναι να κάνει τα πράγματα καλύτερα ή τουλάχιστον διαφορετικά (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003, σελ 442).

1.2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε την μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα. Με αυτή την έννοια η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια, της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003, σελ 442).

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 & Stiegelbauer, 1991). 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 και καθυστερήσεις, 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 εμβάθυνση της γνώσης για την αλλαγή, (Starling, 1984, Bent, Raauwe & 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.

1.3 ΤΙ ΑΦΟΡΑ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Οι αλλαγές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις-οργανισμούς αφορούν κατά κύριο λόγο (Schermerhorn , Hunt & Osborn , 2000):

- **Το σύστημα παραγωγής** : με άλλα λόγια ότι δεν σχετίζεται άμεσα με το εργατικό δυναμικό τους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών).

Αναλυτικότερα οι εκάστοτε αλλαγές του επιπέδου αυτού επηρεάζουν τους 3 βασικούς παράγοντες που ακολουθούν:

- ✓ Ο παράγοντας της δομής ο οποίος αφορά τη δομή, τις διαδικασίες και τη συγκρότηση του οργανισμού. Για παράδειγμα οι πολιτικές διαδικασίες ,διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας.
 - ✓ Ο παράγοντας της τεχνολογίας που περιλαμβάνει ότι σχετίζεται με τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις και την παραγωγική διαδικασία.
 - ✓ Ο παράγοντας έργο που περιλαμβάνει τον τρόπο προετοιμασίας σχεδιασμού, προγραμματισμού και οργάνωσης κάθε έργου π.χ. έργο ρουτίνας το οποίο απαιτεί πολλές και εξειδικευμένες γνώσεις καθώς και υψηλή ευθύνη.
- **Το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας** : ο οποίος εστιάζει στο εργατικό δυναμικό (π.χ. σύστημα προαγωγών, εκπαίδευση προσωπικού, ανταμοιβές, διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων).

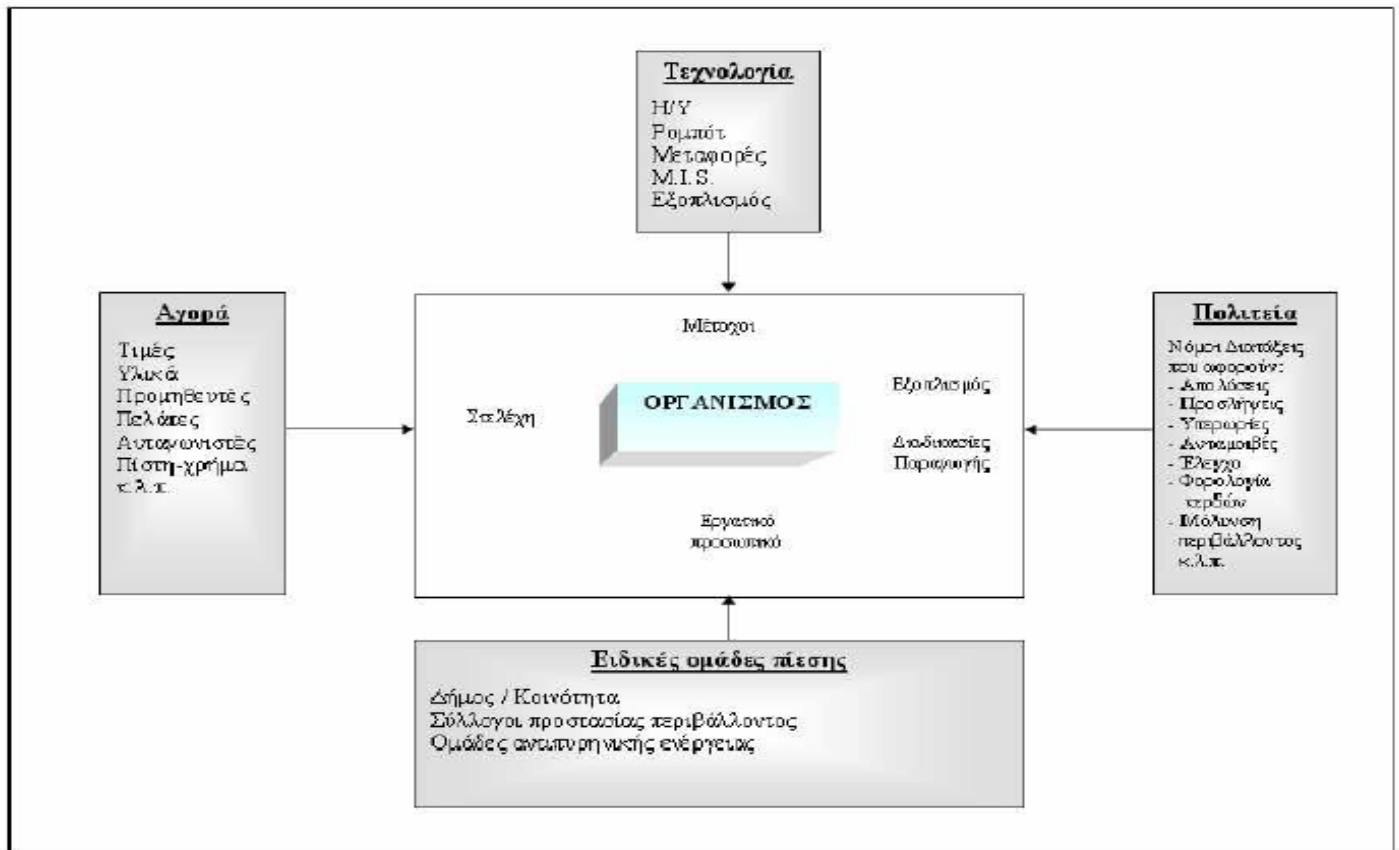
Οι μεταβολές αυτές μπορεί να είναι είτε μεγάλης είτε μικρής κλίμακας. Αυτές της μεγάλης κλίμακας επηρεάζουν όλο τον οργανισμό (π.χ. αναδιοργάνωση ή εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης για όλο το προσωπικό), ενώ οι αλλαγές μικρής κλίμακας αφορούν επιμέρους τμήματα της παραγωγικής δραστηριότητας (π.χ. αναδιάταξη θέσεων εργασίας, χορήγηση επιδόματος σε ένα συγκεκριμένο τμήμα και ισχύς ευέλικτου ωραρίου σε μια διεύθυνση ή τμήμα). Οι αλλαγές αυτές αποπειρούνται προκειμένου να επιτευχθούν α) η αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, β) η αύξηση μεριδίου αγοράς, γ) η παραγωγή-διάθεση νέου επιτυχημένου προϊόντος στην αγορά, δ) η αύξηση της παραγωγικότητας, ε) η μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων και στ) η αύξηση του βαθμού παρακίνησης ή επίτευξη κοινωνικής αποδοχής. Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί η επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει μια έγκαιρη και αποτελεσματική αντίδραση στις απαιτήσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και να φέρει εις πέρας την αντίστοιχη αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001,σελ 327).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σε μια επιχείρηση οι αλλαγές που μπορεί να προκληθούν είναι φαινόμενα πολύμορφα και πολυσύνθετα. Επομένως μια αλλαγή επηρεάζει όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους σε διαφορετικό βαθμό και έκταση. Είναι σκόπιμο, λοιπόν, να καθοριστούν αρχικά όλοι οι τύποι αλλαγών βάσει των ακόλουθων κριτηρίων.

Με βάση το κριτήριο της προέλευσής τους διακρίνονται **στις εξωτερικές** που προέρχονται από εξωγενείς, σε σχέση με την επιχείρηση πιέσεις, όπως για παράδειγμα οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές ανακατατάξεις και **στις εσωτερικές** που αφορούν τις εσωτερικές πιέσεις (Mullins, 1999). Οι εξωτερικές αλλαγές είναι έντονες γι' αυτό ασκούν επιρροή σε καταστάσεις που φαντάζουν απομακρυσμένες και άσχετες (Gilson & Chambers, 1999). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερικές αλλαγές επηρεάζοντας ακόμα και τη δομή της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, η επιχείρηση αντιδρά και στις απαιτήσεις-πιέσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον της, όπως είναι η μειωμένη παραγωγικότητα, το μειωμένο ηθικό, η αναποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου και τα θέματα κουλτούρας.

Χαρακτηριστικό το σχήμα 2.1 που ακολουθεί:



Σχήμα 2.1 : Δυνάμεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που ασκούν επίδραση στον οργανισμό για αλλαγή

Πηγή : Χυτήρης, 2001, σελίδα 328

2.1 ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Στις οργανωσιακές αλλαγές μπορούμε να αντιληφθούμε διαφορές ως προς το περιεχόμενο, το σκοπό τους, την έκτασή τους και τις συνέπειές τους. Η σύγχρονη βιβλιογραφία μας παραπέμπει σε διάφορες τυπολογίες των οργανωσιακών αλλαγών, οι οποίες βοηθούν στην καλύτερη αποσαφήνισή τους και την αποτελεσματικότερη διοίκηση (Polychroniou, 2009).

Παρακάτω αναλύονται οι διακρίσεις της οργανωσιακής αλλαγής συμφωνά με τον Todd (1999) :

2.1.1 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ

✓ **Επιβαλλόμενη ή Απρογραμματίστη αλλαγή :**

Η αλλαγή αυτή επιβάλλει στον οργανισμό να συμπεριφερθεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο, ο οποίος έχει ήδη προδιαγραφεί από κάποιον άλλο όπως είναι η πολιτεία ή ο γενικός διευθυντής. Η αντίδραση του οργανισμού συνήθως είναι μηδαμινή η ανύπαρκτη.

Με άλλα λόγια η επιβαλλόμενη αλλαγή είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια, η οποία έχει ως στόχο την αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος (Redfern S. - Christian S, 2003).

✓ **Αναμενόμενη ή Προγραμματισμένη αλλαγή :**

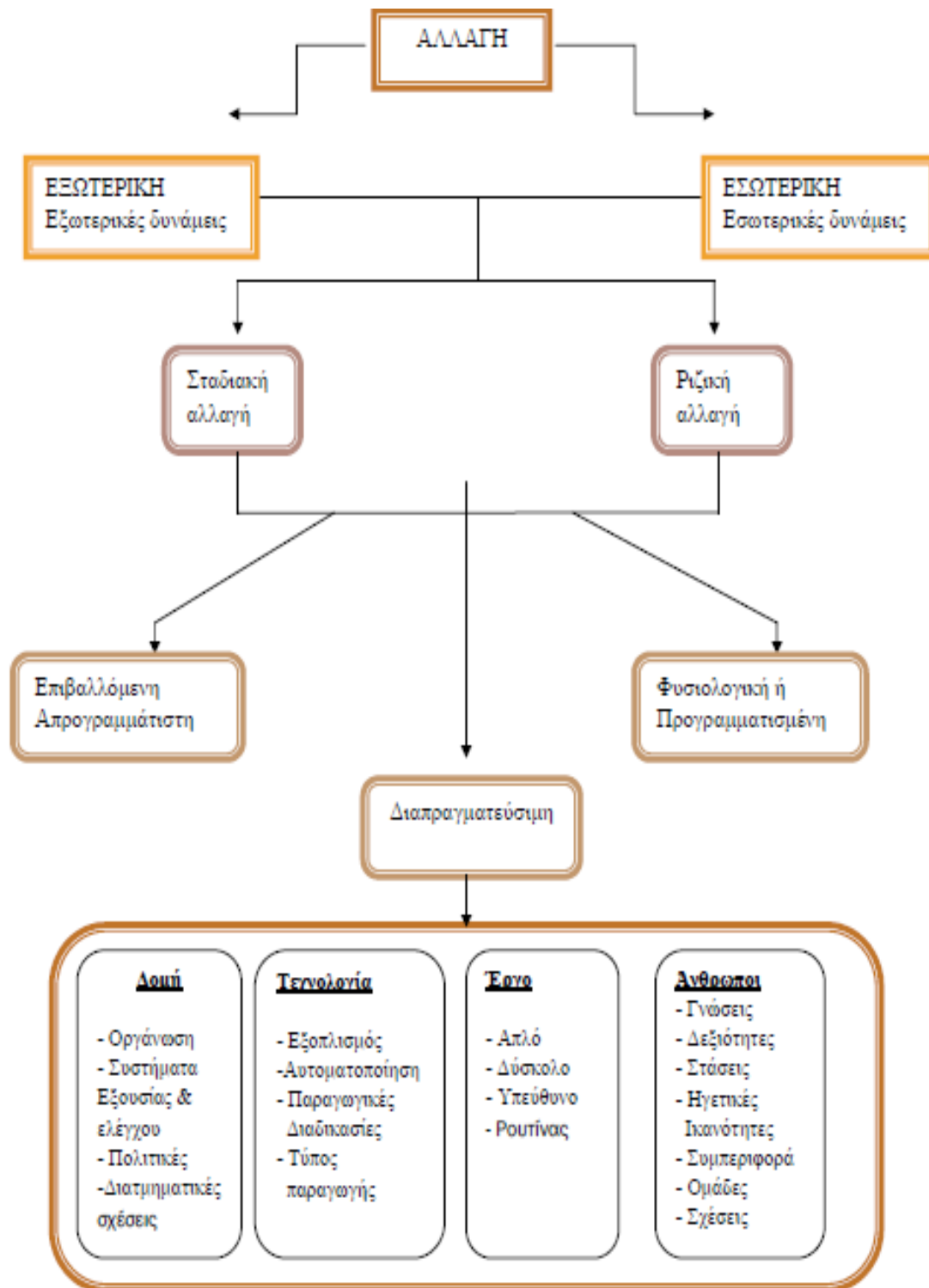
Σε αυτό τον τύπο αλλαγής ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αντιδράσει έγκαιρα, η πιο συγκεκριμένα μπορεί να προγραμματίσει την αντίδραση του (π.χ. διερεύνηση μεριδίου αγοράς, εξέλιξη προϊστάμενου σε υφιστάμενο).

