

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

## **Πτυχιακή εργασία**

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΜΕΛΕΤΗ  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Δημήτριος Ανεστόπουλος

Μεσολόγγι 2017



ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

## **Πτυχιακή εργασία**

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: ΜΕΛΕΤΗ  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Δημήτριος Ανεστόπουλος

Επιβλέπων καθηγητής  
Γεώργιος Μουρκούσης

## Μεσολόγγι 2017

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

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής έχει απασχολήσει έντονα σε παγκόσμιο επίπεδο - ιδιαίτερα τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. - τόσο την ακαδημαϊκή, όσο και την επιχειρηματική κοινότητα και τις δημόσιες υπηρεσίες. Το δυναμικό και ευμετάβλητο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν σήμερα οι οργανισμοί – δημόσιοι και ιδιωτικοί - τους ωθεί να επανεξετάσουν τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας και διοίκησης τους και της οργανωσιακής τους δομής και κουλτούρας και να υιοθετήσουν μία φιλοσοφία αλλαγής. Η αλλαγή δεν είναι εύκολη υπόθεση και πολύ συχνά αποτυγχάνει. Οι παράγοντες αποτυχίας είναι πολλοί, π.χ. κακός ή ελλιπής σχεδιασμός της αλλαγής, έλλειψη πολιτικής βούλησης, κλπ., αλλά η αντίσταση στην αλλαγή θεωρείται ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που θα καθορίσει την επιτυχία ή αποτυχία ενός προγράμματος αλλαγής. Γι' αυτό, τα περισσότερα μοντέλα και μεθοδολογίες διαχείρισης της αλλαγής που έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται ουσιαστικά προσπαθούν να προσδιορίσουν του παράγοντες αποτυχίας και να προτείνουν μέτρα και δράσεις έγκαιρης αντιμετώπισής τους.

Σε ότι αφορά τον δημόσιο τομέα, αφού επισημάνουμε ότι όλα τα παραπάνω ισχύουν, οφείλουμε να εντοπίσουμε τις όποιες διαφορές υπάρχουν σε ότι αφορά το σχεδιασμό της αλλαγής και τους παράγοντες που οδηγούν σε επιτυχία ή αποτυχία, κλπ. και να προσαρμόσουμε τα μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής στις ιδιαιτερότητες των δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι έννοιες του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα και η χρήση πληροφοριακών συστημάτων συνδέονται με μια σχέση αμφίδρομη: ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών απαιτεί την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και η εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων προϋποθέτει την αναδιοργάνωση των διαδικασιών. Συνεπώς, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών και η εισαγωγή πληροφοριακών πρέπει να αποτελούν ένα ενιαίο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του δημόσιου οργανισμού. Στα πλαίσια της σχέσης αυτής μπορούν να εξεταστούν οι διαδικασίες εισαγωγής των νέων τεχνολογιών επικοινωνιών και πληροφορικής στο δημόσιο τομέα και να αναλυθούν τα βήματα υλοποίησης της οργανωσιακής αλλαγής που, ούτως ή άλλως, η εισαγωγή τους επιφέρει. Δίνοντας παραδείγματα από την εισαγωγή-υλοποίηση πληροφοριακών συστημάτων σε έναν δημόσιο οργανισμό, όπως η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, μπορούμε, τέλος, να αναδείξουμε ότι ακόμα και οι πιο απλές φαινομενικά προσπάθειες πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένα βήματα και αρχές προκειμένου να επιτύχουν και να καταστούν βιώσιμες.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία διαρθρώνεται σε δώδεκα κεφάλαια στα οποία αναλύεται (Κεφάλαια 1-7) διεξοδικά το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής (εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, παράγοντες και δυνάμεις που την προκαλούν, κατηγοριοποίηση και διαστάσεις του φαινομένου, θεωρίες και μοντέλα διοίκησης της οργανωσιακής αλλαγής, προϋποθέσεις επιτυχίας, λόγοι αποτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής) και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση του φαινομένου της αντίστασης στην αλλαγή και των τρόπων αντιμετώπισής της (Κεφάλαια 8-9). Στη συνέχεια (Κεφάλαιο 10), η εργασία επικεντρώνεται στην παρουσίαση των ιδιαιτεροτήτων και των δυσκολιών που παρουσιάζει η εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής στο δημόσιο τομέα και καταλήγει (Κεφάλαια 11-12) με την ανάλυση της δυναμικής και αμφίδρομης της εισαγωγής Πληροφοριακών Συστημάτων και της επιβολής Οργανωσιακών Αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα και μία σχετική μελέτη περίπτωσης (εισαγωγή συστήματος Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου) σε έναν δημόσιο οργανισμό όπως η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας.

## **ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ**

Οργανωσιακή αλλαγή, Αντίσταση στην αλλαγή, Δημόσια Διοίκηση, Πληροφοριακά Συστήματα, Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο, Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	iv
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ .....	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	viii
1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ .....	1
1.1 Οργανωσιακή αλλαγή.....	2
1.2 Διοίκηση αλλαγών.....	7
2 ΑΙΤΙΑ, ΔΥΝΑΜΕΙΣ, ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ .....	9
3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	17
4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	27
5 ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ .....	49
6 Προϋποθέσεις επιτυχίας της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	57
7 Λόγοι αποτυχίας της Οργανωσιακής Αλλαγής .....	65
8 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	75
8.1 Αντίδραση σε ατομικό επίπεδο .....	79
8.2 Αντίδραση σε οργανωσιακό επίπεδο.....	88
9 ΠΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΑΣΤΑΣΗ .....	90
9.1 Χρησιμότητα της αντίστασης στην αλλαγή.....	97
10 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ .....	99
10.1 Το μοντέλο UNDP για τη διοίκηση αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα.....	112
11 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	117
11.1 Εισαγωγή Επιχειρησιακών Πληροφοριακών Συστημάτων.....	126



12	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΥΞΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	128
12.1	Η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας .....	128
12.2	Η Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	131
12.3	Η εφαρμογή Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου στην ΠΔΕ .....	132
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	141
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	143
	Πνευματικά δικαιώματα.....	153

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μία κατάσταση συνεχών μεταβολών (Τζωρτζιάκης και Τζωρτζιάκη, 2007). Οι αλλαγές αυτές είναι αποτέλεσμα της νέας δομής της οικονομίας και εντείνονται ακόμη περισσότερο στις μέρες μας. Οι οργανισμοί αποτελούν ανοικτά συστήματα και βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν στο περιβάλλον και η υποχρέωσή τους να πραγματοποιούν συχνές και ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και δραστηριοποιούνται. Χρειάζεται, επομένως, οι οργανισμοί να υιοθετούν νέους τύπους οργανωτικής δομής, νέες διαδικασίες παραγωγής και συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων τους. Η ανάγκη αυτή επιβάλλεται από ένα πλέγμα συνθηκών που διαμορφώνονται και ένα σύνολο προβλημάτων που δημιουργούνται στο κοινωνικό, τεχνικό και οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και αναπτύσσονται οι οργανισμοί. Μόνο έτσι ένας οργανισμός θα έχει πιθανότητες να επιτύχει τους στόχους του στην αγορά ή την κοινωνία. Κοινός παρονομαστής και για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που ηγούνται, αλλά και για αυτούς που ακολουθούν, είναι η διαδικασία της αλλαγής (Αδαλόγλου, μ.δ., Κανελλοπούλου, 2010, Κουμιώτη, 2006, Σασσάλου, 2011, Γκόκης, 2012, Bourda, 2013).

# 1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σε όλες τις περιόδους της ιστορία της ανθρωπότητας, η αλλαγή αποτελούσε τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επιβίωναν και αντιμετώπιζαν τις προκλήσεις της εποχής τους. Οι άνθρωποι πάντα άλλαζαν *«με σκοπό να χειριστούν τις ζωές τους με μεγαλύτερη ευκολία και ασφάλεια»* (Nika and Dimas, n.d.).

Η αλλαγή είναι ένα φυσιολογικό χαρακτηριστικό της σημερινής κοινωνίας. Αν και οι επιπτώσεις της μπορεί να μη γίνονται άμεσα αντιληπτές, ωστόσο η αλλαγή επηρεάζει, άμεσα ή έμμεσα, τον καθένα. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο τρόπος που εμείς αλλάζουμε και οι όποιες αντιδράσεις μας στις αλλαγές επηρεάζονται από την ατομική, ομαδική ή επιχειρησιακή κουλτούρα που έχουμε αναπτύξει όσο ζούμε και συνεχίζουμε να διαμορφώνουμε προσωπικά.

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί στην αλλαγή, ανάλογα με το περιεχόμενό της και τη διαδικασία που χρησιμοποιείται. **Αλλαγή** είναι η μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό (Βασιλάκης και Γεννατάς, 2010). Αυτή η μετάβαση συνιστά μία διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικών ή οικονομικών) σε ένα καινούριο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001, James, 1996, Καρυωτάκης, 2014).

Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή χρειάζεται αναθεώρηση της καταλληλότητας των σχέσεων και της συμπεριφοράς. Χρειάζεται λήψη απόφασης για την υιοθέτηση καινούριας συμπεριφοράς και στάσεων που θα εξασφαλίζουν καλύτερες δυνατότητες επίτευξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα στις πιέσεις που ασκούνται από τις μεταβολές που συμβαίνουν στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Η αλλαγή περιλαμβάνει την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και τον προσδιορισμό μιας εύλογης μέλλουσας κατάστασης που να ικανοποιεί τους αντικειμενικούς στόχους του παρόντος.

Ο Elliott (1990), ορίζει την αλλαγή ως ένα σύνθετο ψυχολογικό γεγονός που η ενέργειά του πρέπει να γίνει σεβαστή και να τύχει προσεκτικής διαχείρισης. Σύμφωνα με τον Mullins (2010), αλλαγή είναι μια διορθωτική επίδραση, αναγκαία και επιτακτική για την ανάπτυξη της κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας. Αποτελεί δηλαδή μία διαδικασία συνεχούς ανανέωσης και επανατοποθέτησης των στόχων, της στρατηγικής και των πολιτικών ενός οργανισμού προκειμένου να προσαρμοστεί στις συνθήκες του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και στις απαιτήσεις των «εσωτερικών και εξωτερικών πελατών» (Moran and Brightman, 2001). Δηλαδή, οι αλλαγές στην πλειοψηφία τους αποτελούν μία αναδιοργάνωση των υπαρχόντων δομών και νοοτροπίας, προκειμένου οι οργανισμοί να λειτουργούν, να αναπτύσσονται και να γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικοί (Rieley and Rieley, 1999, Zeffane, 1996, Ρεκλείτης, Στεφοπούλου, και Χαλάς, 2010).

Τα πάντα και όλοι υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές. Η αλλαγή περιλαμβάνει την αποκρυστάλλωση νέων δυνατοτήτων δράσης (νέες πολιτικές, συμπεριφορές, μορφές, μεθοδολογίες, προϊόντα ή ιδέες για την αγορά) που βασίζονται σε ανασχεδιασμένες μορφές δράσης του οργανισμού. Η αρχιτεκτονική της αλλαγής περιλαμβάνει τη σχεδίαση και

οικοδόμηση νέων μορφών ή την ανασχεδίαση παλαιών, ώστε να καταστούν δυνατές νέες, παραγωγικότερες ενέργειες (Kanter, 1983, James, 1996).

Σε ένα δυναμικό περιβάλλον, η αλλαγή είναι αναπόφευκτη, ο δε ρυθμός της σήμερα είναι πλέον τόσο γοργός που είναι δύσκολο να έχεις καταφέρει να προσαρμοστείς σε μια αλλαγή πριν καταφθάσει η επόμενη. Το τεχνολογικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον αλλάζει ταχύτατα και ένας οργανισμός θα μπορέσει να επιβιώσει μόνο αν μπορεί να αντιδρά αποτελεσματικά σε αυτές τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις (Harvey and Brown, 1988).

Η επιτυχής διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής ισοδυναμεί σχεδόν σίγουρα με επιτυχημένα αποτελέσματα στους στόχους του οργανισμού, της ομάδας, ή του ατόμου που βρίσκεται αντιμέτωπο με τις απαιτήσεις αλλαγής.

## 1.1 Οργανωσιακή αλλαγή

Η σταθερότητα που χαρακτήριζε τον κόσμο των επιχειρήσεων τις δεκαετίες του '50 και του '60 αντικαταστάθηκε από τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης που επέβαλλαν οι νέες συνθήκες που επικράτησαν τις επόμενες δεκαετίες. Στα χρόνια που ακολούθησαν, η γενική φιλοσοφία για την έννοια της αλλαγής στις επιχειρήσεις ακολούθησε μία εξελικτική πορεία. Από τα τέλη της δεκαετίας του '70 άρχισαν σταδιακά να παρατηρούνται σημαντικές αναταράξεις στο χώρο των επιχειρήσεων, που προκλήθηκαν από τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού εταιρειών σε διεθνές επίπεδο, από την ένταση του ανταγωνισμού, την πτώση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των ως τότε διακεκριμένων κλάδων της οικονομίας και την αναζήτηση τρόπων εισαγωγής κι εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών (πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, μεταφορές) στις επιχειρήσεις (Καρφίτσα και Γιάγκου, 2004). Η περίοδος αυτή γενικότερα σηματοδοτεί τη ρήξη με τους μέχρι τότε καλά κατανοητούς τρόπους στρατηγικής, σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων. Το επιχειρηματικό πεδίο, που χαρακτηριζόταν μέχρι πρότινος από σταθερότητα, προβλεψιμότητα και καλά καθορισμένους κανόνες ανταγωνισμού, σήμερα χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα.

Το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής έχει απασχολήσει έντονα τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την επιχειρηματική κοινότητα παγκοσμίως, ιδιαίτερα τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Στη δεκαετία του 80' επικράτησε το «γραμμικό μοντέλο» (Fullan, 1992, Stiegelbauer, 1994). Οι επιχειρήσεις δεν προετοιμάζονταν για την αλλαγή (Κουμιώτη, 2006). 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 και δεν προλαμβάνονταν. Η φιλοσοφία αυτή δημιουργούσε προβλήματα όπως υψηλό κόστος, καθυστερήσεις, κ.α. που προέκυπταν από την ελλιπή προετοιμασία.

Στη δεκαετία του '90 οι επιχειρήσεις, διαπιστώνοντας τα προβλήματα του προηγούμενου μοντέλου, κινήθηκαν στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση. Δόθηκε μεγάλη έμφαση στο σχεδιασμό και στη μελέτη, με απώτερο στόχο τον ολοκληρωτικό έλεγχο της διαδικασίας. Αυτή η προσέγγιση, μολονότι κάλυπτε επαρκέστερα την έρευνα για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου και οδήγησε στην εμπάθυνση της γνώσης για την αλλαγή (Starling, 1984), συχνά προκαλούσε μεγάλες καθυστερήσεις με αποτέλεσμα η διαδικασία να ολοκληρώνεται άκαιρα. Σήμερα, η έρευνα για την αλλαγή συνδυάζει τις δύο παραπάνω

φιλοσοφίες και δίνει έμφαση τόσο στην οργάνωση της διαδικασίας της αλλαγής όσο και στην υλοποίηση, στα πρακτικά προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία. Η διαδικασία της αλλαγής οργανώνεται με μεγάλη συστηματικότητα και βάθος, χωρίς όμως να αναλώνεται σε άσκοπες λεπτομέρειες, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και στη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης του μοντέλου (Harrison, 1999), επιλύοντας έτσι προβλήματα που ανέκυπταν από τις μονοδιάστατες προσεγγίσεις του παρελθόντος.

Το θέμα της αλλαγής στις επιχειρήσεις έχει γίνει πιο έντονο τις τελευταίες δεκαετίες και θεωρείται πολλές φορές κάτι ως αναγκαίο, αλλά ασύνηθες και πολλές φορές ανεπιθύμητο (Διονυσίου, 2004). Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας μια επιχείρησης, ως συνέπεια της απαίτησης για συνεχή βελτίωση της οργάνωσης της και προσαρμογής με το περιβάλλον της, ώστε να εξασφαλιστεί η επιβίωση και η ανταγωνιστικότητα της.

**Οργανωσιακή αλλαγή** είναι η διαδικασία κατά την οποία αναλύοντας το παρελθόν απομονώνεις και αναπτύσσεις τα δομικά στοιχεία του παρόντος που είναι απαραίτητα για το μέλλον (Kanter *et al*, 1992, όπως αναφέρουν οι Rashid *et al.*, 2004). Προϋποθέτει την τροποποίηση της οργανωσιακής δομής, του οράματος, της κουλτούρας και των τεχνολογιών με στόχο πάντοτε τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Γρέψιου, 2006).

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στους οργανισμούς είναι διαφόρων μορφών και κυρίως αφορούν (α) το σύστημα παραγωγής και ό,τι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζόμενους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση εργοστασίου, παραγωγή νέου προϊόντος, μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών) και (β) το σύστημα-ανθρώπινος παράγοντας (π.χ. νέος κανονισμός εργασίας, σύστημα προαγωγών, διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, εκπαίδευση προσωπικού, ανταμοιβές, μειώσεις προσωπικού, κ.λ.π.) (Χυτήρης, 2001, Polychroniou, 2009).

Μερικές από τις αλλαγές είναι μεγάλης κλίμακας, αφορούν δηλαδή όλο τον οργανισμό όπως π.χ. η αναδιοργάνωση ή η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης για όλο το προσωπικό (Ανδριανάκος, 2006). Άλλες είναι μικρότερης κλίμακας αλλαγές και αφορούν επί μέρους μόνο τμήματα ή παραγωγική δραστηριότητα (π.χ. νέος καταμερισμός εργασιών σε ένα τμήμα, αναδιάταξη θέσεων εργασίας, χορήγηση επιδόματος σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, αλλαγή προϊσταμένου, ισχύς ελαστικού ωραρίου σε μια διεύθυνση ή τμήμα).

Επιπρόσθετα, οι αλλαγές πραγματοποιούνται είτε προληπτικά είτε αντιδραστικά. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση άλλοτε προβλέπει τις επερχόμενες αλλαγές και παίρνει τα κατάλληλα μέτρα και άλλοτε αναγκάζεται να προβεί σε μια τέτοια ενέργεια, ώστε να επιβιώσει (Appelbaum *et al*, 1998). Βέβαια είναι και αυτοί που υποστηρίζουν ότι η αλλαγή πρέπει να είναι μία συνεχής και εξελικτική διαδικασία που «προκύπτει μέσα από το πέρασμα του χρόνου και ταυτόχρονα το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης της ιστορίας, της οικονομίας, της πολιτικής και των χαρακτηριστικών του επιχειρησιακού τομέα» (Wilson, 1992, όπως αναφέρουν οι Appelbaum *et al*, 1998).

Οι επιχειρούμενες αλλαγές έχουν ως επί μέρους στόχους την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την παραγωγή-διάθεση στην αγορά ενός νέου προϊόντος, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων, την αύξηση του βαθμού παρακίνησης ή την επίτευξη κοινωνικής αποδοχής. Για την επίτευξη των επί μέρους στόχων, ο οργανισμός πρέπει να αντιδράσει κατάλληλα,

δηλαδή έγκαιρα και αποτελεσματικά, στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να επιτύχει την ανάλογη αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι ο οργανισμός δεν αντιδρά μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και στις απαιτήσεις - πιέσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό του περιβάλλον, όπως π.χ. μειωμένη παραγωγικότητα, αναποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου, υπερβολικός αριθμός υπερωριών, μειωμένο ηθικό κ.λ.π.

Έτσι το πρόβλημα της αλλαγής στους οργανισμούς είναι διπλό: (α) αντίδραση σε εξωτερικές συνθήκες και πιέσεις και (β) αντίδραση σε εσωτερικές συνθήκες και πιέσεις. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση του οργανισμού ή επιχείρησης στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες (Καλαθάκη, 2012). Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι: η αλλαγή του σκοπού της επιχείρησης/οργανισμού, οι περικοπές στη χρηματοδότηση, το άνοιγμα σε νέες αγορές πελατών ή σε νέα προϊόντα/υπηρεσίες, η εμφάνιση ισχυρού ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την ανάγκη για κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης, τυχόν ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις ή δραματικές αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. λόγω περιβαλλοντικών κινδύνων) κλπ.

Σύμφωνα με τον Jones (2004), όταν ένας οργανισμός αποφασίζει ή υποχρεώνεται να αυξήσει την ικανότητά του προκειμένου να δημιουργήσει αξία ή να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του, αυτό οδηγεί στην οργανωσιακή αλλαγή (Ανδρέογλου, 2011). Η οργανωσιακή αλλαγή είναι δηλαδή μία διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια άλλη επιθυμητή προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του (Αθανασιάδης, 2013). 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. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορεί ο οργανισμός να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά. Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή χρειάζεται αναθεώρηση της καταλληλότητας των στάσεων και της συμπεριφοράς τόσο των ατόμων, όσο και των ομάδων που θα πάρουν μέρος στην αλλαγή και θα τους αφορά. Επιπλέον, χρειάζεται η λήψη σχετικών αποφάσεων για την υιοθέτηση των καινούριων συμπεριφορών και στάσεων που θα εξασφαλίζουν καλύτερες δυνατότητες επίτευξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα στις πιέσεις που ασκούνται από τις μεταβολές που συμβαίνουν στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Ο Armenakis (2002) σημειώνει ότι οργανωσιακή αλλαγή είναι *«Μία συμμετοχική διαδικασία για τη διάγνωση, το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των οργανωτικών αλλαγών που απαιτούνται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού»*. Σύμφωνα με τον Burnes (1996) *«Οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του»*. Οι Anderson and Anderson (2001) αναφέρουν την οργανωσιακή αλλαγή ως *«ένα σύνολο αρχών, τεχνικών, και συνταγών που εφαρμόζονται στις ανθρώπινες πτυχές της εκτέλεσης σημαντικών πρωτοβουλιών αλλαγής στην οργανωτική δομή. Η εστίασή της είναι όχι στο «τι» είναι η κινητήρια δύναμη της αλλαγής (τεχνολογία, τα σχέδια αναδιοργάνωσης, συγχωνεύσεις/εξαγορές, η παγκοσμιοποίηση, κλπ.), αλλά για το «πώς» θα ενορχηστρώσει την ανθρώπινη υποδομή που περιβάλλει βασικά κομμάτια της έτσι ώστε οι άνθρωποι να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να απορροφήσει το επιπτώσεις που τους επηρεάζουν»*.

Η **οργανωσιακή αλλαγή** μπορεί να οριστεί και ως η διαφοροποίηση της μορφής, της ποιότητας και της δομής ενός οργανισμού ή οργανωσιακής ενότητας μέσα στην πορεία του χρόνου. Η οργανωσιακή ενότητα μπορεί να είναι η ατομική εργασία ενός εργαζόμενου, μια ομάδα εργασίας, ένας οργανωσιακός τομέας ή τμήμα, το σύνολο του οργανισμού ή ένα σύνολο οργανισμών (Poole and Van de Ven, 2001). Η αλλαγή σε όλες αυτές τις οργανωσιακές ενότητες μπορεί να διαπιστωθεί από την μέτρηση διαφόρων διαστάσεων του ίδιου οργανισμού σε δυο διαφορετικά χρονικά σημεία και στη συνέχεια τη σύγκριση αυτών των διαστάσεων στην πορεία του χρόνου. Αν η διαφοροποίηση είναι μεγαλύτερη από το μηδέν τότε μπορούμε να πούμε ότι ο οργανισμός ή η οργανωσιακή ενότητα έχουν αλλάξει στην πορεία του χρόνου. Συνήθως οι έρευνες για την οργανωσιακή αλλαγή αναφέρονται στη φύση αυτών των διαφοροποιήσεων, στο τι προκαλεί τις αλλαγές και ποιες οι επιπτώσεις των αλλαγών πάνω στον οργανισμό. Η διεθνής έρευνα για την οργανωσιακή αλλαγή αφορά είτε άτομα ή ομάδες μέσα στους οργανισμούς (ψυχοσυναισθηματική πρόσληψη της αλλαγής από τα άτομα ή τις ομάδες και τις επιπτώσεις της αλλαγής στη συμπεριφορά τους), είτε ολόκληρο τον οργανισμό (Poole and Van de Ven, 2001).

Σύμφωνα με τον Lines (2005) η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια σχεδιασμένη αλλαγή στην επίσημη δομή, συστήματα, διαδικασίες των οργανώσεων για την επίτευξη ενός ή περισσότερων οργανωτικών στόχων. Επίσης, σύμφωνα με τις Struckman και Yammarino (2003) οργανωσιακή αλλαγή είναι *«ένα κατευθυνόμενο σύστημα, διαδικασία ή/και συμπεριφορική ανταπόκριση σε βάθος χρόνου απέναντι σε ένα γεγονός-ερέθισμα»*. Σε αναφορά που γίνεται από τις ίδιες, συναντούμε τους ακόλουθους ορισμούς: στην οργανωσιακή θεωρία η αλλαγή ορίζεται σαν *«υιοθέτηση μιας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς από έναν οργανισμό»*. Στην οργανωσιακή συμπεριφορά περιγράφεται ως *«η πράξη της διαφοροποίησης ή αλλαγής των συμβατικών τρόπων σκέψης ή συμπεριφοράς»*. Η αλλαγή γίνεται μερικές φορές αντιληπτή ως ευκαιρία ανάπτυξης για μια επιχείρηση και μερικές φορές σαν αναγκαίο κακό για την επιβίωση. Στη βιβλιογραφία συναντάμε επίσης συχνά δύο ορισμούς της οργανωσιακής αλλαγής: *«μια εμφανής διαφορά σε μια οργανωσιακή οντότητα στην πάροδο του χρόνου σε επιλεγμένες διαστάσεις»* ή *«μια ακολουθία γεγονότων που περιγράφουν πως εκτυλίσσονται η ανάπτυξη»* (Poole and Van de Ven, 2000).

Σύμφωνα με τις Struckman και Yammarino (2003) οι παράγοντες που συντελούν στην οργανωτική αλλαγή περιγράφονται από την εξής συνάρτηση:

$Οργανωτική\ αλλαγή = f[(τύπος + ετοιμότητα + διαδικασία + αδράνεια) / (χρόνο)]$  όπου,

- ✓ *Τύπος* είναι η κατηγοριοποίηση της δραστηριότητας αλλαγής.
- ✓ *Ετοιμότητα* είναι τα πράγματα που ο οργανισμός μπορεί να κάνει συμπεριφορικά για να προετοιμαστεί για τις επερχόμενες δραστηριότητες αλλαγής.
- ✓ *Διαδικασία* δια μέσου της οποίας ένας οργανισμός μπορεί να κάνει την αλλαγή διαμορφώνοντας τη στρατηγική εφαρμογής.
- ✓ *Αδράνεια* είναι τα εμπόδια σε οργανωτικό, ομαδικό, δυαδικό και ατομικό επίπεδο αλλαγής.
- ✓ *Χρόνος* είναι όλες οι σχετικές διαστάσεις του χρόνου (τόσο θεωρητικά όσο και μεθοδολογικά) στη μελέτη της αλλαγής.

Η συνάρτηση δεν αποτελεί τόσο μια μαθηματική εξίσωση, όσο μια θεωρητική έκφραση όλων των στοιχείων που είναι αναγκαία και επαρκή για να περιγραφεί η οργανωτική αλλαγή. Αυτή η θεωρητική έκφραση υποδηλώνει ότι υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά ρεύματα έρευνας στον τομέα των οργανωτικών αλλαγών (τύπος, ετοιμότητα, διαδικασία και αδράνεια) σε συνάρτηση με το χρόνο. Το πλεονέκτημα που προσφέρει η συνάρτηση αυτή είναι ότι δίνει μία εικόνα των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων που

συντελούν στην οργανωτική αλλαγή. Πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμα και η διάταξη των επιμέρους συντελεστών της εξίσωσης είναι σκόπιμη: ένας οργανισμός πρέπει να ξέρει τι έχει να αντιμετωπίσει (τύπος) για να αρχίσει να συμπεριφέρεται κατάλληλα (ετοιμότητα), έτσι ώστε η εφαρμογή της αλλαγής (διαδικασία) να γίνεται όσο το δυνατόν ομαλότερα, επιλύοντας ενεργά την φυσική δύναμη της αδράνειας. Η εξίσωση εμπεριέχει τον παράγοντα της ετοιμότητας και τον συνδέει με άλλους παράγοντες που θα επιφέρουν (ή όχι) την αλλαγή. Οι Struckman και Yammarino (2003) χρησιμοποίησαν, επίσης, αντί για τον όρο αδράνεια της εξίσωσης, τον όρο *αντίσταση*.

Ο Pascale (1990) διακρίνει την αλλαγή από τον μετασχηματισμό. Υποστηρίζει ότι η έννοια της αλλαγής χρησιμοποιείται για να εκφράσει τις σταδιακές βελτιώσεις των υφιστάμενων στοιχείων της επιχείρησης και θεωρεί ότι ο σκοπός της αλλαγής είναι να κάνει τα πράγματα καλύτερα ή τουλάχιστον διαφορετικά. Με την έννοια του μετασχηματισμού θέλει να εκφράσει την μεταμόρφωση της οργάνωσης. Δηλαδή, ο μετασχηματισμός σε αντίθεση με την αλλαγή δεν αφορά τη βελτίωση των όσων υπάρχουν αλλά την δημιουργία των όσων δεν υπάρχουν.

Οι Nadler και Tushman (1997) διακρίνουν τις οργανωσιακές αλλαγές σύμφωνα με δύο κριτήρια: α) με κριτήριο την σπουδαιότητά τους (οριακές, σταδιακές και στρατηγικές) και β) με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή (αντιδραστικές, προδραστικές). Αντιδραστικές είναι οι αλλαγές αυτές που πραγματοποιούνται για να απαντήσουν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα, γεγονός ή πίεση. Πρόκειται δηλαδή για αλλαγές με σκοπό την προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Από την άλλη, προδραστικές είναι οι αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για αυτά που πρόκειται να συμβούν και κατά συνέπεια είναι οι αλλαγές οι οποίες δημιουργούν τις εξελίξεις. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν επίσης ως προς το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους. Υπάρχουν διάφορες τυπολογίες οργανωσιακών αλλαγών από τις οποίες παρουσιάζουμε αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως είναι η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες κ.λπ.

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής είναι πλέον συνώνυμη με το σταθερό τρόπο δραστηριοποίησης μέσα στις επιχειρήσεις (Appelbaum et al, 1998). Η διαδικασία της αλλαγής είναι μια διαδικασία συνεχούς ανανέωσης και επαναπροσδιορισμού της κατεύθυνσης, της στρατηγικής και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, προκειμένου να προσαρμοστεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στις απαιτήσεις των πελατών της (εσωτερικών και εξωτερικών) (Moran and Brightman, 2001). Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την American Management Association έδειξε ότι στο 84% των αμερικανικών επιχειρήσεων εξελίσσεται τουλάχιστον μια μεγάλη οργανωσιακή αλλαγή, ενώ στο 46% πραγματοποιούνται τρεις ή και περισσότερες (Weber, 2001). Στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι αλλαγές αποτελούν μία επαναδιοργάνωση των ήδη υπάρχοντων δομών και φιλοσοφιών προκειμένου οι επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές (Rieley and Rieley, 1999, Zeffane, 1996). Θεωρείται μάλιστα, ότι η αλλαγή για έναν οργανισμό είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιβίωσή του στο μέλλον. Ο οργανισμός που δεν θέλει να ξεπεραστεί από τις τρέχουσες εξελίξεις, οφείλει να αλλάξει, σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του και κυρίως στην αντίληψη που έχει ο ίδιος για την έννοια της αλλαγής. Αυτή είναι η βασική πρόκληση και ο αγώνας που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Stiegelbauer, 1994).



## 1.2 Διοίκηση αλλαγών

Σε κάθε περίπτωση οργανωσιακής αλλαγής έχουμε μια κατάσταση στην οποία επιθυμούμε να μεταβούμε και την υφιστάμενη κατάσταση την οποία θα αφήσουμε και θα αποτελέσει παρελθόν (Μυλούλη, 2012). 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 and Powers, 2004). Η κύρια δυσκολία που αντιμετωπίζουμε είναι η εύρεση μιας δομημένης και καλά οργανωμένης διαδικασίας για την ομαλή και επιτυχημένη μετάβαση από τη μια κατάσταση στην άλλη (Ρίσκου και Τσουρούκη, 2009, Μωραϊτάκη, 2006). Η αποτελεσματική διαχείριση όλων των συντελεστών της αλλαγής συνοψίζεται στην έννοια της *διοίκησης αλλαγών*. Η διαδικασία αυτή, στηριζόμενη σε μεθόδους, θεωρητικά μοντέλα και βέλτιστες πρακτικές σκοπό έχει να υποστηρίξει τη μετάβαση αυτή και να εξασφαλίσει την επιτυχία της (Jones and Powers, 2004).

Αν θελήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη Διοίκηση Αλλαγών θα μπορούσαμε να πούμε ότι *«είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη οργανωσιακή αλλαγή»* (Jones and Powers, 2004). Σύμφωνα με τον Recardo (1995, στο Johnson, 2004), διοίκηση αλλαγών είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός σχεδιάζει, εφαρμόζει και αξιολογεί τους μηχανισμούς που θα πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η διοίκηση αλλαγών περιλαμβάνει τα εργαλεία, τις τεχνικές και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να κατευθύνουν τους πόρους και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού στην εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής. Κατά τους Moran και Brightman (2000), καθώς πηγή αλλαγής δεν είναι μόνο το εξωτερικό περιβάλλον, η διοίκηση αλλαγών χαρακτηρίζεται ως *«η προσπάθεια συνεχούς ανανέωσης της κατεύθυνσης, της δομής και των δυνατοτήτων ενός οργανισμού με στόχο την ικανοποίηση των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του»*. Πρόκειται για ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα, καθώς οι υπεύθυνοι καλούνται να προβλέψουν και να οραματιστούν το μέλλον αξιολογώντας τα στοιχεία του παρόντος.

Η Διοίκηση Αλλαγών, ως διαδικασία συνολικής διαχείρισης και ελέγχου των ριζικών μεταβολών στην οργανωτική δομή και λειτουργία ενός οργανισμού, εμπλέκει τους ανθρώπους, τις τεχνολογίες και τα συστήματα/διαδικασίες του οργανισμού (Παπαγεωργίου, 2014). Από τις τρεις αυτές μεταβλητές η πλέον κρίσιμη είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, η διαχείριση του οποίου αποτελεί το βασικό κριτήριο επιτυχίας ή μη των αλλαγών.

Στόχος της Διοίκησης της Αλλαγής (Παπαγεωργίου, 2014) είναι να βοηθήσει στην όσο το δυνατόν συντομότερη εδραίωση των επιχειρησιακών αλλαγών προκειμένου να:

- ✓ ελαχιστοποιηθεί η επίδραση στην παραγωγικότητα,
- ✓ αποφευχθούν αχρείαστα λάθη,
- ✓ εξουδετερωθεί κάθε επίδραση της αλλαγής στον πελάτη
- ✓ επιτευχθούν τα αναμενόμενα κέρδη από την αλλαγή όσο το δυνατόν συντομότερα.

Η Διοίκηση Αλλαγών αποτελείται από τρεις επιμέρους φάσεις:

- ✓ Προετοιμασία της αλλαγής, μέσω του προσδιορισμού του τι είδους αλλαγές χρειάζονται και για ποιους λόγους.
- ✓ Διαχείριση της αλλαγής, μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων πλάνων επικοινωνίας, εκπαίδευσης, καθοδήγησης και αντιμετώπισης πιθανών αντιδράσεων των εμπλεκόμενων.
- ✓ Εδραίωση της αλλαγής, μέσω διορθωτικών ενεργειών που διασφαλίζουν την επιτυχία της.

Οι θεωρίες διοίκησης της αλλαγής προτείνουν οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών που αυτοί εκτελούν προσεγγίζοντας το θέμα κυρίως μακροσκοπικά χωρίς να δίνουν έμφαση στα άτομα τα οποία εμπλέκονται άμεσα στην αλλαγή. Τα υπάρχοντα μοντέλα σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής μπορεί να προσφέρουν το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για τη μελέτη της αναμόρφωσης ενός οργανισμού σε επιχειρηματικό αφού εξετάζουν το πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται από τις προσπάθειες αναμόρφωσης κάθε μορφής, καθώς και ποιες παρεμβάσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε η αναμόρφωση να είναι επιτυχής (Παπαϊωάννου, 2008). Περισσότερα θα δούμε σε επόμενο κεφάλαιο. Στόχος μας επίσης είναι να δούμε τις αντιδράσεις που προβάλλουν τα άτομα στην επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή και αν προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή που αποτελεί τη βασική αιτία για αναποτελεσματικές προσπάθειες αναμόρφωσης συγχρόνων οργανισμών (Παπαϊωάννου, 2008).

Στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε αναλυτικά τις δυνάμεις και παράγοντες που προκαλούν την οργανωσιακή αλλαγή, ενώ στο Κεφάλαιο 4 θα μελετήσουμε αναλυτικά τις πολύπλευρες διαστάσεις της οργανωσιακής αλλαγής.

## 2 ΑΙΤΙΑ, ΔΥΝΑΜΕΙΣ, ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Το δυναμικό και ευμετάβλητο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν σήμερα οι οργανισμοί τους ωθεί να επανεξετάσουν τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας και διοίκησής τους και της οργανωσιακής τους δομής και κουλτούρας και να υιοθετήσουν μία φιλοσοφία αλλαγής. Η εφαρμογή του Μάνατζμεντ Αλλαγών προϋποθέτει την ετοιμότητα της επιχείρησης να εντοπίζει, επεξεργάζεται και αξιολογεί τις δυνάμεις που προκαλούν ή μπορεί να προκαλέσουν αλλαγές στο περιβάλλον της. Οι δυνάμεις αυτές αποτελούν και τα ερεθίσματα ή προκαλούν τις ιδέες που σχετίζονται με τις αλλαγές που πρόκειται να εισαχθούν στην επιχείρηση. Επομένως, είναι αναγκαίο να μελετήσουμε τους παράγοντες εκείνους που μπορεί να προκαλέσουν αλλαγές τόσο στην γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, όσο και στα επιμέρους συστήματα οργάνωσης που μπορεί να επηρεάσουν την καθημερινή της λειτουργία. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στους παράγοντες από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αλλά και στις αλλαγές που μπορεί να προκαλέσουν δυναμικές, όπως η καινοτομία και η παγκοσμιοποίηση των αγορών και του ανταγωνισμού.

Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι όλες οι δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της. Διακρίνεται σε **εξωτερικό** και **εσωτερικό** περιβάλλον. Η διαδικασία της αλλαγής είναι δυνατόν να πηγάζει τόσο έξω από τον οργανισμό, όσο και από εσωτερικές ανάγκες ενός συγκεκριμένου οργανισμού (Montana and Charnov, 2002, Αποστολοπούλου και Καζαντίνος, 2006, Παπαδάκη και Γιανναδάκη, 2010, Δασκαλογιαννάκη και Δημητρογιαννάκη, 2012, Μπαλοδήμας, 2008, Νούτση, 2008, Kotter, 2001). Η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, καλείται να αντιδράσει κατάλληλα, δηλαδή έγκαιρα και αποτελεσματικά, στις απαιτήσεις τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι το πρόβλημα της αλλαγής είναι διπλό: (α) αντίδραση σε εξωτερικές συνθήκες πίεσης και (β) αντίδραση σε εσωτερικές συνθήκες πίεσης.

Οι **εξωτερικοί παράγοντες** είναι αυτοί που σχετίζονται με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και, όταν αλλάζουν, αυξάνουν το βαθμό της αβεβαιότητας την οποία καλείται η επιχείρηση να αντιμετωπίσει και καθιστούν την υπάρχουσα δομή και στρατηγική της μη αποδοτικές. Οι περισσότερες προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές επιχειρούνται προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ή τις ευκαιρίες που έχουν ήδη παρουσιαστεί στο εξωτερικό περιβάλλον. Από την άλλη, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει προβλέψει τη μεταβολή κάποιας κατάστασης και προσπαθεί να προσαρμοστεί ανάλογα για να την αντιμετωπίσει με επιτυχία (Mullins, 2010). Οι εξωτερικοί παράγοντες κατηγοριοποιούνται σε άμεσους και γενικούς.

**Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον** είναι το μέρος που περιλαμβάνει τις δυνάμεις που έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει τα εξής:

- ✓ **Πελάτες:** είναι όλοι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που αποκτούν τα προϊόντα και δέχονται τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Ο Levitt αναφέρει ότι "ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι να αποκτήσει και να διατηρήσει τους πελάτες της". Για να το πετύχει αυτό, μια επιχείρηση, αρχικά, χρειάζεται να κατανοήσει τις επιθυμίες και τις

απαιτήσεις των πελατών και στη συνέχεια να τις ικανοποιήσει. Αυτοί οι πελάτες αποτελούν την αγορά στόχο (target group) της επιχείρησης. Οι πελάτες αποτελούν λόγο για οργανωσιακή αλλαγή στην επιχείρηση καθώς οι ανάγκες τους αυξάνονται λόγω τεχνολογικής ανάπτυξης, αύξηση του βιοτικού τους επιπέδου και δημιουργία νέων βελτιωμένων προϊόντων. Εφόσον οι ανάγκες αλλάζουν πρέπει να αλλάξουν και τα προϊόντα που τις ικανοποιούν, άρα και η επιχείρηση.

- ✓ **Ανταγωνιστές:** είναι οι άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο επιχειρηματικό τομέα, που παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες στην ίδια ομάδα πελατών ή ανταγωνίζονται για την απόκτηση των ίδιων πόρων. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών- συχνές αλλαγές στελεχών σε σημαντικά πόστα, δημοσιεύσεις άρθρων, οικονομικών αποτελεσμάτων, αναφορών, κ.λπ.- και να αντιδρούν σε αυτές ή ακόμα καλύτερα να τις προλαβαίνουν. Τα τελευταία χρόνια, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει την τεχνική του benchmarking, έτσι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απορροφήσει τα καλύτερα στοιχεία του ανταγωνισμού και να βελτιώσει αισθητά τη λειτουργία της. Οι ανταγωνιστές παίζουν σημαντικό ρόλο στις αλλαγές που χρειάζεται να κάνει η επιχείρηση. Πρέπει, με άλλα λόγια, για να γίνει πιο ανταγωνιστική να αυξήσει τις δυνάμεις της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να διορθώσει τις αδυναμίες της και να ελαχιστοποιήσει τις "απειλές" που δέχεται από το περιβάλλον της. Όλα αυτά είναι λόγοι για αλλαγές και εφόσον το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται εκείνη δεν μπορεί να μείνει στάσιμη.
- ✓ **Προμηθευτές:** είναι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που προσφέρουν τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να παράγει τα προϊόντα της ή να παρέχει τις υπηρεσίες της. Οι πόροι που προσφέρουν οι προμηθευτές δεν είναι μόνο υλικοί αλλά μπορεί να είναι οικονομικοί- όπως οι τράπεζες, οι μέτοχοι και οι επιχειρήσεις επενδύσεων, πληροφορίες- περιοδικά, εφημερίδες και οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν έρευνες αγοράς, ακόμα και εργαζόμενους από εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- ✓ **Αγορά εργασίας:** περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό που είναι διαθέσιμο να απασχοληθεί επαγγελματικά στην επιχείρηση. Τα ποσοστά ανεργίας έχουν αυξηθεί πολύ τον τελευταίο καιρό, λόγω της οικονομικής κρίσης της χώρας, την έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και των απαιτήσεων των επιχειρήσεων εξαιτίας της εισαγωγής νέων τεχνολογιών.

**Γενικό εξωτερικό περιβάλλον** είναι το μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος που περιλαμβάνει τις δυνάμεις που έχουν μια γενική και όχι άμεση επιρροή στην επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικοπολιτισμικούς και τεχνολογικούς (Appelbaum et al., 1998, Hamlin *et al.*, 2001, Moran και Brightman, 2000, Robbins and Judge, 2010, Χολέβας, 1995, Παπαδόπουλος, 2011). Η κατηγοριοποίηση αυτή είναι πολύ χρήσιμη γιατί αφενός αναλύει τις διαφορετικές πλευρές του οργανωσιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον οργανισμό και αφετέρου γιατί προσδιορίζει τη σχέση αυτών των παραγόντων με την οργανωσιακή αλλαγή.

- ✓ Η πρώτη κατηγορία παραγόντων αφορά στο *πολιτικό-νομικό περιβάλλον* που επηρεάζει κατά τέτοιο τρόπο τον οργανισμό που επιβάλλουν ή ωθούν τους οργανισμούς να προβούν σε αλλαγές. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι αλλαγές στους νόμους, οι αλλαγές στη φορολογία, η διεθνής κατάσταση όπως πόλεμοι ή τρομοκρατικά χτυπήματα, κυβερνητικές ρυθμίσεις κ.α. (Ζαβλανός, 2002)
- ✓ Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει *οικονομικούς παράγοντες* όπως η οικονομική πολιτική μιας χώρας, ο ανταγωνισμός, το επίπεδο των μισθών κ.α.

- ✓ Η τρίτη κατηγορία αφορά σε παράγοντες *κοινωνικοπολιτισμικούς* και περιλαμβάνει τις αλλαγές στον τρόπο ζωής, αλλαγές στα ζητήματα ισότητας στην εργασία, αλλαγές στο σεβασμό μας προς το περιβάλλον κ.α. (Brooks, 2009). Τα κοινωνικά δρώμενα κινούνται προς την παγκοσμιοποίηση και τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και των οργανώσεων γενικότερα. Η διεθνοποίηση αυτή της αγοράς έχει ως επακόλουθο διάφορες μεταρρυθμίσεις όπως είναι π.χ. η ανάγκη συγχώνευσης εταιριών με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Επιπλέον, πολλές μικρές εταιρίες είτε περιορίζονται ακόμη περισσότερο είτε αποσύρονται πλήρως από τον ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός άλλωστε είναι ένας κυρίαρχος παράγοντας στο ζήτημα της αλλαγής. Όταν μία ανταγωνιστική οργάνωση εξελιχθεί, αναπτυχθεί ή εφαρμόσει μια νέα μέθοδο, που κρίνεται επικερδής, τότε οι ομοειδείς της θα σπεύσουν σε μια ανάλογη πρακτική ή σε μία εντελώς νέα μέθοδο, ούτως ώστε να κερδίσουν έδαφος στο ανταγωνιστικό πεδίο.
- ✓ Η τέταρτη και τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει τους *τεχνολογικούς παράγοντες* που φέρνουν αλλαγές σε έναν οργανισμό εξαιτίας των δυνατοτήτων που έχει να προσφέρει η τεχνολογία. Η τεχνολογία βελτιώνεται με ραγδαία ταχύτητα, συνεπώς, νέες μέθοδοι και νέα μηχανήματα κερδίζουν έδαφος. Μία οργάνωση πρέπει να παρακολουθεί αυτές τις τεχνολογικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται. Για παράδειγμα, η τηλεργασία που καταργεί την έννοια του γραφείου και στηρίζεται στην εξ αποστάσεως παροχή υπηρεσιών, η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και η ανάπτυξη του διαδικτύου έχουν οδηγήσει τους οργανισμούς σε αλλαγές (Στειακάκης και Κατζός, 2002; Ζαβλανός, 2002; Jones and Powers, 2004, Παπαδάκης, 1999). Επιπλέον, οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν την εργασία στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και τους εργαζόμενους, υπαλλήλους γραφείου και εργάτες. Όταν πρόκειται να αποφασίσει για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τόσο το οικονομικό όσο και το ανθρώπινο κόστος. Μερικοί εργαζόμενοι δεν μπορούν να προσαρμοστούν σε νέες τεχνολογίες και είναι τα θύματα της αλλαγής. Η πρόοδος, με την εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να έχει ανθρώπινο κόστος με την απώλεια των θέσεων εργασίας (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Ο Luthans (Μπαλοδήμας, 2008) τις κατηγοριοποιεί κατηγοριοποιεί τις εξωτερικές δυνάμεις που προκαλούν τις αλλαγές σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- ✓ Η *υπέρμετρα ανταγωνιστική αγορά στον ιδιωτικό και σε κάποιες περιπτώσεις και στον δημόσιο οικονομικό τομέα.*
- ✓ Η *ραγδαία και συνεχείς αλλαγή της τεχνολογίας που συντελείται στις μέρες μας.*
- ✓ Οι *συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές τόσο στο φυσικό όσο και στο κοινωνικό περιβάλλον.*

Ο Ζαβλανός (2002) κατηγοριοποιεί τις εξωτερικές δυνάμεις που προκαλούν τις αλλαγές ως εξής :

- ✓ Η *αγορά.* Οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν γι' αυτό και οι οργανισμοί για να τις ικανοποιήσουν πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτές.
- ✓ Οι *νόμοι και οι κανονισμοί.* Οι αλλαγές στους νόμους και στους κανονισμούς, μπορεί να αποτελέσουν αιτία αλλαγών. Για παράδειγμα αν υπάρχουν αλλαγές στους κανονισμούς ασφαλείας στη λειτουργία της επιχείρησης ή αλλαγές στην προστασία του περιβάλλοντος, τότε η επιχείρηση οφείλει να ενημερώσει τους υπαλλήλους της για τις αλλαγές αυτές.
- ✓ Η *τεχνολογία.* Οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Όταν οι μάνατζερ ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες τεχνολογικές, αποτέλεσμα

είναι να υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός.

Οι αλλαγές όμως δεν έρχονται μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, αλλά και από το εσωτερικό της (Χολέβας, 1995, James, 1996, Kotter, 2001). Οι **εσωτερικές δυνάμεις** αφορούν το εσωτερικό της εταιρίας. Είναι καταστάσεις, διαδικασίες και φαινόμενα που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό. Είναι οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση οι οποίες επηρεάζουν την ίδια και την λειτουργία της. Οι πόροι που χρησιμοποιεί ή τα μέσα διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

- ✓ **Ανθρώπινοι:** είναι το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην επιχείρηση, από τον πιο απλό εργαζόμενο με τις λιγότερες αρμοδιότητες έως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Είναι οι πόροι με τη μεγαλύτερη σημασία και αποτελούνται από (α) τους εργαζόμενους, που το έργο τους είναι καθαρά εκτελεστικό χωρίς καμία διοικητική αρμοδιότητα, (β) τα διοικητικά στελέχη ή manager, το έργο των οποίων είναι διοικητικό και ορισμένες φορές εκτελεστικό και (γ) τα επιτελικά στελέχη, με έργο επιτελικό, συμβουλευτικό δηλαδή, και μερικές φορές διοικητικό. Οι δραστηριότητες που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους απαιτούν πολλή προσοχή και είναι οι πρόσληψη προσωπικού, ανάθεση των κατάλληλων αρμοδιοτήτων σε αυτό, αποτελεσματική υποκίνηση του προσωπικού, συστηματική εκπαίδευση του, αξιολόγηση της απόδοσή του.
- ✓ **Υλικοί ή φυσικοί:** περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα και τα αποθέματα υλικών της επιχείρησης. Η διαθεσιμότητα και η αξία των υλικών πόρων και ιδιαίτερα των πρώτων υλών, επηρεάζουν το σχεδιασμό της επιχείρησης και την επιλογή της θέσης των μονάδων.
- ✓ **Οικονομικοί:** είναι τα οικονομικά κεφάλαια που χρειάζονται για να ιδρυθεί και να λειτουργήσει μία επιχείρηση. Το οικονομικό κεφάλαιο της επιχείρησης αποτελείται από το πάγιο και το κεφάλαιο κίνησης. Από εκεί και πέρα υπάρχουν διάφοροι τρόποι χρηματοδότησης, όπως για παράδειγμα, το αποθεματικό κεφάλαιο, το μετοχικό, το δανειακό και οι επιχορηγήσεις. Επίσης, πιο εξειδικευμένες μορφές, όπως, η χρηματοδοτική μίσθωση, το factoring και τα κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου.
- ✓ **Τεχνολογικοί:** περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία, τις διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και γενικά την τεχνολογική υποδομή που χρειάζεται η επιχείρηση. Σημαντικό είναι οι επιχειρήσεις να εκσυγχρονίζουν την τεχνολογία που χρησιμοποιούν τακτικά, ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα και να εξοικονομείται χρόνος.
- ✓ **Πληροφοριακοί:** είναι το αποτέλεσμα της επεξεργασίας και συσχέτισης δεδομένων, όπως γεγονότα, ιδέες, έννοιες, κτλ., με σκοπό την δημιουργία γνώσεων. Οι πληροφορίες βοηθούν τον manager να μάθει κάτι καινούριο και αυτό τον βοηθά να πάρει καλύτερες αποφάσεις.

Οι ανθρώπινες πηγές και η δομή εξουσίας ή η οργανωτική δομή ενός οργανισμού αποτελούν κατά τον Ζαβλανό (2002) τις σημαντικότερες εσωτερικές δυνάμεις αλλαγής. Τα άτομα αποτελούν μια σημαντική εσωτερική δύναμη αλλαγής. Οι άνθρωποι είναι απαραίτητοι για την παραγωγή των προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών της επιχείρησης. Μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχουν άνθρωποι, οι οποίοι προτιμούν τα πράγματα να παραμένουν απaráλλακτα και φέρνουν αντίσταση στις αλλαγές αλλά υπάρχουν και άνθρωποι που απαιτούν στο χώρο εργασίας τους καινοτομίες, νέες τεχνικές και πληροφορίες, ασκώντας

πίεση στα ανώτερα στελέχη να προβούν σε αλλαγές μέσα στον οργανισμό (Montana et al., 1993). Η οργανωτική δομή του οργανισμού είναι επίσης μία από τις ισχυρότερες εσωτερικές δυνάμεις αλλαγής. Θέματα όπως τα συστήματα ελέγχου, η τυπική δομή εξουσιοδοτήσεων, τα κανάλια πληροφοριών και τα συστήματα ανταμοιβής, επηρεάζουν τη σκέψη των στελεχών σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να κάνουν για να βελτιώσουν τη λειτουργία του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός με άκαμπτα συστήματα έλεγχου, ιεραρχική δομή εξουσίας και αποφάσεων, και συστήματα αμοιβών που δίνει ελάχιστες αυξήσεις στους μισθούς, τέτοια χαρακτηριστικά της οργάνωσης μπορεί να αποτελούν σημαντικό εμπόδιο σχεδίασης ή εφαρμογής των αλλαγών (Montana et al., 1993, Ζαβλανός, 2002).

Οι εσωτερικές δυνάμεις που ωθούν σε αλλαγή είναι πολλών ειδών. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες από αυτές που αφορούν: αλλαγές στις μηχανές και τον εξοπλισμό, τις μεθόδους και τις διαδικασίες, αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, οργανωτικές ρυθμίσεις και ρυθμίσεις προσωπικού, διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των προσώπων που έχουν την εξουσία και των υπολοίπων. Οι J.Jackson και C.Morgan (Μπαλοδήμας, 2008) προσθέτουν τις εξής δυνάμεις: επιθυμητές εμπειρίες από μία ενδεχόμενη αλλαγή, αλλαγές στους στόχους της εταιρίας, διαφορές μεταξύ των προσωπικών και των εταιρικών στόχων και προσδοκιών, πιθανή παρουσία ατόμων που ενστερνίζονται την καινοτομία ή είναι ιδιαίτεροι χαρακτήρες, απεργίες, χαμηλή παραγωγικότητα και αυξανόμενα κόστη, άσχημο ενδοεταιρικό κλίμα, αντίσταση στην εξουσία και άλλες συγκρούσεις μέσα στην εταιρία καθώς και άλλες αιτίες σύγκρουσης.

Σε μια έρευνα που πραγματοποίησαν οι Rothwell, Prescott και Taylor (1998, στο Αθανασιάδης 2013) αναγνώρισαν έξι λόγους αλλαγών που θα είχαν την σημαντικότερη επίδραση στον χώρο εργασίας και στο ανθρώπινο δυναμικό τα επόμενα χρόνια. Οι λόγοι που αναφέρθηκαν ήταν οι παρακάτω:

- ✓ Αλλαγές στην τεχνολογία, που θα έδιναν σημαντική ώθηση στην ανθρώπινη τεχνογνωσία
- ✓ Αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, που αναφερόταν στην αύξηση της κινητικότητας και της παγκόσμιας επικοινωνίας στον επιχειρηματικό κόσμο
- ✓ Συνεχής μείωση του κόστους αναφορικά με τις προσπάθειες των οργανισμών να ανταποκριθούν στα συνεχώς μειούμενα περιθώρια κέρδους, αφού πλέον η σύγκριση των τιμών είναι ευκολότερη μέσω του διαδικτύου.
- ✓ Αυξανόμενη ταχύτητα στις αλλαγές των αγορών, που μιλά για την προσπάθεια να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές ώστε να ανταποκρίνεται γρηγορότερα στα «θέλω» των πελατών.
- ✓ Ολοένα και σημαντικότερη η δημιουργία κεφαλαίου γνώσης, αφού είναι η ανθρώπινη δημιουργικότητα που θα ανακαλύψει νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, νέα προϊόντα και νέες αγορές
- ✓ Αυξανόμενος ρυθμός και επίδραση των αλλαγών που συμβαίνουν και επιβάλλουν στους ηγέτες να ανταποκρίνονται άμεσα σε αυτές.

Σε σχέση πάντως με τις μεταρρυθμίσεις που αφορούν το δημόσιο τομέα, ο Ο.Ο.Σ.Α (ΟΟΣΑ, 2001) υποστηρίζει ότι σύμφωνα με τα στοιχεία οι οικονομικοί παράγοντες και κυρίως η πίεση για βελτίωση των δημοσίων οικονομικών και η περιορισμένη δυνατότητα για αύξηση των απαιτούμενων πόρων αποτελούν τον κύριο παράγοντα που ωθεί τις κυβερνήσεις να προβούν να αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης με στόχο την καλύτερη χρήση των υλικών πόρων και του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Υπάρχουν πάρα πολλοί **λόγοι** για τους οποίους γίνεται μια διαδικασία αλλαγής. Είναι σχεδόν αδύνατο να αναφερθούν όλοι γιατί είναι πάρα πολλοί και ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση. Τα πιο συνηθισμένα προγράμματα αλλαγών έχουν να κάνουν με τους εξής λόγους:

- ✓ *Συγχωνεύσεις και εξαγορές.* Από τους βασικότερους λόγους που οδηγούν μια εταιρία σε αλλαγές διαφόρων ειδών και διαφορετικής κλίμακας κάθε φορά, προκειμένου να συμπορευτούν με επιτυχία οι δύο εταιρίες που γίνονται μία.
- ✓ *Εισαγωγή νέας τεχνολογίας.* Αναγκαστική προσαρμογή όλων των συστημάτων και μεθόδων στις νέες τεχνολογίες που εισήχθησαν.
- ✓ *Αλλαγή κουλτούρας.* Αυτού του είδους οι αλλαγές συμβαίνουν συνήθως όταν κάτι δεν πάει καλά εντός του οργανισμού και πρέπει να
- ✓ αλλάξει για να αποφευχθούν οι δυσάρεστες συνέπειες του (π.χ. διαφωνίες, αδιαφορία, αναποτελεσματικότητα κτλ).
- ✓ *Αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών.* Κυρίως για να εισαχθούν νέες διαδικασίες που υπόσχονται καλύτερη απόδοση.
- ✓ *Αλλαγή πολιτικών.* Τα πράγματα αντιμετωπίζονται από νέα οπτική. Αλλάζει συνήθως η σχέση της εταιρίας με το περιβάλλον της (πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες, κ.ο.κ.).
- ✓ *Διοίκηση ολικής ποιότητας.* Η ανάγκη για παροχή νέων και καλύτερων ποιοτικά προϊόντων και υπηρεσιών οδηγεί πολλές φορές σε αλλαγές για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός.
- ✓ *Αλλαγές στην οργανωτική δομή -ανασυγκρότηση.* Εδώ έχουμε προγράμματα αλλαγής που αφορούν συνήθως το σύνολο της εταιρείας
- ✓ *Αλλαγές στα κανάλια διανομής.* Τα προϊόντα διατίθενται μέσω νέων καναλιών, ή καταργούνται τα παλιά κανάλια (π.χ. λιανέμποροι) και στη θέση τους μπαίνουν άλλα (π. χ. διαδίκτυο). Σε αυτή την περίπτωση, ο κίνδυνος αποτυχίας της αλλαγής είναι ιδιαίτερα αυξημένος και θέλει μεγάλη προσοχή η όλη διαδικασία μιας και ως επί το πλείστον τα παραδοσιακά κανάλια διανομής που παρακάμφθηκαν ή θίχθηκαν από την νέα κατάσταση είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αντιδράσουν και θα προκαλέσουν προβλήματα.
- ✓ *Αλλαγές για προσαρμογή στους νέους νόμους.* Αν αλλάξουν οι νόμοι που αφορούν άμεσα ή έμμεσα την εταιρία και υπάγεται σε άλλες διατάξεις ή λάβουν χώρα άλλες παρόμοιες αλλαγές, τότε η εταιρία οφείλει να αλλάξει για να προσαρμοστεί στους νέους κανόνες που ισχύουν. Φυσικά αυτού του είδους οι αλλαγές είναι επιβαλλόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον και η επιχείρηση δεν μπορεί να αποφύγει

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

- ✓ **Εμπορικοί:** Οι οποίοι περιλαμβάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζονται για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (αύξηση του μεριδίου αγοράς, άνοιγμα σε νέες αγορές, κ.α).
- ✓ **Τεχνολογικοί:** Οι οποίοι περιλαμβάνουν τις ενέργειες για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση και αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης και στην αύξηση της παραγωγικότητας (υιοθέτηση και εξοικείωση με νέα τεχνολογία, κ.α).
- ✓ **Καινοτομικοί:** Οι σκοποί αυτοί προσφέρουν την ευκαιρία για κάτι νέο στον



οργανισμό ή την αγορά. Περιλαμβάνουν τις ενέργειες που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για να ανανεωθεί και να εκσυγχρονιστεί. Συχνά οι σκοποί αυτοί δεν είναι επιβεβλημένοι από εξωτερικές πιέσεις, αλλά εκφράζουν τη φιλοσοφία και φιλοδοξία της επιχείρησης να πρωτοπορεί (συμμόρφωση με κοινωνικές και νομικές επιταγές, επίτευξη κοινωνικής αποδοχής, κ.α).

- ✓ **Οργανωσιακοί:** Οι οποίοι περιλαμβάνουν τις κατάλληλες ενέργειες για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Στόχο έχουν την αύξηση της αποδοτικότητας και τον εντοπισμό ταλαντούχων ατόμων που θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν επιτυχώς για να μπορέσουν να υλοποιήσουν το όραμα της επιχείρησης (αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, αποτροπή αποχώρησης χρήσιμων στελεχών-συνεργατών, αύξηση του βαθμού παρακίνησης, κ.α).

Οι **προϋποθέσεις** της οργανωσιακής αλλαγής μπορούν να διακριθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (Γκόκης, 2012):

A) Προϋποθέσεις που επιτρέπουν την αλλαγή. Εσωτερικοί παράγοντες που επιτρέπουν την αλλαγή:

- ✓ Η συγκέντρωση πλεονάσματος χώρων που διευκολύνουν την διαχείριση της αλλαγής. Μπορεί να αφορούν όχι μόνο οικονομικούς πόρους, αλλά και χρόνο ή ενέργεια.
- ✓ Η ετοιμότητα και προθυμία των σημαντικότερων δυνάμεων ή συσχετισμού δυνάμεων μέσα στον οργανισμό να εξασφαλίσουν την επιτυχία της αλλαγής.
- ✓ Η μετασχηματιστική ηγεσία: ο τύπος αυτός της ηγεσίας μπορεί να προσφέρει όραμα, να μεταδώσει το όραμα αυτό στα μέλη του οργανισμού και να το μετατρέψει σε δέσμευση για τα μέλη του οργανισμού.

B) Παράγοντες - προϋποθέσεις που καθιστούν εφικτή την πραγματοποίηση της αλλαγής. Οι εξωτερικές συνθήκες που αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχούς έκβασης της αλλαγής αφορούν:

- ✓ Ο βαθμός της απειλής που προέρχεται από τους ανταγωνιστές, την οικονομική κατάσταση και τους πελάτες του οργανισμού.
- ✓ Ο βαθμός της επαναστατικότητας της αλλαγής. Αν υπάρχει μεγάλη ασυμβατότητα μεταξύ του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος όπου λαμβάνει χώρα η οργανωσιακή αλλαγή, τότε η εφαρμογή της καθίσταται δύσκολη και ριψοκίνδυνη.
- ✓ Ο βαθμός αντοχής απέναντι στην αλλαγή.

Κατά τον Kanter (1999) οι παράγοντες που επιταχύνουν την ανάγκη για αλλαγή είναι οι εξής:

- ✓ Οι τεχνολογίες της πληροφορικής
- ✓ Η παγκοσμιοποίηση
- ✓ Συγχωνεύσεις επιχειρήσεων και οργανισμών

Σύμφωνα με τον Mullins (2010) οι παράγοντες που επιταχύνουν την αλλαγή είναι:

- ✓ Η παγκοσμιοποίηση και ο διεθνής ανταγωνισμός
- ✓ Το επίπεδο της κυβερνητικής παρέμβασης
- ✓ Η κοινωνική νομοθεσία της ευρωπαϊκής ένωσης
- ✓ Εξάντληση των φυσικών πόρων
- ✓ Πολιτικά συμφέροντα
- ✓ Ραγδαίες αλλαγές στις νέες τεχνολογίες και της κοινωνίας της πληροφορίας.

Γ) Παράγοντες - προϋποθέσεις που επιβραδύνουν την αλλαγή:

- ✓ Η τάση του οργανισμού να μπορεί να αλλάζει και να αναπτύσσεται.
- ✓ Η τάση του οργανισμού να βιώνει την παρακμή.
- ✓ Το αίσθημα μатаιότητας και μη ικανοποίησης που βιώνει ο οργανισμός από την επιχειρούμενη αλλαγή ιδίως όταν κάποιες ανάγκες και προσδοκίες των μελλών του

δεν ικανοποιηθούν.

- ✓ Η πίεση από την πλευρά των ομάδων συμφερόντων, εσωτερικών πελατών και πελατών που επενδύουν τα συμφέροντα τους στην αλλαγή.
- ✓ Το βίωμα μιας πραγματικής αντιλαμβανόμενης κρίσης.
- ✓ Μία πέραν των προσδοκιών επιτυχημένη απόδοση του οργανισμού.

Δ) Παράγοντες - προϋποθέσεις που επιταχύνουν την αλλαγή:

- ✓ Γεγονότα που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον και προκαλούν καταστροφή για τον οργανισμό (πχ. Οικονομική κρίση, απροσδόκητες καινοτομίες από ανταγωνιστές κτλ).
- ✓ Γεγονότα που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον και δημιουργούν ευκαιρίες για τον οργανισμό πχ τεχνολογικές εφευρέσεις, νέες αγορές, επάρκεια οικονομικών μέσων κτλ.
- ✓ Νέοι καινοτόμοι και πρωτοπόροι μάνατζερ.
- ✓ Καινούργια νομοθεσία
- ✓ Συγχώνευση, κατάργηση οργανισμού.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε αναλυτικά τις διαστάσεις της οργανωτικής αλλαγής, ενώ στο Κεφάλαιο 5 θα μελετήσουμε τα μοντέλα υλοποίησης και διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής.

### 3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι φαινόμενο σύνθετο και πολύμορφο (Νικολαΐδης, 2008). Με σκοπό να προσεγγίσουμε καλύτερα το τις διαστάσεις των οργανωσιακών αλλαγών, πρέπει να διακρίνουμε τις κύριες διαστάσεις που χαρακτηρίζουν τη φύση κάθε αλλαγής (Pettigrew and Whipp, 1996):

- ✓ Το *πλαίσιο* μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η αλλαγή, στοιχείο που αναφέρεται στους λόγους (αίτια) της αλλαγής και διακρίνεται στο εσωτερικό πλαίσιο (περιβάλλον) της επιχείρησης και στο εξωτερικό πλαίσιο (περιβάλλον) της επιχείρησης.
- ✓ Το *περιεχόμενο* της αλλαγής, στοιχείο που αναφέρεται στο *τι αλλάζει* και στο *ποιες επιλογές* μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός.
- ✓ Τις *διαδικασίες* της αλλαγής, στοιχείο που αναφέρεται στους *τρόπους* διαχείρισης της αλλαγής.

Σε μια προσπάθεια να προσδιορίσει τη φύση της οργανωσιακής αλλαγής ο Bennis (1966) διακρίνει ανάμεσα σε θεωρίες της αλλαγής και σε θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής. Το κριτήριο της διάκρισης είναι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην πρόκληση και την κατεύθυνση της αλλαγής. Για παράδειγμα, όλες οι θεωρίες της σχεδιασμένης αλλαγής προϋποθέτουν ότι η αλλαγή είναι αποτέλεσμα μιας σκόπιμης απόφασης και μπορεί να ελεγχθεί, να χαρτογραφηθεί και να οδηγηθεί προς την κατεύθυνση που έχει σχεδιάσει η διοίκηση του οργανισμού. Αντίθετα, οι θεωρίες της απρογραμματίστης αλλαγής υποθέτουν ότι η ανθρώπινη παρέμβαση στην κατεύθυνση της αλλαγής έχει περιορισμένη αξία γιατί η αλλαγή έχει τη δική της δυναμική (Poole, 2004).

Οι θεωρίες της οργανωσιακής αλλαγής οι οποίες επικεντρώνονται στην αλλαγή αυτή καθαυτή τις αντιμετωπίζουν ως αντικείμενο επιστημονικής μελέτης, που μπορεί να εξηγηθεί στη θεωρία παρά στην πρακτική του διάσταση. Όπως επισημαίνει ο Pheffer (1982) *«νιοθετώντας οργανωσιακούς ορισμούς σχετικά με το ποια είναι τα σημαντικά προβλήματα ή ποιες είναι οι βασικές μεταβλητές (παράγοντες) μπορεί να οδηγήσει στο να παραμελήσουμε άλλους παράγοντες ή μεταβλητές που μπορεί να είναι εξίσου ή περισσότερο σημαντικοί...»*. Από την άλλη πλευρά, οι θεωρίες της αλλαγής είναι αρκετά γενικόλογες και σχετίζονται πρωτίστως με ζητήματα κυβερνητικών επιλογών και στρατηγικών και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν εύκολα από στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι περισσότερες από τις θεωρίες της αλλαγής δεν μπορούν να έχουν άμεσα πρακτική εφαρμογή στη μελέτη και έρευνα των οργανισμών. Παρακάτω αναλύονται αυτές οι διακρίσεις (Polychroniou, 2009).

Ανάλογα με την πηγή που ωθεί τον οργανισμό σε αλλαγές και τη δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού και ετοιμότητάς αυτού στις ενδεχόμενες προκλήσεις και πιέσεις που προέρχονται είτε από το εξωτερικό, είτε από το εσωτερικό περιβάλλον, αυτές διακρίνονται σε (Χυτήρης, 2001, Reissner, 2009):

- ✓ **Προγραμματισμένη ή αναμενόμενη:** προκύπτει όταν υπάρχει κενό ανάμεσα στο επιθυμητό και το πραγματικό επίπεδο λειτουργίας και η αντίδραση σε αυτήν μπορεί να προγραμματιστεί έγκαιρα. Είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται κατόπιν προγράμματος που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Το είδος αυτό της αλλαγής είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων αλλαγής,

που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται. Σε τέτοιου είδους αλλαγές, η ενημέρωση του προσωπικού είναι ξεκάθαρη και γίνεται νωρίτερα από την εφαρμογή της αλλαγής, καθώς η διοίκηση επιδιώκει να το προσαρμόσει στην ιδέα, ώστε να μειωθούν οι αντιδράσεις που θα προκύψουν. Παράδειγμα προγραμματισμένης αλλαγής είναι η προσθήκη ηλεκτρονικών υπολογιστών στη διαδικασία μιας εργασίας, για την οποία, παρέχεται από πριν στο προσωπικό κάποια στοιχειώδης εκπαίδευση, ώστε να είναι σε θέση να κάνει σωστή χρήση τους.

- ✓ **Απρογραμμάτιστη ή επιβαλλόμενη:** η αλλαγή πραγματοποιείται ξαφνικά, χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία. Στην περίπτωση αυτή η αντίδραση του οργανισμού είναι μηδαμινή ή ανύπαρκτη, καθώς απρόβλεπτοι παράγοντες αναγκάζουν τον οργανισμό να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο που συνήθως έχουν ήδη προδιαγράψει κάποιοι άλλοι, όπως η πολιτεία, ο ανταγωνισμός, κ.α. Η αλλαγή αυτή κρίνεται απαραίτητη, όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες ωθούν τον οργανισμό να πάρει βιαστικές αποφάσεις προκειμένου να συνεχίσει να έχει ζωτικό χαρακτήρα. Με άλλα λόγια, η απρογραμμάτιστη αλλαγή είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια (ενέργεια αλλαγής), η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος. Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού. Παράδειγμα απρογραμμάτιστης αλλαγής είναι η εργασία του προσωπικού περισσότερων ωρών πέραν του συνηθισμένου ωραρίου, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις παραγγελίες που έχει αναλάβει.
- ✓ **Διαπραγματεύσιμη:** η ίδια η αλλαγή, η σκοπιμότητά της για τον οργανισμό, καθώς και η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί από τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν αντικείμενο διαπραγματεύσεων (π.χ. δημιουργία ομάδων έργου).

Ανάλογα με τη συχνότητα και την έκταση που έχει η αλλαγή μπορεί να χαρακτηριστεί ως (Χυτήρης, 2001, Todd, 1999):

- ✓ **Εξελικτική:** συνεχείς, μικρές αλλαγές που προετοιμάζουν τον οργανισμό και έχουν ως συνέπεια η μετάβαση στην νέα κατάσταση να πραγματοποιείται ομαλά.
- ✓ **Προσαρμογής:** σταδιακές αλλαγές μέτριας δυσκολίας και σημαντικότητας, μέσω των οποίων επιδιώκεται η προσαρμογή του οργανισμού σε μία νέα κατάσταση που έχει προκύψει ως αποτέλεσμα άλλων αλλαγών.
- ✓ **Μετασχηματιστική:** γρήγορη και ορισμένες φορές ριζική αλλαγή, που συνήθως επιβάλλεται από το εξωτερικό περιβάλλον και έχει έντονο αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς προϋποθέτει την υιοθέτηση εξ ολοκλήρου νέων συμπεριφορών. Ενώ πρόκειται για γρήγορη αλλαγή, ο μετασχηματισμός των συμπεριφορών που απαιτείται είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία προϋποθέτει συλλογική και επίμονη προσπάθεια.
- ✓ **Ριζική:** ευ όλης της ύλης και σε βάθος αλλαγή που έχει επίδραση σε ολόκληρη τη δομή του οργανισμού και προϋποθέτει τον επαναπροσδιορισμό όλων των δομικών στοιχείων του. Αναφέρεται και ως επαναστατική αλλαγή.

Ανάλογα με τη συχνότητα και την έκταση που έχει η αλλαγή μπορεί να χαρακτηριστεί επίσης ως (Σταφυλά, 1997, Reissner, 2009):

- ✓ **Σταδιακή αλλαγή:** πραγματοποιείται σταδιακά σε τομείς ή 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. Παράδειγμα τέτοιας αλλαγής είναι η εν μέρει τοποθέτηση και χρησιμοποίηση μηχανημάτων στην εργασία και στη συνέχεια η πλήρης αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας. Τα σταδιακά προγράμματα αλλαγών αφήνουν μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί προσεκτικά ένα πρόγραμμα αλλαγών με αποτέλεσμα, όταν η αλλαγή διοικηθεί αποτελεσματικά, να μην προκαλεί εσωτερικά προβλήματα και αντιδράσεις. Τα προγράμματα αλλαγών μπορεί να αφορούν μόνο ένα μέρος, όπως είναι η αναδιοργάνωση ενός τμήματος, ή να είναι καθολικά, που σημαίνει ότι αφορούν σε ολόκληρο τον οργανισμό, όπως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές. Μπορεί να είναι μικρού εύρους όπως η εφαρμογή μιας καινούριας πολιτικής, π.χ. η απαγόρευση του καπνίσματος στους εργασιακούς χώρους, ή να είναι μεγάλου εύρους, όπως π.χ. η αλλαγή κουλτούρας

- ✓ **Ριζοσπαστική αλλαγή:** η 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 έναν οργανισμό από νέας τεχνολογίας μηχανήματα. Δραστικές αλλαγές συνήθως υιοθετούν οι οργανισμοί όταν υπάρχει τεράστιο εσωτερικό πρόβλημα ή ο ανταγωνισμός είναι σκληρός. Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν υπάρχει χρόνος για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σταδιακά το πρόγραμμα αλλαγής και έτσι ο οργανισμός επιλέγει τη δραστική λύση. Η δραστική αλλαγή αν και περιέχει την έννοια του απρόσμενου, του μη προγραμματισμένου μπορεί να έχει και την έννοια του «διαγράψω την υπάρχουσα κατάσταση και αρχίζω από το μηδέν». Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός αποφασίζει όντας μη ευχαριστημένος με την παρούσα κατάσταση να μην χρησιμοποιήσει τίποτα από την υφιστάμενη κατάσταση και να αρχίσει από την αρχή. Τα μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι ότι προκαλούνται πολλά εσωτερικά προβλήματα με κυριότερο την αντίσταση κατά της αλλαγής.

Κατά μια άλλη τυπολογία των Stace και Dunphy (1993), μια αλλαγή μπορεί να είναι:

- ✓ **Ρυθμιστική:** συνεχής διαδικασία ταιριάσματος των συστατικών στοιχείων του οργανισμού, δηλαδή της στρατηγικής, της δομής, των ανθρώπων και των διαδικασιών και λαμβάνει χώρα σε επίπεδο τμημάτων (π.χ. ενίσχυση της αφοσίωσης σε υπάρχουσες νόρμες και συμπεριφορές).
- ✓ **Εξελικτική προσαρμογή:** κατάσταση σταδιακής προσαρμογής στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως βελτίωση της τεχνολογίας, ανανέωση της σειράς προϊόντων, κ.ά. Απαραίτητες είναι ευδιάκριτες τροποποιήσεις στην εταιρική στρατηγική, τη δομή και τις διαδικασίες διοίκησης.
- ✓ **Πρότυπος μετασχηματισμός:** ριζικές αλλαγές σε μεμονωμένα τμήματα της επιχείρησης (π.χ. επαναπροσδιορισμός των στόχων ενός συγκεκριμένου τμήματος).
- ✓ **Στρατηγικός μετασχηματισμός:** ριζικές αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό (π.χ. επαναπροσδιορισμός της εταιρικής αποστολής και των αξιών, αλλαγή του οργανογράμματος, ανακατανομή της δύναμης και του status τμημάτων και ατόμων).

Σε αναλογία με την παραπάνω τυπολογία, οι Tushman *et al* (1988) στο μοντέλο της διακοπτόμενης ισορροπίας είχαν μιλήσει για αλλαγές εξελικτικές, ρυθμιστικές και ριζικές. Στην ουσία πρόκειται για μια κατηγοριοποίηση ίδιας φιλοσοφίας με την παραπάνω, αφού η έννοια ριζική αλλαγή περικλείει τις έννοιες πρότυπος και στρατηγικός μετασχηματισμός. Οι

Lippitt, Watson and Westley (1958) διακρίνουν τρεις κατηγορίες αλλαγών: την αυθόρμητη ή εξελικτική αλλαγή, την τυχαία και απρόβλεπτη αλλαγή και τη σχεδιασμένη αλλαγή. Οι δύο πρώτες κατηγορίες αλλαγών είναι απρογραμματίστες και σύμφωνα με τον ορισμό τους προέρχονται από το εξωτερικό σύστημα της οργάνωσης. Αντίθετα, η σχεδιασμένη αλλαγή είναι προϊόν απόφασης από την πλευρά της ηγεσίας της οργάνωσης και αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας της. Μια άλλη διάκριση της αλλαγής είναι αυτή των Weickand-Quinn (1999), οι οποίοι διακρίνουν σε επεισοδιακή (episodic) και συνεχιζόμενη αλλαγή: η επεισοδιακή αλλαγή είναι ασυνεχής, άπαξ και σκόπιμη, ενώ η συνεχιζόμενη, σταδιακή και συσσωρευτική.

Ανάλογα με το ποιο είναι το **ερέθισμα**, η αλλαγή μπορεί να διακριθεί σε (Σταφυλά, 1997, Mutch, 1999):

- ✓ **Προδραστική:** η αλλαγή πραγματοποιείται από μία οργάνωση που έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρισκεται πρώτη στις εξελίξεις. Για παράδειγμα, ένα σούπερ μάρκετ προβαίνει στην αντικατάσταση των πλαστικών τσαντών από ανακυκλώσιμες, επειδή προέβλεψε την αύξηση της τάσης για ανακύκλωση.
- ✓ **Αντιδραστική:** η 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.

Οι Nadler και Tushman (1995, 1998) διακρίνουν τις οργανωτικές αλλαγές, από τη μια, με κριτήριο τη σπουδαιότητα τους (οριακές-βαθμιαίες και στρατηγικές) και από την άλλη με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή (αντιδραστικές - προδραστικές ή reactive-proactive). Οριακές αλλαγές είναι εκείνες που επείγουν προκειμένου να επιβιώσει ο οργανισμός και που επιβάλλονται από το περιβάλλον του, ενώ στρατηγικές είναι όσες πραγματοποιούνται κατόπιν σχεδιασμού. Αντιδραστικές αλλαγές είναι αυτές που πραγματοποιούνται για να απαντήσουν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα. Προδραστικές αλλαγές είναι αυτές οι οποίες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για αυτά που πρόκειται να συμβούν. Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις, προκειμένου να οδηγούν τις εξελίξεις, πρέπει να υλοποιούν «προδραστικές οριακές αλλαγές» που θα οδηγούν στη συνεχή βελτίωση των όσων κάνουν, και από την άλλη να υλοποιούν «προδραστικές αλλαγές στρατηγικής σημασίας», δηλαδή να μετασχηματίζονται ως οργανισμοί, προκειμένου να πρωτοπορούν επαναπροσδιορίζοντας τους κανόνες του παιχνιδιού ή να αξιοποιούν τα νέα δεδομένα-ευκαιρίες που προκύπτουν από τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και όποιες άλλες αλλαγές στο περιβάλλον τους. Με βάση λοιπόν τα δύο αυτά κριτήρια προκύπτει ο παρακάτω πίνακας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002):

<b>ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ</b>			
<b>ΕΡΕΘΙΣΜΑ</b>		<i><b>Οριακή</b></i>	<i><b>Στρατηγική</b></i>
	<i><b>Πρόδραση</b></i>	Ρύθμιση-Βελτίωση (tuning)	Επαναπροσδιορισμός (re-orientation)
	<i><b>Αντίδραση</b></i>	Προσαρμογή (adaptation)	Ανάπλαση (re-creation)

Ανάλογα με την **έκταση** και το **βάθος** που έχει μια αλλαγή, μπορεί να χαρακτηριστεί (Poole 2004):

- ✓ **Αλλαγή 1ης τάξης:** αναφέρεται σε μικρές βελτιώσεις και προσαρμογές, που δεν αλλοιώνουν τον πυρήνα της λειτουργίας του συστήματος του οργανισμού και αναφέρονται φυσιολογικά. 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. 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
- ✓ **Αλλαγή 2ης τάξης:** είναι μια πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη και ποιοτικά ρηξικέλευθη οργανωσιακή αλλαγή. Συμβαίνει όταν το πρόβλημα δεν θεραπεύεται στο προηγούμενο επίπεδο, αφορά τη τροποποίηση των οργανωσιακών αρχών και αξιών και επομένως είναι μάλλον ανεπίστρεπτη. 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.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι οι 1<sup>ης</sup> τάξης αλλαγές είναι σχετικά απλές, αναφέρονται σε περιορισμένες διαστάσεις και επίπεδα π.χ. ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, αφορούν μετασχηματισμό περιορισμένων συμπεριφερικών πλευρών (αξίες, στάσεις κτλ) και όχι την ανατροπή της συνολικής κοσμοαντίληψης του οργανισμού. Αντίθετα, οι 2<sup>ης</sup> τάξης αλλαγές είναι πολυδιάστατες και πολυεπίπεδες και αναφέρονται σε αλλαγές στο σύνολο του οργανισμού. Επίσης, αφορούν το σύνολο των συμπεριφορικών πλευρών του οργανισμού, προϋποθέτουν ρηξικέλευθη αλλαγή στη συνολική κοσμοαντίληψη και σηματοδοτούν ρήξη με το παρελθόν. Όπως σημειώνει ο Χ. Τσούκας, μπορούμε να θεωρήσουμε και μια τρίτη κατηγορία αλλαγών:

- ✓ **Αλλαγή 3ης τάξης:** κινείται στο επίπεδο των αντιλήψεων και συμβολισμών του ευρύτερου περιβάλλοντος του οργανισμού και αφορά το ίδιο το κοινωνικό σύνολο, τις πεποιθήσεις και την ιστορία του.

Ο J.Randall θέτει τρεις τύπους αλλαγής ως εξής:

- ✓ *Το αυξητικό μοντέλο:* σχετίζεται με τη διαδικασία της αλλαγής και τις συνεχώς αυξανόμενες αλλαγές. Σχετίζεται, επίσης, με την διοίκηση ολικής ποιότητας και τις αλλαγές που αυτή εισάγει.
- ✓ *Διάτρητη ισορροπία:* θεωρεί ότι υπάρχουν μικρές περιόδους σταθερότητας που διαταράσσονται από αιφνίδιες μεταβολές στο περιβάλλον της εταιρίας οι οποίες καταργούν τα υπάρχοντα συστήματα και δημιουργούν νέα μέσα από την διαδικασία της αλλαγής.
- ✓ *Συνεχής μεταβολή:* θεωρείται ότι η αλλαγή είναι μια σειρά από προκλήσεις με σκοπό να αποκαταστήσει την τάξη και τη σταθερότητα στο επιχειρησιακό περιβάλλον

Ο Bennis (Μπαλοδήμας, 2008) πέρα από την «προγραμματισμένη αλλαγή» διατυπώνει μια σειρά από επτά άλλους τύπους αλλαγής. Οι οκτώ αυτές μορφές διαφέρουν ανάλογα με την κατανομή της ισχύος, τη διατύπωση των σκοπών και την υλοποίηση της αλλαγής. Οι επτά τρόποι προσέγγισης της αλλαγής που προτείνει ο Bennis είναι οι εξής (Μπαλοδήμας, 2008, Ζαβλανός, 2002):

- ✓ *Indoctrinatio change:* κοινή και προκαθορισμένη, αλλά κάτω από μονομερή ισχύ.
- ✓ *Καταναγκαστική αλλαγή (coercive change):* μονομερής διατύπωση σκοπών με

προκαθορισμένες επιδιώξεις όπου γίνεται χρήση μονομερούς ισχύος. Τέτοια παραδείγματα είναι η «πλύση εγκεφάλου» και γενικότερες περιπτώσεις όπου η αλλαγή είναι επιβαλλόμενη κάτω από εξωτερική πίεση.

- ✓ Τεχνοκρατική αλλαγή: μονομερής διατύπωση σκοπών αλλά με μοιρασμένη ισχύ. Μια δηλαδή παράταξη καθορίζει το σκοπό και μια άλλη παράταξη συμβάλλει στην επίτευξη του σκοπού αυτού χωρίς όμως να διερωτάται για την αξία του.
- ✓ Αλλαγή μέσω αλληλεπίδρασης: μοιρασμένη ισχύς κάτω από συνθήκες στις οποίες δεν γίνεται σκόπιμη επιδίωξη στόχων.
- ✓ Κοινωνικοποιητική αλλαγή: η ισχύς είναι μονομερής αλλά η εφαρμογή των σκοπών πραγματοποιείται με συνεργασία π.χ. όπως τα μικρά παιδιά αναπτύσσονται κάτω από την επιρροή των γονέων που μονόπλευρα καθορίζουν τους στόχους.
- ✓ Συναγωνιστική αλλαγή: η ισχύς είναι μονομερής χωρίς προδιαγεγραμμένους σκοπούς. Αυτή η μορφή απαντάται σε επιχειρήσεις όπου οι υφιστάμενοι συναγωνίζονται τους ανωτέρους τους.
- ✓ Φυσική αλλαγή): μοιρασμένη ισχύς χωρίς όμως προκαθορισμένη διατύπωση σκοπών. Τέτοιες αλλαγές οφείλονται σε ενέργειες και γεγονότα που δεν έχουν προσχεδιαστεί.

Ανάλογα με το **βασικό επίπεδο** που αφορούν οι αλλαγές αυτές, διακρίνονται σε (Mullins, 2010, Χυτήρης, 2001):

- ✓ *Αλλαγές του συστήματος παραγωγής*: δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζομένους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση εργοστασίου, παραγωγή νέου προϊόντος, μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών, κ.α). Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές στο συγκεκριμένο επίπεδο επηρεάζουν τρεις βασικούς παράγοντες: (α) τον παράγοντα δομής, που περιλαμβάνει ό,τι αφορά τη δομή, τις διαδικασίες και τη συγκρότηση του οργανισμού. π.χ. πολιτικές διαδικασίες, διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας, κ.λ.π., (β) τον τεχνολογικό παράγοντα (τεχνολογία), που περιλαμβάνει ό,τι αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία και τις εγκαταστάσεις, (γ) τον παράγοντα έργο, που περιλαμβάνει τον τρόπο προετοιμασίας, σχεδιασμού, προγραμματισμού και οργάνωσης κάθε έργου π.χ. έργο ρουτίνας, απαιτεί πολλές και εξειδικευμένες γνώσεις, απαιτεί υψηλή ευθύνη, κ.λ.π.
- ✓ *Αλλαγές στο σύστημα-ανθρώπινος παράγοντας*: περιλαμβάνει ό,τι αφορά τους εργαζομένους και γενικά τους ανθρώπινους πόρους, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως η τεχνική τους επάρκεια, οι ικανότητες επικοινωνίας, η στάση τους απέναντι στην εργασία ή τους προϊσταμένους, το σύστημα προαγωγών, η διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, η εκπαίδευση προσωπικού, οι ανταμοιβές, οι μειώσεις προσωπικού, κ.α.

Μια άλλη διάκριση της αλλαγής αφορά τους **μηχανισμούς** μέσα από τους οποίους λαμβάνει χώρα. Οι Van de Ven και Poole (1995) αναφέρουν τέσσερις κατηγορίες θεωριών οι οποίες εξηγούν τη διαδικασία της αλλαγής μέσα από διαφορετικούς μηχανισμούς:

- ✓ Το **τελεολογικό μοντέλο**, αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως μια διαδικασία καθορισμού, εφαρμογής, αξιολόγησης και επανακαθορισμού στόχων στη βάση μιας συλλογικής τοποθεσίας. Στην κατηγορία του τελεολογικού μοντέλου ανήκουν όλες οι θεωρίες της σχεδιασμένης αλλαγής, του επιστημονικού μάνατζμεντ, και των επιστημονικών μοντέλων λήψης αποφάσεων, του στρατηγικού σχεδιασμού, της οργανωσιακής ανάπτυξης και της προσαρμοστικής μάθησης. Η διαδικασία της αλλαγής είναι γραμμική, προσχεδιασμένη και καθοδηγείται από τους μάνατζερ. Γι αυτό και τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της αλλαγής είναι ο προγραμματισμός, η



αξιολόγηση, η υποκίνηση, η δημιουργία συμμαχιών και πολιτικών ανάπτυξης του προσωπικού, ενώ στο επίκεντρο όλων των παραπάνω βρίσκεται ένας ικανός μάνατζερ ο οποίος οραματίζεται το πρόγραμμα της αλλαγής, θέτει στόχους και προσδοκίες, επικοινωνεί, υποκινεί, οργανώνει και αξιολογεί την πορεία της αλλαγής. Η βασική κριτική που ασκείται στο τελεολογικό μοντέλο προέρχεται από το γραμμικό και εργαλειώδες τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται η αλλαγή: το μοντέλο του επιστημονικού μάνατζμεντ αποφεύγει να ασχοληθεί με εμπόδια που θέτουν η κυρίαρχη κουλτούρα, οι αξίες και οι συμπεριφορές μέσα στην οργάνωση και θεωρεί τη διαχείριση της αλλαγής ως μία μηχανιστική διαδικασία στα χέρια ενός ικανού μάνατζερ. Όμως η πορεία της αλλαγής δεν ακολουθεί γραμμική πορεία, τις περισσότερες φορές είναι απρόβλεπτη, ο έλεγχος της κατάστασης είναι απατηλός και ο ρόλος των ηγετών περισσότερος ευκαίσιος παρά αληθινός.

- ✓ Το **διαλεκτικό μοντέλο** της αλλαγής θεωρεί τη σύγκρουση και την αντιπαράθεση ως εγγενείς καταστάσεις μέσα στους οργανισμούς. Η σύγκρουση δημιουργεί αντίθεση η άρση της οποίας αντιπροσωπεύει τη θέση του επόμενου διαλεκτικού κύκλου.
- ✓ Το **εξελικτικό μοντέλο** στηρίζεται στη σταδιακή εναλλαγή γεγονότων που σηματοδοτούν την ποικιλομορφία, την επιλογή και τη διατήρηση. Ο εξελικτικός κύκλος στηρίζεται στον ανταγωνισμό ανάμεσα σε επιμέρους ομάδες της οργάνωσης για την εξοικονόμηση πόρων οι οποίοι χαρακτηρίζονται από σπανιότητα. (Poole, 2004). Η εξέλιξη είναι μια ντετερμινιστική διαδικασία και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι περιορισμένος. Η αλλαγή είναι η απάντηση του οργανισμού στην ανάγκη για επιβίωση. Βασικές έννοιες της εξελικτικής θεωρίας είναι τα ανοιχτά συστήματα, η διαδραστικότητα και η ομοιομορφία. Το αποτέλεσμα της αλλαγής είναι μια καινούργια οργανωτική δομή η οποία στηρίζεται στις καινούργιες αρχές οργάνωσης. Ο ρόλος του μάνατζερ αφορά μόνο την ανίχνευση του περιβάλλοντος της αλλαγής και τη διαμόρφωση νέων οργανωτικών δομών, οι οποίες έχουν το χαρακτηριστικό της προσαρμοστικότητας. Η έννοια της διαδικασίας δεν έχει νόημα στις θεωρίες των συστημάτων. Η μόνη διαδικασία που νοείται είναι η διαδικασία της προσαρμογής. Παραδείγματα εξελικτικών θεωριών είναι οι θεωρίες της εξάρτησης των πόρων, της στρατηγικής επιλογής και της πληθυσμιακής οικολογίας.
- ✓ Το **μοντέλο του κύκλου ζωής**. Η διαδικασία της αλλαγής μέσα σε μια οργάνωση περνά μέσα από μια σειρά σταδίων/βημάτων: εκκίνηση, ανάπτυξη, ωρίμανση, ολοκλήρωση. Οι θεωρίες που ανήκουν στο μοντέλο αυτό δανείζονται πολλές έννοιες από τα εξελικτικά και συστημικά μοντέλα. Παρόλα αυτά διαφέρουν από τα προηγούμενα κυρίως όσον αφορά την έμφαση που αποδίδουν στον ανθρώπινο παράγοντα και την αντιμετώπιση της αλλαγής στα πλαίσια του κύκλου της ζωής των ανθρώπων και των οργανισμών. Οι θεωρίες του κύκλου της ζωής προήλθαν κυρίως μέσα από τις έρευνες της αναπτυξιακής ψυχολογίας, και για το λόγο αυτό έχουν δανειστεί πολλές έννοιες από το συγκεκριμένο κλάδο όπως αυτές της ανάπτυξης, της ωρίμανσης και της παρακμής.

Τα τέσσερα μοντέλα θεωριών της αλλαγής διαφέρουν μεταξύ τους ως προς δύο βασικά κριτήρια: καταρχήν όσον αφορά τον παράγοντα (agent) της αλλαγής. Τόσο το διαλεκτικό όσο και τα εξελικτικά μοντέλα θεωρούν ότι ο παράγοντας της αλλαγής είναι πάντα συλλογικές οντότητες. Για παράδειγμα το εξελικτικό μοντέλο μελετά την αλλαγή σε επίπεδο πληθυσμού ενώ τα διαλεκτικά μοντέλα δύο τουλάχιστον συλλογικότητες που αντιπαρατίθενται μεταξύ τους. Αντίθετα οι θεωρίες του κύκλου ζωής και οι τελεολογικές θεωρίες υποστηρίζουν ότι η αλλαγή και η ανάπτυξη προκαλούνται από δυνάμεις του ίδιου του οργανισμού. Για παράδειγμα το τελεολογικό μοντέλο θεωρεί ότι οι στόχοι της αλλαγής

τίθενται όχι από το σύνολο των μελών του οργανισμού αλλά από κάποια συγκεκριμένα πρόσωπα και ομάδες, παρόλο που η επίτευξη τους εξαρτάται από τη συναίνεση όλων όσων καλούνται να τους εφαρμόσουν (Poole, 2004). Το δεύτερο κριτήριο διαφοροποίησης των τεσσάρων θεωριών αφορά το κατά πόσο θεωρούν ότι η αλλαγή είναι αποτέλεσμα μιας προσχεδιασμένη σειράς γεγονότων ή ότι αντίθετα η αλλαγή προχωρά με σταδιακά βήματα που χωρίς να έχουν προσχεδιαστεί ξεδιπλώνουν ως δομικά στοιχεία τα στάδια της διαδικασίας της αλλαγής.

Καταλήγοντας, παρόλο τον καταιγισμό εννοιών, είναι ευδιάκριτο από τη βιβλιογραφία ότι:

- οι δυο κυρίαρχες έννοιες είναι αυτές της **εξελικτικής** και της **μετασχηματιστικής** αλλαγής γεγονός που δείχνει ότι η έκταση της αλλαγής είναι ένα στοιχείο που προβληματίζει. Πάνω σε αυτό το δίπολο κινούνται και ορισμένα από τα μοντέλα, τα οποία θα δούμε αναλυτικά στο επόμενο κεφαλαίο.
- μια αλλαγή μπορεί να τροποποιήσει πολλές λειτουργίες μέσα στην επιχείρηση όπως είναι τα θέματα του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του ελέγχου και της διοίκησης. Η Σαλαβού (2006) επισημαίνει τέσσερα είδη οργανωσιακής αλλαγής:
  - ✓ **τεχνολογία**: γίνεται με τη διαδικασία παραγωγής, δηλαδή με τον τρόπο που η επιχείρηση λειτουργεί για να κάνει το έργο της. Οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται σε θέματα παραγωγής και σε θέματα διοίκησης και έχουν σκοπό να κάνουν την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας πιο αποδοτική. Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα κατανοούν καλύτερα την τεχνολογία επειδή διαθέτουν την εξειδίκευση για να προτείνουν σχετικές αλλαγές ενώ το αντίθετο συμβαίνει για τους εργαζομένους που βρίσκονται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα επειδή δεν γνωρίζουν την παραγωγική διαδικασία και υστερούν σε θέματα με τεχνολογικές εξελίξεις.
  - ✓ **προϊόν**: αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία μίας επιχείρησης και θεωρείται αναγκαία εάν σκεφτούμε ότι ο κύκλος ζωής των προϊόντων-υπηρεσιών μικραίνει σε διάρκεια. Οι αλλαγές σε προϊόντα αποτελούν τον πρώτο τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς, της τεχνολογίας και του ανταγωνισμού.
  - ✓ **δομή**: αφορά οποιαδήποτε μεταβολή του τρόπου με τον οποίο γίνεται η διαχείριση σε μια επιχείρηση. Υπάρχουν αλλαγές στην ιεραρχία της εξουσίας, στα χαρακτηριστικά δομής και στα συστήματα διοίκησης. Οι επιτυχημένες αλλαγές δομής για διοικητικές βελτιώσεις γίνονται από τα μεσαία στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της εξουσίας. Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου έχουν μικρό ενδιαφέρον ή γνώσεις σε διοικητικές διαδικασίες. Αυτό σημαίνει ότι η εισαγωγή μιας ιδέας αποφασίζεται από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και εφαρμόζεται προς τα κάτω. Ωστόσο και οι εργαζόμενοι χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου εκπαιδεύονται για την αλλαγή και συμμετέχουν σε αυτή.
  - ✓ **κουλτούρα-ανθρώπους**: αφορά τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται οι εργαζόμενοι. Πρόκειται για αλλαγή στη σκέψη παρά σε τεχνολογία, δομή ή προϊόν-υπηρεσία. Η αλλαγή σε κουλτούρα αφορά το σύνολο της οργάνωσης, τους κανόνες, τις στάσεις και την συμπεριφορά της. Η αλλαγή σε ανθρώπους αφορά μέρος της οργάνωσης. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για αυτή την αλλαγή είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης και η οργανωσιακή ανάπτυξη. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σκοπεύουν να αλλάξουν την ατομική συμπεριφορά και τις προσωπικές ικανότητες και προσφέρουν αρκετή δουλειά σε συμβούλους και εταιρείες εκπαίδευσης.
- Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως επιδρούν σε όλα τα μέρη του συστήματος και προσλαμβάνουν τις εξής διαστάσεις:

- ✓ *τεχνική*: η κάθε αλλαγή εμπεριέχει ένα τεχνικό μέρος ως προς τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της νέας κατάστασης.
- ✓ *διαχειριστική*: η υλοποίηση μια αλλαγής αποτελείται από ενέργειες οι οποίες είναι σκόπιμο να διαχειριστούν αποτελεσματικά, δηλαδή να προγραμματιστούν, να συντονιστούν και να ελεγχθούν ως προς τα αποτελέσματά τους.
- ✓ *οργανωτική*: οι οργανωσιακές αλλαγές συνεπάγονται επαναπροσδιορισμό των ρόλων, των υπευθυνοτήτων και των καθηκόντων, των θέσεων εργασίας, των διαδικασιών και των κανονισμών.
- ✓ *μαθησιακή*: η αλλαγή συνεπάγεται μια νέα κατάσταση που συνήθως απαιτεί νέες στάσεις, νέες συμπεριφορές και νέες ικανότητες και, κατ' επέκταση, τα άτομα πρέπει να εκπαιδευτούν και να μάθουν το «νέο».
- ✓ *πολιτική*: οι οργανισμοί, εκτός των άλλων, αποτελούν ένα συνδυασμό συμφερόντων των μελών τους και χαρακτηρίζονται από συσχετισμούς δύναμης. Οι αλλαγές, λοιπόν, δημιουργούν ανισορροπία και νέες ισορροπίες ως προς αυτά και με αυτήν την έννοια έχουν πολιτική διάσταση.
- ✓ *πολιτισμική*: οι επιχειρήσεις έχουν πολιτική κουλτούρα, η οποία προσδιορίζει τι κάνουν, γιατί το κάνουν και πως το κάνουν. Συνεπώς, οι οργανωσιακές αλλαγές συνδέονται άμεσα με την κουλτούρα είτε γιατί για να υλοποιηθούν προϋποθέτουν τα αντίστοιχα στοιχεία της κουλτούρας, είτε γιατί αποτελούν πηγές δημιουργίας νέων στοιχείων οργανωσιακής κουλτούρας.
- ✓ *ψυχολογική*: οι οργανωσιακές αλλαγές επιδρούν αλλά και προσδιορίζονται από τα συναισθήματα, των μελών κάθε επιχείρησης, τα οποία μπορούν να είναι ατομικά και συλλογικά (κλίμα).
- Οι συνέπειες της μέσα στον οργανισμό γίνονται εμφανείς σε τέσσερις παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν δομικά συστατικά κάθε οργανισμού και καθορίζουν την αποτελεσματικότητά του:
  - ✓ *Παράγοντες δομής*, αφορούν τη δομή και την οργάνωση του οργανισμού, όπως η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, ο διαχωρισμός των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων, η δημιουργία ομάδων εργασίας ή η ατομική ανάληψη μιας εργασίας. Όλες οι παραπάνω αλλαγές έχουν επίδραση στο οργανόγραμμα, στις περιγραφές θέσεων, στις διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας και σε ένα πλήθος άλλων παραγόντων.
  - ✓ *Τεχνολογικός παράγοντας*, αφορά αλλαγές στον τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία, καθώς και τις εγκαταστάσεις μέσω του αυτοματισμού, της εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων κ.τ.λ.
  - ✓ *Φυσικό περιβάλλον*, αφορά τη διαμόρφωση του χώρου εργασίας, τον εσωτερικό σχεδιασμό, την τοποθέτηση των μηχανημάτων. Πρόκειται για παράγοντα που έχει συγκεντρώσει την προσοχή των ερευνητών, καθώς έχει βρεθεί ότι η διάταξη του περιβάλλοντος εργασίας συνδέεται με την απόδοση και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
  - ✓ *Ανθρώπινος παράγοντας*, αφορά αλλαγές στις στάσεις και τις συμπεριφορές του ανθρώπινου δυναμικού μέσω μεταβολών στην επικοινωνιακή πολιτική, στα συστήματα αμοιβών, στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων (Robins, 1996, Χυτήρης, 2001).

Οι παράγοντες αυτοί, καθώς αποτελούν επιμέρους στοιχεία ενός οργανισμού, δεν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους με συνέπεια μια τροποποίηση σε έναν παράγοντα να επιφέρει αλλαγές και στους υπόλοιπους. Επομένως, ένα πρότυπο πρόγραμμα μετασχηματισμού θα πρέπει να προβλέπει επιμέρους αλλαγές και στα τέσσερα στοιχεία.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετήσουμε τα μοντέλα υλοποίησης και διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής που εκτιμάται ότι οδηγούν σε επιτυχία τα σχετικά εγχειρήματα οργανωσιακής αλλαγής.

## 4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Όπως παρατηρεί ο Burke (2002), η οργανωσιακή αλλαγή είναι χαοτική, καθώς ο μεγάλος αριθμός των εξελισσόμενων μεταβλητών, ο όγκος των εξωτερικών αλλαγών και η αντίσταση των ανθρώπινων συστημάτων δημιουργούν ένα σύνολο από διαδικασίες, οι οποίες είναι δύσκολο να προβλεφθούν και ελεγχθούν. Παρόλα αυτά φαίνεται να υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, οι οποίες έχουν αποδειχθεί στην έρευνα και έχουν επαληθευτεί στην πράξη σε πλήθος οργανισμών. Οι σχέσεις αυτές μπορούν να περιγραφούν και για το λόγο αυτό έχει αναπτυχθεί ένα πλήθος μοντέλων, στόχος των οποίων είναι να λειτουργήσουν ως ένα πλαίσιο αναφοράς και να επεξηγήσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διάφορων μεταβλητών και τη συμβολή αυτών στην αλλαγή. Στην ουσία, τα μοντέλα περιγράφουν το βέλτιστο τρόπο εισαγωγής και διαχείρισης των οργανωσιακών αλλαγών. Οι αρχές τους έχουν επηρεάσει τον τρόπο σκέψης των σύγχρονων θεωρητικών και βάσει αυτών οι μάντζερ των σημερινών επιχειρήσεων και οργανισμών προσπαθούν να προβλέψουν καταστάσεις και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για τη μέγιστη αξιοποίηση των αλλαγών.

Η εισαγωγή αλλαγών στους οργανισμούς ακολουθεί σε γενικές γραμμές τέσσερα στάδια (Ρεκλείτης, Στεφοπούλου και Χαλάς 2010):

- ✓ *Διαγνωστικό*, στο οποίο εντοπίζονται οι νέες συνθήκες, όπως διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές στη λειτουργία και την ανάπτυξη του οργανισμού. Αξιολογείται η επίδοση του οργανισμού στη νέα πραγματικότητα, οι πόροι που διατίθενται για το σκοπό αυτό, καθώς και η διαφορά επίδοσης που θα είχε αν μπορούσε να αξιοποιήσει τις νέες ευκαιρίες με τα νέα δεδομένα. Εντοπίζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, διερευνώνται οι αιτίες που τα δημιουργούν και αναζητούνται τρόποι επίλυσής τους.
- ✓ *Προγραμματισμού*, στο οποίο καθορίζονται οι στόχοι που επιδιώκονται με την εισαγωγή των αλλαγών οι οποίοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και συμβατοί με τις πολιτικές του οργανισμού. Αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα δράσης, στο οποίο περιγράφεται πώς οργανώνονται τεχνικές και διαδικασίες, συλλέγονται και αξιοποιούνται πληροφορίες με τελική επιδίωξη την επίτευξη αυτών των στόχων. Οι στόχοι διακρίνονται σε εσωτερικούς, όταν οι αλλαγές αφορούν τους εργαζόμενους και εξωτερικούς, όταν αφορούν τη θέση του οργανισμού στο περιβάλλον, το ρυθμό ανάπτυξής του, την αποδοχή του από τους συναλλασσόμενους κτλ.
- ✓ *Υλοποίησης*, στο οποίο οι στρατηγικές και οι πολιτικές εισαγωγής της αλλαγής υλοποιούνται με συγκεκριμένες ενέργειες. Προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την υλοποίηση, αντιμετωπίζονται από τα στελέχη με κατάλληλες προσαρμογές.
- ✓ *Αξιολόγησης*, στο οποίο τα αποτελέσματα της αλλαγής αξιολογούνται ποιοτικά και ποσοτικά. Εντοπίζονται αστοχίες αποτελεσμάτων και διερευνώνται τα αίτια που τις προκάλεσαν. Οι αστοχίες μπορεί να οφείλονται σε ενέργειες μεμονωμένων ατόμων, σε ομάδες ατόμων ή σε διαδικασίες. Στην περίπτωση που παρατηρηθούν αστοχίες, πραγματοποιούνται οι απαραίτητες διορθωτικές αλλαγές, μέσω ενός λειτουργικού συστήματος επαναπληροφόρησης. Η αξιολόγηση των αλλαγών είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στην όλη διαδικασία. Η έλλειψη ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης είναι ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας της υπόθεσης της αλλαγής.