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

✓ **Διαπραγματεύσιμη:**

Στην περίπτωση αυτή, είναι διαπραγματεύσιμη η αντίδραση της επιχείρησης απέναντι στην αλλαγή αλλά και η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητά της. Για παράδειγμα, η δημιουργία καντίνας προσωπικού καθώς και ο τρόπος συμμόρφωσης προς φορολογικές διατάξεις (Redfern – Christian ,2003).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ



Σχήμα 2.2 : Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών

Πηγή : Χυτήρης, 2001, σελίδα 330

2.1.2 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΝΤΑΣΗ

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν ακόμη να διαφέρουν ανάλογα με το πόσα τμήματα του οργανισμού επηρεάζουν καθώς και σε πόσο χρονικό διάστημα πραγματοποιείται αυτό. Με βάση λοιπόν αυτή τους τη διάκριση οι αλλαγές χωρίζονται σε 2 κατηγορίες (Reissner , 2009) :

- ✓ Η σταδιακή αλλαγή πραγματοποιείται σε φάσεις στους τομείς ή στα τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στη σταδιακή αλλαγή, μπορεί να εφαρμοστεί η αλλαγή σε ένα τμήμα της οργάνωσης, προκειμένου να μελετηθεί και να εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφικτή και φέρνει θετικά αποτελέσματα. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί ένα μέρος της αλλαγής και στη συνέχεια τα επόμενα, ώστε η προσαρμογή να γίνει πιο εύκολα. Ένα παράδειγμα τέτοιας αλλαγής είναι η εν μέρει τοποθέτηση και χρησιμοποίηση μηχανημάτων στην εργασία και στη συνέχεια η πλήρης αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας (Reissner, 2009).
- ✓ Η ριζοσπαστική αλλαγή εφαρμόζεται ραγδαία και πραγματοποιείται σε ολόκληρη την έκταση της οργάνωσης, δηλαδή σε όλα τα τμήματά της. Αυτό γίνεται σε γοργούς ρυθμούς, ώστε να υπάρξει άμεση αποκοπή από τα προηγούμενα αντίστοιχα δεδομένα της οργάνωσης. Ένα παράδειγμα ριζοσπαστικής αλλαγής είναι η άμεση αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας σε μια οργάνωση από νέας τεχνολογίας μηχανήματα (Reissner, 2009).

<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

Πίνακας 2.1: Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών

2.1.3 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΕΡΕΘΙΣΜΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Με κριτήριο το τι θα επηρεάσει τον οργανισμό ούτως ώστε να προβεί σε αλλαγή μας οδηγεί στην διάκριση των αλλαγών σε 2 ακόμα κατηγορίες (Χυτήρης,2001, σελ. 327):

- ✓ Η προδραστική αλλαγή πραγματοποιείται από μια οργάνωση που έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρísκεται πρώτη στις εξελίξεις. Για παράδειγμα, ένα σούπερ μάρκετ προβαίνει στην αντικατάσταση των πλαστικών τσαντών από ανακυκλώσιμες, επειδή προέβλεψε την αύξηση της τάσης για ανακύκλωση.
- ✓ Η αντιδραστική αλλαγή πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται η οργάνωση. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη οργάνωση δίνει την απάντησή της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ασχολείται με το εμπόριο ρίχνει τις τιμές της, διότι αντιλαμβάνεται την απήχηση την οικονομικής κρίσης στους καταναλωτές.

ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			
ΕΡΕΘΙΣΜΑ	Πρόδραση	Οριακή	Στρατηγική
		Ρύθμιση-Βελτίωση (tuning)	Επαναπροσδιορισμός (re-orientation)
	Αντίδραση	Προσαρμογή (adaptation)	Ανάπλαση (re-creation)

Πίνακας 2.2:Είδη Αλλαγών

2.1.4 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΒΑΘΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ανάλογα με την έκταση και το βάθος της αλλαγής, μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες (τάξεις):

- ✓ Η αλλαγή 1ης τάξης, που συμβαίνει όταν τα πρακτικά αποτελέσματα δεν καλύπτουν τις προσδοκίες των μετόχων, αφορά τη τροποποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής / τακτικής και ως εκ τούτου είναι πάντοτε αναστρέψιμη. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:
 - οι προσαρμογές μέσα στα πλαίσια της υπάρχουσας δομής
 - οι κινήσεις εξισορρόπησης
 - η μη απαίτηση για νέα γνώση και
 - η διατήρηση των παλαιών κανόνων και αξιών

- ✓ Η αλλαγή 2ης τάξης, που συμβαίνει όταν το πρόβλημα δεν θεραπεύεται στο προηγούμενο επίπεδο, αφορά τη τροποποίηση των οργανωσιακών αρχών και αξιών και είναι μάλλον ανεπίστρεπτη. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:
 - Η νέα οπτική των πραγμάτων
 - Η αλλαγή εξοπλισμού και μέσων
 - Η εστίαση στο άτυπο δίκτυο του οργανισμού
 - Η απαίτηση για νέα γνώση και
 - Η ανάγκη για νέες αρχές και αξίες

Όπως σημειώνει ο Τσούκας (2008) μπορούμε να θεωρήσουμε και μια τρίτη κατηγορία:

- ✓ την αλλαγή 3ης τάξης, που κινείται σε επίπεδο των αντιλήψεων και συμβολισμών του ευρύτερου περιβάλλοντος του οργανισμού και αφορά το ίδιο το κοινωνικό σύνολο, τις πεποιθήσεις και την ιστορία του.

Όλες οι αλλαγές δεν καταλήγουν ευνοϊκά ή δεν ολοκληρώνονται. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και θεωρίες για την αλλαγή και ακόμη περισσότερες μεθοδολογίες και τεχνικές για την επιτυχή ολοκλήρωσή της, που είναι χρήσιμο να τις αξιολογούμε, ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο και πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε. Όλες όμως εξετάζουν τα εξής σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την αλλαγή όπως:

- την αντίσταση στην αλλαγή, σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο
- την κινητοποίηση (motivation) των εργαζομένων
- τις αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού
- τις αλλαγές στην επικοινωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων
- την πληροφόρηση και εκπαίδευσή τους για το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία και
- την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΛΟΓΟΙ ΑΛΛΑΓΩΝ

Καθ'όλη τη διάρκεια της ζωής τους, οι οργανώσεις προβαίνουν σε διάφορες αλλαγές και οι λόγοι που οδηγούν σε αυτές ποικίλλουν σε βαθμό σπουδαιότητας αλλά και επιλογών. Αυτό συμβαίνει με απώτερο στόχο-σκοπό την παράταση της βιωσιμότητάς τους εφόσον βέβαια έχουν καταφέρει να φτάσουν στα αντίστοιχα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι πιέσεις για την ύπαρξη αλλαγής προέρχονται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον (Χολέβας, 1995, σελ. 285) .

3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995,σελ.285) οι τρεις βασικοί λόγοι εσωτερικών αλλαγών είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Ανώτατη Διοίκηση
- ✓ Ανώτατα και μεσαία διοικητικά στελέχη
- ✓ Εργαζόμενοι

3.1.1 Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Είναι υπεύθυνη για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης. Είναι εκείνη που με δική της πρωτοβουλία θα κληθεί να επιλύσει τα εκάστωτε προβλήματα που θα υπάρξουν, να υλοποιήσει τις αλλαγές και να αντιμετωπίσει τυχόν νέα προβλήματα είτε λόγω των μη ευδόκιμων μέτρων που είχαν ληφθεί στο παρελθόν, είτε μιας νεογέννητης απειλής.

3.1.2 ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Εξαιτίας της άμεσης επαφής τους με όλα τα τμήματα του οργανισμού μπορούν να αντιληφθούν τις δυσλειτουργίες και να επιζητήσουν αλλαγές.

3.1.3 ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Μπορούν να αποτελέσουν αιτία αλλαγών καθώς έχουν άμεση αντίληψη των προβλημάτων που εμφανίζονται στην οργάνωση. Οι δικές τους προτροπές και κατευθύνσεις μπορούν να οδηγήσουν στη λήψη των απαιτούμενων μέτρων.

3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι κύριες εξωτερικές πιέσεις που ωθούν μια οργάνωση σε αλλαγές είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Πολιτικό-νομοθετικό περιβάλλον
- ✓ Περιβάλλον ανταγωνισμού
- ✓ Τεχνολογικό περιβάλλον
- ✓ Οικονομικό περιβάλλον

3.2.1 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πολλές φορές οι νομοθεσίες και τα πολιτικά διοικητικά μέτρα αναγκάζουν τους οργανισμούς να προβούν σε οργανωσιακές αλλαγές που ίσως να μην πραγματοποιούσαν εάν αυτό δεν ήταν υποχρεωτικό.

3.2.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όλες οι οργανώσεις οφείλουν να έχουν πλήρη γνώση των κινήσεων του ανταγωνισμού ώστε να μπορούν να ακολουθήσουν ή να ξεπεράσουν τις αλλαγές βελτίωσης της ποιότητας και αύξησης της ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών είτε με ατομική πρωτοβουλία είτε για την διατήρηση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

3.2.3 ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία και καθημερινά νέες μέθοδοι και μηχανήματα έρχονται στην επιφάνεια. Συνεπώς, κάθε οργάνωση που επιθυμεί να διατηρήσει τη βιωσιμότητά της θα πρέπει να ακολουθήσει τις εξελίξεις αυτές καθώς και να μεταβεί στις αλλαγές που απαιτούνται κερδίζοντας έδαφος απέναντι στις ομοειδείς οργανώσεις.

3.2.4 ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν επιτάσσουν τις οργανώσεις σε αλλαγές προκειμένου να καταφέρουν την ομαλή προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα ή την αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΦΟΡΕΙΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

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

4.1 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

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

4.2 ΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι προγραμματιστές μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε σχέδια και προγράμματα δράσης, στα οποία αναλύεται το τι πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο. Μελετούν και καταγράφουν με ακρίβεια τα βήματα που θα ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή. Οι προγραμματιστές είναι άτομα που εργάζονται ήδη στην οργάνωση ή προσλαμβάνονται γι' αυτό το σκοπό και μόλις ολοκληρωθεί αποχωρούν(Σταφυλά, 1997, σελ.284).

4.3 ΟΙ ΕΚΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι εκτελεστές ασχολούνται με το πρακτικό μέρος της αλλαγής. Δηλαδή, είναι εκείνοι στους οποίους έχουν ανατεθεί κάποιες εργασίες και τις εκτελούν. Αυτές οι εργασίες προκύπτουν από το πρόγραμμα δράσης των προγραμματιστών. Εκτελεστές της αλλαγής μπορεί να είναι άτομα από τις ανώτερες μέχρι και τις κατώτερες βαθμίδες της οργάνωσης (Σταφυλά, 1997, σελ.284).

4.4 ΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι υποστηρικτές της αλλαγής συμβάλλουν υλικά ή ψυχολογικά στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Δηλαδή, είτε ενισχύουν οικονομικά την οργάνωση, ώστε να ανταπεξέλθει στα έξοδα που μπορεί να έχει η διαδικασία της αλλαγής, είτε εμπυχώνουν τους εργαζόμενους στο να δουν την αναγκαιότητά της και να την στηρίξουν. Υποστηρικτής της αλλαγής μπορεί να είναι η διοίκηση της οργάνωσης, ένας άλλος οργανισμός ή οποιοδήποτε άτομο μέσα στην οργάνωση (Σταφυλά, 1997, σελ 285).



Εικόνα 4.1: Work the change.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

5.1 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η διαδικασία της αλλαγής διαφέρει ανάλογα με το είδος της. Για μία απρογραμμάτιστη αλλαγή τα στάδιά της είναι απρόβλεπτα και διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση. Στην προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή υπάρχουν τρία βασικά στάδια, στο καθένα από τα οποία αντιλαμβανόμαστε τα διαφορετικά προβλήματα της αλλαγής και προχωράμε στην ξεχωριστή αντιμετώπισή τους καθώς η διαδικασία της αλλαγής είναι πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία.

Σύμφωνα με τον Αντωνάκη (2008, σελ.70) τα τέσσερα βασικά στάδια της προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής είναι:

➤ Διαγνωστικό στάδιο

Όταν μια οργάνωση- επιχείρηση βρίσκεται στο διαγνωστικό στάδιο θα πρέπει να αναλύσει και να διαπιστώσει τα προβλήματα και τις αδυναμίες της. Ακόμη, οφείλει να έχει γνώση της υπάρχουσας κατάστασης καθώς και του σημείου που επιθυμεί να φτάσει μέσω της αλλαγής. Αναγκαίο είναι η οργάνωση να είναι ενήμερη τόσο για τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις επιπτώσεις στη λειτουργία της, όσο και για το βαθμό αναγκαιότητας της προσαρμογής της στα νέα δεδομένα. Τέλος, γίνεται εκτίμηση των ενδεχόμενων αντιδράσεων στην αλλαγή και αναζητούνται τρόποι μείωσης ή και εξάλειψής τους.

➤ Στάδιο του προγραμματισμού

Κατά το στάδιο αυτό η οργάνωση θέτει ευδιάκριτους, κατανοητούς και συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι θα αναφέρονται είτε στους εργαζομένους, για παράδειγμα αλλαγή της θέσης και των γνώσεων, είτε στο σύστημα της παραγωγής δηλαδή στη δομή και τον τρόπο που λειτουργεί η οργάνωση. Τέλος, η οργάνωση δημιουργεί σχέδια που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου τους.

➤ Στάδιο της υλοποίησης

Στο στάδιο αυτό τα σχέδια υλοποιούνται και μετατρέπονται σε πράξεις, γεγονός που το καθιστά επίφοβο για το εάν τελικά θα καταφέρει ο οργανισμός να ολοκληρώσει με επιτυχία την αλλαγή καθώς μπορεί να εμφανιστούν απρόβλεπτα προβλήματα, τα οποία θα πρέπει να καταφέρει να τα επιλύσει άμεσα, γρήγορα και ουσιαστικά γιατί διαφορετικά είναι ικανά να καταστρέψουν

ολοσχερώς τη διαδικασία. Για να αποφευχθούν τα παραπάνω, είναι χρήσιμο και αναγκαίο προτού προβεί στην οριστική διαδικασία να έχει προηγηθεί μία δοκιμαστική φάση σε ένα ή περισσότερα τμήματα της οργάνωσης. Αυτό θα την βοηθήσει να διαπιστώσει και να αντιμετωπίσει τα πιθανά προβλήματα στο αρχικό τους στάδιο πριν επέλθει η πλήρη εφαρμογή της προγραμματισμένης αλλαγής.

- Στάδιο της αξιολόγησης

Στο στάδιο της αξιολόγησης πραγματοποιείται ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, διαπιστώνονται τυχόν αποκλίσεις από τον αρχικό στόχο, αξιολογούνται όλα τα παραπάνω στάδια και γίνεται η αποτίμηση των συνεπειών της αλλαγής τόσο για την οργάνωση- επιχείρηση όσο και για το ευρύτερο περιβάλλον της.

5.2 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΒΑΣΕΙ LEWIN

Κατά το υπόδειγμα του Lewin (1958) η διαδικασία της αλλαγής περνάει από τρία βασικά στάδια, μέσω των οποίων μπορεί να περιγραφεί με μεγάλη ακρίβεια.

- Στάδιο πρώτο → Αποδέσμευση από την υπάρχουσα κατάσταση ή ξεπάγωμα (<<unfreezing>> status quo)

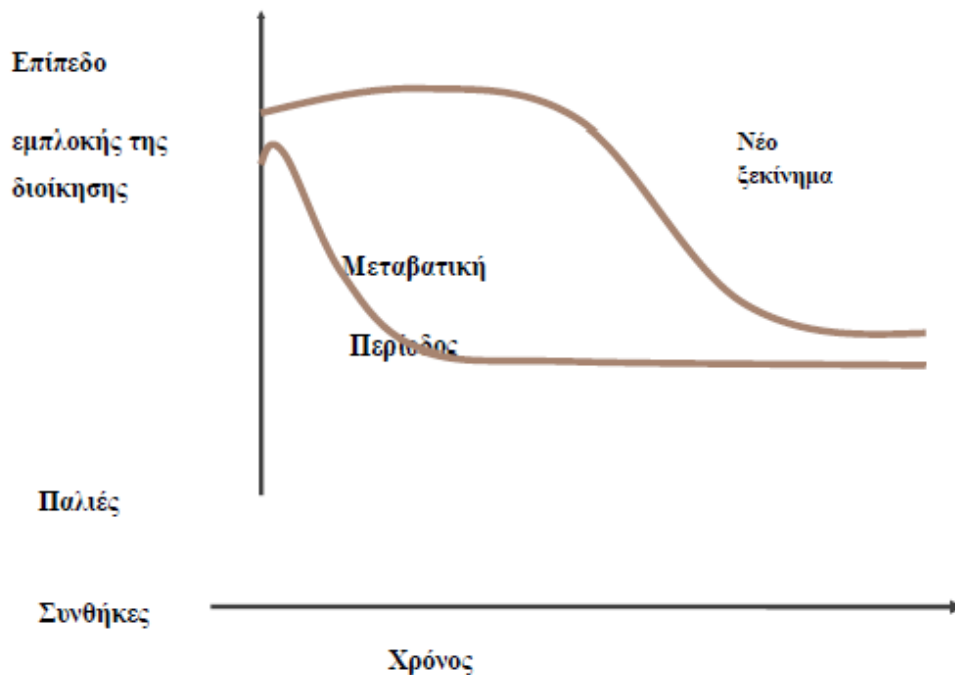
Κατά το στάδιο αυτό η επιχείρηση- οργανισμός βρίσκεται στη λήψη της απόφασης για το πόσο αναγκαία είναι η αλλαγή. Η Διοίκηση οφείλει να είναι έντονη και υποστηρικτική προκειμένου να πείσει τους εργαζομένους να συνεργαστούν.

- Στάδιο δεύτερο → Δράση (<<movement>>)

Είναι η μεταβατική περίοδος του πριν και του μετά, καθώς εσωκλείει όλα όσα απαιτούνται για την ομαλή μετάβαση στην επιθυμητή κατάσταση. Κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού θα πρέπει να γίνει αντιληπτός ο όρος <<αλλαγή>> σε όσους εμπλέκονται σε αυτή. Για παράδειγμα, κάθε μέλος του οργανισμού να γνωρίζει ποια θα είναι τα νέα του καθήκοντα, οι υποχρεώσεις του και οποιαδήποτε άλλη αλλαγή θα υπάρξει στο εργασιακό του περιβάλλον. Γίνεται αντιληπτό ότι σε αυτή τη φάση η διαδικασία είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη καθώς θα γίνει η σύγκριση των καταστάσεων και θα υπάρξει η αναμενόμενη αντίσταση στην αλλαγή. Κρίνεται απαραίτητο λοιπόν για τους παραπάνω λόγους η ύπαρξη μιας οργανωμένης και υποστηρικτικής Διοίκησης.

- Στάδιο τρίτο → Πάγωμα ή επαναδέσμευση (<<refreezing>>)

Είναι το τελικό στάδιο και περιλαμβάνει όλα όσα χρειάζεται ο οργανισμός για να σταθεροποιήσει τη νέα κατάσταση και να διαφυλάξει τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Εδώ ο ρόλος της Διοίκησης περιορίζεται αρκετά συγκριτικά με τα δύο προηγούμενα στάδια, εξακολουθεί όμως να είναι σημαντικός και απαραίτητος προκειμένου να διατηρηθεί η ομαλή λειτουργία και να αποφευχθούν φαινόμενα υποτροπής. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης στα τρία βασικά στάδια της διαδικασίας της αλλαγής.



Σχήμα 5.1: Ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης κατά τη διαδικασία αλλαγής
 Πηγή: Bridges & Mitchell, (2000)

5.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Πολύτιμο εργαλείο για να αντιμετωπιστεί η πολυπλοκότητα του έργου και του άγχους που προκαλεί η αλλαγή είναι ο σχεδιασμός της διαδικασίας της αλλαγής. 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).

Τα τρία βασικά στάδια σε κάθε σχεδιασμό αλλαγής είναι:

1. Η διάγνωση : αναγνώριση της υπάρχουσας κατάστασης και η επιλογή της τελικής κατάστασης.

Στο στάδιο αυτό καλείται ο οργανισμός να γνωρίζει την έκταση και τον χρόνο που θα χρειαστεί για να φτάσει στον τελικό του προορισμό, δηλαδή την επίτευξη του στόχου του. Πολλές εταιρίες- οργανισμοί απευθύνονται σε εξωτερικούς συμβούλους για τον ορισμό της επιθυμητής τελικής κατάστασης, άλλες δε, βασίζονται στις δικές τους ικανότητες.

2. Προτάσεις : Εδώ προτείνονται και μελετούνται ενέργειες και αλλαγές για την επίτευξη του στόχου/σκοπού.

Κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ειδικού σχεδιασμού για να ληφθούν υπόψιν τα εμπόδια και οι ευκαιρίες που θα προκύψουν. Στο στάδιο αυτό, πρέπει να γίνει η πρόβλεψη του μεγέθους των αντιδράσεων.

3. Απόφαση : Λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις σε σχέση με τον τρόπο που θα κινηθεί η επιχείρηση.

Κατόπιν συζητήσεων συμφωνείται η πλέον συμφέρουσα λύση και επιλέγεται το σχέδιο δράσης, το οποίο αποτελεί πλέον τον οδηγό της αλλαγής.

5.3.1 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Αυτό που καθιστά βασικό μέρος- στάδιο στο σχεδιασμό της διαδικασίας αλλαγής είναι ότι βοηθάει στην επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει η επιχείρηση στο μέλλον, στην αποκωδικοποίηση των αλλαγών- απαιτήσεων, 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 πραγματοποιηθεί, στην ελαχιστοποίηση του ρίσκου ελέγχοντας το πλήθος των αλλαγών μικρότερης διάρκειας και τέλος στην κατανόηση των επιπτώσεων της κάθε αλλαγής. Ακόμη, ο σχεδιασμός εξασφαλίζει ότι οι ενέργειες αυτές θα πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο και συντονισμένο. Αν αυτό δεν επιτευχθεί, τότε όλες οι προσπάθειες του οργανισμού έχουν γίνει μάταια.

5.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Σύμφωνα με τον Drucker (2000) «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 υποστηρικτικές 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) (Χυτήρης, 2001, σελ. 348). 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).

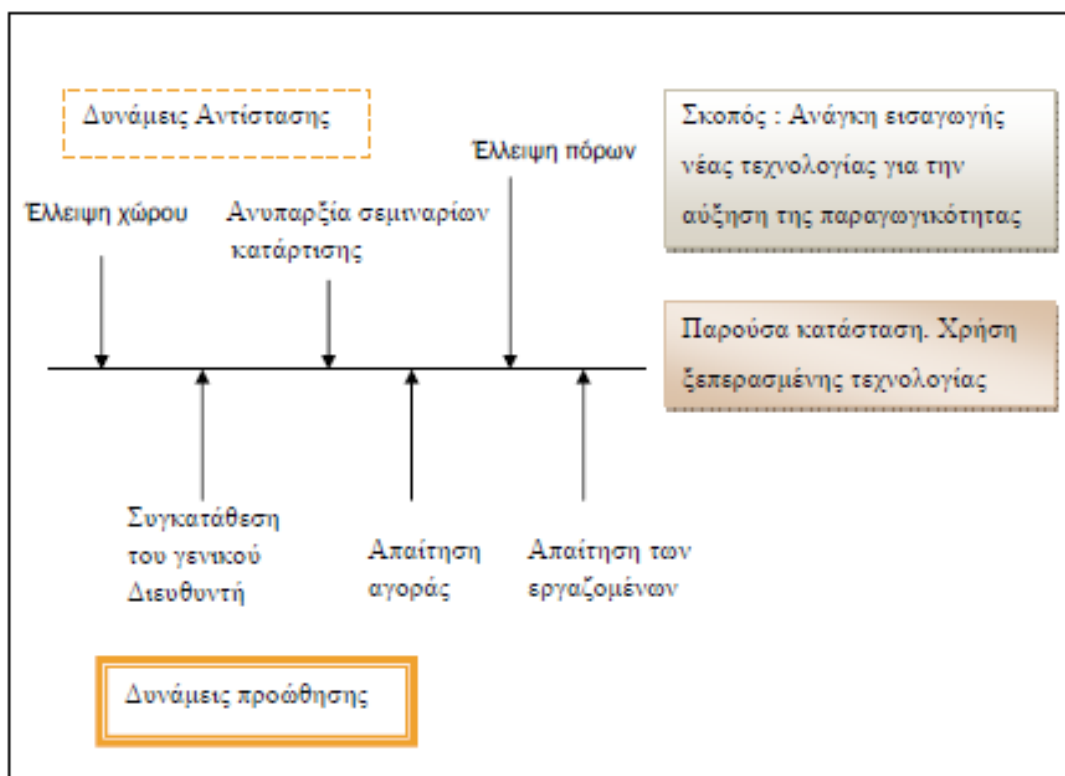
Μερικές φορές είναι ευκολότερο να ενισχυθούν οι θετικές δυνάμεις που αποσκοπούν στην επίτευξη του στόχου. Αν αυτό είναι αδύνατο, γίνεται προσπάθεια να μειωθεί η επίδραση των δυνάμεων που αντιστέκονται. Όταν η ισορροπία των δύο δυνάμεων διαταραχθεί με οποιονδήποτε τρόπο, συμβαίνει η αλλαγή, η οποία πραγματοποιείται 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, σελ.7). 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 και ο χώρος. 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 5.2).
- 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 υπάρχοντων 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 επιδέχεται ευκολότερα οποιαδήποτε αλλαγή (ασθενής δύναμη), αλλά επίσης θα μπορεί να παράσχει 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. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, οι τελικές προσπάθειες και κρίσεις θα είναι άσκοπες και αναποτελεσματικές.



Σχήμα 5.2: Παράδειγμα εφαρμογής της Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου

5.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο για την όλη διαδικασία, καθώς πιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των όσων σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν. Η έλλειψη ενός έγκυρου συστήματος αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει το λόγο της αποτυχίας (Mabin, Forgeson & Green, 2001, σελ 170).

Η αξιολόγηση της αλλαγής, πέραν του ότι δείχνει το παρόν και κρίνει την αποτελεσματικότητα του παρελθόντος, είναι ένα σημαντικό εργαλείο για το μέλλον.

Αναλυτικότερα:

- 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 και απαιτεί άμεση και έγκυρη πληροφόρηση από τα συστήματα καταγραφής ή από τυπικές ή άτυπες συνεντεύξεις. Η Διοίκηση από την πλευρά της είναι απαραίτητο να επικοινωνεί με τους συμμετέχοντες στην αλλαγή ώστε να έχει πλήρη γνώση της ισχύουσας κατάστασης.

Σε ένα πελατοκεντρικό σύστημα διοίκησης σημαντική πηγή πληροφοριών είναι οι ανταγωνιστικές εταιρίες καθώς και ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, δηλαδή ο πελάτης. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση οφείλει να είναι ενημερωμένη για το εξωτερικό περιβάλλον προτού ενεργήσει.

Η ποικιλία και ο όγκος των εισερχόμενων πληροφοριών είναι συνήθως μεγάλη, για το λόγο αυτό ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ορίσει ένα πρόγραμμα δράσης και επεξεργασίας ώστε να μπορεί να διαχωρίσει τις χρήσιμες από τις άχρηστες για τον οργανισμό πληροφορίες. Ακόμη, απαιτείται να ορίσει συγκεκριμένα μετρήσιμα στοιχεία τα οποία θα είναι σε θέση να αξιολογήσουν την απόκλιση του στόχου και του πρότυπου από αυτό που τελικά επιτεύχθηκε, δίνοντας εγκαίρως τη δυνατότητα στον οργανισμό να προβεί στις απαραίτητες διορθώσεις. Επιπλέον, να είναι σε θέση να γνωρίζει εάν η αλλαγή που εξελίσσεται είναι επιτυχημένη ή όχι. Είναι ορθό να χρησιμοποιεί για το σκοπό αυτό μετρήσιμους στόχους καθώς είναι αντικειμενικοί και αξιολογούνται ευκολότερα.