Στη συνέχεια θα περιγράψουμε ένα σύνολο μοντέλων και μεθοδολογιών που έχουν προταθεί και εφαρμοστεί για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.

### **Μοντέλο του Lewin**

Το μοντέλο του Lewin ή «μοντέλο των τριών βημάτων» αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα υποδείγματα οργανωσιακής αλλαγής (Καρφίτσα, 2004, Καρυωτάκης, 2014, Παπαδόπουλος, 2011, Bourda, 2013, Robins and Judge, 2011, Κουμιώτη, 2006, Γρέφιου, 2006, Κανελλοπούλου, 2010). Σύμφωνα με το Lewin η επιτυχία του εγχειρήματος δεν εξασφαλίζεται μόνο με την επίτευξη του, αλλά απαιτείται η νέα κατάσταση να λειτουργήσει μόνιμα. Αυτό, όμως, δεν επιτυγχάνεται πάντα καθώς ο οργανισμός έχει την τάση να «υποτροπιάζει» και να επιστρέφει σε προηγούμενο στάδιο. Για την επίτευξη ενός μόνιμου αποτελέσματος ο Lewin προτείνει τα ακόλουθα τρία στάδια (Burnes, 2000, James, 1996, Αποστολοπούλου και Καζαντινός, 2006):

1. **Ξεπάγωμα**: πρωταρχικός στόχος του σταδίου αυτού είναι η ανάγκη για αλλαγή να γίνει κατανοητή από ολόκληρο τον οργανισμό και έτσι όλοι να την αποδεχτούν και να την υποστηρίξουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω εκπαίδευσης, δημιουργίας ομάδων εργασίας και ατομικών συζητήσεων, ώστε να τονιστούν τα πιθανά προβλήματα ή οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος, να παρουσιαστούν στοιχεία που τα αποδεικνύουν και να πεισθούν ακόμη και οι πιο δύσπιστοι για την αναγκαιότητα της αλλαγής.
2. **Αλλαγή**: το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την υιοθέτηση νέων στάσεων, συμπεριφορών, αξιών και απόψεων από τα εμπλεκόμενα μέρη. Η σημαντικότητα του σταδίου έγκειται στο ότι για να γίνει κάτι νέο αποδεκτό θα πρέπει πρώτα οι ενδιαφερόμενοι να έχουν πιστέψει σε αυτό. Δηλαδή θα πρέπει το σύστημα αξιών και οι συμπεριφορές τους να διαμορφωθούν ανάλογα. Ο Lewin (Σαρμανιώτης, 2005) θεωρεί ότι συχνά οι φορείς αλλαγής περνούν από το στάδιο αυτό πρόωρα και βιαστικά με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μελλοντικά αρνητικές αντιδράσεις και μεταστροφή στη προηγούμενη κατάσταση. Γι' αυτό, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο και στο χρόνο που θα γίνει η μετάβαση, ώστε τα άτομα να έχουν πραγματικά αποδεχτεί την αλλαγή.
3. **Ξαναπάγωμα**: στοχεύοντας στην παγίωση των νέων συμπεριφορών και αξιών, ο μάνατζερ καλείται να σταθεροποιήσει τις αλλαγές και να δημιουργήσει τις συνθήκες για τη μακροχρόνια συνέχισή τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από συγκεκριμένους μηχανισμούς, όπως χορήγηση ανταμοιβών απόδοσης, θετική ενίσχυση, υποστήριξη σε ανθρώπινους και φυσικούς πόρους. Σημαντικός είναι και ο ρόλος της ανατροφοδότησης, ώστε να γίνουν οι αναγκαίες τροποποιήσεις και να εξασφαλιστεί έτσι η μεγαλύτερη δυνατή επιτυχία (Σαρμανιώτης, 2005).

Χαρακτηριστικό στοιχείο του μοντέλου είναι ότι αντιμετωπίζει την αλλαγή ως μία προσωρινή κατάσταση που πρέπει να ξεπεραστεί μέσα από μία σειρά βημάτων. Αφορά δηλαδή οργανισμούς που επιθυμούν να ολοκληρώσουν ένα μεμονωμένο μετασχηματισμό και όχι αυτούς που χαρακτηρίζονται από τάση συνεχούς εξέλιξης. Κύριο μειονέκτημα του είναι ότι δεν αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή (2<sup>ο</sup> βήμα) θα γίνει πραγματικότητα, καθώς και στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν ώστε το υπάρχον σύστημα να μην κλονιστεί. Επιπρόσθετα, το τελευταίο στάδιο του μοντέλου αυτού, στην πράξη, δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε ένα οργανισμό προσανατολισμένο στην ποιότητα, καθώς το περιβάλλον είναι δυναμικό και όχι στατικό. Ο Almaraz (1994) συμπληρώνει αναφορικά με το σύνολο του μοντέλου του Lewin (και όχι μόνο το 3<sup>ο</sup> στάδιο) ότι τη σύγχρονη εποχή όπου

οι οργανισμοί είναι περίπλοκοι και η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιβάλλει γρήγορους ρυθμούς, δεν μπορεί να εφαρμοστεί αφού θεωρεί ότι οι αλλαγές συμβαίνουν σε σταθερά και αργά κινούμενα περιβάλλοντα. Δεδομένου ότι η αλλαγή είναι συνήθως πολύ πιο πολύπλοκη από τη διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω, το μοντέλο των τριών σταδίων αλλαγής θεωρείται παρωχημένο ήδη από τη δεκαετία του 1980. Ουσιαστικά το μοντέλο αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο για να κατανοήσει κανείς τη διαδικασία της αλλαγής, το οποίο στη συνέχεια εξειδικεύτηκε από πλήθος ερευνητών σε μια προσπάθεια πληρέστερης απεικόνισης των βημάτων που καλούνται να ακολουθήσουν οι φορείς της αλλαγής (Burnes, 2000).

### **Μοντέλο του Lippitt**

Ο Lippitt, προεκτείνοντας τη θεωρία του Lewin, διατύπωσε μια νέα θεωρία διαχείρισης της αλλαγής η οποία περιλαμβάνει επτά στάδια. Τα επτά στάδια της θεωρίας τους είναι τα εξής (Γκόκης, 2012):

1. Διάγνωση του προβλήματος
2. Αλλαγή του βαθμού υποκίνησης και της ικανότητας για αλλαγή.
3. Αξιολόγηση των πόρων και του βαθμού υποκίνησης των πρακτόρων της αλλαγής.
4. Διαμόρφωση της διαδικασίας της αλλαγής, π.χ. ανάπτυξη εφαρμοστικών προγραμμάτων και στρατηγικών.
5. Κατανόηση όλων των μερών του οργανισμού και του ρόλου του πράκτορα της αλλαγής, ώστε οι προσδοκίες να είναι ξεκάθαρες.
6. Διατήρηση της αλλαγής μέσω συχνής επικοινωνίας, ανατροφοδότησης, συμμετοχής των εργαζομένων και συντονισμός όλων των οργανωσιακών στοιχείων.
7. Όταν η αλλαγή ενσωματωθεί στην οργανωσιακή καθημερινότητα, ο πράκτορας της αλλαγής πρέπει να αποσυρθεί από το ρόλο που είχε κατά τη διαδικασία της αλλαγής.

Βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας του Lippitt είναι η έμφαση στο ρόλο του πράκτορα της αλλαγής και κυρίως στη διαδικασία της πληροφόρησης σε όλα τα συστήματα και τα επιμέρους υποσυστήματα του οργανισμού για να έχει χρονική διάρκεια η αλλαγή.

### **Μοντέλο των Bullock και Battern**

Οι Bullock και Battern εισήγαγαν ένα νέο μοντέλο θεώρησης της αλλαγής, το οποίο αλλάζει το ρόλο του συμβούλου και τον καθιστά καθοδηγητή και όχι διαμορφωτή του σχεδίου δράσης όπως ήταν στο μοντέλο του Lewin (Αλεξιάδου, 2007). Ορίζει τον σύμβουλο ως ένα μέλος της επιχειρησιακής κοινότητας, δίνοντάς του περισσότερα δικαιώματα και ελευθερία. Αυτή η τάση της αύξησης του καθοδηγητικού ρόλου των συμβούλων και της μείωσης του συμμετοχικού χαρακτήρα των υπαλλήλων, υποστηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό από τους ειδικούς της επιχειρησιακής αλλαγής και σήμανε τη μετάβαση της επικέντρωσης από το άτομο και τις ομάδες στην επιχείρηση ως σύνολο.

### **Μοντέλο του Αρμενάκη**

Ένα ακόμη μοντέλο που στηρίζεται στην θεωρία του Lewin και την εξελίσσει είναι αυτό του Αρμενάκη (Αθανασιάδης, 2013). Ο Αρμενάκης θεωρεί ότι είναι απαραίτητο οι ηγέτες να επικοινωνούν ένα επίμονο μήνυμα υπέρ της αλλαγής, το οποίο θα μεταδίδει την φύση της αλλαγής και θα διαμορφώσει τα συναισθήματα απέναντι σε αυτήν. Διακρίνει τρεις φάσεις στην διαδικασία:

- ✓ στην 1<sup>η</sup> φάση δημιουργείται μια κατάσταση ετοιμότητας, τα μέλη προετοιμάζονται για την αλλαγή και στην ιδανική περίπτωση γίνονται υποστηρικτές της
- ✓ στη 2<sup>η</sup> φάση, της υιοθέτησης, η αλλαγή τίθεται σε λειτουργία και οι εργαζόμενοι

υιοθετούν τις νέες μεθόδους εργασίας. Ωστόσο, είναι μια δοκιμαστική περίοδος στην οποία η αλλαγή μπορεί να απορριφτεί και να μην προχωρήσει.

- ✓ στην 3<sup>η</sup> φάση, της *θεσμοθέτησης* της αλλαγής, η διαδικασία οδηγείται από τις προσπάθειες να διατηρηθεί η περίοδος υιοθέτησης και να ενισχυθούν οι αλλαγές ώσπου να εσωτερικευθούν και να γίνουν ο κανόνας.

Ο Αρμενάκης θεωρεί ότι το μήνυμα της αλλαγής και η επικοινωνία του μπορούν να υπηρετήσουν τη διαδικασία των τριών φάσεων, παρέχοντας το οργανωσιακό πλαίσιο για τη δημιουργία ετοιμότητας και το κίνητρο για την υιοθέτηση και θεσμοθέτηση της αλλαγής. Αναγνωρίζει πέντε στοιχεία τα οποία αυτό το μήνυμα πρέπει έχει και τον οποίων ο συνδυασμός διαμορφώνει τα θετικά ή αρνητικά κίνητρα ενός ατόμου, απέναντι στην αλλαγή (Γρέπιου, 2006, Αθανασιάδης, 2013):

- ✓ *Ασυμφωνία* ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση του οργανισμού και σε αυτήν που θέλουμε να πετύχουμε, η οποία βοηθά τα άτομα να διαπιστώσουν ότι κάτι δεν πάει καλά.
- ✓ *Αποτελεσματικότητα*, η οποία δημιουργεί εμπιστοσύνη ότι διαθέτει τις ικανότητες να πετύχει. Τα άτομα σύμφωνα με την θεωρία κινητοποιούνται μόνο όταν έχουν πίστη ότι μπορούν να πετύχουν.
- ✓ *Καταλληλότητα* της αλλαγής, αφού τα άτομα μπορούν να θεωρούν ότι πράγματι χρειάζεται αλλαγή, αλλά να μην συμφωνούν με την προτεινόμενη. Αυτό δημιουργεί αντίσταση και προσπάθειες πρέπει να γίνουν για να πειστούν.
- ✓ *Υποστήριξη* από την αρχή. Η αλλαγή απαιτεί πόρους και δέσμευση και οι εργαζόμενοι, έχουν δει προσπάθειες αλλαγών να αποτυγχάνουν εξαιτίας της έλλειψης στήριξης από αυτούς που ηγούνται της αλλαγής, με αποτέλεσμα να είναι σκεπτικοί και απρόθυμοι να συμμετάσχουν. Η υποστήριξη σε αυτούς πρέπει να είναι συνεχής και από την αρχή της διαδικασίας.
- ✓ *Προσωπική πεποίθηση*. Κατά την διάρκεια της αλλαγής τα άτομα που επηρεάζονται από αυτή, θα μετρήσουν τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα της, την δικαιοσύνη της αλλαγής και τον τρόπο με τον οποίο θα τους συμπεριφερθεί. Αν το προσωπικό συμφέρον ενός απειλείται, τότε η αλλαγή θα γνωρίσει αντίσταση.

### **Μοντέλο του Schein**

Ο Schein, βασίζόμενος και αυτός στο μοντέλο του Lewin, διαμορφώνει μια διαφορετική θεωρητική προσέγγιση για τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα με τον Schein, «*ζεπάγωμα*» είναι η διαδικασία κατά την οποία δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες και κίνητρα για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Γενικά, τρεις είναι οι ενέργειες που προτείνει για την επίτευξη αυτού (Κουμιώτη, 2006, Δασκαλογιαννάκη και Δημητρογιαννάκη, 2012):

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

Το δεύτερο βήμα είναι πολύ κοντά στο αντίστοιχο βήμα στο μοντέλο του Lewin. Ο Schein το ονομάζει «*μετάβαση*» ή «*γνωστική ανακατασκευή*». Είναι η διαδικασία κατά την οποία παρέχεται η κατάλληλη βοήθεια στους εργαζομένους προκειμένου να επιτευχθεί η ουσιαστική τροποποίηση της σκέψης και δράσης τους. Αυτό είναι δυνατό να



πραγματοποιηθεί με την εναλλαγή των επιχειρησιακών ρόλων των εργαζομένων μέσα από τους οποίους θα είναι σε θέση να εξετάσουν τις συνθήκες από διαφορετική οπτική γωνία.

Το τρίτο βήμα - «πάγωμα»- περιλαμβάνει την υιοθέτηση και σταθεροποίηση της νέας κατάστασης μέσω (α) του «προσωπικού παγώματος», δηλαδή, της προσωπική εξοικείωσης του κάθε εμπλεκόμενου με τη νέα κατάσταση και την ικανοποιητική αποδοχή του νέου ρόλου του και (β) του «σχεσιακού παγώματος», δηλαδή, της ομαλής αλληλεπίδρασης των νέων προσωπικών ρόλων με το σύνολο.

### **Μοντέλο του Garvin**

Το μοντέλο των επτά βημάτων του Garvin βασίζεται στην ιδέα του Lewin σχετικά με το ξεπάγωμα, την κίνηση/μετατόπιση και την παγιοποίηση ως αναγκαία συστατικά της διαδικασίας της αλλαγής (Σασσάλου, 2011, Δασκαλογιαννάκη και Δημητρογιαννάκη, 2012). Εφαρμόστηκε με επιτυχία στην αναδιοργάνωση της General Electric. Εστιάζει στο ρόλο της ανώτατης διοίκησης για τη δημιουργία μιας «επείγουσας» ανάγκης για αλλαγή, τη δημιουργία και την επικοινωνία οράματος, την εφαρμογή της αλλαγής, τη μέτρηση της προόδου που έχει επιτευχθεί και τέλος τη θεσμοθέτηση των αλλαγών. Σύμφωνα με τον Garvin το μοντέλο αυτό προσομοιάζει με τη λίστα ελέγχου (check list) που έχουν οι πιλότοι, η οποία χρησιμοποιείται ακόμα και από τους πιο έμπειρους πιλότους χωρίς ωστόσο να προσφέρουν κάτι το καινούργιο σε αυτούς. Απλά η λίστα κάνει την υπάρχουσα γνώση περισσότερο ορατή και προσιτή εξασφαλίζοντας ότι ακολουθούνται όλα τα βασικά βήματα:

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

### **Μοντέλο του Fullan**

Κατά τον Fullan η διαδικασία της αλλαγής συντελείται σε τρεις φάσεις (Χριστοφίδου, 2012):

- ✓ **Εισαγωγή:** απόφαση για έναρξη της αλλαγής και ανάπτυξη της αφοσίωσης σε αυτή. Οι πιο σημαντικές δραστηριότητες σε αυτή τη φάση είναι η απόφαση για να ξεκινήσει η διαδικασία και η ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης στον οργανισμό.
- ✓ **Εφαρμογή:** η φάση όπου δοκιμάζεται η αλλαγή. Οι σημαντικότερες δραστηριότητες περιλαμβάνουν την εφαρμογή του σχεδίου δράσης, την ανάπτυξη και διατήρηση της αφοσίωσης και την παρακολούθηση της προόδου και των προβλημάτων που παρουσιάζονται.
- ✓ **Εσωτερίκευση:** η αλλαγή παύει να θεωρείται ως κάτι το νέο και γίνεται μέρος του συνηθισμένου τρόπου εργασίας στον οργανισμό.

### **Μοντέλο της στρατηγικής επιλογής**

Το μοντέλο της στρατηγικής επιλογής αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80 από τον Kochan και τους συνεργάτες του και επικεντρώνεται στη δυναμική διαδικασία προσαρμογής στις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Γκόκης, 2012). Σε αντίθεση με άλλες θεωρίες στρατηγικής που προσπαθούν να εξηγήσουν την αλλαγή με περιβαλλοντικούς όρους, το μοντέλο της στρατηγικής επιλογής αναδεικνύει την έννοια της λήψης αποφάσεων σε διάφορα επίπεδα και τη διάδραση των φορέων λήψης αποφάσεων. Η θεωρία της στρατηγικής επιλογής υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να παρεμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον και όχι απλώς να προσαρμόζονται παθητικά στις εξωτερικές πιέσεις. Παρόλο που η δυνατότητα στρατηγικής επιλογής που ένας μάνατζερ μπορεί να ασκήσει εξαρτάται από τους περιορισμούς που το εξωτερικό περιβάλλον θέτει στη διακριτική ευχέρεια της στρατηγικής επιλογής (π.χ. τεχνολογικοί περιορισμοί, περιορισμοί στην πληροφόρηση και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, το μέγεθος του οργανισμού κτλ) εντούτοις είναι δυνατό κάθε ξεχωριστός οργανισμός να επηρεάσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και να το διαμορφώσει. Το εξωτερικό περιβάλλον αν και επιβάλλει περιορισμούς, ωστόσο μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες και εναλλακτικές στρατηγικές δυνατότητες. Από αυτή την άποψη η θεωρία της στρατηγικής επιλογής μπορεί να προσφέρει μια διαφορετική έννοια της διαχείρισης της αλλαγής σε σχέση με τις άλλες θεωρίες της προσαρμογής και της επιβίωσης, με την έννοια ότι αφήνει πολλά περιθώρια στους μάνατζερ για λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Μια άλλη βασική αρχή της θεωρίας, της στρατηγικής επιλογής είναι ότι οι μάνατζερ έχουν καθοριστικό ρόλο στη δυνατότητα μακροχρόνιας επιβίωσης του οργανισμού αφού μπορούν να διαμορφώσουν την οργανωσιακή δομή. Ανάλογα με τις ικανότητες του μάνατζερ ο οργανισμός μπορεί να εξασφαλίσει διαφορετικούς βαθμούς προσαρμογής και επιβίωσης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

### **Μοντέλο του Lupton**

Ο Lupton (1971) προβάλλει την αλλαγή ως μια σειρά από μέτρα που πρέπει να παρθούν από τη διοίκηση ενός οργανισμού. Αυτά είναι (Καρυωτάκης, 2014):

- ✓ Καθορισμός συστηματικών και λεπτομερών εναλλακτικών λύσεων των οργανισμών.
- ✓ Απεικόνιση της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού ως ένα κοινωνικό σύστημα, συμπεριλαμβανομένων των εξωτερικών σχέσεων που τον διέπουν.
- ✓ Καταγραφή και κατάταξη των ομάδων που θίγονται από κάθε εναλλακτική.
- ✓ Εξέταση των θεμάτων που θα μπορούσαν να ανακύψουν από κάθε ομάδα από την υιοθέτηση της κάθε εναλλακτική λύσης.
- ✓ Αξιολόγηση των πιθανών αντιδράσεων για κάθε θέμα και εξέταση του ενδεχομένου αποδοχής του.
- ✓ Μελέτη οικονομικής σκοπιμότητας έναντι κοινωνικής αποδοχής και υιοθέτησης της λύσης που προσφέρει την εύκολα προσαρμόσιμη και λιγότερο δαπανηρή ισορροπία.
- ✓ Εξέταση των προβλημάτων που ανακύπτουν από τη προηγούμενη μελέτη και έρευνα κατά πόσο τα υπάρχοντα μέσα αντιμετώπισης των παραπόνων είναι επαρκή για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Αν όχι, ο οργανισμός πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για τη δημιουργία ενός τέτοιου μηχανισμού.

Η προσέγγιση αυτή διευρύνει τον τρόπο με τον οποίο εξετάζεται η αλλαγή, αλλά εξακολουθεί να στηρίζεται στη γενική ιδέα της κατάταξης των επιλογών. Η προσέγγιση του μοντέλου αυτού μπορεί να εφαρμοστεί σε απλές περιπτώσεις οργανωσιακής αλλαγής.

### **Μοντέλο του Handy**

Σύμφωνα με τον Handy (1993) για να επέλθει μία οργανωτική αλλαγή, πρέπει (Καρυωτάκης, 2014):

- ✓ Να δημιουργηθεί συνειδητά η ανάγκη για αλλαγή.
- ✓ Να επιλεγθεί το κατάλληλο άτομο ή η ομάδα εκκίνησης της διαδικασίας της αλλαγής.
- ✓ Να υπάρχει προετοιμασία έτσι ώστε οι αποδέκτες της αλλαγής να προσαρμόσουν την τελική στρατηγική.
- ✓ Αποδοχή του γεγονότος ότι «ο επιτυχημένος γιατρός δεν παινεύει τον εαυτό του, αλλά οι ίδιοι οι ασθενείς καυχούνται για τη καλή κατάσταση της υγείας τους».
- ✓ Να υπάρχει προετοιμασία έτσι ώστε να γίνει αποδεκτή μια λιγότερο βέλτιστη στρατηγική αφού είναι προτιμότερο να επιτευχθεί κάτι (ακόμη και αν αυτό δεν είναι βέλτιστο) από το να μην επιτευχθεί τίποτα.

Σύμφωνα με τον Tomkinson (2009), ο Handy εξετάζει την αλλαγή υπό την οπτική της διοίκησης. Ωστόσο, παρόλο που μερικές φορές η αλλαγή πρέπει να ξεκινήσει από τη βάση ενός οργανισμού, το παραπάνω σχήμα εξακολουθεί να ισχύει και σε τέτοιες περιπτώσεις.

### **Μοντέλο του Holt**

Κατά τους Holt et al (2007), η επιτυχής εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών γίνεται σε τρία στάδια (Καρυωτάκης, 2014):

- ✓ *Ετοιμότητα*: συμβαίνει όταν η δομή του περιβάλλοντος και οι στάσεις των μελών του οργανισμού είναι τέτοια ώστε οι εργαζόμενοι να είναι δεκτικοί σε μία επικείμενη αλλαγή.
- ✓ *Αποδοχή*: συμβαίνει όταν τα μέλη του οργανισμού, προσωρινά, αλλάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους και συμμορφώνονται στις προσδοκίες της αλλαγής.
- ✓ *Θεσμοθέτηση*: συμβαίνει όταν η αλλαγή ενσωματώνεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

### **Το μοντέλο της διακοπόμενης ισορροπίας**

Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τους Tushman και Romanelli (Beugelsdijk, 2002). Υποστηρίζει ότι ενώ οι οργανισμοί λειτουργούν σε φυσικές καταστάσεις ισορροπίας, αυτές διακόπτονται από σύντομες περιόδους επαναπροσανατολισμού, οι οποίες και θέτουν τα θεμέλια για την επόμενη περίοδο ισορροπίας. Κατά τους Romanelli και Tushman (1994), οι αλλαγές αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη στρατηγική, τη δομή, την κατανομή δυνάμεων και τα συστήματα ελέγχου, δηλαδή, όλες τις περιοχές που είναι καθοριστικές για την επιβίωση της επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των περιοχών αυτών οδηγεί σε διαφορετικά επίπεδα απόδοσης και η μέγιστη απόδοση προκύπτει, όταν υπάρχει συμφωνία και κοινή πορεία των περιοχών αυτών (Γρέψιου, 2006, Καρφίτσα και Γιάγκου, 2004).

Στις *περιόδους ισορροπίας* πραγματοποιούνται εξελικτικές και ρυθμιστικές αλλαγές, οι οποίες έχουν σαν στόχο την ανάπτυξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς για τη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες και τα συστήματα. Ριζικές όμως αλλαγές δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν σε τέτοιες περιόδους. Αυτές λαμβάνουν χώρα σε *περιόδους επαναπροσανατολισμού* και αφορούν την αναδιατύπωση της εταιρικής αποστολής και του συστήματος αξιών, την αλλαγή του status και της ιεραρχίας, την ανανέωση των διαδικασιών και συστημάτων επικοινωνίας και τη συνολική αναδιοργάνωση των δομικών στοιχείων της επιχείρησης (Tushman et al, 1988, όπως αναφέρει ο Wendy, 2005). Μια έννοια που πραγματεύονται οι συγγραφείς είναι αυτή της *εποικοδομητικής αδράνειας*, η οποία είναι ταυτόσημη με την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή. Αποτέλεσμα αυτής είναι η ανάπτυξη από μέρους του οργανισμού ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας και κατανόησης των μελών

του που βοηθά στη συνέχιση των καθιερωμένων σχημάτων.

Αντίθετα, οργανισμοί που υφίστανται ριζικές αλλαγές ακολουθούν μια διαδικασία «διπλής μάθησης» στην προσπάθεια τους να διορθώσουν λάθη και να βελτιωθούν συνολικά (Beugelsdijk, 2002). Ο όρος σημαίνει ότι ο οργανισμός εντοπίζει τις διαδικασίες που διαφέρουν από τις υπάρχουσες αξίες, στάσεις και πολιτικές και θέτει υπό αμφισβήτηση αυτές στις οποίες στηρίζεται σε μια προσπάθεια να επιφέρει αλλαγή στα θεμέλια της κουλτούρας του (Appelbaum et al., 1998). Ο Διονυσίου (2004) θέλοντας να εξηγήσει τι οδηγεί σε ριζικές αλλαγές και πως αυτές μπορούν να αποφευχθούν με τη βοήθεια ικανών ηγετών, κάνει την εξής διατύπωση: οι επιχειρήσεις τείνουν να αγνοούν τις μικρές αλλαγές καθώς θεωρούν ότι θα διαταράξουν την επιθυμητική σταθερή κατάσταση. Αν αυτό συμβεί επανειλημμένα, η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει ότι έχει χάσει την επαφή με το περιβάλλον, έχει τεθεί σε κίνδυνο η επιβίωση της και πρέπει να εφαρμόσει μια ριζική, επίπονη και απότομη αλλαγή για να αντιστρέψει την κατάσταση. Κατά συνέπεια, δεν είναι το περιβάλλον ή η φύση της αλλαγής που δημιουργεί ένταση και αναταραχή στον οργανισμό αλλά είναι ο ανθρώπινος παράγοντας που αγνοεί συχνά τα μηνύματα του περιβάλλοντος και εμμένει σε παρελθούσες καταστάσεις.

Το μοντέλο, αν και περικλείει την έννοια του επαναπροσδιορισμού, είναι φανερό ακόμη και από την ονομασία του ότι δέχεται τη σταθερότητα ως τη φυσική κατάσταση του οργανισμού και αντιμετωπίζει τις ριζικές αλλαγές ως κάτι το αναπόφευκτο.

### **Το μοντέλο των Burke και Litwin**

Το αιτιώδης μοντέλο των Burke και Litwin (1992) εξελίχθηκε μέσα από μια σειρά μελετών της ερευνητικής ομάδας του Burke μέχρι να φτάσει στην τελική μορφή του. Στόχος του είναι η απεικόνιση των πρωταρχικών μεταβλητών που πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του ώστε να εξηγήσει τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού, τις πιο σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών αυτών και πώς αυτές επηρεάζουν την αλλαγή (Γρέσιου, 2006).

Το μοντέλο εστιάζει στην οργανωσιακή απόδοση καθώς και σε δύο όψεις της οργανωσιακής αλλαγής: στους *μετασχηματιστικούς* και *συναλλακτικούς* παράγοντες. Η εταιρική αποστολή και στρατηγική, η ηγεσία, η κουλτούρα, η ατομική και οργανωσιακή απόδοση ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, ενώ η δομή, οι πρακτικές διοίκησης, τα συστήματα, το οργανωσιακό κλίμα, τα κίνητρα, τα απαιτούμενα προσόντα και οι δεξιότητες καθώς και οι ατομικές ανάγκες και αξίες ανήκουν στη δεύτερη. Και οι δύο μαζί έχουν επίδραση στην ατομική υποκίνηση και αυτή με τη σειρά της στην απόδοση (Burke, 1994, όπως αναφέρει ο Johnson, 2004). Στην ουσία οι μετασχηματιστικοί παράγοντες είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης με δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, προϋποθέτουν θεμελιώδεις αλλαγές στις συμπεριφορές των εργαζομένων και συνδέονται με την αλλαγή της *κουλτούρας*. Οι συναλλακτικοί αφορούν την καθημερινή επαφή και αλληλεπίδραση των εργαζομένων, προϋποθέτουν αλλαγές σε οργανωσιακές και ψυχολογικές μεταβλητές και μπορούν να επηρεάσουν κυρίως το *κλίμα* που επικρατεί στον οργανισμό (Burke and Litwin, 1992). Πρόκειται για μια διαδικασία του τύπου εισερχόμενα - διεργασίες - εξερχόμενα, όπου το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί εισερχόμενο, διεργασίες είναι όλες οι λειτουργίες που λαμβάνουν χώρο στον οργανισμό, ενώ η ατομική και οργανωσιακή απόδοση αποτελούν εξερχόμενο. Το στοιχείο της ανατροφοδότησης λειτουργεί προς δυο κατευθύνσεις: από τη μια πλευρά, η οργανωσιακή απόδοση επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον μέσω των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών που προκύπτουν από την επιχείρηση και από την άλλη δέχεται τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Απώτερος στόχος των εμπνευστών του μοντέλου ήταν να μπορεί να επαληθευτεί εμπειρικά. Υπό το πρίσμα αυτό, αναπτύχθηκε ένα διαγνωστικό ερωτηματολόγιο 150 μεταβλητών, το οποίο συμβάλλει στο να εντοπιστούν οι μετασχηματιστικοί και συναλλακτικοί παράγοντες που χρίζουν προσοχής. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν μπορούν να λειτουργήσουν ανατροφοδοτικά και να βοηθήσουν τους φορείς αλλαγής να κατανοήσουν ποιοι από τους παράγοντες στην περιοχή δράσης τους χρειάζονται προσοχή και τότε. Η British Airways χρησιμοποίησε το εν λόγω μοντέλο όταν κατά την ιδιωτικοποίησή της αναγκάστηκε να μετατραπεί από δημόσιο οργανισμό σε ένα νέο σχήμα με σαφή προτεραιότητα την ικανοποίηση του πελάτη (Burke and Litwin, 1992).

Συνοψίζοντας, παρότι παρουσιάζονται συγκεκριμένες κατευθύνσεις - περιοχές στις οποίες μπορούν να στραφούν οι φορείς αλλαγής, στο μοντέλο αυτό εντοπίζονται κενά στις σχέσεις που συνδέουν τους παράγοντες μεταξύ τους και στον τρόπο που η ενέργεια περνάει από τον ένα στον επόμενο. Παρά ταύτα, το κύριο πλεονέκτημα του έναντι άλλων μοντέλων είναι ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και σε περιβάλλον συνεχών αλλαγών. Κάθε αλλαγή στο εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα ενός νέου μετασχηματισμού.

### **Μοντέλο των Clarke και Garside**

Το μοντέλο των καλύτερων πρακτικών των Clarke και Garside (1997) αντλεί στοιχεία από τη μέθοδο του benchmarking, η οποία εστιάζει στη μέτρηση και στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και χρησιμοποιείται από πλήθος επιχειρήσεων (Γρέσιου, 2006). Αποτελεί μια πρακτική εφαρμογή, καθώς βασίζεται στις μεθόδους και τις ενέργειες που ακολούθησαν επιχειρήσεις που πραγματοποίησαν επιτυχώς προγράμματα αλλαγών και εφαρμόζεται σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο (Clarke and Manton, 1997). Η διαφοροποίηση του μοντέλου αυτού έναντι άλλων έγκειται στο ότι συνδυάζει τη διαδικασία της αλλαγής με παράγοντες στρατηγικής σημασίας, τους οποίους θα πρέπει ο φορέας της αλλαγής να λάβει σοβαρά υπόψη του, καθώς αυτοί επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης. Οι Clarke και Manton (1997) επισημαίνουν ότι πολλοί οργανισμοί έχουν την τάση να αγνοούν τους παράγοντες αυτούς δίνοντας έμφαση μόνο στη διαδικασία αλλαγής και κατά συνέπεια παραγκωνίζοντας τον τρόπο υλοποίησής της. Η διαδικασία αλλαγής είναι τα διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την υλοποίηση του μετασχηματισμού, ενώ οι παράγοντες στρατηγικής σημασίας είναι οι ακόλουθοι (Clarke and Manton, 1997):

- ✓ *Αφοσίωση*: σχετίζεται με την αποδοχή της αλλαγής ως τμήμα της οργανωσιακής στρατηγικής και την αναγνώριση της διεύθυνσης του οργανισμού. Παραδείγματα είναι η εμπλοκή τόσο της ανώτερης διοίκησης με την παροχή των απαραίτητων πόρων, όσο και του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- ✓ *Κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία*: αφορά την ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής και συγκεκριμένα θέματα που σχετίζονται με συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στην αλλαγή, όπως δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για λειτουργία ομάδων εργασίας, κοινωνική πολιτική με στόχο την ανάπτυξη κλίματος συναδελφικότητας, εργονομία χώρου κ.α.
- ✓ *Επικοινωνία*: καλύπτει όλα τα θέματα που αφορούν την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, όπως επικοινωνιακή πολιτική, χρονική στιγμή, περιεχόμενο μηνύματος κ.τ.λ.
- ✓ *Εργαλεία και μεθοδολογία*: αφορά τη μεθοδολογία που θα πρέπει να αξιοποιηθεί στα διάφορα στάδια της υλοποίησης, όπως καλύτερες πρακτικές, μέτρηση απόδοσης και

- διαδικασιών καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης για την απόκτηση νέων γνώσεων.
- ✓ *Αλληλεπίδραση*: σχετίζεται με τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε οι διάφορες κινήσεις που λαμβάνουν χώρα να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και έτσι να διατηρείται η ισορροπία του οργανισμού. Για παράδειγμα, θα πρέπει να γίνονται αξιολογήσεις και αναλύσεις ώστε το κάθε πρόγραμμα να συμβαδίζει με άλλες αλλαγές που μπορεί να συμβαίνουν στον οργανισμό. Η εφαρμογή του μοντέλου πραγματοποιείται μέσα από μια σειρά βημάτων. Αρχικά, χρησιμοποιώντας μια «μήτρα ωριμότητας», που αποτελείται από τους παράγοντες στρατηγικής σημασίας αξιολογείται η ωριμότητα του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή. Στη συνέχεια, συγκρίνονται τα επιμέρους αποτελέσματα με προηγούμενα αποτελέσματα του ίδιου οργανισμού ή άλλων και καταγράφονται οι περιοχές που χρίζουν βελτίωσης. Χρησιμοποιώντας μία λίστα των καλύτερων πρακτικών, μεθόδων και ενεργειών που έχουν εφαρμοστεί, ο οργανισμός καταλήγει στο επιθυμητό πλάνο δράσης, το οποίο περιλαμβάνει τους τομείς (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομή, θέματα επικοινωνίας κ.τ.λ.) που δεν είναι έτοιμοι να αποδεχτούν την νέα κατάσταση οπότε και θα πρέπει να αποτελέσουν το επίκεντρο της προσοχής του ηγέτη της αλλαγής.

Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου συνοψίζονται στο ότι αποτελεί ένα μετρήσιμο τρόπο να αξιολογήσουν οι εταιρίες την ωριμότητα τους σχετικά με τη διοίκηση αλλαγών, συγκρίνοντας τον εαυτό τους τόσο με προηγούμενες φάσεις της εταιρίας όσο και με ανταγωνίστριες εταιρίες. Επιπλέον, αποτελεί ένα εργαλείο προσδιορισμού των περιοχών προτεραιότητας, όπου πρέπει να γίνουν βελτιώσεις. Τέλος, ενθαρρύνει το να καταγράφει και μοιράζεται κανείς πληροφορίες με διάφορα τμήματα μέσα στον οργανισμό ενισχύοντας έτσι την εταιρική ενσυναίσθηση για την πορεία του οργανισμού.