Η διαδικασία της αξιολόγησης της αλλαγής συχνά καθιστά απαραίτητη τη συνεργασία ειδικών επιστημόνων (οι οποίοι μπορεί να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προκειμένου η έρευνα και η ανάλυσή τους να είναι έγκυρη και αντικειμενική) και την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων και προτύπων ποιότητας (EFQM Business Excellence Model, ISO 9000 international standard, BalanceScorecard, IIP, κ.λπ.).

Η αξιολόγηση της διαδικασίας της αλλαγής περνάει από τα παρακάτω στάδια:

1. 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, σελ.348).

2. Έλεγχος εφαρμογής του τελικού σχεδίου

Τις περισσότερες φορές τα σχέδια δράσης έχουν ατέλειες και παραείναι αισιόδοξες στο αποτέλεσμά τους. Σε αυτό το στάδιο αξιολόγησης εξετάζεται αν έχει επιτευχθεί ο στόχος και εάν όλα όσα προαναφέρθηκαν άξιζαν τον κόπο (χρόνος, προσπάθειες, πόροι).

3. Μελλοντικός σχεδιασμός

Μέσω του μελλοντικού σχεδιασμού αποτρέπεται η επανάληψη των ίδιων λαθών υποδεικνύοντας παράλληλα τις κατάλληλες τεχνικές που οδήγησαν την μέχρι τώρα πορεία της αλλαγής σε επιτυχία. Πολλές φορές η αξιολόγηση μπορεί να μας οδηγήσει σε λάθος αποτελέσματα, που κατά κόρων θα οφείλονται είτε στη λάθος στιγμή είτε στην απροσεξία και την πολυπλοκότητα. Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση δείχνει αν ο οργανισμός ακολουθεί το όραμά του ή όχι.

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.

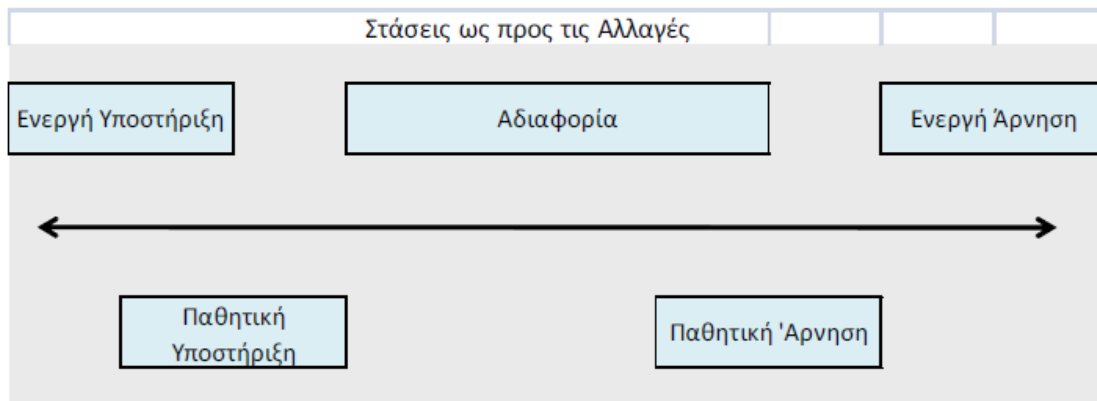


Σχήμα 5.3: Η διαδικασία της αλλαγής

Πηγή: Leigh, 1998, σελίδα 151

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 :ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Ο βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία των οργανισμών- επιχειρήσεων είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου συνήθως τα άτομα αντιστέκονται. Κάθε φορά που η επιχείρηση- οργανισμός θα προβεί σε αλλαγή, αυτή θα επιφέρει με τη σειρά της πολλές αντιδράσεις. Οι αντιδράσεις αυτές χαρακτηρίζονται από την ενεργή υποστήριξη έως την ενεργή άρνηση. Συνεπώς, οι οργανωσιακές αλλαγές απαιτούν μια αποτελεσματική και ορθή αντιμετώπιση των αντιστάσεων αυτών.



Σχήμα 6.1: Στάσεις ως προς τις αλλαγές

Πηγή: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Δ.Μπουραντάς-Ν.Παπαλεξανδρή, 2003

Σύμφωνα με τον Ansoff (1988), η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο το οποίο προκαλεί μη αναμενόμενες και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις, αύξηση του κόστους και αστάθεια κατά τη διαδικασία στρατηγικής αλλαγής (Polyxroniou, 2009).

Η έκφραση <<αντίσταση στην αλλαγή>> συνήθως προέρχεται από ανώτατα στελέχη του οργανισμού και είναι άμεσα συνδεδεμένη με αρνητικές στάσεις, αντιλήψεις, αντιπαραγωγική συμπεριφορά ή ακόμα και με αποχωρήσεις εργαζομένων.

Κυριαρχεί η άποψη ότι η παραπάνω φράση έχει αρνητική χροιά και σε πάρα πολλές περιπτώσεις η Διοίκηση τη θεωρεί «εχθρό» της, τον οποίο θα πρέπει να νικήσει με κάθε κόστος για να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η άποψη ότι η αντίσταση είναι σε όλες τις περιπτώσεις κάτι αρνητικό συχνά συνδέεται με την αντίληψη ότι η καινοτομία είναι πάντα κάτι θετικό.

Μελετητές έχουν δηλώσει ότι η αρνητική άποψη που υπάρχει διάχυτη για την αντίσταση δε βασίζεται σε ασφαλές θεωρητικό υπόβαθρο, καθώς στην πραγματικότητα η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να έχει και θετικές διαστάσεις, όπως για παράδειγμα είναι καλύτερη η αντίσταση στην αλλαγή παρά η απάθεια. Μέσα από την αντίσταση παρέχονται εναλλακτικές λύσεις και αξιολογούνται περισσότερο τα πιθανά αποτελέσματα της επιχειρούμενης αλλαγής, καθώς η αντίδραση- αντίσταση μελετά εξονυχιστικά κάθε πτυχή της αλλαγής.

Οι λόγοι που προκαλούν την αντίδραση-αντίσταση συνήθως δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν, και αυτό γιατί τα οφέλη που προκύπτουν από μια αλλαγή δεν είναι πάντα ταυτόσημα με τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να πραγματοποιήσουν την αλλαγή (Polykroniou, 2009).

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο φαινόμενο και προκαλείται από διάφορους παράγοντες. Ακόμη και η κουλτούρα που υπάρχει σε έναν οργανισμό μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να θεωρηθεί εμπόδιο στην επιχειρούμενη αλλαγή. Πολλές φορές βέβαια, παρόλο που οι επιχειρούμενες αλλαγές συμφωνούν με τα συμφέροντα του ατόμου εκείνος συνεχίζει να αντιστέκεται. Κάποιοι από τους παράγοντες που τον οδηγούν στην αντίσταση είναι:

- ✓ Το αίσθημα ότι η άποψή τους δεν είναι σημαντική
- ✓ Η έλλειψη ευελιξίας
- ✓ Έλλειψη προσαρμοστικότητας
- ✓ Η απροθυμία για την αλλαγή
- ✓ Συνήθεια
- ✓ Ελλιπής πληροφόρηση
- ✓ Λανθασμένη επιλογή χρόνου
- ✓ Φόβος για απώλεια της ασφάλειάς τους
- ✓ Μη συνειδητοποίηση ανάγκης για αλλαγή
- ✓ Αλαζονεία
- ✓ Έλλειψη κινήτρων
- ✓ Έλλειψη αυτοπεποίθησης

6.1 ΛΟΓΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Κάθε οργανωσιακή αλλαγή, κυρίως όμως οι άμεσα συνδεδεμένες με τον ανθρώπινο παράγοντα, προκαλούν αντιδράσεις. Σύμφωνα με τον Αντωνάκη (2008, σελ.68) η κύρια δύναμη αντίδρασης στην αλλαγή είναι:

Οι εργαζόμενοι:

Οι εργαζόμενοι συχνά αντιδρούν στις αλλαγές γιατί έχουν συνηθίσει να είναι σε αδράνεια, θεωρούν λανθασμένο το χρονικό διάστημα που έχει επιλεχθεί για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή, για λόγους αιφνιδιασμού ή γιατί δεν έχουν κατανοήσει πλήρως το σκοπό της αλλαγής. Τις περισσότερες φορές το κίνητρο της αντίστασής τους είναι ο φόβος τους για το άγνωστο, την ανεργία, τη μετάθεση, τη μείωση των αποδοχών, τον υποβιβασμό, τις δυσκολίες εκμάθησης του καινούριου, καθώς και ο φόβος για τα προσωπικά τους συμφέροντα.

6.2 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Οι αντιδράσεις από τη μεριά των εργαζομένων εκδηλώνονται με διάφορες μορφές. Οι μορφές αυτές εξαρτώνται από της ένταση της αντίδρασης και από τον χαρακτήρα των εργαζομένων. Οι αντιδράσεις δεν αφορούν μόνο τους εργαζομένους αλλά και τους οργανισμούς. Πολλοί οργανισμοί καθιστούν δύσκολη την εισαγωγή της αλλαγής. Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι μορφές αντίδρασης στην αλλαγή διακρίνονται σε:

- Μορφές αντίδρασης των εργαζομένων
- Μορφές αντίδρασης της οργάνωσης

6.2.1 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο Hodgetts(1987, σελ.113) διέκρινε τις μορφές αντίδρασης στην αλλαγή από τους εργαζομένους ως εξής:

1. Απόρριψη

Με τις στάσεις εργασίας και τις απεργίες εκδηλώνεται κατά βάση η απόρριψη της αλλαγής. Στο σημείο αυτό ο εργαζόμενος είναι αρνητικός στην αλλαγή και θεωρεί πως εκείνη με την υλοποίησή της βλάπτει άμεσα τα συμφέροντά του και μέσα από απεργίες και στάσεις εργασίας προσπαθεί είτε να πείσει την οργάνωση να μην πραγματοποιήσει την αλλαγή είτε να την αναγκάσει να την διακόψει. Αυτή η μορφή αντίδρασης των εργαζομένων είναι και η πιο αρνητική.

2. Αντίσταση

Η μορφή αυτή εκδηλώνεται με έντονες συζητήσεις, με φθορές στον εξοπλισμό της οργάνωσης αλλά και με μείωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Και σε αυτή την περίπτωση, ο εργαζόμενος βλέπει την αλλαγή ως «εχθρό» του και προσπαθεί με έμμεσους τρόπους να το δείξει και να επηρεάσει τον οργανισμό.

3. Ανοχή

Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος κρατά μια ουδέτερη στάση απέναντι στην αλλαγή καθώς πιστεύει ότι αυτή ερχόμενη δε θα επηρεάσει τα συμφέροντά του ούτε θετικά ούτε αρνητικά. Εδώ ο εργαζόμενος μένει παρατηρητής αλλά ταυτόχρονα είναι έτοιμος να επέμβει εάν χρειαστεί.

4. Αποδοχή

Είναι η πιο θετική αντίδραση καθώς ο εργαζόμενος δεν προβάλλει καμία αντίσταση, δέχεται πλήρως την αλλαγή, πιστεύει ότι η αλλαγή είναι αναγκαία και εξυπηρετεί τα συμφέροντα του. Στην περίπτωση αυτή, τόσο η οργάνωση όσο και το εργατικό δυναμικό της είναι απόλυτα ικανοποιημένοι και χαρούμενοι με την επικείμενη αλλαγή.

6.2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Σύμφωνα με Robbins (1998) οι δυνάμεις αντίδρασης στους οργανισμούς είναι:

1. Απειλή στη δύναμη και την επιρροή

Οι οργανισμοί επιδιώκουν συνήθως σταθερότητα και αποφεύγουν συχνές και ουσιαστικές αλλαγές. Για εκείνους, ισχύει η αρχή της επιβολής πειθαρχίας με τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών. Είναι αρνητικοί σε κάθε είδους νέα ιδέα που μπορεί να θεωρηθεί απειλή για τον οργανισμό.

2. Έλλειψη πόρων

Σε κάποιες περιπτώσεις η επιχείρηση επιθυμεί να προβεί σε αλλαγή αλλά αυτό δε συμβαδίζει με τους οικονομικούς της πόρους. Για παράδειγμα μπορεί να επιθυμεί μια αυτοματοποίηση των διοικητικών υπηρεσιών της αλλά αυτό να είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί καθώς υπάρχει υψηλό οικονομικό κόστος και έλλειψη οικονομικών πόρων από την επιχείρηση.

3. Οργανωσιακές δεσμεύσεις / συμφωνίες

Συχνά, η διοίκηση ενός οργανισμού περιορίζεται στην εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών βασιζόμενη σε συγκεκριμένες συμφωνίες που έχει συνάψει.

6.3 ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

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. Οι άνθρωποι θεωρούν πιο εύκολο να μένουν στο γνώριμο τρόπο δράσης τους με τα όποια προβλήματα, παρά να ρισκάρουν και να περπατήσουν στο άγνωστο οδηγούμενοι σε περιπέτειες. Κατά τη διάρκεια της αλλαγής, οι άνθρωποι μεταβαίνουν από το γνώριμο για εκείνους μέχρι τώρα τρόπο δράσης στον άγνωστο (μαγικό) κόσμο της αλλαγής. Αυτές οι σκέψεις για περιπέτεια είναι και αυτές που δημιουργούν αισθήματα αγωνίας, φόβου, ανασφάλειας και καχυποψίας των ανθρώπων απέναντι στην εισαγωγή της αλλαγής.

Διάφοροι ερευνητές μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και εστιάζουν στον τρόπο αντίδρασης του ατόμου όταν βρίσκεται μπροστά σε μια καινοτομία. Σύμφωνα με τους Ket de Vries & Miller (1984) και τους Adams, Hayes & Hopson (1976), πέντε είναι τα στάδια τα οποία διανύει ο άνθρωπος, ώστε τελικά να προσαρμοστεί στην αλλαγή.

1. Άρνηση

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

2. Άμυνα

Στο στάδιο αυτό υπάρχει η αντίληψη ότι εξαιτίας της αλλαγής θα αναγκαστούν οι εργαζόμενοι να αλλάξουν τις συνήθειές τους, γεγονός που φέρει ως αποτέλεσμα το να θέλουν να υπερασπιστούν τη θέση και τον εργασιακό τους χώρο. Εδώ, η καμπύλη απόδοσης μειώνεται δραματικά.