Από την άλλη υπάρχουν περιορισμοί, όπως για παράδειγμα το ότι θα πρέπει να έχει προηγηθεί η καταγραφή των καλύτερων πρακτικών ώστε να προβεί κανείς στην εφαρμογή του όλου εγχειρήματος. Επιπλέον, το μοντέλο αντιμετωπίζει τις παρελθούσες πρακτικές ως πρότυπο προς μίμηση, γεγονός που μπορεί να περιορίσει αισθητά τις δυνατότητες του οργανισμού και να περιχαρακώσει την τάση για νεωτερισμό και πρωτοτυπία που ενδεχομένως να χαρακτήριζε τα στελέχη του οργανισμού. Τέλος, οι παράγοντες στρατηγικής σημασίας καλύπτουν ένα περιορισμένο τμήμα της λειτουργίας του οργανισμού με αποτέλεσμα να μένει ανεξερεύνητη η ωριμότητα του σε άλλες περιοχές, όπως ο βαθμός ετοιμότητας, η ένταση τις αντίστασης, οι δυνατότητες των φορέων αλλαγής κ.α.

### **Το μοντέλο των Appelbaum, St-Pierre και Glavas**

Το μοντέλο στρατηγικής οργανωσιακής αλλαγής που προτείνουν οι Appelbaum, St-Pierre και Glavas (1998) αντλεί στοιχεία τόσο από το «Αιτιώδες μοντέλο» των Burke και Litwin (1992), όσο και από το μοντέλο «Προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής» του Robins. Το πρώτο, πραγματεύεται το «ποια» είναι τα στοιχεία που αλλάζουν, ενώ το δεύτερο το «πώς» αυτό θα επιτευχθεί (Γρέψιου, 2006).

Η διαφοροποίηση του έγκειται στο ότι παρουσιάζει το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού ως καίρια οργανωσιακά στοιχεία λόγω της σημαντικότητάς τους σε όλη τη διαδικασία. Επιπλέον, οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών δεν δίνονται υπό τη μορφή μήτρας που απεικονίζει τη σχέση αιτίου - αιτιατού, αλλά ως μια διαδικασία που δέχεται επιδράσεις από πλήθος παραγόντων, γεγονός που είναι πολύ πιο κοντά στην πραγματικότητα (Appelbaum et al, 1998).

Με τον όρο *οργανωσιακή ανάπτυξη* εννοείται η σχεδιασμένη και ελεγχόμενη αλλαγή ενός οργανισμού προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση (Appelbaum et al, 1998). Ενώ στόχος της είναι η αλλαγή του οργανισμού ως ολότητα, δηλαδή και σε επίπεδο ανθρώπων και σε επίπεδο δομής, τεχνολογίας και καθηκόντων, το μοντέλο επιλέγει να δώσει έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής. Οι συγγραφείς, στηριζόμενοι στην άποψη ότι η μεγαλύτερη δυσκολία δεν είναι να εισάγεις αλλαγές σε τεχνολογία ή διαδικασίες, αλλά στους ίδιους τους ανθρώπους, υποστηρίζουν ότι αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί αν υπάρξει σύνδεση μεταξύ του περιβάλλοντος, του οράματος, της ηγεσίας και της μάθησης. Δηλαδή, επιχειρούν να συνδέσουν τη «software» και «hardware» πλευρά του οργανισμού.

Τα στοιχεία του *εξωτερικού και εσωτερικού* (όραμα και εταιρική στρατηγική) περιβάλλοντος αποτελούν την πηγή της αλλαγής. Ανάμεσα στις δυνάμεις που πυροδοτούν συχνότερα μια αλλαγή είναι οι νέοι ανταγωνιστές, οι τεχνολογικές καινοτομίες, η νέα διοίκηση και οι νέες στάσεις απέναντι στην εργασία. Στη συνέχεια αρμόδιοι είναι ο *εισηγητής και οι λοιποί φορείς αλλαγής*, ώστε να βοηθήσουν τον οργανισμό μέσα από μια συγκεκριμένη διαδικασία να μετασχηματιστεί τόσο σε επίπεδο «software», όσο και σε επίπεδο «hardware». Σύμφωνα με το μοντέλο, για την πραγματοποίηση του μετασχηματισμού μπορεί κανείς να αντλήσει στοιχεία από την τεχνική της ανάλυσης δυνάμεων πεδίου του Lewin η οποία θα βοηθήσει τους μάνατζερ να αναλύσουν την αλλαγή, να προβλέψουν τις πιθανές συνέπειες και να διαχειριστούν την αντίσταση (Wilson, 1992). Παράλληλα, οδηγός τους μπορεί να είναι η θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η οποία μέσα από τις έννοιες των κινήτρων, της ανταμοιβής, της μάθησης και της οργανωσιακής κουλτούρας προσπαθεί να εξηγήσει και να προβλέψει την αλλαγή της συμπεριφοράς (Appelbaum et al, 1998). Οι μελετητές καταλήγουν σε επτά παράγοντες, (οργανωσιακοί στόχοι, οργανωσιακός σχεδιασμός, τεχνολογία, οργανωσιακή κουλτούρα, διαδικασίες διοίκησης, αντίσταση στην αλλαγή, εκπαίδευση, καθήκοντα και δεξιότητες) οι οποίοι είναι οι βασικοί δέκτες του μετασχηματισμού. Καθοριστικό είναι το *στυλ ηγεσίας* που υιοθετείται, η *ικανότητα του οργανισμού για μάθηση*, αλλά και η *υποκίνηση*. Τέλος, όλα τα παραπάνω παίρνουν υπόσταση μέσα από την *ατομική και οργανωσιακή απόδοση*.

Καταλήγοντας, το μοντέλο, αντλώντας στοιχεία από άλλα μοντέλα, επιχειρεί να τονίσει την πολυπλοκότητα του εγχειρήματος, την αλληλεξάρτηση των παραγόντων και τη ρευστότητα της διαδικασίας, καθώς οποιοδήποτε παράγοντας που αφορά είτε το εξωτερικό περιβάλλον, είτε τον φορέα αλλαγής είτε τη διαδικασία της αλλαγής, αν δεν ληφθεί υπόψη μπορεί να έχει επίδραση στο σχεδιασμό και στην αποτελεσματικότητα του εγχειρήματος. Επιπλέον, επιχειρεί μια απεικόνιση της οργανωσιακής αλλαγής που είναι πολύ πιο κοντά στην πραγματικότητα προτείνοντας συγκεκριμένα εργαλεία διαχείρισής της και παρουσιάζοντας την ιδιαίτερη σημασία του κάθε παράγοντα.

### **Μοντέλο του Kotter**

Ο Kotter (1995, 1996) πρότεινε ένα πρακτικό μοντέλο για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών (Παπαδόπουλος, 2011, Ρεκλείτης, Στεφοπούλου, και Χαλάς, 2010, Δασκαλογιαννάκη και Δημητρογιαννάκη, 2012, Bourda, 2013, Σασσάλου 2011, Robins, 2011, Νούτση, 2008, Kotter, 1996, Κανελλοπούλου, 2010, Καρφίτσα, 2004, Αθανασιάδης, 2013). Το μοντέλο αλλαγής των «οκτώ βημάτων» του Kotter υιοθετεί τη γραμμική προσέγγιση και είναι ευρέως διαδεδομένο μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών. Τα οκτώ βήματα, που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωτικής νοοτροπίας επιτυχή, είναι:

1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος σχετικά με τις ανάγκες που θα επιφέρουν την αλλαγή.

2. Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης υψηλού επιπέδου που θα καθοδηγήσει και θα οδηγήσει τις αλλαγές. Μια ομάδα με αρκετή δύναμη και επιρροή στον οργανισμό για να οδηγήσει την προώθηση της προσπάθειας για αλλαγή.
3. Δημιουργία οράματος και στρατηγικής για το μέλλον του οργανισμού.
4. Διάδοση του οράματος σε όλο το εύρος του οργανισμού.
5. Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή των ανθρώπων του οργανισμού έτσι ώστε να δρουν προς το όραμα, να άρουν εμπόδια ενάντια στην αλλαγή, να βελτιώνουν τις διαδικασίες και τα συστήματα, να ενθαρρύνονται να λαμβάνουν κινδύνους, να επιδίδονται σε μη παραδοσιακό τρόπο σκέψης και δραστηριότητες.
6. Πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων επιτυχιών. Προγραμματισμός ορατών βελτιώσεων στην απόδοση. Πραγματοποίηση αυτών των επιτυχιών. Αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν για αυτές τις επιτυχίες.
7. Παγίωση των αποτελεσμάτων-βελτιώσεων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών. Χρήση αυξημένης αξιοπιστίας για αλλαγή όλων των συστημάτων, δομών και πολιτικών που δεν ταιριάζουν τόσο μεταξύ τους όσο και με το όραμα της αλλαγής. Πρόσληψη, προώθηση και ανάπτυξη ατόμων που μπορούν να εφαρμόσουν το όραμα της αλλαγής.
8. Θεσμοποίηση νέων προσεγγίσεων. Σαφής προσδιορισμός των συσχετίσεων μεταξύ νέων συμπεριφορών και οργανωτικών επιτυχιών. Δημιουργία καλύτερης απόδοσης μέσω συμπεριφοράς προσανατολισμένης στον πελάτη και την παραγωγή, πιο αποτελεσματική διοίκηση και καλύτερη ηγεσία που θα εδραιώνει αλλαγές στην οργανωτική νοοτροπία.

Βασικό σημείο στην ανάλυση του Kotter για την προσέγγιση της αλλαγής είναι ότι αντιμετωπίζει τον οργανωτικό μετασχηματισμό ως μία μακροπρόθεσμη διαδικασία και όχι ως ένα απλό και βραχυπρόθεσμο γεγονός. Περαιτέρω, ο Kotter πιστεύει ότι η αλλαγή είναι μία διαδικασία η οποία μετασχηματίζεται σταδιακά από μόνη της ενώ η παράκαμψη κάποιου σταδίου δεν θα επιταχύνει τη διαδικασία μετασχηματισμού. Αντίθετα, ενώ αυτή η παράκαμψη μπορεί να υποδηλώσει τη ψευδαίσθηση της ταχύτητας, μπορεί να επιβραδυνθεί ή ακόμη και να εκτροχιαστεί εντελώς η όλη διαδικασία.

### **Μοντέλο των Cameron και Green**

Οι Cameron και Green (2004) πρότειναν μία παραλλαγή στο μοντέλο του Kotter όσον αφορά την οργανωτική αλλαγή απεικονίζοντας τη διαδικασία της αλλαγής ως μία συνεχή (κυκλική) διαδικασία και όχι ως μία γραμμική διαδικασία, δίνοντας έμφαση στη διαχείριση καθ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής (Καρυωτάκης, 2014).

### **Μοντέλο του Burnes**

Μία σημαντικά αναπτυγμένη θεωρία αλλαγής, που όμως εκτιμάται (Tomkinson, 2004) ότι είναι περισσότερο εφαρμόσιμη σε μικρή κλίμακα, αποτελεί το μοντέλο των εννέα στοιχείων που αναπτύχθηκε από τον Burnes (2000):

#### 1. Δημιουργία οράματος (vision)

Για να επέλθει αλλαγή πρέπει να υπάρχει κάποιος στόχος ή όραμα. Το πρώτο στάδιο της αλλαγής, λοιπόν, είναι να κατασκευαστεί αυτό το όραμα. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, ο Burnes, προτείνει τέσσερις πτυχές:

- ✓ αποστολή - δήλωση της στρατηγικής του οργανισμού,
- ✓ πολύτιμα αποτελέσματα - συγκεκριμένη απόδοση και ανθρώπινα αποτελέσματα που ο οργανισμός θα ήθελε να επιτευχθούν,
- ✓ πολύτιμες συνθήκες - που θα επέλθουν με την επίτευξη των επιθυμητών/πολύτιμων



αποτελεσμάτων,

- ✓ ενδιάμεσοι στόχοι - μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης. Οι ενδιάμεσοι στόχοι, συνήθως, μπορούν να καθοριστούν σαφέστερα από τις μακροπρόθεσμες φιλοδοξίες.

## 2. Δημιουργία στρατηγικών

Έχοντας διαμορφώσει ένα όραμα για το μέλλον, ο οργανισμός πρέπει να εξετάσει με ποιους τρόπους θα το υλοποιήσει. Αυτό γίνεται μέσα από μια σειρά στρατηγικών. Οι στρατηγικές θα αφορούν, κυρίως, τους ενδιάμεσους στόχους και μπορεί να σχηματιστούν με αναφορά σε συγκεκριμένους τομείς, όπως π.χ. τη χρηματοδότηση, τους ανθρώπινους πόρους και τα συστήματα πληροφοριών ή συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Οι στρατηγικές αυτές μεταβάλλονται με τη πάροδο του χρόνου και τη συσσώρευση εμπειριών, ακόμη και όταν το όραμα παραμένει σταθερό.

## 3. Δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για επιτυχημένη αλλαγή

Για να δημιουργηθούν οι σωστές συνθήκες για αλλαγή είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ετοιμότητα για αλλαγή. Ο Burnes (2000) προτείνει τρία βήματα στα οποία πρέπει να προβεί ένας οργανισμός για να δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση ετοιμότητας:

- ✓ Να ενημερώνει τους ανθρώπους σχετικά με τις πιέσεις για αλλαγή. Ο οργανισμός πρέπει όχι μόνο να περιγράφει το όραμά του, αλλά και να το μοιράζεται με τους εργαζομένους του. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται κοινούς στόχους και κατανοούν τη σημαντικότητα της αλλαγής διασφαλίζοντας το μέλλον τους.
- ✓ Να μεθοδεύσει τις διαδικασίες του οργανισμού έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να δίνουν τακτική ενημέρωση. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη όχι μόνο για τις επιδόσεις του ατόμου εντός του οργανισμού, αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό. Μέσω της ανατροφοδότησης οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν τυχόν αποκλίσεις από τη στρατηγική και προετοιμάζονται για την αλλαγή.
- ✓ Να δημοσιοποιεί την επιτυχή αλλαγή. Ενημερώνοντας τους εργαζομένους για επιτυχημένα προγράμματα αλλαγής, είτε εντός του οργανισμού είτε εκτός, βοηθώντας τους έτσι να δουν τα οφέλη της διαδικασίας της αλλαγής. Αυτό μπορεί, επίσης, να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο μάθησης.

Ο Burnes (2000) προτείνει, επίσης, κάποια βήματα που πρέπει να γίνουν για την αντιμετώπιση των αιτιών της αντίστασης στην αλλαγή:

- ✓ Κατανόηση του φόβου και των ανησυχιών των ανθρώπων. Οι φόβοι των εργαζομένων μπορεί να είναι αβάσιμοι, αλλά σε ατομικό επίπεδο μπορεί να είναι πραγματικοί και σημαντικοί. Η αλλαγή δημιουργεί αβεβαιότητα και αδυναμία να ασχοληθούμε με υποτιθέμενες απειλές και αυτό αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα για την εισαγωγή της αλλαγής.
- ✓ Ενθάρρυνση για επικοινωνία. Η τακτική και ουσιαστική επικοινωνία αποτελεί ένα βασικό τρόπο προώθησης της αλλαγής και αντιμετώπισης της αβεβαιότητας. Με την εποικοδομητική επικοινωνία επιλύονται τυχόν διαφορές και ξεπερνιούνται φήμες που τυχόν έχουν εδραιωθεί και εμπόδια.
- ✓ Εμπλοκή αυτών που επηρεάζονται. Η συμμετοχή δημιουργεί κατανόηση και μπορεί να ειδοποιήσει τους ιθύνοντες για αλλαγή για απρόβλεπτες δυσκολίες.

## 4. Δημιουργία της σωστής νοοτροπίας

Αλλαγή που έρχεται σε αντίθεση με την νοοτροπία του οργανισμού είναι καταδικασμένη να αποτύχει, αλλά η αλλαγή της νοοτροπίας είναι ακόμη πιο δύσκολη πολλές φορές. Είναι

επιθυμητό η νοοτροπία του οργανισμού να ενισχύει την ευελιξία και να ενθαρρύνει τον προβληματισμό ενώ θα πρέπει να διαμορφώνεται σε γερές βάσεις από την αρχή.

#### 5. Αξιολόγηση της ανάγκης και του είδους της αλλαγής

Η καταλληλότητα της αντιμετώπισης θεωρείται, επίσης, πολύ σημαντική για τη διαδικασία της αλλαγής. Καταλληλότητα όχι μόνο στην συγκεκριμένη αλλαγή που πρέπει να γίνει, αλλά και στο αν πρέπει να υποβληθεί όλος ο οργανισμός σε μια διαδικασία αλλαγών ή μόνο επιμέρους τμήματα. Ο Burnes (2000) προτείνει μια προσέγγιση τεσσάρων φάσεων αξιολόγησης:

- Το έναυσμα. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώξουν την αλλαγή για έναν από τους ακόλουθους λόγους:
  - ✓ μία από τις στρατηγικές του οργανισμού υπογραμμίζει την ανάγκη για αλλαγή,
  - ✓ η απόδοση επίτευξης των στόχων του οργανισμού εμφανίζεται σοβαρά εξασθενημένη,
  - ✓ οι ευκαιρίες που προσφέρονται επιδέχονται σημαντική βελτίωση.
- Την εντολή. Μία ξεκάθαρη εντολή θα πρέπει να παρέχεται για τη διενέργεια της διαδικασίας της αξιολόγησης που θα πρέπει να καλύπτει όλους τους σχετικούς τομείς.
- Την ομάδα αξιολόγησης. Η ομάδα θα πρέπει να καθοδηγείται από ένα ανώτερο στέλεχος, κατά προτίμηση ένα που θα υπερασπιστεί οποιαδήποτε αλλαγή είναι απαραίτητη, και πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους σχετικούς κλάδους. Το πρώτο καθήκον της ομάδας είναι να αποσαφηνίσει τους στόχους της.
- Την αξιολόγηση. Ο Burnes (2000) τάσσεται υπέρ μιας προσέγγισης σε τέσσερα βήματα:
  - ✓ Το πρόβλημα ή η ευκαιρία θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ή επαναπροσδιοριστεί.
  - ✓ Θα πρέπει να συντάσσονται εναλλακτικές προτάσεις και να δοκιμάζονται κατά κριτηρίων που βασίζονται στο επαναπροσδιορισμένο πρόβλημα.
  - ✓ Οι προτάσεις που πληρούν τα κριτήρια, σε συνδυασμό με το πρόβλημα ή τις ευκαιρίες, θα πρέπει να μοιράζονται.
  - ✓ Θα πρέπει να καταρτιστούν προτάσεις δράσης, συμπεριλαμβανομένου του τύπου της αλλαγής που υποστηρίζεται, το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής και τις επιπτώσεις στους πόρους του οργανισμού και να παρουσιάζονται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τη λήψη απόφασης.

#### 6. Σχεδιασμός και εφαρμογή της αλλαγής

Έχοντας περάσει από τη διαδικασία της αξιολόγησης, η διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί για την αλλαγή και να προετοιμάσει ένα λεπτομερές σχέδιο. Αυτό θα πρέπει να βασίζεται στις εργασίες της ομάδας αξιολόγησης ενώ μπορεί, επίσης, να υλοποιηθεί και από μία διαφορετική, αλλά εξίσου διεπιστημονική, ομάδα. Αυτή η ομάδα, ή υποομάδες για ένα μεγάλο έργο, θα πρέπει να αναλάβουν μια σειρά από δραστηριότητες:

- ✓ Σχεδιασμός δραστηριοτήτων κατασκευάζοντας λεπτομερή κατάλογο όλων των καθηκόντων που πρόκειται να αναληφθούν και τον τρόπο που αυτό θα γίνει.
- ✓ Σχεδιασμός δέσμευσης εντοπίζοντας τους κατάλληλους ανθρώπους και τις ομάδες των οποίων η δέσμευση για το εκάστοτε έργο είναι ουσιώδης για την επιτυχία της αλλαγής.
- ✓ Δημιουργία νέων δομών διαχείρισης. Η ομάδα ή οι ομάδες που διαχειρίζονται την διαδικασία της αλλαγής μπορεί να χρειαστούν νέες δομές πληροφόρησης με ταχεία πρόσβαση στην ανώτερη διοίκηση και τους πρωτοπόρους της αλλαγής.
- ✓ Εκπαίδευση. Η προφανής πτυχή της κατάρτισης είναι η απόκτηση νέων τεχνικών δεξιοτήτων. Πρέπει ωστόσο να διασφαλιστεί ότι η εκπαίδευση στηρίζει όλες τις πτυχές

της αλλαγής και στοχεύει στα κατάλληλα άτομα και ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των μεσαίων και ανώτερων διοικητικών στελεχών.

- ✓ Επιθεώρηση. Μετά τις αλλαγές που έχουν περιέλθει θα πρέπει να ελεγχθούν τα αποτελέσματα για να αποδειχθεί πόσο επιτυχείς είναι οι αλλαγές αυτές για την επίτευξη των στόχων και πως μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία της αλλαγής.

### 7. Συμμετοχή όλων

Η διατήρηση της δέσμευσης, ιδίως μακροπρόθεσμα, απαιτεί τη συνεχή συμμετοχή όλων των μερών. Ο Burnes προτείνει τρεις πτυχές για αυτό:

- ✓ Πληροφόρηση. Επιτρέπει σε όλους τους εμπλεκόμενους να γνωρίζουν τι συμβαίνει από την αρχή της διαδικασίας υποβάλλοντας εκθέσεις σχετικά με την πρόοδο, ή την έλλειψή της, με ειλικρινή στοιχεία.
- ✓ Επικοινωνία. Πρέπει να είναι αμφίδρομη σε όλα τα μέρη του συστήματος.
- ✓ Πραγματική συμμετοχή. Η ευθύνη για λεπτομερείς πτυχές της αλλαγής πρέπει να δοθεί σε εκείνους που επηρεάζονται άμεσα. Αυτό απαιτεί τον ορθό προσδιορισμό των υπευθύνων.

### 8. Διατήρηση της δυναμικής

Ιδιαίτερα σε μακροπρόθεσμα σχέδια, μια αποτυχία διατήρησης της δυναμικής της αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε υποτροπή εκ μέρους των συμμετεχόντων και, δυνητικά, σε υπερβολική καθυστέρηση. Για να ενισχυθεί η δυναμική, οι οργανισμοί μπορούν:

- ✓ Να παρέχουν πόρους για αλλαγή. Ακόμη και όταν ένα έργο προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τους πόρους που χρησιμοποιεί, η επαρκής και κατάλληλη τροφοδότηση του έργου με πόρους από την αρχή μπορεί να του δώσει ώθηση.
- ✓ Να αναπτύξουν νέες ικανότητες και δεξιότητες. Συχνά η ομάδα διαχείρισης της αλλαγής πρέπει να ενισχύσει το ηθικό και να παρακινήσει άλλους εργαζομένους. Αυτοί, με τη σειρά τους, χρειάζονται υποστήριξη και ενθάρρυνση για να αποφύγουν τον κίνδυνο να χάσουν το ηθικό τους και να αποθαρρυνθούν από άλλους.
- ✓ Να ενισχύσουν επιθυμητές συμπεριφορές. Συμπεριφορές που είναι συνεπείς με την αλλαγή μπορούν να ενισχυθούν όχι μόνο με οικονομικά κίνητρα, αλλά και συμβολικά (π.χ. επαίνους).

### 9. Δέσμευση για συνεχή βελτίωση

Η πραγματική επιτυχία αλλαγής επιτυγχάνεται μέσα από μία συνεχή διαδικασία αλλαγής και όχι από μια μεμονωμένη φορά, απομονωμένα, και για όλες τις δραστηριότητες. Η προοπτική της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να ενσωματώνεται στο όραμα από την αρχή, καθώς επίσης και η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

### **Μοντέλο του Kilmann**

Ο Kilmann πρότεινε πέντε στάδια για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού προγράμματος αλλαγής. Προϋπόθεση για την εφαρμογή των σταδίων αυτών είναι να γίνει το αρχικό βήμα της αναγνώρισης τριών στοιχείων απαραίτητων για την διαμόρφωση οποιουδήποτε προγράμματος (Νούτση, 2008):

- ✓ Αναγνώριση όλων των ελεγχόμενων μεταβλητών που ορίζουν την οργανωσιακή επιτυχία. Μία λεπτομερής και ολιστική ανάλυση των προβλημάτων και των ευκαιριών της επιχείρησης μπορεί να αναδείξει τις μεταβλητές που μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για την αλλαγή του οργανισμού.
- ✓ Αναγνώριση όλων των προσεγγίσεων (τεχνικές, όργανα, διαδικασίες) που επηρεάζουν τις μεταβλητές και μπορούν να αλλάξουν άτομα, ομάδες και

συμπεριφορές. Μέσα από μία ακολουθία πέντε βημάτων (κουλτούρας, διοικητικών ικανοτήτων, χτισίματος ομάδας, στρατηγικής και δομής, συστημάτων ανταμοιβής) μπορούν οι ελεγχόμενες μεταβλητές να αλλάξουν την ουσία του οργανισμού.

- ✓ Αναγνώριση όλων των ενεργειών που μπορούν να καθοδηγήσουν την αλλαγή, πώς δηλαδή θα γίνει η διαχείριση της αλλαγής συστηματικά και ολιστικά στα πλαίσια του πολυσύνθετου και δυναμικού οργανισμού.

Τα στάδια μιας προγραμματισμένης αλλαγής, που ακολουθούν την αναγνώριση των παραπάνω στοιχείων, είναι τα εξής:

1. *Έναρξη του προγράμματος:* κύριο στοιχείο επιτυχίας τους σταδίου αυτού είναι η επιβεβαίωση ότι η επιχείρηση είναι πραγματικά έτοιμη για μια προσπάθεια βελτίωσης και αλλαγής. Ο σημαντικότερος ρόλος είναι αυτός της ανώτατης διοίκησης, η οποία πρέπει να κατανοήσει, να συντονίσει, να επικοινωνήσει και να εφαρμόσει σωστά το πρόγραμμα. Έτσι λοιπόν στο στάδιο αυτό η διοίκηση δηλώνει ότι η επιχείρηση είναι έτοιμη να δεχτεί αλλαγές και να προχωρήσει στην υλοποίησή τους.
2. *Διάγνωση προβλημάτων:* για να μπορέσει να υλοποιήσει το πρόγραμμα, η διοίκηση πρέπει να κατανοήσει πολύ καλά τη φύση, το εύρος και τις εκφάνσεις των προβλημάτων που έχει να επιλύσει, όπως και τις ευκαιρίες που έχει και μπορεί να αξιοποιήσει για να τα αντιμετωπίσει. Μέσω ερευνών, συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων, συζητήσεων και άλλων μεθόδων άντλησης δεδομένων από τους εργαζομένους σε κάθε βαθμίδα και τμήμα, μπορεί να βρεθεί μια πληθώρα προβλημάτων σε διάφορους τομείς της επιχείρησης.
3. *Προγραμματισμός των πέντε βημάτων:* το επόμενο στάδιο είναι ο σχεδιασμός των πέντε βημάτων που αναφέρθηκαν παραπάνω, η επιλογή της πρώτης μονάδας (π.χ. τμήματος) στην οποία θα εφαρμοσθεί η αλλαγή και η επιλογή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν σε κάθε βήμα και κάθε μονάδα. Η σωστή επιλογή της πρώτης μονάδας είναι πολύ σημαντική, καθώς από αυτήν θα εξαρτηθεί ο επαναπροσδιορισμός του προγράμματος, οι τυχόν αλλαγές που θα προκύψουν και η εξασφάλιση ότι μπορεί η προγραμματισμένη αλλαγή να γίνει αποδεκτή από το σύνολο του οργανισμού. Παρακάτω παρουσιάζονται οι αλλαγές που μπορούν να γίνουν σε κάθε βήμα, για τον οργανισμό:
  - ✓ *Κουλτούρα:* ενδυνάμωση εμπιστοσύνης, επικοινωνίας, διοχέτευσης της πληροφορίας, θέλησης για αλλαγή.
  - ✓ *Διοικητικές ικανότητες:* νέοι τρόποι αντιμετώπισης δύσκολων προβλημάτων και υποθέσεων.
  - ✓ *Χτίσιμο ομάδας:* διάχυση της νέας κουλτούρας και των νέων διοικητικών ικανοτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό.
  - ✓ *Στρατηγική και δομή:* δημιουργία νέου ή αναθεώρηση του ήδη υπάρχοντος στρατηγικού σχεδίου και διαμόρφωση της οργανωτικής δομής με βάση αυτό.
  - ✓ *Συστήματα ανταμοιβών:* δημιουργία συστημάτων ανταμοιβής με βάση την απόδοση, ώστε να λειτουργήσει ως κίνητρο για την αποδοχή της αλλαγής και την εφαρμογή της από το σύνολο της επιχείρησης.

Για την έναρξη του ενός σταδίου απαιτείται η πλήρης ολοκλήρωση του προηγούμενου, αφού τα αποτελέσματα του ενός είναι οι βάσεις του επόμενου.

4. *Εφαρμογή των πέντε βημάτων:* αφότου σχεδιαστούν προσεκτικά, τα πέντε βήματα πρέπει να εφαρμοσθούν. Είναι απαραίτητη η διαρκής παρακολούθηση της ακολουθίας, αφού όσο καλά και να σχεδιάστηκε, πάντα θα υπάρχουν κάποιες αποκλίσεις και γι' αυτό πρέπει να αναθεωρείται διαρκώς. Το στοιχείο κλειδί του σταδίου αυτού είναι η ευελιξία. Θα πρέπει σε όλη τη διάρκεια του σταδίου, η διοίκηση να παίρνει γνώμες, να

βολιδοσκοπεί την κατάσταση και να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις ή αλλαγές.

5. *Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων*: η προγραμματισμένη αλλαγή δεν ολοκληρώνεται ποτέ. Αυτός είναι και ο λόγος που πρέπει τα αποτελέσματα να αξιολογούνται, να συγκρίνονται με τα αρχικά πρότυπα που είχαν τεθεί και να γίνεται επαναπροσδιορισμός της κατάστασης και επανασχεδιασμός του προγράμματος. Επίσης με την αξιολόγηση είναι πιο εύκολο να ανακαλυφθούν σημεία που επιδέχονται περαιτέρω βελτιώσεων ή δεν έχει γίνει σωστά η αρχική εκτίμηση.

### **Μοντέλο των Beckhard και Harris**

Τις περιόδους των μετασχηματισμών και ανακατατάξεων στις επιχειρήσεις, επικρατεί κλίμα αμφιβολίας και ανασφάλειας. Υπάρχουν δισταγμοί για το αν η αλλαγή είναι η κατάλληλη επιχειρησιακή κίνηση, αν ο χρόνος που επιλέχθηκε είναι ο σωστός, ποιες είναι οι καταλληλότερες ενέργειες που θα οδηγούσαν σε επιτυχή αποτελέσματα, κ.α. Η εξίσωση της αλλαγής ή μοντέλο των Beckhard και Harris (1987) αποτελεί συστηματική προσέγγιση των αλλαγών που εφαρμόστηκε με επιτυχία σε βιομηχανικούς οργανισμούς. Υπάρχουν έξι βασικά στάδια τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν με την εξής σειρά (Παπαδόπουλος, 2011, Κουμιάτη, 2006):

- ✓ Μια πρωταρχική διάγνωση ή αναγνώριση, η οποία οδηγεί στην απόφαση να ξεκινήσει ένα πρόγραμμα αλλαγής: Είναι η αλλαγή ορθή; Υπάρχει πιθανότητα να επιτύχει;
- ✓ Καθορισμός του μέλλοντος: Τι επιθυμούμε να συμβεί; Τι θα συμβεί αν δεν κάνουμε τίποτα;
- ✓ Προσδιορισμός της παρούσης κατάστασης. Ποιοι λόγοι μας οδήγησαν στην παρούσα κατάσταση; Ποιες είναι οι απαιτήσεις από εμάς; Τι μας εμποδίζει να ικανοποιήσουμε αυτές τις αλλαγές; Ποιος δουλεύει για μας;
- ✓ Προσδιορισμός των κενών που υπάρχουν μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος για να καθορίσουμε την εργασία που πρέπει να γίνει για να τα καλύψουμε. Ποιος αντιστέκεται; Ποιος μπορεί να βοηθήσει στην διαδικασία της αλλαγής; Ποιος θα την χειριστεί;
- ✓ Διαχείριση της μεταβατικής κατάστασης από το παρόν στο μέλλον : Ποιος κάνει τι και πότε; Με ποιο τρόπο θα κερδίσουμε τη δέσμευση ;
- ✓ Αξιολόγηση και παρακολούθηση της αλλαγής: Ήταν πετυχημένη η αλλαγή; Η αλλαγή θα έχει διάρκεια; Τι εμπειρία αποκομίσαμε;

Η παραπάνω προσέγγιση δεν αποτελεί απαραβίαστο κανόνα. Θα πρέπει να χρησιμοποιείται ευέλικτα και με προσεκτική σκέψη. Μερικά από τα στάδια είναι δυνατόν να αγνοηθούν χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η αλλαγή δεν θα είναι πετυχημένη.

Η *εξίσωση της αλλαγής* παρέχει ένα εργαλείο, προκειμένου να δοθούν αντικειμενικές απαντήσεις σε παρόμοια προβλήματα (Carnall, 1999). Εκφράζεται ως εξής:

$$EC = A \times B \times D$$

όπου: EC είναι η ενέργεια (επιθυμία) για αλλαγή, A είναι η δυσαρέσκεια από την υπάρχουσα κατάσταση, B είναι ο βαθμός γνώσης των επόμενων βημάτων και D είναι το όραμα που μοιράζονται οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία της αλλαγής. Οι τρεις παράγοντες που τροφοδοτούν την επιθυμία για δράση, την ενέργεια για αλλαγή (A, B, D), πρέπει να υπάρχουν ταυτόχρονα για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Η δυσαρέσκεια από την υπάρχουσα κατάσταση θα οδηγήσει στην επιθυμία για αλλαγή μόνο αν ταυτόχρονα υπάρχει γνώση και όραμα για την επικείμενη προσπάθεια. Χωρίς όραμα και γνώσεις, η δυσαρέσκεια οδηγεί σε απελπισία, απάθεια και απογοήτευση.

Επίσης, οι Beckherd και Harris (1987) ανέπτυξαν τον τύπο της αλλαγής ως ένα συνοπτικό τρόπο κατανόησης της διαδικασίας της αλλαγής και εντοπισμού των παραγόντων που πρέπει να υπάρχουν για να συμβεί και πρότειναν την παρακάτω εξίσωση:

$$C = (A + B + D) > X$$

όπου: C = αλλαγή, A = επίπεδο μη ικανοποίησης με την παρούσα κατάσταση, B= θέληση για αλλαγή, D = βαθμός στον οποίο είναι εφικτή η αλλαγή, X= κόστος αλλαγής.

Βασική προϋπόθεση για να επιζητήσει κάποιος μια αλλαγή είναι η ένταση του αισθήματος της μη-ικανοποίησης από την παρούσα κατάσταση, η θέλησή του να μεταβεί μελλοντικά σε μία βελτιωμένη συνθήκη και η εκτίμησή του ότι η επιχειρούμενη αλλαγή δε θα επιφέρει αποδιοργάνωση και αποσύνθεση. Το κόστος μπορεί να αναφέρεται και σε οικονομικούς, αλλά και σε ψυχολογικούς παράγοντες: στο χρόνο εκπαίδευσης, προσαρμογής στην νέα κατάσταση και στους νέους ρόλους, στο κόστος από την εισαγωγή καινούργιας τεχνολογίας ή εξοπλισμού κ.ά. Οι παράγοντες A, B και D πρέπει να υπερκαλύπτουν το «κόστος» αλλαγής (X). Αν το επίπεδο δέσμευσης δυσαρέσκειας ενός ατόμου ή μίας ομάδος (A) δεν είναι επαρκώς ικανοποιητικό και το άτομο ή ομάδα δεν είναι πρόθυμοι να επιτύχουν την προτεινόμενη αλλαγή (B), καθώς δεν είναι πεπεισμένοι για τη σκοπιμότητά της (D), τότε το κόστος (X) της αλλαγής θα είναι πολύ υψηλό. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα το άτομο ή η ομάδα να αντισταθούν στην αλλαγή. Ωστόσο, η αντίσταση είναι φυσιολογική και αναμενόμενη σε κάθε προσπάθεια αλλαγής.

Η εξίσωση αυτή γράφεται μερικές φορές  $[ A \times B \times D ] > X$ . Αυτό προσθέτει μία επιπλέον πληροφορία στον αρχικό τύπο. Ο πολλαπλασιασμός σημαίνει ότι αν τυχόν κάποιος παράγοντας είναι μηδενικός (ή κοντά στο μηδέν), τότε το προϊόν θα είναι επίσης μηδέν (ή κοντά στο μηδέν) και έτσι η αντίσταση στην αλλαγή δεν θα ξεπεραστεί. Συμπερασματικά, αν το όραμα δεν είναι σαφές ή η δυσαρέσκεια αναφορικά με την τρέχουσα κατάσταση δεν είναι αισθητή ή το σχέδιο είναι δυσδιάκριτο, η πιθανότητα αλλαγής μειώνεται σοβαρά. Αυτοί οι παράγοντες (A, B, D) δεν αντισταθμίζουν ο ένας τον άλλο αν κάποιος είναι χαμηλός (Cameron and Green, 2004).