3. Παραμερισμός παλαιών πεποιθήσεων, «ξεσκαρτάρισμα»

Στη φάση αυτή, τα άτομα σταδιακά εγκαταλείπουν κάποιες από τις αρχικές τους θεωρήσεις- απόψεις και εξετάζουν μερικές νέες πεποιθήσεις και συστήματα που τελικά δεν είναι τόσο απειλητικά όσο φαίνονταν αρχικά. Η προσαρμογή στην αλλαγή ξεκινά μέσα από την αναγνώρισή της. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξακολουθεί να είναι σε χαμηλά επίπεδα καθώς χρειάζεται χρόνος και προσαρμογή ώστε να καταλήξουν τα άτομα σε μια ατομική θεώρηση της νέας κατάστασης.

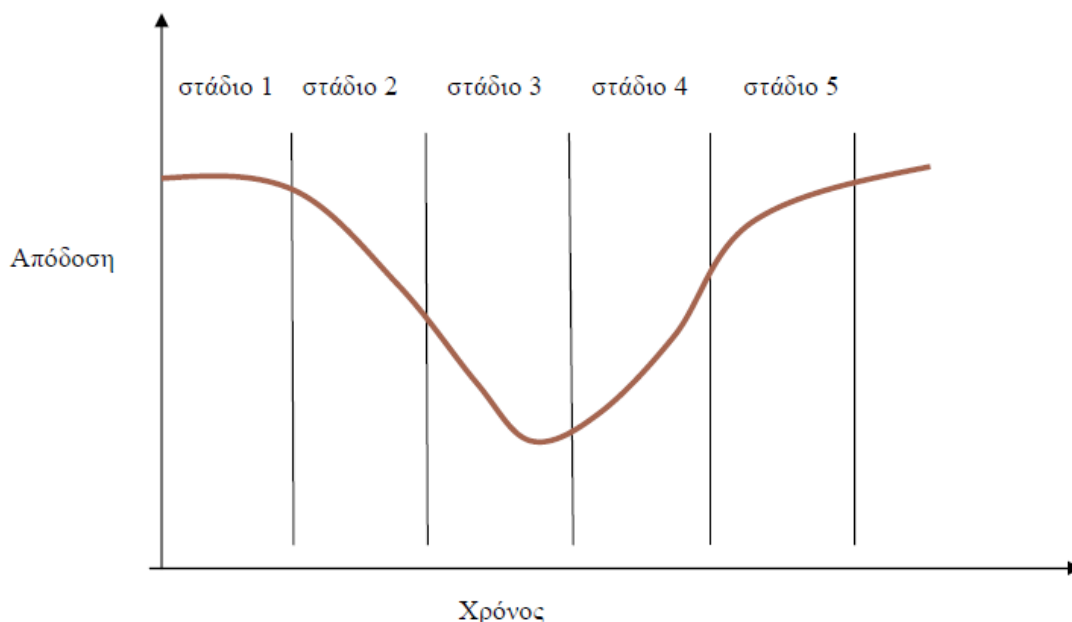
4. Προσαρμογή

Η προσαρμογή περιλαμβάνει την εκμάθηση των νέων καταστάσεων και την εξάσκηση των εργαζομένων σε αυτές. Στο τέταρτο στάδιο η καμπύλη της απόδοσης αρχίζει να ανεβαίνει καθώς τα άτομα προσπαθούν να εργαστούν στο καινούριο εργασιακό τους περιβάλλον.

5. Συστηματοποίηση

Τώρα πια, δεν υφίσταται ενδοιασμός ανάμεσα στην παλιά και στη νέα κατάσταση. Τα νέα δεδομένα έχουν γίνει μέρος της ζωής των εργαζομένων. Η απόδοσή τους έχει επανέλθει στα φυσιολογικά τους επίπεδα και σε κάποιες περιπτώσεις ίσως και να έχει αυξηθεί. Αυτός, άλλωστε, ήταν και ο απώτερος σκοπός- στόχος της αλλαγής.

Αναλυτικότερα παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί :



Σχήμα 6.2: Καμπύλη σταδίων απόδοσης κατά την αλλαγή

Πηγή: Carnall, 1990, σελίδα 142

Όλα τα παραπάνω ανθρώπινα συναισθήματα είναι φυσιολογικά και αναμενόμενα. Οι άνθρωποι από τη φύση τους έχουν ανάγκη για σταθερότητα, να ξέρουν ότι θα υπάρξει «συνέχεια» τους στον οργανισμό στον οποίο βρίσκονται. Οι άνθρωποι δεν αποδίδουν όταν βρίσκονται σε ένα απρόβλεπτο, άγνωστο και δυσχερές περιβάλλον εργασίας. Απαραίτητο για εκείνους είναι να έχουν γνώση των αξιών και των κανόνων της επιχείρησης στην οποία λαμβάνουν χώρα.

6.4 ΑΙΤΙΑ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

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, σελ. 331):

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.

6.4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

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

1. 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.

2.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.

3.Πολιτικές.

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

4.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.

6.4.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ FRANCIS

Η επιχείρηση για να εισάγει μια αλλαγή θα πρέπει να απαντήσει σε τρεις ερωτήσεις:

- Τι θέλει να αλλάξει
- Πως θέλει να πραγματοποιηθεί
- Πως θα το πετύχει

Σύμφωνα με τον Francis (2001) οι ερωτήσεις και τα προβλήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

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

Πίνακας 6.1: Ερωτήσεις και προβλήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής

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.

6.4.3 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Οι κατηγορίες των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή είναι οι εξής:

1. Κουλτούρα

Με βάση την κουλτούρα τους οι άνθρωποι μπορεί να αντιδράσουν στην αλλαγή για λόγους ιδεολογικούς, για παράδειγμα έχει παρατηρηθεί ότι τα νεαρά άτομα είναι πιο θετικά στην αλλαγή από ότι τα μεγαλύτερα σε ηλικία. Κάποιες φορές βέβαια, η αντίδραση στην αλλαγή γίνεται στερεοτυπικά, μόνο και μόνο επειδή είναι αλλαγή, άλλες φορές γιατί το άτομο κρίνει από μόνο του ότι η υπάρχουσα κατάσταση είναι ικανοποιητική.

Ακόμη ένας λόγος που επηρεάζει την αντίσταση του ατόμου στην αλλαγή είναι οι αξίες του. Οι αξίες ποικίλλουν από άτομο σε άτομο ανάλογα με την κοινωνική προέλευση, την θρησκεία, την ηλικία, το φύλο και την καταγωγή του.

Υπάρχουν και πολιτισμικοί λόγοι οι οποίοι επηρεάζουν την αντίσταση του ατόμου στην αλλαγή, καθώς τα άτομα διαφοροποιούνται ανάλογα με τα ερεθίσματα του κοινωνικού, μορφωτικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος γενικότερα.

2. Κοινωνικές αιτίες

Σύμφωνα με τις κοινωνικές αιτίες, η σύγκρουση στην αλλαγή συχνά προέρχεται από προσωπικά συναισθήματα εχθρότητας, την έλλειψη σεβασμού, εκτίμησης και εμπιστοσύνης στο άτομο-φορέα που είναι υπεύθυνο για την ανακοίνωση και υλοποίηση της αλλαγής.

Μερικές φορές μια ομάδα εργασίας λειτουργεί ως κλειστό σύστημα και αποκλείει την εισδοχή τρίτου ανθρώπου στην ομάδα. Αυτό οφείλεται στο ότι τα άτομα απορρίπτουν τους τρίτους είτε γιατί δεν τους γνωρίζουν είτε γιατί δε θέλουν να τους γνωρίσουν. Αυτό έχει ως απόρροια να χαθεί η ομαδική αλληλεγγύη και να υπάρχει έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού.

Τέλος, συγκρούσεις στην αλλαγή προέρχονται και από κρούσματα απειθαρχίας και παραβατικής συμπεριφοράς, καθώς τα άτομα δε συμμορφώνονται πάντα με τους κανόνες της επιχείρησης.

3. Οργανωσιακές αιτίες

Συχνά η Διοίκηση δεν είναι σε θέση να πείσει τους εργαζόμενους για την ανάγκη αλλαγής και να επιβάλλει το σχέδιο δράσης που θεωρεί αποτελεσματικό. Αυτό οφείλεται στο σύνδρομο στέρησης δύναμης και εξουσίας.

Σημαντικό είναι η Διοίκηση να έχει οδηγήσει θετικά τα άτομα στο δρόμο της αλλαγής για να αποφύγει την έλλειψη θετικού κλίματος.

Η στιγμή που θα αποφασιστεί να εισαχθεί μία αλλαγή, θα πρέπει να είναι η κατάλληλη. Από εκεί κρίνεται η ετοιμότητα του οργανισμού.

Όταν ένας οργανισμός δεν έχει δημιουργήσει μια σωστή οργανωσιακή δομή πλήττεται από:

- 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 υλοποίησή 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 αιτίες

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. Ακόμη, σύμφωνα με τους Fullan & Stiegelbauer (1991) συχνά τους καταβάλλουν και φόβοι όπως αυτός της αβεβαιότητας, της στέρησης κεκτημένων δικαιωμάτων, της στέρησης επαγγελματικής ή κοινωνικής θέσης, του υπέρμετρου φόρτου εργασίας και ο φόβος που προέρχεται από κάποια αποτυχημένη προσπάθεια για αλλαγή στο παρελθόν.

Κάποιες φορές βέβαια, η αντίδρασή τους στην αλλαγή οφείλεται στο ότι τη θεωρούν επίθεση ή ακόμα και έλεγχο στην καθημερινή εργασία και απόδοσή τους.

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

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

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 άποψή τους.

Μία ακόμη αιτία που οδηγεί σε σύγκρουση το προσωπικό με την αλλαγή σύμφωνα με τον Kotter (1996) (in Gilgeous & Chambers, 1999) είναι η αδιαφορία η οποία 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).

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.

6.5 Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΑΙ Η ΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ

Το βασικό πρόβλημα με την αρνητική αντίδραση στην αλλαγή είναι ότι τις περισσότερες φορές είναι αδύνατον να αντιμετωπιστεί με τη λογική, καθώς η αντίδραση αυτή είναι λογική και συναισθηματική. Σύμφωνα με τον Morgan & Brightman(2001) 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.

Ως αντιμετώπιση της αντίστασης νοούνται όλες εκείνες οι ενέργειες οι οποίες θα πρέπει να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις με στόχο την εξάλειψη ή την ελαχιστοποίηση των αντιστάσεων που θα προκύψουν από την αλλαγή. Χρησιμοποιώντας μια σχέση μπορούμε να μετρήσουμε την τάση για αντίδραση. Πρόκειται για μία ανάλυση που θα βοηθήσει στη λήψη της απόφασης για το εάν πράγματι η αλλαγή θα φέρει θετικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με την εξίσωση¹ των Beckhard and Harris(1987) ισχύει:

Μη ικανοποίηση * Όραμα * Πρώτα στάδια > Αντίδραση στην αλλαγή

Από την παραπάνω σχέση γίνεται αντιληπτό ότι οι παράγοντες με τη βοήθεια των οποίων μπορεί να ξεπεραστεί η αντίδραση- αντίσταση στην αλλαγή είναι:

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

Αναγκαία είναι η ταυτόχρονη συνύπαρξη και των τριών παραγόντων για να καταφέρει ο οργανισμός να ξεπεράσει την αντίσταση. Όπως έχει προαναφερθεί η κυριότερη αντίσταση στην αλλαγή προέρχεται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Κατά συνέπεια, βασικός σκοπός πρέπει να είναι ο έλεγχος των αντιδράσεων και των συναισθημάτων του. Παράλληλα, ο οργανισμός οφείλει να παρέχει την απαραίτητη βοήθεια και στήριξη.

¹ Βάσει της εξίσωσης αυτής αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο μπορούν να ξεπεραστούν εμπόδια που εμφανίζονται κατά την υλοποίηση της αλλαγής.

Όταν οι άνθρωποι αισθανθούν ότι η αλλαγή θα τους προσφέρει ασφάλεια και θα αυξήσει την αποδοτικότητά τους, τότε και εκείνοι θα στηρίξουν την αλλαγή και θα την οδηγήσουν στη δράση χωρίς αυτό, όμως, να ισχύει πάντοτε.

Ο τρόπος με τον οποίο θα «υποδεχθούν» τα άτομα του οργανισμού την αλλαγή διαφέρει ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, τα διοικητικά στελέχη θεωρούν την αλλαγή μια ευκαιρία για την επιχείρηση, και κατα συνέπεια, για τους ίδιους. Για το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό τις περισσότερες φορές η αλλαγή είναι κάτι ενοχλητικό και «επικίνδυνο» καθώς θεωρούν ότι διαταράσσει την ισορροπία τους. Το χάσμα των δύο αντιλήψεων αυτών των δύο επιπέδων όπως μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στον οργανισμό.

Για να αμβλυνθεί η ψαλίδα, θα πρέπει η διοίκηση να κινητοποιηθεί και να πάρει πρωτοβουλίες, με λίγα λόγια να «μπει» στη θέση των υπαλλήλων της. Είναι αναγκαίο η Διοίκηση να φροντίσει τις σχέσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων.

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν τρεις διαστάσεις, την τυπική, την ψυχολογική και την κοινωνική.

Η **τυπική διάσταση** είναι η πιο γνωστή σχέση μεταξύ των υπευθύνων και των υπαλλήλων τους. Στη διάσταση αυτή, δηλώνονται τα βασικά καθήκοντα και οι απαιτούμενες αποδόσεις για τη δουλειά, όπως αυτά περιγράφονται από τις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι κάνουν διευκρινιστικές ερωτήσεις για το ποια θα είναι η βοήθεια που θα τους προσφερθεί, και με ποιο τρόπο θα γίνεται η αξιολόγηση και 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 αναγράφονται κάπου, επηρεάζουν όμως σημαντικά το δέσιμο του εργαζόμενου με την επιχείρηση και τους στόχους της. Οι ερωτήσεις που κάνει ο εργαζόμενος είναι σχετικές με το πόσο «σκληρά» θα χρειαστεί να δουλέψει, τι αναγνώριση θα έχει. Οι απαντήσεις που θα του δοθούν σχηματίζουν τα συναισθήματά του και τη συμπεριφορά του προς τους ανωτέρους του και τον οργανισμό. Είναι πολύ σημαντικό, σε περίοδο αλλαγής να κερδηθεί η εμπιστοσύνη και η δέσμευση του εργαζομένου.