### **Μοντέλο του Carnall**

Ο Carnal (1999) δημιούργησε ένα χρήσιμο μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής συγκεντρώνοντας διάφορες οπτικές της. Υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών εξαρτάται από το επίπεδο των δεξιοτήτων της διαχείρισης στους ακόλουθους τομείς (Καρυωτάκης, 2014):

- ✓ διαχείριση αποτελεσματικής μετάβασης,
- ✓ ενασχόληση με οργανωτικές νοοτροπίες,
- ✓ διαχείριση οργανωτικής πολιτικής.

Ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος που είναι εξειδικευμένο στη διαχείριση μεταβάσεων αλλαγής, είναι σε θέση να βοηθήσει τους ανθρώπους, καθώς βιώνουν μία κατάσταση αλλαγής, να μάθουν και να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα διαφάνειας και ανάληψης κινδύνων. Το ανώτερο διοικητικό στέλεχος το οποίο ασχολείται με τις οργανωτικές νοοτροπίες εξετάζει τη σημερινή οργανωτική νοοτροπία και αρχίζει να αναπτύσσει αυτό που ο Carnall αποκαλεί «μια πιο προσαρμόσιμη νοοτροπία». Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ανάπτυξη καλύτερης ροής πληροφοριών, περισσότερη διαφάνεια και μεγαλύτερη τοπική αυτονομία. Το ανώτερο διοικητικό στέλεχος, που είναι σε θέση να διαχειριστεί οργανωτικές πολιτικές, μπορεί να κατανοήσει και να αναγνωρίσει διαφορετικές λειτουργίες και

διαφορετικές στρατηγικές. Αναπτύσσει δεξιότητες αξιοποιώντας και αναγνωρίζοντας διάφορες πολιτικές τακτικές, όπως η δημιουργία συμμαχιών, η χρησιμοποίηση εξωτερικών εμπειρογνομόνων και ο έλεγχος της ατζέντας ημερήσιας διάταξης.

Ο Carnall (1999) επισημαίνει ότι *«μόνο συνθέτοντας τη διαχείριση της μετάβασης, σχετικά με τις οργανωτικές νοοτροπίες και το χειρισμό οργανωτικών πολιτικών εποικοδομητικά, μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον στο οποίο μπορούν να επιτευχθούν η δημιουργικότητα, η ανάληψη κινδύνων, η μάθηση και η ανοικοδόμηση της αυτοεκτίμησης και της απόδοσης»*.

Οι Cameron και Green (2004) ισχυρίζονται ότι το μοντέλο του Carnall επικεντρώνεται στο ρόλο του διαχειριστή κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας αλλαγής και όχι σε αυτή καθαυτή τη διαδικασία της αλλαγής. Ωστόσο, παρέχει ένα χρήσιμο κατάλογο ελέγχου έτσι ώστε η διαχείριση να γίνεται με προσοχή.

### **Μοντέλο του Jick**

Ο Jick ανέπτυξε ένα μοντέλο που εστιάζει στο επίπεδο της τακτικής για την εισαγωγή και υιοθέτηση αλλαγών στο σύνολο του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Mento et al (2002) στο μοντέλο του Jick ο τρόπος με τον οποίο ένας μάνατζερ υλοποιεί μια αλλαγή είναι εξίσου σημαντικός με την ίδια την αλλαγή. Το μοντέλο περιλαμβάνει δέκα στάδια και λειτουργεί ως ένα σχέδιο δράσης για οργανισμούς που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής, καθώς και για την αξιολόγηση προσπαθειών αλλαγής που βρίσκονται σε εξέλιξη (Σασσάλου, 2011, Δασκαλογιαννάκη και Δημητρογιαννάκη, 2012):

- ✓ Ανάλυση του οργανισμού και της ανάγκης για αλλαγή
- ✓ Δημιουργία ενός κοινού οράματος και κατεύθυνσης
- ✓ Διαχωρισμός από το παρελθόν
- ✓ Δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας
- ✓ Υποστήριξη ενός ηγετικού ρόλου
- ✓ Υποστήριξη από τα κέντρα επιρροής εντός του οργανισμού
- ✓ Δημιουργία ενός πλάνου εφαρμογής
- ✓ Ανάπτυξη των κατάλληλων δομών
- ✓ Επικοινωνία, εμπλοκή των ανθρώπων και ειλικρίνεια από τους φορείς υλοποίησης της αλλαγής
- ✓ Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής

### **Το μοντέλο Δράσης – Έρευνας**

Στο μοντέλο αυτό σημαντικό ρόλο παίζει η έρευνα, τα στοιχεία δηλαδή που συλλέγονται σχετικά με την αλλαγή, και εν συνεχεία οι δράσεις οι οποίες γίνονται από τους εμπλεκόμενους. Οι Kemmis και McTaggart (2000) περιγράφουν το μοντέλο αυτό ως ένα μοντέλο συμμετοχικής έρευνας. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η έρευνα δράσης συμπεριλαμβάνει ένα σπирάλ αντανάκλαστικού κύκλου ως εξής (Κανελλοπούλου, 2010, Καρυωτάκης, 2014):

- ✓ Σχεδιασμός της αλλαγής.
- ✓ Δράση και παρατήρηση της διαδικασίας και των συνεπειών της αλλαγής.
- ✓ Αντανάκλαση στις διαδικασίες & στις συνέπειες και έπειτα επανασχεδιασμός.
- ✓ Δράση και παρατήρηση.
- ✓ Αντανάκλαση κ.ο.κ.

### **Μοντέλο του Kirkpatrick**

Είναι ένα μοντέλο επτά βημάτων που βοηθάει να πάρουμε τις σωστές αποφάσεις με

συστημικό τρόπο σε μια προσπάθεια αλλαγής και ταυτόχρονα να γίνει η αλλαγή αποδεκτή από όσο το δυνατό περισσότερους εμπλεκόμενους. Τα βήματα αυτά είναι (Μπαλοδήμας, 2008):

- ✓ Καθορισμός της ανάγκης ή της επιθυμίας για αλλαγή
- ✓ Προετοιμασία δοκιμαστικών πλάνων
- ✓ Ανάλυση πιθανών αντιδράσεων
- ✓ Λήψη των τελικών αποφάσεων
- ✓ Καθορισμός χρονοδιαγράμματος
- ✓ Επικοινωνία της αλλαγής
- ✓ Πραγματοποίησης της αλλαγής

### **Μοντέλο του Dolan**

Στο μοντέλο αυτό η αλλαγή παρουσιάζεται ως μια ευκαιρία κάλυψης του κενού που δημιουργείται μεταξύ της υπάρχουσας κατάστασης και της επιθυμητής. Ο ηγέτης καλείται να εντοπίσει το που βρισκόμαστε και το που πάμε. Ακόμα καλείται να εντοπίσει το τι πρέπει να αλλάξει και με ποιο τρόπο πρέπει να γίνει αυτό καθώς και σε ποιο βαθμό θα επηρεαστούν από την αλλαγή. Το χάσμα πρέπει να καλυφθεί με τη βοήθεια του οράματος το οποίο ο ηγέτης καλείται να γνωστοποιήσει και να μεταδώσει σε όλους (Μπαλοδήμας, 2008).

### **Θεωρία του Bennis**

Ο Bennis (Ζαβλανός, 2002) διακρίνει δύο, κυρίως, λόγους που εξηγούν την ανάγκη υλοποίησης των αλλαγών εντός του οργανισμού. Αυτοί οι λόγοι, που λειτουργούν ως οι κινητήριες δυνάμεις για την αφετηρία της αλλαγής είναι, πρώτον, οι *μεταβολές* που διαδραματίζονται εντός του κοινωνικού πλαισίου και δεύτερον η *οργανωτική ανανέωση* η οποία αποτελεί μια σύνθετη κοινωνική πορεία που χρειάζεται μια προσεκτική μελετημένη εξέταση της οργανωτικής συμπεριφοράς και μια σχέση συνεργασίας ανάμεσα σε μάνατζερ και επιστήμονες για βελτίωση της απόδοσης (Δασκαλογιαννάκη και Δημητρογιαννάκη, 2012). Επιπλέον, ο Bennis καταλήγει ότι υπάρχουν πέντε ανθρώπινα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί:

- ✓ *Η ολοκλήρωση ή ενοποίηση*: έχει να κάνει με τρόπο με τον οποίο θα ενοποιηθούν οι ανάγκες των εργαζομένων και οι στόχοι του οργανισμού.
- ✓ *Η κοινωνική επίδραση*: αναφέρεται στην κατανομή της ισχύος και των πηγών της ισχύος και της εξουσίας. Αντιμετωπίζεται ο διαχωρισμός της διοίκησης από την ιδιοκτησία. Επιδιώκεται η άνοδος των εργατικών συνδικάτων και της γενικής παιδείας.
- ✓ *Η συνεργασία*: αναφέρεται στη ρύθμιση και την επίλυση των αντιθέσεων. Αντιμετωπίζεται το θέμα της εξειδίκευσης και του επαγγελματισμού αλλά και το πρόβλημα της ανάγκης για αλληλεξάρτηση.
- ✓ *Η προσαρμογή*: αναφέρεται στη γρήγορη και σωστή αντίδραση στις αλλαγές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- ✓ *Η ανανέωση*: αναφέρεται στο φαινόμενο της ανάπτυξης και της παρακμής. Οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία, την εργασία, το ανθρώπινο δυναμικό, τις πρώτες ύλες, τα πρότυπα και τις αξίες της κοινωνίας στους σκοπούς του οργανισμού και της κοινωνίας καθιστούν διαρκή προσήλωση στις διαδικασίες του οργανισμού και θεωρούν την αναθεώρηση επιτακτική.

Επίσης, ο Bennis (Huczynski and Buchanan, 2001) θεωρεί ότι σε μια θεωρία περί αλλαγής ισχύουν επτά προϋποθέσεις:

- ✓ Μία θεωρία αλλαγής πρέπει να διαθέτει εύχρηστες μεταβλητές και κατάλληλες



συνθήκες για την άσκηση της επιρροής προς την κατεύθυνση της αλλαγής και να εξασφαλίζει ποιότητα στην αλλαγή και δυνατότητα βελτίωσή τους.

- ✓ Οι μεταβλητές δεν πρέπει να παραβιάζουν τις αξίες των μελών και των πελατών του οργανισμού.
- ✓ Το κόστος της πραγματοποίησης δεν πρέπει να είναι απρόσιτο.
- ✓ Πρέπει να μπορεί να δίνει διάγνωση των συνθηκών με τις οποίες θα βρεθούν αντιμέτωποι τα μέλη και οι πελάτες του οργανισμού.
- ✓ Τα στάδια που παρεμβάλλονται κατά την διάρκεια της πραγματοποίησης της αλλαγής πρέπει να είναι σαφή, έτσι ώστε ο φορέας της αλλαγής να μπορεί να κάνει εκτιμήσεις σχετικά με την πορεία της.
- ✓ Τα μέλη του οργανισμού και οι πελάτες πρέπει να ενημερώνονται πάνω στον τομέα της θεωρίας της αλλαγής.
- ✓ Πρέπει να υπάρχει δυνατότητα εκτίμησης της καταλληλότητας της θεωρίας για διαφορετικές ομάδες πελατών.

### **Συμπεράσματα**

Το θέμα των οργανωσιακών αλλαγών γίνεται όλο και πιο δημοφιλές τα τελευταία χρόνια. Δημιουργήθηκε έτσι ένας μεγάλος αριθμός από συνταγές που περιγράφουν με λεπτομέρεια τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να διαχειριστεί μια σημαντική αλλαγή. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να παραθέσουμε τη διαδικασία της ριζοσπαστικής αλλαγής όπως προκύπτει από τη σύνθεση των βασικών μοντέλων που παρουσιάζονται στη σχετική φιλολογία, σε διαδοχικές φάσεις (Σαχινίδης, Ποζιός, και Μπινιώρης, μ.δ.).

#### Φάση 1η : Δημιουργία αίσθησης της ανάγκης για αλλαγή

Κατά τη πρώτη φάση της αλλαγής όλα τα εμπλεκόμενα μέλη πρέπει να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της αλλαγής, τη σπουδαιότητα της συγκεκριμένης χρονικής στιγμής και τις συνέπειες που θα επέλθουν από την αδράνεια ή από την επιλογή άλλου τύπου αλλαγής<sup>8,9</sup>. Για την αποδοχή της αλλαγής από τα μέλη της επιχείρησης είναι σημαντικό να τεθούν υπό αμφισβήτηση οι υπάρχουσες πεποιθήσεις και αξίες, οι οποίες και καθορίζουν τον τρόπο που σκέφτεται, που αισθάνεται και που λειτουργεί η επιχείρηση. Όταν επιτευχθεί η αμφιβολία για την ορθότητα των αξιών και πεποιθήσεων, τα μέλη της οργάνωσης είναι έτοιμα να δεχτούν τη διάδοχη κατάσταση. Η Διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μηχανισμούς ενίσχυσης της ρευστότητας, της εγρήγορσης και της ανησυχίας μέσα στην επιχείρηση.

#### Φάση 2η: Εξασφάλιση υποστήριξης

Η δημιουργία μιας ομάδας ατόμων με προσβάσεις σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο εύρος, τόσο στο εσωτερικό της εταιρείας (σε διάφορα τμήματα και διάφορα επίπεδα) όσο και στο εξωτερικό της (προμηθευτές, πελάτες, συνδικάτα, μετόχους και τοπική κοινωνία) βοηθά στην "πώληση" της ανάγκης για αλλαγή.

#### Φάση 3η: Διαμόρφωση στρατηγικής και οράματος

Έχοντας δημιουργήσει τους πυλώνες που θα στηρίζουν την προσπάθεια για την αλλαγή, με την εξασφάλιση της συνεργασίας ανθρώπων - κλειδιά της επιχείρησης, το επόμενο βήμα είναι η συγκεκριμενοποίηση των στόχων της αλλαγής με την άρθρωση του οράματος και τη χάραξη της στρατηγικής της αλλαγής. Το όραμα βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των στόχων από τα μέλη της επιχείρησης, τονώνει το ηθικό τους και αυξάνει την παρακίνηση τους συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων. Ο ρόλος του οράματος είναι να συνδέει την προσωρινή κατάσταση, όπου η επιχείρηση ταλανίζεται από σημαντικά προβλήματα, με μια μελλοντική κατάσταση, στην οποία τα συγκεκριμένα και ουσιαστικά προβλήματα θα

έχουν εκλείψει.

#### Φάση 4η : Υλοποίηση της στρατηγικής

Η φάση αυτή χωρίζεται σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο τα μέλη της επιχείρησης εκπαιδεύονται σε νέες μεθόδους, νέες πρακτικές και νέους τρόπους σκέψης και δράσης. Είναι πολύ σημαντική η προβολή όλων αυτών των νεωτερισμών με όλα τα μέσα που διαθέτει η ηγεσία αλλά ο πιο σπουδαίος τρόπος εκπαίδευσης των μελών είναι αυτή της δημιουργίας επιθυμητών προτύπων. Άτομα τα οποία εκπροσωπούν τις νέες ιδέες και τις καινούργιες ανάγκες της επιχείρησης πρέπει να προσληφθούν ή να εκπαιδευθούν, ώστε να γίνει κατανοητό στους υπόλοιπους ποιες συμπεριφορές είναι επιθυμητές στην νέα τάξη πραγμάτων. Στο δεύτερο στάδιο, η ηγεσία θα πρέπει να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις των μελών που διαφωνούν με τη νέα κατάσταση. Ιδιαίτερα τα άτομα με μεγάλη επιρροή στην επιχείρηση μπορούν να αποτρέψουν την αλλαγή ή να την καταστήσουν πρακτικά αναποτελεσματική. Κατά συνέπεια αποτελεί βασικό μέλημα της ηγεσίας, η σύνταξη των ατόμων αυτών με την νέα στρατηγική. Ενδεχόμενη αποτυχία ένταξης των ατόμων αυτών στο νέο σχήμα οδηγεί αναγκαστικά ή στον παροπλισμό τους ή στην αναγκαστική τους αποχώρηση από την εταιρεία. Στο τρίτο στάδιο, η ηγεσία θα πρέπει να αρχίσει να δείχνει κάποια θετικά αποτελέσματα μέσα στην επιχείρηση, αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον, που να συνδέονται άμεσα με τις αλλαγές που συντελούνται. Η προσχεδιασμένη παρουσίαση των βελτιώσεων που προκύπτουν σταδιακά από την αλλαγή, βοηθά στην ενίσχυση της πεποίθησης για την ορθότητα της επιλογής τους, όλους όσους εντάχθηκαν από την αρχή ή κατά την πορεία της αλλαγής. Επίσης, αυξάνει την αποδοχή των αλλαγών από άτομα τα οποία είχαν αρχικά επιφυλάξεις.

#### Φάση 5η: Καθιέρωση της αλλαγής και παγίωση της κατάστασης

Κατά την τελευταία φάση τα μέλη της επιχείρησης έχουν αφομοιώσει τα βασικά στοιχεία της νέας κατάστασης, και αισθάνονται πλέον άνετα, ξεπερνώντας τις ανασφάλειες που δημιούργουσε η αβεβαιότητα στις προηγούμενες φάσεις. Η επιθυμητή κατάσταση είναι πλέον καθεστώς. Η ηγεσία και οι θέσεις ευθύνης είναι πλέον κατειλημμένες από άτομα με ιδέες, πρακτικές και συμπεριφορές που αντανακλούν την προσωπικότητα ή την κουλτούρα της επιχείρησης. Οι μηχανισμοί αναπαραγωγής της κουλτούρας εξασφαλίζουν την πλήρη ενσωμάτωση και την καθιέρωση των νέων στοιχείων που χαρακτηρίζουν τη νέα τάξη πραγμάτων στην εταιρεία.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον ρόλο που παίζουν οι φορείς (διοίκηση, στελέχη, σύμβουλοι, εργαζόμενοι) της οργανωσιακής αλλαγής.

## 5 ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Προκειμένου να γίνει αισθητή η ανάγκη της οργανωσιακής αλλαγής, αλλά και για να σχεδιαστεί και υλοποιηθεί αυτή, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συμβολή συγκεκριμένων ομάδων ανθρώπων του οργανισμού από τους οποίους κάποιοι θα αντιληφθούν την ανάγκη για αλλαγή, κάποιοι άλλοι θα τη σχεδιάσουν και, τέλος, οι εργαζόμενοι θα αναλάβουν την ουσιαστική υλοποίησή της. Όλοι οι παραπάνω άνθρωποι, στελέχη και εργαζόμενοι, ονομάζονται φορείς της αλλαγής και η στάση που θα τηρήσουν απέναντι σε αυτήν, η ανάληψη ευθυνών και η συνειδητοποίηση του ρόλου τους έχει καθοριστική σημασία για την έκβαση της οργανωσιακής αλλαγής. Οι φορείς αυτοί διακρίνονται σε τέσσερις βασικές ομάδες (Χυτήρης, 2001, Handy, 1996, Σταφυλά, 1997, Κανελλόπουλος, 2003):

- ✓ **Ο ηγέτης του οργανισμού - φορέας της αλλαγής:** είναι ο άνθρωπος που θα αντιληφθεί τη χρονική στιγμή και την ανάγκη για πραγματοποίηση της αλλαγής ή ακόμη περισσότερο θα την οραματιστεί, αφού μία αλλαγή μπορεί να είναι προδραστική. Ο ηγέτης βρίσκεται στην υψηλότερη ιεραρχικά βαθμίδα στον οργανισμό, είναι εκείνος που θέτει τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού, καθώς και αυτός που φέρει το μεγαλύτερο μέρος ευθύνης για την πορεία του. Το άτομο αυτό θα συνειδητοποιήσει και αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή αμφισβητώντας την κατεστημένη κατάσταση, θα οραματιστεί τη νέα κατάσταση και θα χαράξει τη γενική πορεία προς αυτή, ενώ θα είναι υπεύθυνο για τη δράση των επόμενων δύο ομάδων φορέων. Τμήμα του ρόλου του είναι και η εμπέδωση στα μέλη του οργανισμού ενός «αισθήματος του επείγοντος», η διάδοση του οράματος της αλλαγής, η έμπνευση, η ενδυνάμωση και η κινητοποίηση των εργαζομένων για την αλλαγή.
- ✓ **Οι προγραμματιστές της αλλαγής:** τα άτομα αυτά αποτελούν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στον ηγέτη της αλλαγής και τους υλοποιητές της, που είναι οι εργαζόμενοι. Οι προγραμματιστές μίας αλλαγής έρχονται δεύτεροι στην εξέλιξη αυτής, τόσο ιεραρχικά, όσο και χρονικά και ρόλος τους είναι να βρουν λύσεις στα πρακτικά ερωτήματα που τίθενται κατά το στάδιο της εφαρμογής της. 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. Προγραμματίζουν, συντονίζουν, υλοποιούν και ελέγχουν ενέργειες που αφορούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής. Συνήθως συμμετέχουν σε ομάδες έργων σχετικών με την αλλαγή ως υπεύθυνοι ή απλά μέλη, ως ειδικοί ή διαχειριστές. Διευκολύνουν την εισαγωγή και υλοποίηση των πολιτικών της αλλαγής μετατρέποντας την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα δράσης. Λειτουργούν δηλαδή ως σύνδεσμος μεταξύ της ιδέας της αλλαγής και της εφαρμογής στον οργανισμό. Οι προγραμματιστές είναι άτομα που εργάζονται ήδη στην οργάνωση ή προσλαμβάνονται γι' αυτό το σκοπό και μόλις ολοκληρωθεί αποχωρούν.
- ✓ **Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής:** ασχολούνται με το πρακτικό μέρος της αλλαγής. Είναι εκείνοι δηλαδή στους οποίους έχουν ανατεθεί κάποιες εργασίες οι οποίες προκύπτουν από το πρόγραμμα δράσης των προγραμματιστών. Εκτελεστές της αλλαγής μπορεί να είναι άτομα από τις ανώτερες μέχρι και τις κατώτερες βαθμίδες της οργάνωσης. Ουσιαστικά είναι οι εργαζόμενοι του οργανισμού που αν και φαίνεται να είναι ο «τελευταίος τροχός της αμάξης», ο ρόλος τους είναι εξίσου σημαντικός και καθοριστικής σημασίας με των δύο προηγούμενων φορέων.

- ✓ **Οι υποστηρικτές της αλλαγής:** ο ρόλος, ως φορέας της αλλαγής, είναι να βοηθήσει το έργο των υπολοίπων και κυρίως των προγραμματιστών της αλλαγής παρέχοντας ό,τι απαιτείται, όπως χρήματα, εργατικό δυναμικό, εμπιστοσύνη, χρόνο, κ.λπ. Οι υποστηρικτές της αλλαγής συμβάλλουν υλικά ή/και ψυχολογικά στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Δηλαδή, είτε ενισχύουν οικονομικά τον οργανισμό, ώστε να ανταπεξέλθει στα έξοδα που μπορεί να έχει η διαδικασία της αλλαγής, είτε εμπνυχώνουν τους εργαζόμενους στο να δουν την αναγκαιότητά της και να την στηρίζουν. Υποστηρικτής της αλλαγής μπορεί να είναι η διοίκηση της οργάνωσης, ένας άλλος οργανισμός ή οποιοδήποτε άτομο μέσα στην οργάνωση που, έχοντας ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της αλλαγής, με τις ενέργειές του την υποστηρίζει ενεργά και διευκολύνει την υλοποίησή της. Οι υποστηρικτές - διευκολυντές των αλλαγών μεταφέρουν στα άλλα μέλη της οργάνωσης την αλλαγή, επιχειρηματολογούν για τα οφέλη της, αντιμετωπίζουν τις αντιδράσεις των άλλων και διευκολύνουν σε ζητήματα πρακτικής για την υλοποίηση της αλλαγής. Όπως αναφέραμε, η **ανώτατη διοίκηση** του οργανισμού θεωρείται ο *υποστηρικτής της αλλαγής* και συμβάλλει στη διασφάλιση των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινων, υποδομών, ρευστότητας κτλ), καθώς και στην ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων που επηρεάζονται από την αλλαγή.

Τέλος, δέκτες των αλλαγών είναι όλα τα μέλη της οργάνωσης τα οποία πρέπει να υιοθετήσουν, να προσαρμοσθούν και να εφαρμόζουν τις αλλαγές. Ουσιαστικά αυτοί είναι που δημιουργούν τη νέα κατάσταση και εδραιώνουν την αλλαγή (Hughes, 2006).

Σύμφωνα με μία άλλη κατηγοριοποίηση των Griffin, Raftery και Mason (2004), φορείς της οργανωσιακής αλλαγής μπορούν να είναι ηγέτες από την ομάδα εργασίας, ηγέτες εκτός ομάδας εργασίας και υπάλληλοι από την ομάδα εργασίας. Οι τρεις αυτές κατηγορίες φορέων της αλλαγής έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στη διαδικασία της αλλαγής, αφενός επειδή σχετίζονται με διαφορετικές μετασχηματιστικές δραστηριότητες και αφετέρου επειδή οι ενέργειές τους ερμηνεύονται και γίνονται αντιληπτές με διαφορετικό τρόπο (Ανδρέογλου, 2011).

Η οργανωσιακές αλλαγές που αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό και απαιτούν μεγάλες παρεμβάσεις εφαρμόζονται από την ανώτατη διοίκηση συνήθως εκτός λειτουργικών ομάδων. Επιφέρουν μετασχηματισμό στις βασικές διαδικασίες όπως ο οργανωσιακός σχεδιασμός, η στρατηγική, η δομή. Τέτοιες αλλαγές αποτελούν η αναδιάρθρωση, οι συγχωνεύσεις και η μείωση του μεγέθους του οργανισμού. Σε αλλαγές μικρότερης κλίμακας σημαντικό ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν οι ηγέτες των ομάδων εργασίας καθώς και τα μέλη αυτών των ομάδων, τα οποία πλέον αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες σε βαθμό που να συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής, ειδικά σε τοπικό επίπεδο.

Η ύπαρξη ηγετικών στελεχών έχει αποδειχτεί ιδιαίτερα αναγκαία στη σημερινή εποχή όπου υπάρχουν μικρότερες κεντρικές μονάδες, οι οποίες περιστοιχίζονται από μικρούς δορυφόρους ή ημιαυτόνομες μονάδες που λειτουργούν με το σύστημα της δικαιοχρησίας. Οι Oakland και Tanner (2007) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε 14 εταιρείες διαπίστωσαν ότι δύο κύρια καθήκοντα έχει η ηγετική ομάδα μιας πετυχημένης αλλαγής: θέτει μία σαφή κατεύθυνση, ενώ παράλληλα διαχειρίζεται τους κινδύνους που θα παρουσιαστούν. Η ηγετική ομάδα προσδιορίζει και επιλέγει τις προτεραιότητες για αλλαγή. Πριν από οποιαδήποτε απόφαση εξετάζει τις εναλλακτικές λύσεις και στο τέλος λαμβάνει συγκεκριμένες αποφάσεις και κατευθύνσεις, γνωρίζοντας τους κινδύνους και το ρίσκο που τις συνοδεύουν. Μόλις

λάβει την απόφαση, καθορίζει και τα κριτήρια επιτυχίας, ενώ παράλληλα επικοινωνεί τόσο την ανάγκη για αλλαγή, όσο και τη διαχείριση και αξιολόγηση της συνολικής διαδικασίας.

Υποστηρίζεται ότι ο ορισμός ενός νέου ηγέτη αλλαγής αυξάνει την πιθανότητα υλοποίησης μιας ριζικής οργανωσιακής αλλαγής, καθώς μένει ανεπηρέαστος από τις πολιτικές που είχαν εφαρμόσει οι προκάτοχοι του. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο στην περίπτωση ενός στελέχους που δεν προέρχεται από το εσωτερικό της οργάνωσης και δεν έχει συναισθηματικούς δεσμούς με πρόσωπα και καταστάσεις. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος να παρατηρηθεί μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή και συνεπώς μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας του προγράμματος, καθώς τα άτομα προβάλλουν έντονη αντίσταση σε κάθε μορφή εξωτερικής δύναμης.

Ο **ηγέτης** παίζει καθοριστικό ρόλο στην πραγματοποίηση των αλλαγών. Ο διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να προβεί σε ένα σύνολο ενεργειών που θα διευκολύνουν και θα αποτρέψουν ένα μέρος των πιθανών αντιδράσεων απέναντι στις αλλαγές (Ρίσκου και Τσουρούκη, 2009). Οι ενέργειες αυτές είναι:

- ✓ Ενισχύει ένα κλίμα ψυχολογικής στήριξης.
- ✓ Παρουσιάζει την αλλαγή στηριζόμενος στις απρόσωπες απαιτήσεις μιας κατάστασης και όχι σε προσωπικούς παράγοντες. Με τον τρόπο αυτό μειώνει τις προσωπικές αντιδράσεις των ατόμων που πιθανόν επηρεάζονται από τις αλλαγές.
- ✓ Έχει υψηλές προσδοκίες επιτυχίας.
- ✓ Αναπτύσσει τη συμμετοχική διαδικασία των εργαζομένων. Η αμοιβαία κατανόηση της επιθυμητής κατάστασης της αλλαγής είναι η ελάχιστη προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση όλων των προσπαθειών.
- ✓ Κατανέμει οικονομικές και ψυχικές αμοιβές.
- ✓ Επιβεβαιώνει ότι δεν υφίσταται θέμα ασφάλειας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Maslow το αίσθημα της ασφάλειας είναι βασικό για την υποκίνηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα δεν πρόκειται να μετατεθεί σε άλλο εργασιακό χώρο.
- ✓ Υποστηρίζει την αλλαγή με κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική, ώστε να επιτευχθεί ευρεία συνειδητοποίηση της ανάγκης μιας αλλαγής.
- ✓ Συνεργάζεται με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Η στάση αυτή μπορεί να μην φέρει άμεσα αποτελέσματα ή αλλαγή της στάσης των εργαζομένων αλλά μπορεί να εξασφαλίσει τον αναγκαίο χρόνο στον διευθυντή για την ενίσχυση των δυνάμεων που υποστηρίζουν την αλλαγή.

Ο ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει βασικές κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να ελαττώσει κατά το δυνατόν τις αντιδράσεις:

- ✓ Να γίνονται μόνο οι απαραίτητες και χρήσιμες αλλαγές και να αποφεύγονται οι περιττές.
- ✓ Να εξασφαλίσει τη συμμετοχή: ο σημαντικότερος κανόνας για την εισαγωγή μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό είναι η εξασφάλιση της συμμετοχής. Οι εργαζόμενοι ή συνεργάτες οι οποίοι θα επηρεασθούν άμεσα από τη αλλαγή θα πρέπει να είναι μέλη της ομάδας η οποία θα είναι υπεύθυνη για το έργο που προτείνεται και να έχουν άμεση συμμετοχή. Η έλλειψη της συμμετοχής οδηγεί σε παθητική αδιαφορία η οποία μπορεί να εξελιχθεί σκληρότερη μορφή αντίστασης.
- ✓ Να αναλύσει την ανάγκη της προτεινόμενης αλλαγής. Η αλλαγή θα πρέπει να αναλυθεί στην βάση «γιατί είναι σημαντική για τους ανθρώπους που ενέχονται σ' αυτήν» και όχι στη βάση της λογικής για την αλλαγή.

- ✓ Η αλλαγή να γίνεται προοδευτικά και όχι ανατρεπτικά. Η σταδιακή εφαρμογή δίνει την δυνατότητα της απόσβεσης των κραδασμών που προκαλούν οι αλλαγές.
- ✓ Να αναγνωρίσει τις πιθανές επιπτώσεις της αλλαγής. Η εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να γίνεται με επαρκή συνυπολογισμό των ανθρώπινων αναγκών.
- ✓ Να μοιράζει τα οφέλη από την αλλαγή με τους εργαζόμενους. Η αναγνώριση της συμβολής τους και η επιβράβευση των προσπαθειών τους είναι απολύτως αναγκαία.
- ✓ Να προσδιορίζονται τα προβλήματα που παραμένουν μετά την προσαρμογή του οργανισμού στις αλλαγές και να αντιμετωπίζονται.

Οι ηγέτες προσπαθούν να λύσουν τα προβλήματα που τους προκύπτουν, δέχονται τον κίνδυνο και παίρνουν αποφάσεις ακόμη και αν υπάρχει αβεβαιότητα, ενώ όπου είναι απαραίτητο προσπαθούν να διατηρήσουν την υπάρχουσα κατάσταση όταν αυτή είναι καλύτερη από οποιαδήποτε αλλαγή (Montana και Charnov, 2002).

Ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιούν οι εταιρείες για την εκπαίδευση των ατόμων είναι η **Μεταβατική Ομάδα Μάνατζμεντ**, μια ομάδα ηγετικών στελεχών της εταιρείας, που αφιερώνουν όλο και την ενεργητικότητά της στο μάνατζμεντ της διεργασίας της αλλαγής (Duck, 2002). Η ομάδα αυτή εποπτεύει την προσπάθεια αλλαγής της εταιρείας μέχρι η διαδικασία αυτή να σταθεροποιηθεί (Ρίσκου και Τσουρούκη, 2009). Τα μέλη της ομάδας προσπαθούν να πετύχουν να γίνονται αποδεκτά αυτά που πιστεύουν από τη δομή εξουσίας του οργανισμού. Καθήκον της Μεταβατικής Ομάδας Μάνατζμεντ είναι να επεξεργάζεται της κατευθυντήριες γραμμές και να διασφαλίζει ότι γίνονται κατανοητές και χρησιμοποιούνται. Αυτό σημαίνει ότι ο επικεφαλής της ομάδας είναι ο γενικός υπεύθυνος για τη μετάβαση. Η Μεταβατική Ομάδα χειρίζεται τα λειτουργικά θέματα της προσπάθειας για αλλαγή και πρέπει να διαθέτει ένα πρόσωπο, εκτός από τον γενικό διευθυντή, που θα δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα ζητήματα συναισθημάτων και συμπεριφορών που εμφανίζονται λόγω της αλλαγής και θα διασφαλίζει ότι δε θα παραβλεφθούν, ούτε θα γίνουν συμβιβασμοί. Όταν μια εταιρεία καταρτίζει μια Μεταβατική Ομάδα Μάνατζμεντ πρέπει να δημιουργεί μια θέση για να εποπτεύει τα συναισθηματικά θέματα και τα θέματα συμπεριφοράς εκτός αν μπορεί να αποδειχθεί με σιγουριά ότι κάτι τέτοιο δε χρειάζεται. Η Μεταβατική Ομάδα Μάνατζμεντ έχει κάποιες **ευθύνες**, ωστόσο δεν είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την εκπλήρωση αυτών των καθηκόντων:

- ✓ **Αρχικά**, η ομάδα αυτή πρέπει να **καθορίσει το πλαίσιο της αλλαγής και την παροχή της καθοδήγησης**. Ο γενικός διευθυντής και άλλα στελέχη καθορίζουν το στρατηγικό όραμα της εταιρείας. Διασφαλίζει ότι όλοι μέσα στον οργανισμό αντιλαμβάνονται το όραμα αυτό και έχουν κοινή αντίληψη της ανταγωνιστικής κατάστασης της εταιρείας.
- ✓ **Δεύτερον**, **θα πρέπει να παρακινήσει τα άτομα για συζήτηση**. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν διαμορφώσει της δραστηριότητες της με τέτοια λειτουργική απομόνωση ώστε σπάνια γίνονται τέτοιες συζητήσεις ανάμεσα σε επίπεδα ή τμήματα της οργάνωσης.
- ✓ **Τρίτον**, **πρέπει να υπάρχει διάθεση των κατάλληλων πόρων**. Η Μεταβατική Ομάδα Μάνατζμεντ έχει δύο είδη σημαντικής εξουσίας, την εξουσία να κατανέμει πόρους ώστε τα προγράμματα να πραγματοποιούνται και την εξουσία να σταματάει προγράμματα που δε χρειάζονται πλέον.
- ✓ **Τέταρτον**, **να γίνει συντονισμός και εναρμόνιση των προγραμμάτων**. Η Μεταβατική Ομάδα Μάνατζμεντ πρέπει να συντονίζει και να εναρμονίζει τα προγράμματα και να τα μετατρέπει σε δομικά στοιχεία που ταιριάζουν μεταξύ της και να γνωστοποιεί σε όλους πώς εναρμονίζονται τα διάφορα στοιχεία έτσι ώστε να

μπορούν οι άλλοι να δουν και να εκτιμήσουν τη γενικότερη εικόνα και ότι υπάρχει ένα συνεπές σχέδιο.

- ✓ **Πέμπτον, να εξασφαλίζει της ευκαιρίες για την από κοινού δημιουργία.** Η ενίσχυση των αρμοδιοτήτων είναι μια πραγματική ευκαιρία για το προσωπικό ολόκληρης της εταιρείας να δημιουργήσουν όλοι μαζί. Όλοι οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές έχουν της πληροφορίες που χρειάζονται για να παίρνουν αποφάσεις και να προβαίνουν στις κατάλληλες ενέργειες. Αυτή είναι η πηγή που σχεδιάζει, συντονίζει και υποστηρίζει τη μάθηση και τη δημιουργία.
- ✓ **Έκτον, γίνεται πρόβλεψη, εντοπισμός και αντιμετώπιση των προβλημάτων των εργαζομένων.** Τα θέματα που αφορούν της ανθρώπους βρίσκονται στο επίκεντρο της αλλαγής. Οι επικοινωνίες και οι άνθρωποι πόροι παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία και αποτελούν μια ευκαιρία για συγκέντρωση και διανομή πληροφοριών σε όλη την έκταση του οργανισμού.
- ✓ **Τέλος, πρέπει να γίνεται προετοιμασία της κρίσιμης μάζας.** Είναι σημαντικό να ληφθεί μέριμνα για τους πόρους και τη στρατηγική που απαιτούνται για την αντιγραφή και τη μεταφορά γνώσης. Το στοιχείο των δραστηριοτήτων είναι η σκληρή δουλειά της μόρφωσης, της εκπαίδευσης και της προετοιμασίας του οργανισμού να σκέφτεται και να ενεργεί με διαφορετικό τρόπο. Η υποχρέωση της ηγεσίας είναι να χειρίζεται τη δυναμική της αλλαγής ώστε να προετοιμαστεί η εταιρεία καλύτερα για τον ανταγωνισμό.

Στο κέντρο πολλών διαδικασιών αλλαγής βρίσκονται οι *προάγγελοι ή φορείς αλλαγών* (change agents) (Μυλούλη, 2012, Γρέψιου, 2006, Καλαθάκη, 2012). Οι προάγγελοι - φορείς αλλαγών είναι άτομα ή ομάδες που θα ξεκινήσουν, θα ηγηθούν, θα καθοδηγήσουν ή θα αναλάβουν άμεσα την ευθύνη της υλοποίησης ενός προγράμματος αλλαγής. Είναι τα πρόσωπα πάνω στα οποία η διοίκηση έχει επενδύσει όλες τις ελπίδες της και τα οποία ηγούνται της όλης προσπάθειας. Ένα μεγάλο πρόβλημα στην διοίκηση αλλαγών είναι η επιλογή των κατάλληλων φορέων αλλαγής που θα έχουν την ευθύνη της υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής. Οι άνθρωποι που θα εμπλακούν πρώτοι στην προσπάθεια αλλαγής για να βοηθήσουν στην αποτελεσματική υλοποίησή της δεν πρέπει να είναι «καλοί άνθρωποι» ή «καλοί εργαζόμενοι». Η επιλογή των φορέων της αλλαγής πρέπει να έχουν και να επιδεικνύουν συγκεκριμένες ικανότητες των οποίων η επάρκεια θα αποτελέσει το κριτήριο επιλογής αυτής της ομάδας ή αυτών των ατόμων. Οι φορείς αλλαγών πρέπει να χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία, ηγετικές και επικοινωνιακές ικανότητες. Πιο συγκεκριμένα, οι ικανότητες ή ο συνδυασμός ικανοτήτων που πρέπει να εμφανίζουν οι συμμετέχοντες στην ομάδα αλλαγών είναι:

- ✓ Δημιουργικότητα
- ✓ Επικοινωνιακές ικανότητες
- ✓ Ευελιξία
- ✓ Επιμονή
- ✓ Πολύ καλή γνώση του οργανισμού και των διαδικασιών
- ✓ Πολύ καλή γνώση των πελατών και της αγοράς
- ✓ Ικανότητες διοίκησης ατόμων και ομάδων
- ✓ Σεβασμό και αποδοχή από συναδέλφους
- ✓ Αντικειμενικότητα.

Ο Huy (2001) επίσης πρότεινε πέντε κριτήρια βάσει των οποίων θα μπορούσαν να επιλεγούν μεσαία στελέχη για να χρησιμοποιηθούν ως φορείς αλλαγών. Τα στελέχη πρέπει να είναι:

- Οι πρώτοι εθελοντές που αυθόρμητα δηλώνουν ότι επιθυμούν να συμμετέχουν στις αλλαγές.
- Οι άτυποι ηγέτες των οποίων η άποψη λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους υπόλοιπους εργαζόμενους γιατί έχουν κερδίσει το σεβασμό είτε εξαιτίας της πορείας τους στον οργανισμό είτε εξαιτίας της συμπεριφοράς τους σε παρόμοιες περιπτώσεις στο παρελθόν είτε εξαιτίας της χαρισματικής τους προσωπικότητας κ.α.
- Εργαζόμενοι με υψηλή προσαρμοστικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη. Οι εργαζόμενοι που έχουν τον έλεγχο των συναισθημάτων τους και ως εκ τούτου αποφεύγουν τις συναισθηματικές εκρήξεις αναπτύσσουν θετικότερες στάσεις ως προς τις αλλαγές. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιόδους αλλαγών όπου κυριαρχεί αβεβαιότητα και συναισθηματική ένταση. Η προσαρμοστικότητα επίσης εξυπηρετεί την διαχείριση των αλλαγών αφού ο εργαζόμενος επιδεικνύει θετική στάση προς τις αλλαγές.
- Οι εργαζόμενοι που ασκούν κριτική με επιχειρήματα. Πολύ σημαντικό στις αλλαγές κρίνεται η συμμετοχή των εργαζομένων τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των αλλαγών. Οι εργαζόμενοι που μπορούν εποικοδομητικά να κρίνουν και να κατακρίνουν με επιχειρήματα τα προγράμματα αλλαγών βοηθούν πολύ στην άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων και στην βελτίωση των προγραμμάτων αλλαγής.

Ο προάγγελος είναι εκείνος που πρέπει να παρουσιάσει την αλλαγή στους εργαζόμενους της επιχείρησης, είτε σε υψηλά διοικητικά τμήματα, είτε στους απλούς εργαζόμενους. Χρειάζεται να έχει διορατικότητα και την ικανότητα να αποτρέψει τα διάφορα προβλήματα που πιθανώς να προκύψουν από αυτήν την απόφαση, την απόφαση για αλλαγή. Τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι διαδικαστικά, αλλά και πιο κρίσιμα όπως οι αρνητικές αντιδράσεις που μπορούν να υπάρξουν από τους εργαζόμενους. Σε εκείνα τα σημεία, ο manager παίζει τον "διαιτητή" και προσπαθεί να κατανοήσει τη δυσκολία της μετάβασης από μία εποχή σε μία άλλη, αλλά και να εξηγήσει πόσο σημαντική και αναγκαία είναι, καθώς και ότι χωρίς εκείνους και την έγκριση τους αυτή η μετάβαση θα είναι δύσκολη ως αδύνατη.

Ένα ερώτημα που καλούνται να απαντήσουν όσοι προγραμματίζουν αλλαγές στον οργανισμό τους είναι αν θα επιλέξουν εσωτερικούς προάγγελους/φορείς αλλαγών ή θα καταφύγουν σε εξωτερικούς συνεργάτες με σκοπό τον επιτυχημένο σχεδιασμό και υλοποίηση του προγράμματος αλλαγής. Υποστηρίζεται ότι ο διορισμός ενός νέου φορέα αλλαγής αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα υλοποίησης μιας ριζικής οργανωσιακής αλλαγής, καθώς μένει ανεπηρέαστος από τις πολιτικές και στρατηγικές που είχαν εφαρμόσει οι προκάτοχοι του. Επιπλέον, οι διαφορετικές εμπειρίες του δίνουν τη δυνατότητα να δει με διαφορετικό μάτι τα μέχρι τώρα προβλήματα και να οραματιστεί νέες λύσεις. Γενικότερα, η περίοδος αμέσως μετά την ανάληψη των καθηκόντων του σηματοδοτεί στο μυαλό όλων την έναρξη μιας νέας εποχής (Beugelsdijk et al, 2002). Παρόλο που και ένας φορέας αλλαγής μέσα από τους κόλπους της εταιρίας μπορεί να υλοποιήσει μια αλλαγή, οι πιο έντονοι μετασχηματισμοί πραγματοποιούνται από εξολοκλήρου νέα άτομα, τα οποία δεν έχουν συναισθηματικούς δεσμούς με άτομα και καταστάσεις (Beugelsdijk et al, 2002). Από την άλλη πλευρά, η επιτυχία του μετασχηματισμού φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο με τα εσωτερικά στελέχη και αυτό οφείλεται στην τάση των ανθρώπων να προβάλλουν έντονη αντίσταση σε κάθε μορφή εξωτερικής δύναμης (Young, 2000). Και οι δύο προσεγγίσεις εμφανίζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία συνοψίζονται παρακάτω:

Πλεονεκτήματα εσωτερικών προαγγέλων - φορέων αλλαγών:



- ✓ Γνωρίζουν καλά την επιχείρηση και τις εσωτερικές διαδικασίες.
- ✓ Διευκολύνεται η έναρξη του προγράμματος αφού μπορεί να είναι άμεσα διαθέσιμοι.
- ✓ Δεν επιβαρύνεται ο προϋπολογισμός του προγράμματος με επιπλέον πόρους.

Μειονεκτήματα εσωτερικών προαγγέλων - φορέων αλλαγών:

- ✓ Έχουν παρελθόν στη συγκεκριμένη επιχείρηση με αποτέλεσμα να ανήκουν σε ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις τους.
- ✓ Ενδέχεται να είναι πολύ κοντά στο πρόγραμμα με αποτέλεσμα να μην είναι αποτελεσματικοί στην εύρεση λύσης.
- ✓ Μπορεί να προκληθεί επιπλέον αντίσταση κατά της αλλαγής αν θεωρηθούν ότι και οι ίδιοι ή οι ομάδες στις οποίες ανήκουν είναι μέρος του προβλήματος και πρέπει να υλοποιηθούν αλλαγές.

Πλεονεκτήματα εξωτερικών προαγγέλων - φορέων αλλαγών:

- ✓ Έχουν καλή γνώση της διοίκησης αλλαγών και είναι εξειδικευμένοι στην υλοποίηση αλλαγών (με την προϋπόθεση ότι έχει γίνει καλή επιλογή εξωτερικού φορέα).
- ✓ Είναι πιο αντικειμενικοί αφού δεν ανήκουν σε άτυπες ή επίσημες εσωτερικές ομάδες.
- ✓ Έχουν εμπειρία στο χειρισμό των επιμέρους θεμάτων της διοίκησης αλλαγών όπως για παράδειγμα η αντίσταση κατά της αλλαγής.

Μειονεκτήματα εξωτερικών προαγγέλων - φορέων αλλαγών:

- ✓ Χρειάζονται χρόνο για να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, που μπορεί να επιβαρύνει τις πρώτες κυρίως φάσεις του προγράμματος αλλαγής.
- ✓ Η συνεργασία είναι πολυέξοδη και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον προϋπολογισμό του προγράμματος αλλαγών.
- ✓ Η επιλογή εξωτερικών συμβούλων μπορεί να διαταράξει τις εσωτερικές ισορροπίες και να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα.

Η απόφαση είναι αρκετά κρίσιμη και για αυτό το λόγο πρέπει να γίνει προσεκτική επιλογή. Το μόνο σίγουρο είναι ότι κανείς δεν μπορεί να φέρει την αλλαγή μόνος του. Ως εκ τούτου είτε η απόφαση προσανατολιστεί προς την επιλογή εξωτερικών φορέων αλλαγής είτε προς τους εσωτερικούς φορείς αλλαγής, θα πρέπει να σχηματιστεί μια ομάδα που θα διαχειρίζεται το πρόγραμμα της αλλαγής. Έτσι η πρώτη απόφαση αφορά στο δίλημμα μεταξύ εσωτερικών ή εξωτερικών συμβούλων και η δεύτερη αφορά στην επιλογή εκείνη των εργαζομένων που θα πλαισιώσουν τους φορείς αλλαγής και θα γίνουν και οι ίδιοι φορείς με σκοπό την μετάδοση των σκοπών της αλλαγής και την υποστήριξη της υλοποίησής του.

Τέλος, ένας άλλος ρόλος που εμφανίζεται σε μία οργανωσιακή αλλαγή όρος είναι αυτή του **συμβούλου αλλαγής** (James, 1996, Theofilakou and Mylonakis, 2006). Ο σύμβουλος αλλαγής είναι ένα άτομο - ανεξάρτητο συνήθως από τα αποτελέσματα του προγράμματος αλλαγής - που προσφέρει αντικειμενικές συμβουλές για τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη, την υλοποίηση και την αναθεώρηση μιας διαδικασίας αλλαγής. Πρωταρχική απαίτηση είναι η ανάπτυξη καλής σχέσης εργασίας μεταξύ του συμβούλου αλλαγής και του πελάτη (στην περίπτωσή μας, του υπεύθυνου για την ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση ενός προγράμματος αλλαγής). Ωστόσο, το να καθοριστεί ποιος ακριβώς είναι ο πελάτης δεν είναι πάντοτε εύκολο. Για παράδειγμα, είναι άραγε πελάτης το ανώτατο διευθυντικό στέλεχος που προσλαμβάνει το σύμβουλο αλλαγής, ή μήπως είναι ο προϊστάμενος του τμήματος όπου θα πραγματοποιηθούν οι αλλαγές; Αν ο σύμβουλος αλλαγής αντιπροσωπεύει τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, τότε το πρόγραμμα αλλαγής παίρνει μια χροιά άνωθεν επιβολής. Αν ο

σύμβουλος αντιπροσωπεύει τον προϊστάμενο του τμήματος, τότε μπορεί να γεννηθεί στα μέλη του τμήματος αυξημένο αίσθημα κυριότητας πάνω στο πρόγραμμα αλλαγής. Υπό τις συνθήκες αυτές, το πρόγραμμα αντιμετωπίζεται ως εθελοντικό. Τα προβλήματα αυτά πρέπει να αντιμετωπιστούν προσεκτικά και αποτελούν τμήμα του πολιτικού ιστού του οργανισμού.

*Εξωτερικός* σύμβουλος αλλαγής είναι ένα άτομο ή μια ομάδα που δεν έχει καμιά απολύτως σχέση ή εξάρτηση από το σύστημα του πελάτη του. Με τον τρόπο αυτόν, εξασφαλίζεται συνήθως η ανεξαρτησία. Γενικά, ο εξωτερικός σύμβουλος αλλαγής καλείται να βοηθήσει το σύστημα του πελάτη. Παρακάμπτει τα κυκλώματα εσωτερικής πολιτικής και εξουσίας, διότι αντιμετωπίζει κάθε άτομο σε ατομικό επίπεδο. Ένα μειονέκτημα του εξωτερικού συμβούλου είναι ότι δεν έχει εξοικειωθεί με την καθημερινή λειτουργία του συστήματος του πελάτη, δεν έχει γνώσι καναλιών επικοινωνίας ή της κουλτούρας που επικρατεί. Στις συνθήκες αυτές ο σύμβουλος αλλαγής στηρίζεται στη βάση εξουσίας του στελέχους με το οποίο έρχεται σε επαφή, προκειμένου να φέρει στην επιφάνεια ζωτικές πληροφορίες.

Ο *εσωτερικός* σύμβουλος αλλαγής αναγνωρίζει και γνωρίζει το σύστημα εξουσίας, τις γραμμές επικοινωνίας και πιθανότατα την επικρατούσα κουλτούρα του συστήματος του πελάτη. Η επιλογή εσωτερικού συμβούλου αλλαγής μπορεί να σταθεί καθοριστική για το πώς οι άλλοι θα αισθανθούν για το πρόγραμμα αλλαγής δηλαδή, αν πρόκειται για ένα έμπιστο στέλεχος που έχει επιτυχημένη προϊστορία στην υλοποίηση προγραμμάτων, το σύστημα του πελάτη είναι πιο πιθανό να πιστέψει στο πρόγραμμα αλλαγής. Ωστόσο, εφόσον ο σύμβουλος αλλαγής θεωρείται ανεξάρτητος από τους σκοπούς του προγράμματος αλλαγής, ενδέχεται να δρα παρόμοια με έναν εξωτερικό σύμβουλο.

Όταν όμως το συγκεκριμένο πρόγραμμα αλλαγής δημιουργεί σοβαρά οργανωτικά προβλήματα, η ανεξαρτησία του συμβούλου αλλαγής παύει να είναι δεδομένη, καθώς θεωρείται εκπρόσωπος μιας ομάδας μέσα στον οργανισμό. Έτσι, αντί να ενισχύει τη διαδικασία αλλαγής συχνά συμβαίνει το αντίθετο. Γενικά όμως οι εσωτερικοί σύμβουλοι αλλαγής προσφέρουν στον οργανισμό ένα μέσο ώστε να αυτο-βοηθηθεί στη διαχείριση της αλλαγής και, αν το πρόγραμμα είναι καλά σχεδιασμένο και εφαρμόζεται αποτελεσματικά με επαρκή δέσμευση, αποτελούν πολύτιμη προσθήκη στο οπλοστάσιο δεξιοτήτων του οργανισμού.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής, ενώ στο Κεφάλαιο 7 θα μελετήσουμε τους λόγους αποτυχίας των προγραμμάτων οργανωσιακής αλλαγής.

## 6 Προϋποθέσεις επιτυχίας της Οργανωσιακής Αλλαγής

Οι παράγοντες που οδηγούν την οργανωσιακή αλλαγή σε επιτυχία μπορούν να ταξινομηθούν σε επτά βασικές κατηγορίες (Ouchi, 1981, Μποχώρη, 2014):

### A. Ξεκάθαροι στόχοι

- ✓ *Σαφήνεια και Ακρίβεια*: ο καθορισμός των στόχων πρέπει να είναι σαφής και ακριβής προκειμένου να αποφασιστεί η κατάλληλη στρατηγική.
- ✓ *Διάδοση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού*: είναι απαραίτητη η διάδοση των στόχων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Πρέπει όλοι όσοι εργάζονται στη επιχείρηση να γνωρίζουν τους στόχους στους οποίους αποσκοπεί η απόφαση για αλλαγή, ώστε να εφαρμοστεί σωστά και οργανωμένα η στρατηγική της επιχείρησης. Τυχόν άγνοια των στόχων μπορεί να αποδειχτεί καταστροφική.
- ✓ *Επαναπροσδιορισμός στόχων σε τακτά χρονικά διαστήματα*: το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι μεταβαλλόμενο και δυναμικό, οι εξελίξεις ραγδαίες και πολλές φορές κατά τη διάρκεια της αλλαγής θα πρέπει να γίνεται επαναπροσδιορισμός των στόχων, αφού είναι πολύ πιθανόν να προκύψουν καταστάσεις οι οποίες αλλάζουν τα αρχικά δεδομένα και συνεπώς να χρειαστεί και αλλαγή στους στόχους.

### B. Τεχνοτροπία Διοίκησης

- ✓ *Πνεύμα συνεργασίας*: είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να διαθέτει έντονο πνεύμα συνεργασίας το οποίο, συνήθως, καλλιεργείται από τη διοίκηση. Πολλές διοικήσεις προτιμούν ένα σύστημα πιο απρόσωπο και απομονωμένο, όπου κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει ένα αντικείμενο μόνος του. Αυτή η τακτική έχει συνήθως αρνητικά αποτελέσματα, αφού δημιουργεί προβλήματα στην αποδοτικότητα, αλλά και στο εργασιακό περιβάλλον.
- ✓ *Υποστήριξη και Ενδυνάμωση*: η διοίκηση οφείλει να εξασφαλίσει συνθήκες εργασίας που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Ένας τρόπος για να το επιτύχει είναι η υποστήριξη και η ενδυνάμωση προς αυτούς. Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να νιώθει ότι η διοίκηση τον στηρίζει στις αδυναμίες του και τον επιβραβεύει για την προσπάθειά του. Έτσι νιώθει ασφάλεια, με αποτέλεσμα να αυξάνει την αποδοτικότητά του. Ειδικά κατά τη διαδικασία της αλλαγής, η διοίκηση οφείλει να στηρίζει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.
- ✓ *Σχέσεις Διοίκησης-Εργαζομένων*: σε συνέχεια του προηγούμενου παράγοντα, οφείλουμε να μελετήσουμε τις σχέσεις που έχει η διοίκηση με το προσωπικό. Υπάρχουν περιπτώσεις που η διοίκηση είναι απρόσωπη και δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία, ενώ σε άλλες επιχειρήσεις η διοίκηση βρίσκεται κοντά στο προσωπικό και αναπτύσσονται καλύτερες εργασιακές - και προσωπικές - σχέσεις.
- ✓ *Μέτοχοι-Μέλη διοικητικού συμβουλίου*: οι μέτοχοι και τα μέλη του Δ.Σ. θα πρέπει να έχουν τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες για να διαχειριστούν (διοικήσουν) μια αλλαγή. Ισχυρή και ικανή διοίκηση εξασφαλίζει θετικά αποτελέσματα και μικρές πιθανότητες αποτυχίας. Η αξιολόγηση των μελών της διοίκησης κρίνεται αναγκαία, μιας και η αλλαγή αποφασίζεται, εφαρμόζεται, ελέγχεται και σχεδιάζεται από αυτά.

### Γ. Οργανωτική Δομή

- ✓ *Μέγεθος*: το μέγεθος της επιχείρησης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το είδος της αλλαγής αλλά και τις πιθανότητες επιτυχίας, αφού διαφοροποιούνται οι στόχοι, το κεφάλαιο και οι βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες που επηρεάζουν την αλλαγή. Το μέγεθος, ως παράγοντας, έχει παρουσία και στους πιο λοιπούς παράγοντες, π.χ. μικρό μέγεθος επιχείρησης ευνοεί την επικοινωνία, τις σχέσεις διοίκησης εργαζομένων, κ.α.
- ✓ *Απλές δομές*: οι απλές δομές δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής σε νέες καταστάσεις και μεταβολές.

#### Δ. Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

- ✓ *Ασφάλεια εργασίας*: ο εργαζόμενος για να αποδώσει καλύτερα, πρέπει να νιώθει ασφάλεια για τη σωματική και ψυχική υγεία τους. Ο φόβος και ο κίνδυνος είναι ανασταλτικοί παράγοντες για την αποδοτικότητα. Η διοίκηση οφείλει να εξασφαλίζει στους εργαζομένους την ασφάλειά τους, η οποία δεν πρόκειται να μπει σε αμφισβήτηση κατά τη διαδικασία αλλαγής.
- ✓ *Εμπιστοσύνη-Δικαιοσύνη-Αξιοκρατία*: εκτός από την ασφάλεια, οι εργαζόμενοι επιθυμούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και αξιοκρατίας. Θέλουν δηλαδή να γνωρίζουν ότι δε θα αδικηθούν από τη διοίκηση ή τους συναδέλφους τους και ότι η προσφορά τους θα αναγνωρισθεί.
- ✓ *Προαγωγή-Κίνητρα*: είναι δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις που δίνουν κίνητρα στο προσωπικό τους, έχουν διαπιστώσει θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα. Έτσι και στην αλλαγή, η διοίκηση μπορεί να προσφέρει κίνητρα ώστε οι εργαζόμενοι να νιώσουν ότι δεν απειλούνται από την αλλαγή, αλλά αντιθέτως αποτελεί ευκαιρία για περισσότερα προνόμια.
- ✓ *Αξιολόγηση και Επιλογή Προσωπικού*: πυρήνας μιας επιχείρησης είναι το προσωπικό της, οπότε είναι φυσικό να παίζει και πρωτεύοντα ρόλο στην απόφαση αλλαγής. Οι αλλαγές που αποφασίζει μια διοίκηση, στις περισσότερες περιπτώσεις απαιτεί ανθρώπους με στοιχεία διαφορετικά από αυτά του υπάρχοντος προσωπικού. Άρα θα πρέπει αρχικά να γίνει ανάλυση απαιτήσεων, στη συνέχεια να αξιολογηθεί το προσωπικό και τέλος να γίνουν οι απαραίτητες προσλήψεις, εφόσον κρίνεται αναγκαίο.
- ✓ *Ομάδες-Τοποθέτηση*: εκτός από την αξιολόγηση του δυναμικού και την πρόσληψη νέων ατόμων, σπουδαίο ρόλο έχει η οργάνωση των εργαζομένων σε ομάδες αλλά και η τοποθέτησή τους σε καίριες θέσεις. Δηλαδή, δεν αρκεί να έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της τα σωστά άτομα, αλλά και να τα αξιοποιεί σωστά.
- ✓ *Εκπαίδευση προσωπικού*: μια αλλαγή συνήθως επιφέρει αλλαγές στο τρόπο εργασίας και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό. Γι αυτό το λόγο η διοίκηση παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, ώστε οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν και να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες ανάγκες.

#### Ε. Πληροφορία και Επικοινωνία

- ✓ *Επικοινωνία με καταναλωτές-πελάτες*: στόχος της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών και η παροχή σε αυτούς προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Άρα η γνώση της τάσης και των προτιμήσεών τους είναι παραπάνω από αναγκαία. Η επιχείρηση οφείλει να έχει μηχανισμούς επικοινωνίας με τους καταναλωτές για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό.
- ✓ *Επικοινωνία με εξωτερικό περιβάλλον γενικά*: εκτός από τους καταναλωτές-πελάτες, στο εξωτερικό περιβάλλον υπάρχουν δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό και την επιχειρηματική δράση. Συνεργάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πολιτικό και

κοινωνικό περιβάλλον επιβάλλουν συνθήκες και καταστάσεις στις οποίες η επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί. Η επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον προσδιορίζει και την ταχύτητα αντίδρασης της επιχείρησης στις μεταβολές. Άλλωστε και η απόφαση για αλλαγή αποτελεί για την επιχείρηση αντίδραση στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

- ✓ *Ενδοεταιρική επικοινωνία*: το επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελείται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Τα μέλη της διοίκησης οφείλουν να εξασφαλίζουν την ενδοεταιρική επικοινωνία, ώστε να έχουν σαφή και πλήρη εικόνα για όσα διαδραματίζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η ενδοεταιρική επικοινωνία βοηθά τη διοίκηση να γνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχείρησης, αλλά συγχρόνως δημιουργούν ένα πιο δημιουργικό και αποδοτικό περιβάλλον.
- ✓ *Data Warehouse*: η πληροφορία αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά επιχειρησιακά περιουσιακά στοιχεία. Ο κάδος της πληροφορικής έχει αναπτύξει εργαλεία για τη συλλογή, αποθήκευση και οργάνωση των πληροφοριών. Εκτός από τη συλλογή των δεδομένων, θα πρέπει να γίνεται και σωστή αξιοποίησή τους. Ο παράγοντας αυτός έχει δύο συνιστώσες: πρώτον, τη συλλογή και οργάνωση των πληροφοριών και δεύτερον την αξιοποίησή τους.

#### ΣΤ. Στρατηγική-Σχεδιασμός-Έλεγχος

- ✓ *Έρευνες και μετρήσεις*: όπως κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, έτσι και η αλλαγή, στηρίζεται στο σχεδιασμό και τη στρατηγική. Αφού η διοίκηση αποφασίσει να προβεί σε αλλαγές, σχεδιάζει τον τρόπο που αυτές θα γίνουν, ποιοι φορείς θα συμμετέχουν, πώς θα αντιμετωπιστούν τα εμπόδια κτλ. Η στρατηγική και ο σχεδιασμός δεν γίνονται αυθαίρετα, αλλά βασίζονται σε έρευνες και μετρήσεις, που δίνουν χρήσιμες πληροφορίες και αποτελούν οδηγό για τη διαδικασία της αλλαγής.
- ✓ *Προετοιμασία για το απροσδόκητο*: σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ελλοχεύει ο κίνδυνος της αποτυχίας που οφείλεται σε αστάθμητους παράγοντες ή σε απροσδόκητες εξελίξεις, που είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Κάθε διαδικασία αλλαγής οφείλει να έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει σε καταστάσεις απρόοπτες, που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την επιχείρηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις συνήθως υπάρχει εναλλακτικό σχέδιο, το οποίο μπαίνει σε εφαρμογή μόνο όταν το απαιτούν οι περιστάσεις.
- ✓ *Δυνατότητα παρεμβάσεων και διορθωτικών κινήσεων κατά τη διαδικασία αλλαγής*: η διαδικασία αλλαγής είναι πολύπλοκη και εγκυμονεί πολλούς κινδύνους, οπότε είναι αναγκαία η παρέμβαση και η διόρθωση στοιχείων που μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα.

#### Ζ. Λοιποί Παράγοντες

- ✓ *Εταιρική κουλτούρα*: η εταιρική κουλτούρα αντιπροσωπεύει συμπεριφορές στις οποίες οι νέοι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να υιοθετούν. Η εταιρική κουλτούρα δημιουργεί κανόνες αποδεκτής συμπεριφοράς και επηρεάζει τόσο τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης όσο και τις σχέσεις στο εσωτερικό της. Η εταιρική κουλτούρα ενισχύει ιδέες και συναισθήματα τα οποία είναι σύμφωνα με τις υπάρχουσες πεποιθήσεις της επιχείρησης. Η διοίκηση οφείλει να εξετάσει σε τι ποσοστό οι εργαζόμενοι έχουν υιοθετήσει την εταιρική κουλτούρα. Επίσης θα πρέπει να εξετάσουμε το βαθμό στον οποίο ταιριάζει η αλλαγή με την κουλτούρα της επιχείρησης.

- ✓ *Περιβάλλον εργασίας*: το περιβάλλον εργασίας αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Καλό περιβάλλον εργασίας αυξάνει την αποδοτικότητα. Οι εργαζόμενοι με ευχάριστη και ανεβασμένη ψυχολογική διάθεση ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Σε ένα θετικό περιβάλλον εργασίας, η αλλαγή μπορεί πραγματοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία. Το αρνητικό κλίμα δημιουργεί συγκρούσεις, φόβο, δυσπιστία, αντιστάσεις και προκαλεί προβλήματα, ενώ αντιθέτως το θετικό κλίμα χαρακτηρίζεται από συνεργασία, καλή επικοινωνία και όρεξη για δουλειά. .
- ✓ *Τεχνολογικοί πόροι και υποδομές*: η επιχείρηση για να μπορέσει να προσαρμοστεί στις σύγχρονες ανάγκες του ανταγωνισμού, θα πρέπει να είναι επαρκής σε τεχνολογικούς πόρους. Η τεχνολογία αποτελεί βασικό στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ οι υποδομές αποτελούν τη βάση της. Άρα θα πρέπει να αξιολογήσουμε τους τεχνολογικούς πόρους και τις υποδομές που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση.
- ✓ *Ηγεσία*: η ηγεσία αποτελεί αναγκαίο στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Η ηγετική φυσιογνωμία ενός στελέχους ή εργαζομένου μπορεί να φέρει θεαματικά αποτελέσματα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα ηγετικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που αναλαμβάνουν θέσεις και αρμοδιότητες μείζονος σημασίας.
- ✓ *Αντίσταση στην αλλαγή*: η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί παράγοντα σημαντικό για μια αλλαγή, αφού στην ουσία δηλώνει το βαθμό στον οποίο η αλλαγή γίνεται αποδεκτή.

Η διαχείριση λοιπόν της αλλαγής, για την επιτυχία της και την επίλυση των διάφορων προβλημάτων, προϋποθέτει (Καλαθάκη, 2012):

- ✓ Έγκαιρη και κατάλληλη παρουσίαση της ανάγκης για αλλαγή και των νέων στόχων για την αποφυγή του αιφνιδιασμού, της πίεσης και την έλλειψη χρόνου.
- ✓ Άνετη επικοινωνία για τυχόν ερωτήματα και απορίες και συνεχή ενημέρωση για να μην υπάρχουν παρανοήσεις και παρεξηγήσεις του σκοπού της αλλαγής με προσωπικά συμφέροντα.
- ✓ Δυνατότητα συμμετοχής του προσωπικού στο σχεδιασμό της αλλαγής, ώστε να υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας της και όχι αντιδράσεις προς αυτή.
- ✓ Κατάλληλες γνώσεις και μεθόδους που απαιτούνται για την αλλαγή.
- ✓ Απαραίτητη υποστήριξη της από τους managers με διακριτικότητα για να μην υπάρξουν παρανοήσεις.
- ✓ Αποδοχή από όλους ακόμα και από εκείνους που συνεχίζουν να αντιδρούν σ' αυτήν.
- ✓ Εφαρμογή κινήτρων και ανταμοιβών για την επιτυχία της αλλαγής.
- ✓ Συμβολή κάθε άποψης για την αλλαγή ακόμα και αρνητικής για τη λήψη της ορθότερης απόφασης και εφαρμογής της.
- ✓ Κυρώσεις και ποινές σε όσους αντιδρούν στην αλλαγή χωρίς ουσιώδη λόγο και προκαλούν πανικό στους υπόλοιπους και συμβάλλουν έτσι στην αποτυχία της

Σύμφωνα με άλλες εργασίες, τέσσερις είναι οι βασικοί παράγοντες που εξασφαλίζουν την επιτυχία στην εφαρμογή ριζικών αλλαγών σε μία επιχείρηση ή οργανισμό (Καλαθάκη, 2012, Παπαδάκη και Γιανναδάκη, 2010, Παπαγεωργίου, 2014):

- ✓ *Πίεση για αλλαγή*: χρειάζεται να υπάρχει κάποια «κινητήρια δύναμη» που να επιβάλει την αλλαγή. Η ανάγκη για την αλλαγή θα πρέπει να έχει εντοπιστεί, η απόφαση για δράση να έχει ληφθεί και να διαχυθεί σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Είναι

απολύτως απαραίτητο η δέσμευση της Διοίκησης για την αλλαγή να είναι εμφανής σε όλο το προσωπικό.

- ✓ *Σαφές και κοινό όραμα:* για να είναι αποτελεσματική μία αλλαγή θα πρέπει να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα και να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού. Είναι επομένως απαραίτητο να υποκινηθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι άνθρωποι και να αισθανθούν ότι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία για την επίτευξη ενός κοινού στόχου που θα ωφελήσει τον οργανισμό. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η αλλαγή αποτελεί βασική αιτία άγχους για το προσωπικό, ιδιαίτερα όταν υπάρχει ο φόβος για το άγνωστο.
- ✓ *Ικανότητα για αλλαγή:* με τον όρο «ικανότητα» εννοούμε τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή της αλλαγής, δηλαδή χρόνου και χρήματος. Θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν οι πόροι που χρειάζονται και εν συνεχεία να διασφαλιστεί η δυνατότητα χρήσης αυτών.
- ✓ *Δράση:* έχοντας εξασφαλίσει τους τρεις παραπάνω παράγοντες επιτυχίας, θα πρέπει πλέον να εφαρμοστεί η σχεδιαζόμενη αλλαγή. Για την επιτυχία της εφαρμοζόμενης αλλαγής χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της αλλαγής με ταυτόχρονη ενημέρωση του προσωπικού.

Ο Adams (2004), συνοψίζοντας τα ευρήματα μιας μακρόχρονης σχετικής έρευνας, προτείνει δώδεκα κρίσιμα σημεία για την επιτυχία μιας αλλαγής, που σχετίζονται με την απόδοση προσοχής στα απροσδιόριστα στοιχεία του οργανισμού, δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα::

- ✓ Κατανόηση και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή
- ✓ Πίστη ότι η αλλαγή είναι σωστή και εφικτή
- ✓ Επαρκής δέσμευση για την αλλαγή συνηθειών
- ✓ Συγκεκριμενοποίηση των στόχων και προσδιορισμός των πρώτων βημάτων
- ✓ Δομές / μηχανισμοί ευνοούν / απαιτούν την επανάληψη των νέων μοτίβων
- ✓ Αίσθηση υποστήριξης και ασφάλειας
- ✓ Ποικιλία και ευελιξία τρόπων χειρισμού προβλημάτων
- ✓ Υπομονή και επιμονή
- ✓ Σταθερός (τακτικός) και διάφανος απολογισμός
- ✓ Οριοθέτηση των αλλαγών και προσοχή στις ομάδες που βρίσκονται στα όρια
- ✓ Συμμαχία με μια κρίσιμη μάζα του οργανισμού (25-30%)
- ✓ Επιβράβευση της νέας συμπεριφοράς με απόσυρση παλαιών προνομίων

Κατά τον Pearce (2007), κάθε φορά που η αλλαγή πρόκειται να λάβει χώρα, πρέπει να διασφαλίζονται τα εξής (Καρυωτάκης, 2014):

- ✓ επαρκής αρχικός σχεδιασμός
- ✓ παροχή υποστήριξης
- ✓ εμπλοκή του προσωπικού
- ✓ δέσμευση
- ✓ να λαμβάνεται υπόψη ο αντίκτυπος στα μέλη της ομάδας,
- ✓ αναγνώριση και αντιμετώπιση την αντίστασης στην αλλαγή
- ✓ επικοινωνία
- ✓ χρήση εργαλείων διαχείρισης
- ✓ αξιολόγηση/ εκτίμηση της αλλαγής
- ✓ αποφυγή παγίδων.