Η **κοινωνική διάσταση** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους άγραφους νόμους που ισχύουν στις προαγωγές, τις αποφάσεις και την επίλυση των συγκρούσεων. Προσπαθούν να αντιληφθούν οι αξίες και οι πολιτικές του οργανισμού μετατρέπονται σε πράξη. Ο αλληλοσχετισμός 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», επιτυγχάνεται σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο, η Διοίκηση αντιλαμβάνεται την ανάγκη για αλλαγή και καθορίζει το περιεχόμενο των επανεξεταζόμενων σχέσεων. Έπειτα, δημιουργεί μια διαδικασία κατά την οποία το προσωπικό μπορεί να διαμορφώσει, να αναλύσει και να εξοικειωθεί με τα νέα δεδομένα (απόψεις, σχέσεις, καταστάσεις). Τέλος, «επισυνάπτονται» οι νέες σχέσεις και οι δεσμεύσεις στους καινούριους κανόνες, είτε αυτοί είναι τυπικοί είτε άτυποι. Μόνο μέσω της παραπάνω μεθόδου, γίνονται αντιληπτές οι σχέσεις, οι απαιτήσεις και οι διαδικασίες του νέου «ρόλου» που επιφέρει ένα πρόγραμμα αλλαγής. Κατά συνέπεια, ο εργαζόμενος μπορεί πιο εύκολα να δεσμευτεί και να αντιδράσει θετικά σε μια αλλαγή.

Έχει παρατηρηθεί ότι όταν ένας οργανισμός έχει μια ομοιογενή κουλτούρα τόσο πιο καλές είναι οι τυπικές, οι ψυχολογικές και οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τους.

Τα μέτρα που είναι δυνατό να ληφθούν ώστε να περιοριστεί η αντίδραση διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες του ατόμου και ως εκ τούτου είναι αμφιβόλου αποτελεσματικότητας. Αυτό που πρέπει να ελεγχθεί και να αντιμετωπιστεί δεν είναι μία μηχανή, αλλά μια αντίληψη, μια στάση και μία συμπεριφορά, που πηγάζουν από τις εμπειρίες του κάθε ανθρώπου, την παιδική του ηλικία, τη θρησκεία καθώς και την κοινωνική του θέση.

Παρά τις δυσκολίες, μια σειρά από ενέργειες και συγκεκριμένοι τρόποι αντιμετώπισης της δυναμικής κατάστασης της αλλαγής είναι ικανοί να μεταβάλλουν τη στάση του ατόμου και να την κάνουν πιο δεκτική στην αλλαγή. Κάποιες από τις ενέργειες αυτές αναλύονται στον πίνακα που ακολουθεί:

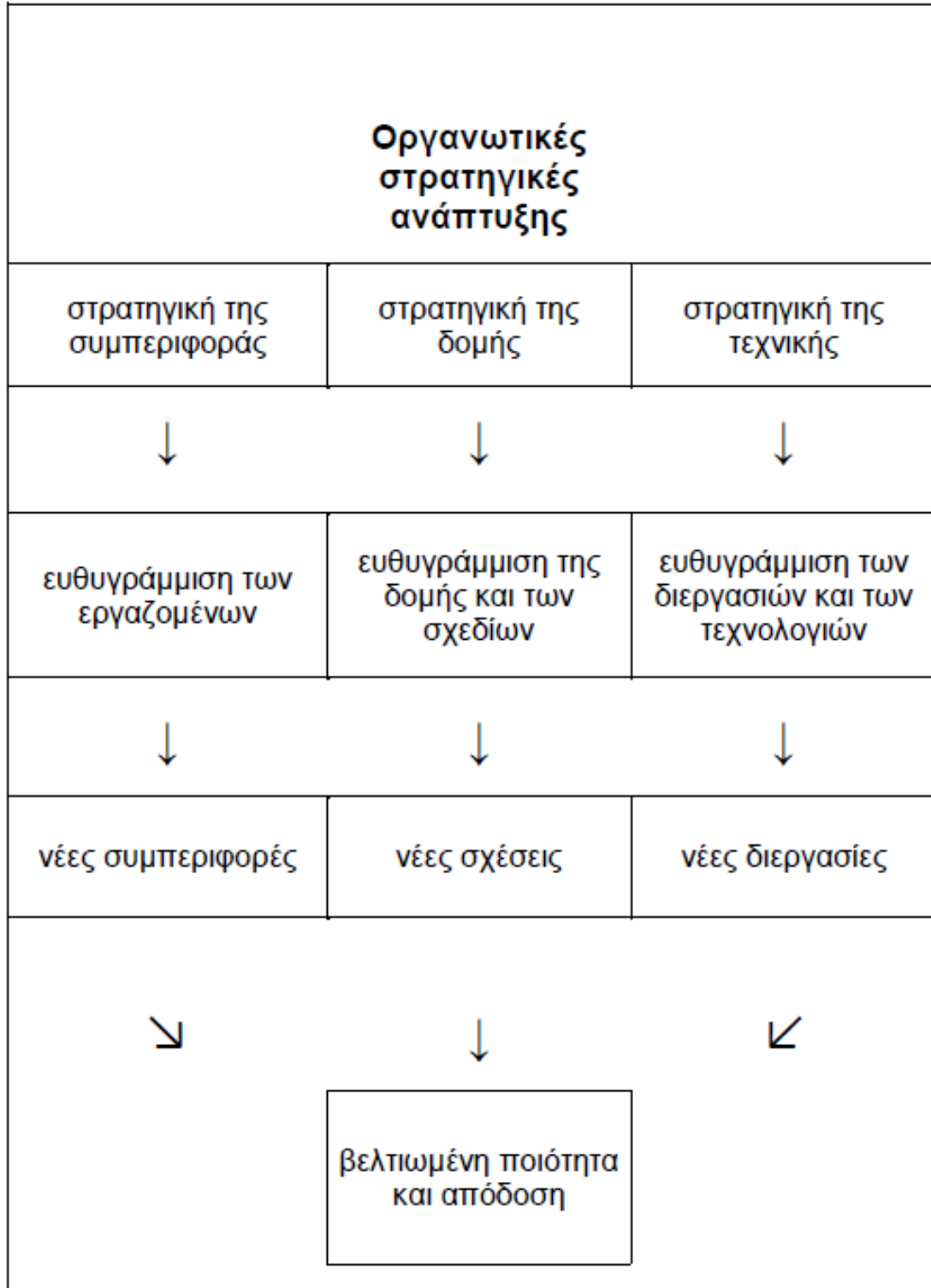
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

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 6.2: Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων και χρονική περίοδος εφαρμογής τους

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το ζήτημα της αντιμετώπισης της αντίδρασης στην αλλαγή είναι οδηγεί στην επιτυχή ολοκλήρωση της προσπάθειας αλλά και τη διατήρηση των αποτελεσμάτων της. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η ύπαρξη επικοινωνίας ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζομένους της, δεν πρέπει να παραληφθεί το κλίμα συνεργασίας. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο χρειάζεται συνέπεια και συνεχή προσπάθεια από τις δύο πλευρές. Μία σχέση που στηρίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό είναι η καλύτερη εγγύηση για μια αποδοτικότερη αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ



Σχήμα 7.1 : Οργανωτικές στρατηγικές ανάπτυξης
Πηγή: hrpeople.monster.com

7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

7.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η στρατηγική της συμπεριφοράς υιοθετεί μια επιμόρφωση των εργαζομένων και προσέγγιση στην ανάπτυξη. Υποστηρίζει ότι η εκμάθηση των εργαζομένων θα τους οδηγήσει στο να μπορούν να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτή η εκμάθηση θα περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και νέων στάσεων, που θα οδηγήσουν σε νέες συμπεριφορές. Αυτές οι νέες συμπεριφορές θα είναι ικανές να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Σασσάλου, 2011,σελ.65).

7.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ

Η στρατηγική της δομής υιοθετεί μια οργανωτική προσέγγιση σχεδιασμού. Προϋποθέτει ότι η οργανωτική δομή και ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα (ή να επανευθυγραμμιστούν) σύμφωνα με το όραμα, την κατεύθυνση, την αποστολή, ή τους στόχους της οργάνωσης. Η στρατηγική της δομής ενσωματώνει τις αλλαγές σε ένα οργανόγραμμα. Οι εργαζόμενοι, οι μονάδες, τα τμήματα και οι υπηρεσίες θα μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τη βελτιστοποίηση των πόρων. Για παράδειγμα, οι ιεραρχίες θα μπορούσαν να είναι πεπλατυσμένες και η διαδικασία της λήψης αποφάσεων θα μπορούσε να τοποθετηθεί πιο κοντά στο σημείο της δράσης. Σημαντικές εργασίες θα μπορούσαν να γίνουν από αυτοκατευθυνόμενες ομάδες. Τέτοιες επανευθυγραμμισμένες σχέσεις θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Σασσάλου, 2011,σελ.65).

7.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ

Η στρατηγική της τεχνικής υιοθετεί μια προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης. Προϋποθέτει ότι οι διεργασίες στους τομείς της εστίασης των πελατών, των προϊόντων, της παροχής υπηρεσιών, της υποστήριξης, των προμηθειών και της συνεργασίας θα μπορούσε να βελτιωθεί. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζει επίσης ότι η τεχνολογία πρέπει να συνεχώς να εκσυγχρονίζεται και να ευθυγραμμιστεί με τις διαδικασίες της παραγωγής και των υπηρεσιών ώστε να καταστεί η εργασία πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική. Η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας με την ευθυγράμμιση της τεχνολογίας θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Σασσάλου, 2011,σελ.65).

7.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Κατά καιρούς, όλο και περισσότεροι ερευνητές προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών. Σύμφωνα με τον Αντωνάκη (2008, σελ.71) οι παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία μία οργανωσιακή αλλαγή είναι:1)Η κατανόηση και η αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.2)Η πίστη ότι η αλλαγή είναι σωστή και εφικτή.3)Η συγκεκριμενοποίηση των στόχων και προσδιορισμός των πρώτων βημάτων.4)Η εξασφάλιση της ευρύτερης δυνατής στήριξης και η μείωση ή η εξάλειψη των αρνητικών αντιδράσεων.5)Η συστηματική προσέγγιση της οργάνωσης από τους φορείς της αλλαγής, δηλαδή η οργάνωση να θεωρείται ένα σύστημα με επιμέρους συστήματα, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Κατά συνέπεια, η όποια αλλαγή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ισορροπία και το συγχρονισμό μεταξύ των επιμέρους στοιχείων του συστήματος.6)Η μέτρηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της αλλαγής και ο επανασχεδιασμός της όταν κρίνεται αναγκαίο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

8.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να μελετηθεί και να κατανοηθεί πλήρως η έννοια και όλες οι περαιτέρω πτυχές της οργανωσιακής αλλαγής. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε και πρωτογενής έρευνα για την διεξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων.

Πρωτογενής έρευνα διεξήχθη με εργαλείο την ημι-δομημένη συνέντευξη. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στο Ηράκλειο Κρήτης σε χρονικό διάστημα μίας εβδομάδας. Κύριος λόγος των συνεντεύξεων αυτών ήταν η κατ'ιδίαν συνάντηση με τους υπεύθυνους έτσι ώστε να απαντηθούν ερωτήματα που αφορούν οργανωσιακές αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων.

Τα ερωτήματα που τέθηκαν στις συνεντεύξεις ήταν τα εξής:

- 1) Σε τι είδους αλλαγές έχετε προβεί; Ποιος ο σκοπός της αλλαγής και οι λόγοι;
- 2) Ποιοι ήταν οι φορείς των αλλαγών;
- 3) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές;
- 4) Ο διευθυντής/προϊστάμενος έχει δώσει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να μετριάσει ή να αποφύγει αντιδράσεις;
- 5) Οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή;
- 6) Σε ποιο από τα παρακάτω παρατηρούνται πιο έντονες και συχνές αντιδράσεις (π.χ. τεχνολογικές αλλαγές, σύστημα αμοιβών, ωράριο);
- 7) Τι αντιδράσεις αντιμετωπίσατε;
- 8) Πως διαχειριστήκατε τις αντιδράσεις αυτές;
- 9) Υπάρχουν κάποιες αλλαγές που ίσως θα έπρεπε να αποφευχθούν;
- 10) Τι συμπεράσματα βγάλατε σχετικά με την αλλαγή, το εργατικό δυναμικό καθώς και την επιχείρηση-οργανισμό;

Η συνάντηση για την πρώτη συνέντευξη με την Makro Ελλάς Cash and Carry έλαβε χώρα στις τριάντα Αυγούστου ημέρα Παρασκευή του έτους 2013 και ώρα 4μ.μ έπειτα από ραντεβού με την κα Αποστολάκη Ισμήνη (υπεύθυνη ανθρωπίνου δυναμικού). Η δεύτερη συνέντευξη με Πλαίσιο Computers AEBE έλαβε χώρα στις δύο Σεπτεμβρίου ημέρα Δευτέρα του έτους 2013 και ώρα 7μ.μ έπειτα από ραντεβού με τον κο Κεζιρόπουλο Σάββα (διευθυντή καταστήματος Κρήτης).

8.2 ΜΑΚΡΟ HELLAS CASH AND CARRY

Η Makro Ελλάς Cash and Carry είναι μία εταιρία που ανήκει στον όμιλο METRO GROUP με έδρα την Γερμανία. Απευθύνεται μόνο σε επαγγελματίες και προσφέρει παντός είδους προϊόντα σε πελάτες όπως εστιατορες, ξενοδόχους και ελεύθερους επαγγελματίες. Η Makro Ελλάς έχει καταφέρει την ευρεία αναγνώρισή της σε διεθνές επίπεδο εξαιτίας των σύγχρονων διαδικασιών όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση των προϊόντων της. Με αυτόν τον τρόπο προσφέρουν μεγάλες ποσότητες σε μεγάλη ποικιλία σε τιμές χονδρικής.

Η Makro Ελλάς Cash and Carry δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1992 και απασχολούνται συνολικά στην επιχείρηση πάνω από 1400 άτομα σε 9 ιδιόκτητα καταστήματα με έδρα το Ρέντη. Εμείς απευθυνθήκαμε στο υποκατάστημα του Ηρακλείου το οποίο λειτουργεί από το 1996 και απασχολεί 102 εργαζομένους και συγκεκριμένα στην υπεύθυνη Εργατικού Δυναμικού κ. Αποστολάκη Ισμήνη.

8.2.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΚΥΨΑΝ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Στην αρχή της εποχικότητας η Makro Ελλάς Cash and Carry τολμά και πραγματοποιεί μία οργανωσιακή αλλαγή στην «καρδιά» της. Συγκεκριμένα, τον Ιούνιο του 2013 επιλέχθηκαν επτά άτομα (η Makro διαθέτει 15 τμήματα, από τα τμήματα αυτά διάλεξαν τα 7 με το χαμηλότερο τζίρο και στη συνέχεια πήραν τον καλύτερο από κάθε τμήμα) τα οποία κλήθηκαν να καλύψουν μία διαφορετική θέση εργασίας. Ουσιαστικά η επιχείρηση έκανε αλλαγή θέσεων εργασίας (rotation) με το ήδη υπάρχων προσωπικό της. Η οργανωσιακή αυτή αλλαγή ενόχλησε φυσικά τα άτομα που μετακινήθηκαν αλλά και τους πελάτες της επιχείρησης. Σκοπός της αλλαγής αυτής ήταν να ξεσηκώσουν το εργατικό δυναμικό, να το προκαλέσουν να βάλει τις «μηχανές» του ξανά μπροστά και

να διώξουν την καρέκλα της σιγουριάς. Η επιλογή των ατόμων δεν ήταν τυχαία. Επιλέχθηκαν οι καλύτεροι για δύο λόγους: α) ενδυνάμωση του νέου τμήματος και β) να οδηγήσει - προκαλέσει τα άτομα του παλαιού τμήματος να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να γίνουν εκείνοι ο καλύτερος του τμήματος. Όπως έχει προαναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια ο ανθρώπινος παράγοντας αντιλαμβάνεται τον όρο αλλαγή ως αρνητικό είτε αυτό αφορά την προσωπική του ζωή είτε την εργασιακή.

Έτσι και στην συγκεκριμένη περίπτωση, από τα επτά άτομα που επιλέχθηκαν μόνο ένα είδε την αλλαγή ως εξέλιξη. Η επιχείρηση για να αποφύγει την εξάπλωση των αντιδράσεων είχε ενημερώσει το εργατικό της δυναμικό για τις αλλαγές που θα ακολουθήσουν και του είχε εξηγήσει τους λόγους της αλλαγής αυτής. Η οργανωσιακή αλλαγή στέφθηκε με επιτυχία καθώς η επιχείρηση μετά από ένα χρονικό διάστημα είδε τις πωλήσεις της να ανεβαίνουν και το εργατικό δυναμικό της να προσαρμόζεται και σε πολλές περιπτώσεις να απολαμβάνει τη νέα του θέση. Η επιχείρηση μέσα από αυτή την οργανωσιακή αλλαγή, βγήκε κερδισμένη οικονομικά, ξεπέρασε κάθε αντίδραση που αντιμετώπισε και «έδεσε» το εργατικό της δυναμικό περισσότερο με την επιχείρηση. Όπως ανέφερε και η κα Αποστολάκη Ισμήνη: «Ζούμε στην εποχή της προσαρμογής, ανακατεύεις την τράπουλα και παίρνεις το ρίσκο». Ένα ρίσκο που στην συγκεκριμένη περίπτωση απέφερε καρπούς.

8.3 ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS AEBE

Το Πλαίσιο Computers AEBE είναι ένα από τα μεγαλύτερα καταστήματα λιανικής πώλησης υπολογιστών, προϊόντων τεχνολογίας και ειδών γραφείου στην Ελλάδα. Πρωτοεμφανίστηκε στην αγορά το 1969 με την επωνυμία «Είδη σχεδίου και χαρτοπωλείου», με ιδρυτή τον Γεώργιο Γεράρδο. Η αποδοχή του από το καταναλωτικό κοινό είχε ως αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση του τζίρου και τη μετατροπή της ατομικής επιχείρησης σε Ανώνυμη Εταιρία το 1979 με την επωνυμία «Πλαίσιο Computers A.E». Το 1988 η επωνυμία της εταιρίας μετεξελίσσεται σε «Πλαίσιο Computers Ανώνυμη Εταιρία Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Ειδών Βιβλιοχαρτοπωλείου». Την ίδια χρονιά η εταιρία περιλαμβάνει στις δραστηριότητές της την εμπορία αναλώσιμων για ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το 1992 η εταιρία προχωρεί στο στήσιμο αλυσίδας λιανικής, το 1996 εισήγαγε ένα πρωτοποριακό σύστημα απευθείας πωλήσεων- αποστολών (direct mail) σε πελάτες, το 1997 δημιουργεί εξειδικευμένο κατάστημα με είδη ζωγραφικής, σχεδίου κ.α., το 1999 εισάγει τις μετοχές της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, το 2000 αλλάζει την επωνυμία της «Πλαίσιο Computers A.E.E» και γίνεται «Πλαίσιο Computers AEBE».

Η Πλαίσιο Computers ΑΕΒΕ δραστηριοποιείται στην Ελλάδα με έδρα την Μαγουλιά Αττικής. Εμείς απευθυνθήκαμε στο υποκατάστημα του Ηρακλείου το οποίο λειτουργεί από το 2000 και συγκεκριμένα στον διευθυντή του καταστήματος Κρήτης κ. Κεζιρόπουλο Σάββα.

8.3.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΚΥΨΑΝ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, καθώς και η συνεχή ανάπτυξη των τεχνολογικών εξοπλισμών οδηγούν επιχειρήσεις όπως είναι το Πλαίσιο, στην αλλαγή. Η επιχείρηση πριν προβεί στην αλλαγή ερευνά και μελετά κάθε νέα τεχνολογικά δεδομένα και κατόπιν συζητήσεως η Διοίκηση της εταιρίας αποφασίζει εάν θα προβεί στην αλλαγή και ποιους τρόπους θα ακολουθήσει. Από τη στιγμή που θα αποφασιστεί η αλλαγή ενημερώνονται οι προϊστάμενοι των τμημάτων οι οποίοι με τη σειρά τους ενημερώνουν το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης. Το εργατικό δυναμικό εκπαιδεύεται στα νέα δεδομένα με διάφορα σεμινάρια, δεν υπάρχουν αντιδράσεις καθώς το εργατικό δυναμικό αντιλαμβάνεται ότι η τεχνολογική εξέλιξη της επιχείρησης είναι μια θετική εξέλιξη και για τα δικά τους συμφέροντα. Όπως ανέφερε και ο κος Κεζιρόπουλος Σάββας: «Όλες οι αλλαγές γίνονται με σκοπό να καλύψουν την εποχή και τις ανάγκες των καταναλωτών αλλά και του προσωπικού. Αν έχεις κάνει έρευνα πριν προχωρήσεις στις αλλαγές δεν αντιμετωπίζεις προβλήματα και όσο πιο πολύ είσαι μελετημένος τόσο πιο επιτυχημένη είναι η ενέργεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρονται βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν ύστερα από συνδυασμό πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας και σύμφωνα με την κρίση των ερευνητών που καλύπτουν και απαντούν στα βασικά ερωτήματα που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια υλοποίησης της εργασίας.

Έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους που συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ενός σύγχρονου και ανταγωνιστικού οργανισμού αποτελεί η οργανωσιακή αλλαγή. Η αλλαγή θα πρέπει να είναι κανόνας στην καθημερινότητα κάθε επιχείρησης εάν θέλει να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της και την ευημερία της. Η παγκοσμιοποίηση και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις στις οργανωσιακές αλλαγές, καθώς δρουν στην εποχή της προσαρμογής και αν δεν προσαρμοστούν σε αυτή δε «ζουν». Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι χαμαιλέων και η αλλαγή να βρίσκεται στην καθημερινή της ατζέντα.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις αλλάζουν με συστηματικότητα και βάθος, χωρίς να αναλώνονται σε άσκοπες λεπτομέρειες δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους.

Μέσα από τις αλλαγές, στόχος τους είναι η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εξέλιξη της επιχείρησης και η δημιουργία καινοτομιών στην αγορά. Ο σχεδιασμός της αλλαγής γίνεται μέσα από ένα πρόγραμμα δράσης με σκοπό την επίτευξη των στόχων ώστε να επέλθουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Πολλές φορές η επιχειρούμενη νέα κατάσταση φέρνει μαζί της ανασφάλεια, φόβο και συνεπώς αντίδραση. Οι παράγοντες που αντιστέκονται στην αλλαγή είναι δυνατόν να σχετίζονται με ζητήματα τεχνολογικά, κόστους ή με τους ίδιους τους εργαζομένους της επιχείρησης.

Βασική προϋπόθεση για μία επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή είναι η συνειδητή αποδοχή και πίστη στο όραμα καθώς επίσης η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός από όλους όσους εμπλέκονται σε αυτή.

Η Διοίκηση, με τη σειρά της, οφείλει να κάνει σαφείς τους λόγους της αλλαγής, να θέσει το όραμα και να όρισει τους βασικούς στόχους, παραμέτρους, 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 όταν τα εμπόδια φαίνονται ανυπερβλήτα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Μετά από την όλη τριβή μας με το θέμα σας παραθέτουμε κάποιες προτάσεις για την ομαλή ολοκλήρωση και την ορθή υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής.

- Κάθε επιχείρηση-οργανισμός πριν προβεί στην αλλαγή θα πρέπει να αναρωτηθεί: Τι θέλει να πετύχει? Ποιοι θα επηρεάζοντε απο αυτή και πως θα αντιδράσουν. Τι μέρος της αλλαγής μπορεί να υλοποιήσει μόνη της και σε τι μέρος θα χρειαστεί βοήθεια.
- Ακόμη η Διοίκηση θα πρέπει να είναι ειλικρινής και δίκαιη με το εργατικό δυναμικό της και να το ενημερώνει χωρίς υπεκφυγές για την εκάστοτε αλλαγή. Καθώς και για το πόσο και με ποιό τρόπο θα επηρεάσει τα προσωπικά και τα εργατικά του συμφέροντα.
- Είναι σημαντικό όλα τα μέλη της επιχείρησης να έχουν πίστη στην αλλαγή, να έχουν λάβει τα απαραίτητα κίνητρα απο την εταιρία και να έχουν υιοθετήσει την αλλαγή. Να την θεωρούν δικό τους κομμάτι. Έτσι οι εργαζόμενοι θα νοιώθουν μεγαλύτερη ηρεμία και ασφάλεια.
- Στις περιπτώσεις που δεν καθίστατε δυνατό ο εργαζόμενος να συμφωνήσει με την αλλαγή θα πρέπει τουλάχιστον να έχει κατανοήσει την ανάγκη της αλλαγής και να την έχει αποδεκτεί.
- Η διοίκηση των εργαζομένων θα πρέπει να επιδιώκει σε τακτά χρονικά διαστήματα την επικοινωνία με τους εργαζομένους προκειμένου να γίνουν εγκαίρως αντιληπτές οι τυχόν ανάγκες, οι φόβοι και οι απορίες του. Η επικοινωνία αυτή είναι προτιμότερη και αποδοτικότερη όταν γίνεται με τη χρήση ενός επικοινωνιακού διαλόγου. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η μετάδοση της έννοιας της αλλαγής και η κατανόηση απο τον αποδέκτη. Σε αντίθεση με γραπτές ανακοινώσεις καθώς και e-mail.
- Συχνά 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, τις αξίες και την κουλτούρα εκείνων που κλήθηκαν να την εφαρμόσουν.
- Το σχέδιο δράσης της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ευέλικτο, ανεξάρτητο, ικανό να προσαρμοστεί σε κάθε κατάσταση.
- Δημιουργία ξεχωριστού σχεδίου στην κρίσιμη μεταβατική περίοδο αλλαγής καθώς δεν γνωρίζουμε το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει και σε αρκετές περιπτώσεις είναι μεγάλο. Κατά την περίοδο αυτή γίνονται εμφανή τα σημεία σύγκρουσης ή πίεσης, για το λόγο αυτό μπορεί να χρειαστεί η κατάλληλη αναμόρφωση ή η λήψη μέτρων.

- Συχνή ενημέρωση των εργαζομένων για τη θέση της εταιρίας στην αγορά αλλά και για την κατάσταση που επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο.
- Σε κάθε τεχνολογική αλλαγή που απαιτεί χρήση νέου προγράμματος ή μηχανολογικού εξοπλισμού θα πρέπει ο εργαζόμενος να έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα είτε με την βοήθεια σεμιναρίων, διαλέξεων ακόμα και με τη χρήση έντυπου υλικού. Ωστε να είναι έτοιμος να υποδεχθεί την αλλαγή.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει και να τοποθετεί τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις. Για το λόγο αυτό πρέπει να διαθέτει άτομα χαρισματικά, δημοφιλή, δυναμικά, ευπροσάρμοστα και σε θέση να επηρεάσουν τους άλλους.
- Θα πρέπει να γίνει ορθή αξιολόγηση της αλλαγής και κατά συνέπεια των αποτελεσμάτων της, με τη βοήθεια ενός έγκυρου συστήματος αξιολόγησης. 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.
- Τέλος καλό είναι όλες οι επιχειρήσεις πριν προβούν σε μια μεγάλη και ριζική αλλαγή να έχουν κάνει αλλαγές μικρότερης κλίμακας με άλλα λόγια δοκιμαστικές, ώστε να έχουν μια πρώτη άποψη για το πως θα κυλίσει η όλη διαδικασία και να αποφευχθούν τυχόν λάθη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ Αντωνάκης, Ι.(2008). *Κοινωνιολογία των Οργανώσεων*. Κρήτη:Αυτοέκδοση.
- ✓ Κανελλόπουλος, Χ.(2003). *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική διοίκηση*.Αθήνα: Εκδόσεις Αθήνα.
- ✓ Κοτρωνάκη, Η. και Παπαναστασίου, Α.(2010). *Οργανωσιακή Αλλαγή*. Ηράκλειο.
- ✓ Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν.(2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- ✓ Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν.(2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- ✓ Νασιάκου, Μ. (1982). *Γενική ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- ✓ Σαϊτής, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- ✓ Σασσάλου, Ε.(2011). *Στρατηγική Επιχειρηματικότητα και Οργανωσιακή Αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα*.Πάτρα.
- ✓ Σταφυλά, Α. (1997). *Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού*. Αθήνα: Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.
- ✓ Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- ✓ Τσούκας, Χ. (2008). *Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- ✓ Χολέβας, Γ. (1997). *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- ✓ Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- ✓ Χυτήρης, Λ.Σ. (2006). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*.Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ Adams, J. & Hayes, J. & Hopson, B. (1976). *Transition: understanding & managing personal change*.
- ✓ Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley.
- ✓ 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
- ✓ Dennis, O'Grady. (1994). *Taking The Fear Out Of Changing*.
- ✓ Drucker, P. F. (2000). *Προκλήσεις του Management για τον 21^ο αιώνα*. Αθήνα: Leader Books.
- ✓ Dunne, T. (1996). *Perspective fins ain't wot they used to be*. Management development review, Vol 9, No 7.
- ✓ Foster, D. R. (2010). *Resistance, Justice, and Commitment to Change, Human resource development quarterly*.vol. 21, no. 1, Wiley Periodicals, Inc., Published online in Wiley InterScience.
- ✓ Francis, S. & Patrick, F. (2001). *Taking advantage of resistance to change and the TOC thinking process to improve improvements*. Part 1-8: Dallas:Institute of Industrial Engineers (IIE) solution conference.
- ✓ 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.
- ✓ Healthfield, S.M. (2001). *Change management wisdom*.
- ✓ Higgins, J.M. & McCallaster, G. (2004). *If you want strategic change, don't forget your cultural artifacts*.Journal of management.
- ✓ Hodgetts, R. M. (1987). *Effective Supervision: A Practical Approach, McGraw – Hill*.New York.
- ✓ Jones, J. & Powers, E. (2004). *Change Management: The Three Elements of Transformation*. Strategy & Business.
- ✓ Kets de Vries, Manfred, F. R. & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*.
- ✓ Kotter, J.P. (1996). *Kill Complacency*. Fortune.
- ✓ Kotter, J.P. (1996). *Leading change*.Harvard business school Press.
- ✓ Leigh, A. (1991). *Effective change: 20 ways to make it happen*.Dotesios Printers.
- ✓ Lewin, K. (1958). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- ✓ Mabin, V.J. & Green, L. (2001). *Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management*. Journal of organizational change management. Vol 25, No 2,3,4.
- ✓ Moran, J.W. & Brightman, B.K. (2001). *Leading organizational change*. Career.
- ✓ Morgan, J.S. (1972). *Managing change*. Mc Graw-Hill Book Company.

- ✓ Mullins, L.J. (1999). *Management and organizational behavior*. Financial times.
- ✓ Mutch, A. (1999). *Strategic and Organizational Change*.
- ✓ Polychroniou, P. (2009). *Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness*. Team Performance Management.
- ✓ Redfern, S. & Christian, S. (2003). *Achieving change in health care practice*. J Eval Clin Pract.
- ✓ Reissner, S. (2009). *Change, meaning and identity at the workplace*, Faculty of Business and Law. The Reg Vardy Centre. University of Sunderland. Sunderland. UK: Journal of Organizational Change Management.
- ✓ Robbins, 1998. *Organizational Behavior* . Prentice Hall International Inc.
- ✓ Schermerhorn, J. & Hunt, J. & Osborn, R. (2000). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.
- ✓ Spencer, J. & Pruss, A. (1994). *How to implement change in your company*. London. Boston, Massachusetts: Pitkus.
- ✓ Starling, G. (1984). *The changing environment of busyness*, Kent publishing company perspectives and assumptions in the 1990's. Journal of organizational change.
- ✓ 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*.
- ✓ Williams, C. & Smith, M. & Youngs, P. (1995). *Risk management and insurance*. New York: McGraw.

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ✓ Γκόγκης, Δ. (2012) Μεταρρύθμιση και οργανωσιακή αλλαγή: πολιτική ανάλυση για την αναδιάρθρωση της δομής και οργάνωσης των περιφερειακών υπηρεσιών εκπαίδευσης. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.openarchives.gr> Ανακτήθηκε στις 10/09/2014
- ✓ Δαμουλιανού, Χ. (2011) «Κλειδί» για την οργανωσιακή αλλαγή, η αμφίδρομη επικοινωνία. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο www.kathimerini.gr Ανακτήθηκε στις 21/02/2013
- ✓ Η επίδραση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην παραγωγή της επιχείρησης σε περιόδους κρίσης (2012) Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://el.wikibooks.org> Ανακτήθηκε στις 04/07/2013
- ✓ Μιχιώτης, Σ. (χ.χ). Οργανωσιακές αλλαγές. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.tetras-consult.gr> Ανακτήθηκε στις 06/05/13
- ✓ Οργανωσιακή αλλαγή και ηγεσία (χ.χ.). Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://hgesia.blogspot.com> Ανακτήθηκε στις 10/07/2014
- ✓ Οργανωτικές στρατηγικές ανάπτυξης (χ.χ). Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο www.hrpeople.monster.com Ανακτήθηκε στις 03/05/2013
- ✓ Παναγιωτόπουλος, Γ. (2013) Οργανωσιακή αλλαγή στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=35&cad=rja&uact=8&ved=0CDYQFjAEOB4&url=http%3A%2F%2Fblogs> Ανακτήθηκε στις 04/05/2013
- ✓ Παπαγεωργίου, Δ. (2014) Οργανωσιακή αλλαγή: παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή της στους οργανισμούς. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.openarchives.gr> Ανακτήθηκε στις 11/09/2014
- ✓ Σασσάλου, Ε. (2011) Στρατηγική Επιχειρηματικότητα και Οργανωσιακή Αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://news.pathfinder.gr/finance/news/738334.html> Αναρτήθηκε στις 20/11/2013
- ✓ Gregersen, H. (2007) Η αλλαγή ξεκινά από τον εργαζόμενο. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.hrpassport.gr> Ανακτήθηκε στις 08/12/2013
- ✓ Organizational change, training and learning (2015) Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm> Ανακτήθηκε στις 05/02/2015

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΑΚΡΟ



Κα. ΙΣΜΗΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗ (HR COORDINATOR ,HUMAN RESOURCES DEPARTMENT CRETE STORE)

- 1) Σε τι είδους αλλαγές έχετε προβεί; Ποιος ο σκοπός της αλλαγής και οι λόγοι?

Είμαστε ένας ζωτικός οργανισμός και επειδή εξελισσόμεθα οφείλουμε να αλλάζουμε κάποια πράγματα και να μην ακολουθούμε την περπατημένη και το status quo. Γιατί όποιος μένει πίσω οι άλλοι τον προσπερνάνενα. Έχουμε προβεί κυρίως σε αλλαγές στην οργάνωση (αλλαγή θέσεων εργασίας). Σκοπός των αλλαγών η βιωσιμότητα της εταιρίας και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

- 2) Ποιοι ήταν οι φορείς των αλλαγών?

Η Διοίκηση της εταιρίας δίνει κάποιες κατευθυντήριες οδηγίες αλλά η αλλαγή στον τρόπο εργασίας προέρχεται από τα υψηλόβαθμα στελέχη του Makro Ηρακλείου.

- 3) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές;

Ναι πρέπει να ενημερώνονται, γιατί εάν δεν επικοινωνήσεις σωστά την αλλαγή και το λόγο, δεν θα βρεις κανέναν συμμετόχο.

- 4) Ο διευθυντής/προϊστάμενος έχει δώσει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να μετριάσει ή να αποφύγει αντιδράσεις;

Σαφώς και δίνουν κίνητρα μέσα από την επικοινωνία με τον εργαζόμενο, του εξηγείς τα θετικά της αλλαγής και πως εκείνη θα τον βοηθήσει στην δουλειά του(π.χ. θα εξοικονομήσεις χρόνο, θα είναι πιο εύκολη η φύση της δουλειάς κ.α.). Τα χρηματικά κίνητρα έχουν κοπεί στην εποχή μας, πλέον δίνονται συναισθηματικά και δέσμευσης. Για παράδειγμα παρακινείς τον εργαζόμενο λέγοντας του πόσο καλός είναι στη δουλειά του και πως πριν την αλλαγή θες

την προσωπική του άποψη για αυτή καθώς και την βοήθεια του. Αυτόματα τον κάνεις να νοιώθει ότι είναι σημαντικός και ότι η αλλαγή είναι και δικό του γέννημα.

5) Οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή;

Αν το επικοινωνήσεις σωστά όχι. Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις αλλαγής ή καλύτερα μείωσης μισθού εκεί φυσικά και υπάρχουν αντιδράσεις αλλά εκεί είναι “Take it Or Leave it”, αφήνεις εκείνον να αποφασίσει. Όσο πιο δίκαιος και σωστός είσαι, τόσες λιγότερες αντιδράσεις θα έχεις.

6) Σε ποιο από τα παρακάτω παρατηρούνται πιο έντονες και συχνές αντιδράσεις (π.χ τεχνολογικές αλλαγές, σύστημα αμοιβών, ωράριο);

Σύστημα αμοιβών και ωράριο.

7) Τι αντιδράσεις αντιμετωπίσατε;

Δεν της έχει τύχει ποτέ καμία έντονη αντίδραση καθώς ήταν δίκαιη στις αποφάσεις της και ακόμα και αν κάποιος αντιδρούσε ελάχιστα εκείνη του εξηγούσε αναλυτικά τον λόγο της αλλαγής.

8) Πως διαχειριστήκατε τις αντιδράσεις αυτές;

Με επικοινωνία και αμεσότητα. Δείχνεις στον άλλο ότι τον νοιάζεσαι και ότι η αλλαγή δεν είναι για το κακό του. Πρέπει να μπορείς να «διαβάσεις» το άτομο που έχεις απέναντι σου για να μπορέσεις να του μεταφέρεις την αλλαγή.

9) Υπάρχουν κάποιες αλλαγές που ίσως θα έπρεπε να αποφευχθούν;

Όχι μόνο εάν υλοποιήσεις μια αλλαγή θα καταλάβεις εάν έπρεπε η όχι να γίνει, έχει τύχει να πραγματοποιήσουμε μια αλλαγή και τελικά να δούμε ότι δεν επέφερε τα αποτελέσματα που εμείς θέλαμε είτε αυτά ήταν οικονομικά είτε παραγωγικά αλλά όπως και να έχει εάν δεν ρισκάρεις δεν μπορείς και να κερδίσεις. Εμείς προσπαθούμε πάντα να ρισκάρουμε έχοντας όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες.

10) Τι συμπεράσματα βγάλατε σχετικά με την αλλαγή, το εργατικό δυναμικό καθώς και την επιχείρηση – οργανισμό;

Η αλλαγή πρέπει να είναι ποιοτική και όχι ποσοτική. Με άλλα λόγια σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία και δέσιμο του προσωπικού με αυτή ώστε να σου επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στην Μακρο Ηρακλείου είμαστε όλοι μαζί μια οικογένεια, γνωρίζουμε ότι η επιτυχία έρχεται από το ρέμα και έτσι όλοι μαζί ανακατεύουμε την τράπουλα και παίρνουμε το ρίσκο.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΛΑΙΣΙΟ



Κος ΚΕΖΙΡΟΠΟΥΛΟΣ ΣΑΒΒΑΣ (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΡΗΤΗΣ)

- 1) Σε τι είδους αλλαγές έχετε προβεί; Ποιος ο σκοπός της αλλαγής και οι λόγοι?

Κυρίως αλλαγές σε Νέα είδη στο Χαρτοπωλείο και στον τομέα της αναβάθμισης. Σκοπός η εξέλιξη της εταιρίας και σε άλλου τομείς.

- 2) Ποιοι ήταν οι φορείς των αλλαγών?

Η Διοίκηση της εταιρίας.

- 3) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές;

Πάντα για να μπορούν να τις υποστηρίξουν.

- 4) Ο διευθυντής/προϊστάμενος έχει δώσει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να μετριάσει ή να αποφύγει αντιδράσεις;

Υπάρχει πάντα η απαραίτητη εκπαίδευση ώστε τα μέλη μας να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην αλλαγή.

- 5) Οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή;

Δεν αντιμετώπισα ποτέ κανένα πρόβλημα μη φυσιολογικής αντίδρασης.

- 6) Σε ποιο από τα παρακάτω παρατηρούνται πιο έντονες και συχνές αντιδράσεις (π.χ. τεχνολογικές αλλαγές, σύστημα αμοιβών, ωράριο);

Στο ωράριο. Κυρίως σε ξαφνικές αλλαγές βάρδιας.

- 7) Τι αντιδράσεις αντιμετώπισατε;

Δεν μπορούσε ο συνάδελφος να καλύψει τη θέση.

8) Πως διαχειριστήκατε τις αντιδράσεις αυτές;

Με επικοινωνία και με ξεκάθαρες συζητήσεις κάθε αντίδραση μπορεί να αντιμετωπιστεί.

9) Υπάρχουν κάποιες αλλαγές που ίσως θα έπρεπε να αποφευχθούν;

Δεν θεωρώ πως υπάρχουν αλλαγές που θα έπρεπε να έχουμε αποφύγει.

10) Τι συμπεράσματα βγάλατε σχετικά με την αλλαγή, το εργατικό δυναμικό καθώς και την επιχείρηση – οργανισμό?

Όλες οι αλλαγές που κάνει το Πλαίσιο είναι αλλαγές για να καλύψει την εποχή του και να προσφέρει στο καταναλωτικό του κοινό κάθε αγαθό η υπηρεσία που εκείνο επιθυμεί.