Κατά τον Αλατζόγλου (μ.δ.), οι παράγοντες επιτυχίας πρέπει να διαχωριστούν σε αυτούς που αφορούν τη σχεδίαση της αλλαγής και αυτούς που αφορούν την υλοποίηση της αλλαγής:

- A) Παράγοντες επιτυχίας κατά τη σχεδίαση της αλλαγής:
- ✓ Ενεργός συμμετοχή, υποστήριξη και δέσμευση όλων των εμπλεκομένων
  - ✓ Εντοπισμός των αναγκών και της επιθυμίας για αλλαγή
  - ✓ Ανάπτυξη οράματος
  - ✓ Ξεκάθαρη, δομημένη προσέγγιση αλλαγής
  - ✓ Αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού
  - ✓ Πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή
  - ✓ Δυναμικό ξεκίνημα της διαδικασίας
- B) Παράγοντες επιτυχίας κατά την υλοποίηση της αλλαγής:
- ✓ Οι εσωτερικές συνθήκες του οργανισμού (π.χ. το κλίμα)
  - ✓ Η υποστήριξη από εξωτερικούς παράγοντες
  - ✓ Επιτυχής συντονισμός και σαφής κατανομή υπευθυνοτήτων/καθηκόντων.
  - ✓ Κατάλληλη ανάπτυξη προσωπικού (επιμόρφωση)
  - ✓ Στήριξη στο προσωπικό (π.χ. συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, βοήθεια στην τάξη, όχι υπερβολικός φόρτος εργασίας, παροχή των μέσων).

Κατά τους Χαζάπη και Ζαράγκα (2012) σημαντική είναι η ύπαρξη ετοιμότητας του οργανισμού για την εφαρμογή της αλλαγής που προσδιορίζεται από:

- ✓ Την εμπειρία της επιχείρησης στην αποδοχή της αλλαγής,
- ✓ Τις σαφείς προσδοκίες για τα αποτελέσματα της αλλαγής από όλους τους εμπλεκόμενους,
- ✓ Το βαθμός συμμετοχής στην απόφαση για την αλλαγή αυτών που πράγματι επηρεάζονται από την αλλαγή,
- ✓ Την υποστήριξη της αλλαγής από τη Διοίκηση,
- ✓ Τη συμβατότητα της αλλαγής με άλλες όψεις, λειτουργίες, τμήματα του οργανισμού,
- ✓ Την εναρμόνιση της αλλαγής με την κουλτούρα/παιδεία του οργανισμού.

Άλλοι μελετητές προτείνουν ότι τέσσερα είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία για τη διοίκηση μιας επιχειρούμενης οργανωσιακής αλλαγής (Σασσάλου, 2011):

- ✓ Αρχικά, είναι απαραίτητο όλοι οι εργαζόμενοι να δεσμευτούν ότι θα συνεισφέρουν προς την κατεύθυνση της επιτυχίας του οργανισμού.
- ✓ Άμεσο επακόλουθο είναι ότι θα πρέπει να παραχωρηθεί περισσότερη ελευθερία στους εργαζόμενους και ενδυνάμωση ώστε να καθορίζουν οι ίδιοι την τύχη τους μέσω της συμμετοχής στον καθορισμό των εργασιακών στόχων.
- ✓ Το είδος της αλλαγής που οι περισσότεροι οργανισμοί επιθυμούν, είναι διαφορετικό από απλές αλλαγές στην δομή τους και στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Επομένως, στόχος είναι η αλλαγή της επικρατούσας κουλτούρας μέσω νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών.
- ✓ Τέλος, η εφαρμογή βρίσκεται στο επίκεντρο των προγραμμάτων αλλαγής. Μπορεί η ανώτατη διοίκηση να είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία της λογικής έναρξης της αλλαγής, εντούτοις οι απλοί υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της διαδικασίας της αλλαγής. Χωρίς τη δέσμευση αυτών των ανθρώπων δεν μπορεί να επιτύχει κανένα πρόγραμμα αλλαγής. Μάλιστα υπάρχει η αντίληψη ότι η εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγής θα πρέπει να συνοδεύεται από συγκεκριμένες εργασίες



σχεδιασμένες για κάθε υπάλληλο ώστε όλες μαζί να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της αλλαγής

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά για τη διοίκηση της αλλαγής, δηλαδή η ανάγκη για δέσμευση όλων των εργαζομένων προς την αλλαγή, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η μάθηση νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών και η προσπάθεια για πραγματοποίηση της αλλαγής μέσω συγκεκριμένων εργασιών μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως η επιτυχία των προγραμμάτων αλλαγής εξαρτάται σημαντικά από τις ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού υπαλλήλων που είναι δεσμευμένοι και έχουν κίνητρα για την αλλαγή. Οι παράγοντες είναι σημαντικοί αφού μπορούν να μετατρέψουν το όραμα της διοίκησης σε πραγματική συμπεριφορά και ο ρόλος τους είναι να λειτουργήσουν ως ένα είδος «θετικού» ιού ο οποίος θα προσβάλει όλο τον οργανισμό και συμβάλλει στην απόδοση του (Ζαμπετάκης, 2007).

Για τον Νικολαΐδη (2008), παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την ετοιμότητα της επιχείρησης για αλλαγή είναι:

- ✓ Το νέο μάνατζμεντ
- ✓ Η πτώση της απόδοσης
- ✓ Η νομοθεσία
- ✓ Οι κοινωνικές αλλαγές
- ✓ Η οικονομία
- ✓ Ο ανταγωνισμός
- ✓ Η απειλή εξαγοράς
- ✓ Η αλλαγή των αγορών

Αντίθετα, παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ετοιμότητα για αλλαγή είναι:

- ✓ Η αδρανής κουλτούρα της επιχείρησης
- ✓ Οι ελλιπείς πόροι, ικανότητες της επιχείρησης
- ✓ Η στρατηγική μυωπία
- ✓ Οι δυνάμεις ομάδων και πολιτικές διαμάχες
- ✓ Η αυταρέσκεια, ο εφησυχασμός και η αλαζονεία
- ✓ Ο φόβος για το καινούργιο
- ✓ Η κούραση από προηγούμενες αλλαγές
- ✓ Οι αντιλήψεις για λίγες, μικρές ελπίδες

Από μια άλλη πλευρά, η επιτυχία οποιασδήποτε αλλαγής προϋποθέτει την εξασφάλιση της υποστήριξης των **κέντρων ισχύος** (Μποχώρη, 2014, Κανελλοπούλου, 2010, Αδαλόγλου, μ.δ.). Αυτά μπορεί να είναι η ανώτατη διοίκηση, ομάδες στελεχών ή εργαζομένων με ισχυρή δύναμη κ.λπ. Ιδιαίτερα για αλλαγές μεγάλης εμβέλειας η ενεργή και με πράξεις υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση είναι άκρως απαραίτητη. Η επιτυχία οποιασδήποτε αλλαγής εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την υποστήριξη των όσων θα κληθούν να την εφαρμόσουν ή να υποστούν τις συνέπειες της. Συνεπώς, **η αντιμετώπιση των αντιστάσεων** και η υποστήριξη από αυτούς είναι προϋπόθεση επιτυχίας. Για αυτό το λόγο η σύνδεση της αλλαγής με ένα όραμα, η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι συνήθως απαραίτητες ενέργειες. Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία των αλλαγών είναι η **συστημική προσέγγιση** με την έννοια ότι η οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση, την αρμονία και το συγχρονισμό μεταξύ των στοιχείων του συστήματος, και η **εστίαση στα αποτελέσματα**, που προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ώστε να μπορούν να μετρηθούν και να ελεγχθούν και ο καθορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την αλλαγή.

Τέλος, σε σχέση με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των managers που μπορούν να οδηγήσουν σε μία επιτυχημένη αλλαγή, η Stewart (1983), ψυχολόγος και σύμβουλος επιχειρήσεων, κατέταξε τα παρακάτω χαρακτηριστικά των ανθρώπων που είναι καλοί στην διεύθυνση των αλλαγών:

- ✓ Γνωρίζουν ακριβώς τι θα ήθελαν να επιτύχουν την χρονική στιγμή εφαρμογής των αλλαγών στον οργανισμό τους.
- ✓ Μπορούν να μεταφράσουν επιθυμίες σε πρακτικές ενέργειες.
- ✓ Μπορούν να εκτιμήσουν τις προτεινόμενες αλλαγές τόσο από την δική τους οπτική γωνία όσο και από την οπτική γωνία των άλλων.
- ✓ Δεν νοιώθουν άβολα όταν εκτίθεται σε νέες καταστάσεις.
- ✓ Σχεδιάζουν με ευελιξία την επίτευξη των στόχων με βάση τους διαθέσιμους πόρους
- ✓ Τιθασεύουν καταστάσεις για να εφαρμόσουν αλλαγές.
- ✓ Δεν απογοητεύονται από πρόσκαιρες δυσκολίες.
- ✓ Εμπλέκουν δημιουργικά τους συνεργάτες τους στην αντιμετώπιση των αλλαγών για να εξασφαλίσουν το αίσθημα της ασφάλειας.
- ✓ Εξηγούν αναλυτικά την αλλαγή.
- ✓ Δεν προχωρούν την επόμενη αλλαγή πριν απορροφηθεί η προηγούμενη.
- ✓ Παρουσιάζουν την αλλαγή ως αποτέλεσμα ώριμου και λογικής διαδικασίας.
- ✓ Μοιράζονται όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα πιθανά αποτελέσματα μιας αλλαγής.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στους λόγους που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία ένα πρόγραμμα οργανωσιακής αλλαγής.

## 7 Λόγοι αποτυχίας της Οργανωσιακής Αλλαγής

Αν και έχουν γίνει πολλά βήματα στη διοίκηση αλλαγών και υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές και μοντέλα διοίκησης αλλαγών, τα προγράμματα αλλαγών εμφανίζουν ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό αποτυχίας (Παπαδόπουλος, 2011, Κουμιώτη, 2006, Γρέψιου, 2006). Οι Beer και Nohria (2000) υποστηρίζουν ότι το 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν, ενώ ο Burnes (2000) υποστηρίζει ότι, όσον αφορά τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, μόνο το 30% των περιπτώσεων στέφεται από επιτυχία. Έρευνα της εταιρείας McKinsey (2006) έδειξε ότι μόνο 6% των προγραμμάτων αλλαγής μπορούν να θεωρηθούν απολύτως επιτυχημένα και 32% αυτών «σχετικά επιτυχημένα». Σε συνέχεια της ίδιας έρευνας μελετήθηκαν τα συναισθήματα των εργαζομένων στους υπό αλλαγή οργανισμούς και φάνηκε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της επιτυχίας της διαδικασίας αλλαγής και του περιορισμού των αρνητικών συναισθημάτων που αυτή δημιουργεί, τουλάχιστον για την πλειονότητα των εργαζομένων, αφού η αλλαγή διαταράσσει την καθημερινότητα των εργαζομένων και λειτουργεί ως ένα είδος «σοκ» για αυτούς. Σε άλλη έρευνα, οι Worrall και Cooper (2006), υποστήριξαν ότι πάνω από το 90% των στελεχών ενός οργανισμού επηρεάστηκαν σε σημαντικό βαθμό από μία αλλαγή, με το ποσοστό να ανεβαίνει στο 97% για τα στελέχη του δημοσίου τομέα. Σύμφωνα με έρευνα των Schaffer και Thompson (1992, στο Hamlin et al, 2001) σε 300 εταιρίες ηλεκτρονικών συστημάτων της Αμερικής, το 63% των προγραμμάτων που αφορούσαν την εισαγωγή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας απέτυχε. Ανάλογο είναι το κλίμα και στην εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις, αφού έρευνα του OASIG το έτος 1996 υποστηρίζει ότι το 80-90% των σχετικών επενδύσεων αποτυγχάνουν. Τέλος, η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Βιομηχανικών Σχέσεων (1997) αναφέρει ότι περισσότερα από το 80% των προγραμμάτων αλλαγής κουλτούρας είχαν ανάλογα αποτελέσματα (Holland και Aitken, 1999, όπως αναφέρουν οι Hamlin et al, 2001).

Οι λόγοι που οδηγούν σε τέτοιο ποσοστό σε αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγών, είναι ποικίλοι. Από την βιβλιογραφία φαίνεται ότι οι μελετητές συγκλίνουν στους εξής παράγοντες αποτυχίας:

### I. Η αντίσταση κατά της αλλαγής

Αντίσταση κατά της αλλαγής μπορεί να εμφανιστεί σε διάφορες μορφές και στιγμές κατά την διαδικασία της αλλαγής, είτε ως έλλειψη στήριξης του προγράμματος αλλαγής, είτε ως παρεμπόδιση της εφαρμογής του. Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι μια φυσική αντίδραση και σε ατομικό επίπεδο εδράζεται σε παράγοντες όπως ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων, η ανασφάλεια, ο προσηλωμένος αποκλειστικά στην καθημερινή εργασία τρόπος σκέψης, ο φόβος για συγκρούσεις και εντάσεις, η συνειδητή διαφωνία με την προωθούμενη αλλαγή, η καχυποψία κ.α. Γεγονός είναι ότι, μέσα από πολλές μελέτες, η αντίσταση κατά της αλλαγής αναδεικνύεται ως ο κύριος παράγοντας αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής.

### II. Μη δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος

Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί η αίσθηση ότι η ανάγκη είναι ορθή, απαραίτητη και χρονικά κατάλληλη. Στο μοντέλο του Kotter, είναι το πρώτο από τα απαραίτητα βήματα για την επιτυχία μιας αλλαγής. Αν κάτι τέτοιο δεν συμβεί, είναι πολύ πιθανή η αδράνεια και η ελλιπής κινητοποίηση των δρώντων στην αλλαγή, κάτι που μειώνει κατά πολύ την

πιθανότητα οι δυνάμεις υπέρ της αλλαγής να σχηματίσουν μια ισχυρή συμμαχία που θα υπερκεράσει αυτές που αντιστέκονται σε αυτή.

### III. Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας/ανώτερης διοίκησης

Η δέσμευση της ηγεσίας (στην περίπτωση του δημοσίου τομέα, της πολιτικής ηγεσίας) στην προωθούμενη αλλαγή είναι ένας απαραίτητος όρος για την επιτυχή υλοποίησή της. Δεν αρκεί το να πιστέψει και μεταδώσει το καινούργιο όραμα, αλλά να στηρίζει την αλλαγή σε κάθε βήμα και σε κάθε εμπόδιο που θα προκύψει. Αν δεν υπάρχει δέσμευση, η πιθανότερη κατάληξη είναι μια ανεπαρκής μεταρρύθμιση όπου άτυπες ή επίσημες ομάδες θα παλεύουν για να επωφεληθούν από την καινούργια κατάσταση, χωρίς κανένα θετικό αποτέλεσμα για τον οργανισμό. Επιπλέον, είναι απολύτως απαραίτητο η δέσμευση της διοίκησης για την αλλαγή να είναι εμφανής σε όλο το προσωπικό. Πολύ συχνά στον δημόσιο τομέα, παρατηρείται το φαινόμενο της έλλειψης δέσμευσης της ηγεσίας σε μία ψηφισμένη και δρομολογημένη μεταρρύθμιση, κάτι περισσότερο εμφανές σε χώρες όπως η Ελλάδα όπου η Δημόσια Διοίκηση πάσχει από έλλειψη διοικητικής συνέχειας.

### IV. Μη δημιουργία οράματος που εμπνέει την προσπάθεια αλλαγής

Η δημιουργία και προώθηση ενός ξεκάθολου οράματος που θα εμπνεύσει την αλλαγή είναι από τα βασικά στοιχεία της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Ο Kotter (1998) αναφέρει: «Όταν δεν μπορείς να περιγράψεις μέσα σε πέντε λεπτά ή λιγότερο το όραμα που βρίσκεται πίσω από την πρωτοβουλία για αλλαγή και να λαμβάνεις από τους άλλους μία αντίδραση που δείχνει κατανόηση και ενδιαφέρον για αυτό, τότε έχεις πρόβλημα». Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Ingstrup και Crookall (1998), η παραπάνω ανάγκη ταιριάζει πολύ περισσότερο στον δημόσιο τομέα, όπου η αποδοχή μιας αλλαγής θα αυξηθεί όταν αυτή θα μπορέσει να συνδεθεί με έναν ευγενή σκοπό που θα εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και θα συνεισφέρει στην κοινωνία.

### V. Αποτυχία στο να διατηρηθεί η προσήλωση στην αλλαγή

Κοινός τύπος στην παγκόσμια εμπειρία, ειδικά στο δημόσιο τομέα, είναι ότι πολλές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ξεκινούν με ενθουσιασμό, τόσο από τους πολιτικούς, όσο και από τους στελέχη του δημοσίου, όμως στη συνέχεια αυτός ο «μεταρρυθμιστικός ζήλος» μειώνεται και η μεταρρύθμιση βαλτώνει. Σε γενικές γραμμές πάντως, οι περισσότεροι άνθρωποι ενθουσιάζονται με μία μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία στην αρχή και στη συνέχεια αναμένουν το ευτυχημένο τέλος της προσπάθειας. Όμως μεταξύ των δύο αυτών σταδίων μεσολαβεί η σκληρή δουλειά που απαιτεί προσήλωση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Η Kanter (1999) επισημαίνει ότι συνήθως στο «δυσάρεστο μέσον» μιας προσπάθειας αλλαγής όλα μοιάζουν ότι έχουν αποτύχει και οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να τα παρατήσουν. Ακριβώς σε εκείνο το διάστημα είναι που πρέπει να ενταθούν οι προσπάθειες ενδυνάμωσης, η προσήλωση στην αλλαγή και ενθάρρυνσης των εργαζομένων, διαφορετικά αυξάνονται κατά πολύ οι πιθανότητες αποτυχίας. Κυρίως όσον αφορά τις μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα οι οποίες έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα και τα οφέλη που υπόσχονται συχνά θα εμφανιστούν χρονικά αρκετά μετά το πέρας της διαδικασίας αλλαγής, η υπομονή της ηγετικής ομάδας (πολιτικής και υπηρεσιακής) και η αδιάλειπτη προσήλωση στους στόχους της αλλαγής είναι καθοριστικής σημασίας (Brunsson, 2006).

### VI. Απουσία ομάδας που ηγείται της αλλαγής

Η μη ύπαρξη μιας ισχυρής καθοδηγητικής ομάδας σημαίνει ότι η αλλαγή ίσως δεν θα βρει την απαραίτητη υποστήριξη και ενέργεια ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς. Είναι απαραίτητο

να συγκροτηθεί μια ομάδα που θα αποτελείται από υπαλλήλους διαφορετικών βαθμίδων και τομέων, οι οποίοι πιστεύουν βαθιά στους στόχους της προωθούμενης αλλαγής και επιπλέον έχουν τα κατάλληλα προσόντα ώστε να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν και τους υπόλοιπους εργαζόμενους ώστε να αντιμετωπιστούν οι βέβαιες δυσκολίες και προβλήματα που θα εμφανιστούν κατά την πορεία υλοποίησης της αλλαγής.

#### VII. Παραμέληση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα

Συνήθως η έμφαση της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας δίνεται μόνο στην σκληρό πυρήνα της αλλαγής, δηλαδή την αλλαγή των δομών και διαδικασιών του οργανισμού. Αντίθετα, παραμελούνται, λόγω και της ιδιαίτερης δυσκολίας παρέμβασης, οι προσπάθειες για αλλαγή των αξιών, νοημάτων και γενικότερα της κουλτούρας των μελών του οργανισμού. Ένας απλός ορισμός της σύμφωνα με τον Hofstede (1991) είναι «ο κοινός τρόπος σκέψης που διαφοροποιεί τα μέλη ενός οργανισμού από έναν άλλο» ή απλούστερα «ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ μέσα». Όμως εφόσον η οργανωσιακή κουλτούρα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ενεργούν, ηγούνται, συμπεριφέρονται και εργάζονται εντός του οργανισμού, αν η αλλαγή καθεαυτή δε συμπέσει με τις απαραίτητες αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού, η αποτυχία της μοιάζει περισσότερο πιθανή. Ο Mintzberg (1996) σημειώνει ότι μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες στους οργανισμούς του δημοσίου είναι να προσπαθήσεις να εισαγάγεις μια βαθιά αλλαγή στην κουλτούρα τους ενώ ένα σημαντικό στοιχείο της κουλτούρας που περιβάλλει την αλλαγή μένει अपαράλλακτο (π.χ. σε μία προσπάθεια δημιουργίας ενός δημοσίου με υπαλλήλους που παίρνουν πρωτοβουλίες, την ίδια στιγμή τα ανώτερα στελέχη καταδικάζουν τα λάθη και τις αποτυχίες των κατωτέρων υπαλλήλων και δεν ευνοούν τις πρωτοβουλίες και τα ρίσκα και δημιουργούν ένα ασύμμετρο σύστημα επιβράβευσης).

#### VIII. Απουσία των απαιτούμενων πόρων - Ικανότητα για αλλαγή

Με τον όρο «ικανότητα» (capacity) περιγράφουμε τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή της αλλαγής, δηλαδή χρόνου, χρήματος, υλικών και ανθρώπινων πόρων. Θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν οι πόροι που χρειάζονται και στη συνέχεια να διασφαλιστεί η δυνατότητα χρήσης αυτών. Στο δημόσιο τομέα είναι πολύ συχνός ο σχεδιασμός μιας μεταρρύθμισης με υπερεκτίμηση των υλικών δυνατοτήτων (προσωπικό, χρήματα, χρόνος) των φορέων που θα αναλάβουν να την φέρουν εις πέρας ή ακόμα και με υπερβολικά αισιόδοξες προβλέψεις σε σχέση με τους απαιτούμενους πόρους που δεν επιβεβαιώνονται στην πράξη. Μια αλλαγή η οποία σχεδιάστηκε με βάση εκτιμήσεις για τους απαραίτητους πόρους οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα θα αντιμετωπίσει σοβαρές δυσχέρειες και προβλήματα όταν βρίσκεται στο στάδιο της εκτέλεσης και το πιθανότερο είναι ότι δεν θα καταφέρει να εκπληρώσει τους στόχους της.

#### IX. Ελλιπής επικοινωνία

Αφού η αλλαγή επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο εργασίας, την ψυχολογική κατάσταση και την καθημερινότητα των εργαζομένων, είναι απαραίτητη μια επικοινωνιακή στρατηγική που θα απαντάει όχι μόνο στο γιατί είναι απαραίτητη η αλλαγή, αλλά και στο τι όφελος θα υπάρξει για την κάθε ομάδα ή άτομο ξεχωριστά.. Απουσία ή υποτίμηση του επικοινωνιακού παράγοντα, δυσχεραίνει κατά πολύ τη δημιουργία ενός κλίματος που θα ευνοήσει τη δημιουργία μιας συμμαχίας υπέρ της αλλαγής και θα εξασθενήσει τις δυνάμεις που αντιστέκονται σε αυτή. Οι καλές πρακτικές στη Διοίκηση Αλλαγών δείχνουν ότι η συμμετοχή και η επικοινωνία που επικεντρώνεται κυρίως στο να εξηγήσει τα οφέλη που θα προκύψουν από τις αλλαγές αποτελούν την

πλέον επιτυχημένη στρατηγική αντιμετώπισης της αντίστασης κατά της αλλαγής που αναφέρθηκε πιο πάνω.

Ως λόγοι αποτυχίας αναφέρονται (Μυλούλη, 2012, Παπαδόπουλος, 2011, Ανδρέογλου, 2011, Νούτση, 2008) και οι παρακάτω:

- ✓ **Υπερπήδηση σταδίων αλλαγής:** η αλλαγή όπως προαναφέρθηκε είναι μια διαδικασία με πολλά στάδια. Εάν ένα από αυτά υπερπηδηθεί ή αγνοηθεί τότε η αλλαγή δεν θα παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επιπλέον τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πως η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα και ότι δεν συντελείται από τη μία στιγμή στην άλλη. Αν γίνει κάτι τέτοιο, μια απότομη δηλαδή αλλαγή η νέα κατάσταση θα διατηρηθεί για ελάχιστο χρονικό διάστημα και σύντομα τα μέλη της οργάνωσης θα επιστρέψουν στις παλιές πρακτικές τους. Οποιοδήποτε σφάλμα διαπραχτεί σε ένα από τα στάδια της αλλαγής θα σταθεί εμπόδιο στην επιτυχία της. Όπως αναφέρουν οι Beckhard και Harris (1987) από την εμπειρία τους ως σύμβουλοι στην αντιμετώπιση αλλαγών η μεγαλύτερη παγίδα στην επιτυχημένη υποδοχή των αλλαγών σ' ένα οργανισμό είναι οι βεβιασμένες αποφάσεις των υπευθύνων να προχωρήσουν στο στάδιο της εφαρμογής χωρίς να λάβουν υπόψη τους τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού και τις πρακτικές δυσκολίες του εγχειρήματος.
- ✓ **Έλλειψη οράματος και στρατηγικής:** δεν είναι δυνατόν να επιθυμεί ένας οργανισμός να αλλάξει αν δεν ξέρει που πηγαίνει (Παπαδάκης, 2007). Το να μιμείται ένας οργανισμός τους ανταγωνιστές του χωρίς να γνωρίζει γιατί ή το να μην έχει μια ξεκάθαρη χάραξη πορείας σημαίνει πως δεν είναι έτοιμος για τον σχεδιασμό ή την υλοποίηση αλλαγών.
- ✓ **Αποτυχία συσπείρωσης γύρω από έναν κοινό σκοπό:** η ηγεσία, οι μάνατζερ και πολλοί σημαίνοντες και σεβαστοί για τη γνώμη τους εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν και να μοιραστούν μια κοινή δέσμευση για ανανέωση και αλλαγή και να δημιουργήσουν ένα δυνατό "καθοδηγητικό συνασπισμό".
- ✓ **Ικανοποίηση από την υφιστάμενη κατάσταση:** οι μισές ανασχεδιαστικές προσπάθειες αποτυγχάνουν στο ξεκίνημα γιατί η καθεστηκία τάξη πραγμάτων θεωρείται ικανοποιητική και δεν έχει υιοθετηθεί η αίσθηση του επείγοντος όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές.
- ✓ **Υπεροψία:** πολλοί είναι οι οργανισμοί που πίστεψαν ότι το ισχυρό τους όνομα στην αγορά θα τους έδινε την δυνατότητα να παραμείνουν στις πρώτες θέσεις της αγοράς τους. Δυστυχώς όμως οι αλλαγές είναι τόσο απρόσμενες που το να επαναπαύεται στις δάφνες του ένας οργανισμός σημαίνει ότι θέτει σε κίνδυνο την επιβίωση του.
- ✓ **Διατύπωση και πίστη στην επιτυχία από πολύ νωρίς:** οι επιτυχίες σαφώς πρέπει να αμείβονται αλλά μία μεμονωμένη επιτυχία ή έστω σε αρχικό ακόμη στάδιο δεν σημαίνει ότι η όλη διαδικασία έχει στεφτεί με επιτυχία. Ο εφησυχασμός σε αυτήν την περίπτωση είναι επικίνδυνος για την επιστροφή στην προηγούμενη μη επιθυμητή κατάσταση. Άλλωστε το ότι η οργάνωση κέρδισε μια μάχη δεν σημαίνει ότι κέρδισε και τον πόλεμο και ότι θα πρέπει να εγκαταλείψει την προσπάθεια.
- ✓ **Αποδοχή της ήττας χωρίς περαιτέρω προσπάθεια:** η μετασηματιστική διαδικασία είναι χρονοβόρα και απαιτεί υπομονή και επιμονή. Κατά συνέπεια, πρέπει να επιδιώκονται μικρές, ξεκάθαρες και βραχυπρόθεσμες νίκες για να τονώνεται το ηθικό των συμμετεχόντων στη διαδικασία αλλαγής.
- ✓ **Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας/ανώτερης διοίκησης:** χωρίς τη δέσμευση της ηγεσίας στην αλλαγή η οποία όχι μόνο θα πιστέψει και θα μεταδώσει το καινούριο όραμα αλλά θα στηρίζει την αλλαγή σε κάθε βήμα, το πρόγραμμα αλλαγής είναι

καταδικασμένο σε αποτυχία. Η δέσμευση της ηγεσίας στην αλλαγή κρίνεται παράγοντας απαραίτητος για το μέλλον της αλλαγής και αν δεν υπάρχει τότε η πιο πιθανή κατάληξη είναι άτυπες ή επίσημες ομάδες να παλεύουν για να επωφεληθούν από την καινούρια κατάσταση που θα δημιουργηθεί χωρίς όμως κάποιο θετικό κυρίως αποτέλεσμα για τον οργανισμό.

- ✓ **Αντίσταση κατά της αλλαγής:** η αντίσταση κατά της αλλαγής σημαίνει έλλειψη στήριξης του προγράμματος αλλαγής ή παρεμπόδιση της εφαρμογής του. Πολλά προγράμματα αλλαγών έχουν διακοπεί ή έχουν οδηγηθεί στην αποτυχία γιατί δεν υποστηρίχθηκαν ή δεν έγιναν αποδεκτά για διάφορους λόγους όπως ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων ή προνομίων, έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης αλλαγών κ.α.
- ✓ **Έλλειψη πόρων:** τα προγράμματα αλλαγών όπως και τα υπόλοιπα προγράμματα διοίκησης χρειάζονται προϋπολογισμό και προγραμματισμό. Σε πολλές περιπτώσεις ειδικά σε μεγάλης κλίμακας αλλαγές χρειάζονται πολλοί πόροι που δυσκολεύουν τους οργανισμούς τόσο να αποφασίσουν όσο και να φέρουν σε πέρας αλλαγές. Εκτός από χρήματα τα προγράμματα αλλαγών επιβαρύνουν το ήδη φορτωμένο πρόγραμμα των εργαζομένων με αποτέλεσμα τα προγράμματα αλλαγών να αποτυγχάνουν εξαιτίας έλλειψης πόρων και διαθεσιμότητας ανθρώπων.
- ✓ **Αναποτελεσματική επικοινωνία:** Η υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής απαιτεί μία επιπλέον προσπάθεια από τους αποδέκτες των αλλαγών. Για παράδειγμα, εάν η αλλαγή αφορά στην εισαγωγή καινούριας τεχνολογίας τότε ένας εργαζόμενος θα πρέπει να εκπληρώσει τις καθημερινές του υποχρεώσεις αλλά και να προσπαθήσει να εκπαιδευτεί και να μάθει να χειρίζεται το καινούριο σύστημα, γεγονός που πιθανόν να επιβαρύνει τα προγράμμά του. Για αυτό το λόγο η ερώτηση που πρέπει να απαντήσουν και να επικοινωνήσουν όσοι έχουν ευθύνη για την υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής είναι όχι μόνο γιατί πρέπει ο οργανισμός να προβεί σε αλλαγές αλλά και τι όφελος θα υπάρξει από αυτές τις αλλαγές.
- ✓ **Ανεπαρκής εκπαίδευση:** η υλοποίηση αλλαγών συνοδεύεται από νέους τρόπους εργασίας και ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτήσουν καινούριες ικανότητες ή να βελτιώσουν τις υπάρχουσες με σκοπό τόσο την υποστήριξη των προγραμμάτων όσο και την καλύτερη προσαρμογή στις καινούριες συνθήκες. Η ανεπαρκής εκπαίδευση οδηγεί σε αντίσταση κατά της αλλαγής αφού οι εργαζόμενοι φοβούνται το άγνωστο που προκαλεί μια οργανωσιακή αλλαγή και δεν ανταποκρίνονται σε αυτή.
- ✓ **Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών:** Η διοίκηση αλλαγών αποτελεί κομμάτι του μάντζιμεντ που τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μεγάλη άνθηση τόσο ερευνητικά όσο και πρακτικά. Δεν είναι δυνατόν όλα τα στελέχη να γνωρίζουν πως πρέπει να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται προγράμματα αλλαγών. Μια τελευταία αιτία αποτυχίας είναι η έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής των στελεχών που αναλαμβάνουν και ευθύνονται για την υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων.

Οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να εισάγουν αλλαγές υποπίπτουν σε μια σειρά λαθών, που αρκετές φορές τους οδηγούν σε αποτυχία (Ρεκλείτης, Στεφοπούλου, και Χαλάς, 2010, Αλεξιάδου, 2007, Ρίσκου και Τσουρούκη, 2009). Είναι σημαντικό επομένως να γνωρίζουν από τις εμπειρίες άλλων οργανισμών και να προσπαθούν να τα αποφύγουν. Λάθη που συνήθως εμφανίζονται είναι τα εξής (Burns, 2004, Kotter, 1996, 2001, 2002):

- ✓ **Ύπαρξη μεγάλης συγκαταβατικότητας.** Ένα συνηθισμένο λάθος που κάνουν τα στελέχη, στην προσπάθεια να αλλάξει ένας οργανισμός, είναι ότι δεν μεριμνούν έγκαιρα να προετοιμάσουν και να ενημερώσουν τους συναδέλφους τους σχετικά με

το εγχείρημα. Έτσι, οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τα οφέλη αλλά και τους κινδύνους που ενδεχομένως θα προκύψουν από την αλλαγή αυτή, δεν συμβάλλουν στην κοινή προσπάθεια και υποτιμούν την όλη κατάσταση. Το αποτέλεσμα είναι να τελματώνεται η προσπάθεια της αλλαγής, οι νέες στρατηγικές να μην υλοποιούνται σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί, η υλοποίηση των προγραμμάτων να εκφυλίζεται σε μια γραφειοκρατική διαδικασία, παρά σε μια αποτελεσματική επιχειρησιακή δραστηριότητα.

- ✓ **Αδυναμία δημιουργίας ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού.** Η προσπάθεια για εισαγωγή αλλαγών προκειμένου να επιτύχει είναι απαραίτητο να έχει διασφαλίσει την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης. Τα στελέχη ενός οργανισμού, όσο ικανά και δραστήρια να είναι, μεμονωμένα δεν μπορούν να επιτύχουν τους στόχους της αλλαγής. Είναι απαραίτητο να έχει δημιουργηθεί ισχυρή ομάδα, όπου επικεφαλής θα είναι ο πρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διευθυντής, ώστε να δίδονται οι κατευθυντήριες οδηγίες, να διασφαλίζεται η συνοχή της ομάδας και ο συντονισμός της δράσης της, καθώς και να παρέχεται η απαραίτητη υποστήριξη τόσο σε επίπεδο διασφάλισης πόρων, όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο.
- ✓ **Υποτίμηση της δυναμικής του οράματος.** Το όραμα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία του κάθε οργανισμού. Πολύ περισσότερο στην υλοποίηση της αλλαγής διότι καθοδηγεί, εμπνέει και οριοθετεί τις δραστηριότητες της ομάδας. Χωρίς αυτό η υπόθεση της αλλαγής μπορεί να ξεφύγει των προδιαγραφών υλοποίησης, όπως έχουν τεθεί και να επέλθει απογοήτευση στους εργαζόμενους και τελικά εγκατάλειψη της προσπάθειας.
- ✓ **Έλλειψη ή αδυναμία μεταφοράς του οράματος.** Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να κάνουν θυσίες, προκειμένου να βελτιώσουν τις συνθήκες της καθημερινότητάς τους, αν πιστεύουν ότι θα προκύψουν οφέλη από την αλλαγή, καθώς και ότι το εγχείρημα αυτό είναι εφικτό. Η διαρκής επικοινωνία μαζί τους, σε όλη τη διάρκεια της αλλαγής, πρέπει να διασφαλίζει την συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων. Στην περίπτωση που εμφανίζεται ασυμβατότητα μεταξύ τους, υπονομεύεται η προσπάθεια της αλλαγής και τις περισσότερες φορές οδηγεί σε αποτυχία.
- ✓ **Επιτρέπεται σε εμπόδια να επισκιάσουν το νέο όραμα.** Η υλοποίηση της αλλαγής απαιτεί την συνδυασμένη δράση μεγάλου αριθμού ατόμων. Σε πολλές περιπτώσεις, αν και οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμβάλλουν στην αλλαγή, παρουσιάζονται διάφορα εμπόδια, τα οποία υπονομεύουν την όλη προσπάθεια. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να είναι πραγματικά ή και φανταστικά. Η υπάρχουσα δομή του οργανισμού π.χ μπορεί να αποδειχθεί ένα σημαντικό εμπόδιο. Έτσι: (α) Η ανάθεση καθηκόντων εργασιών μπορεί να υπονομεύσει τις προσπάθειες του οργανισμού για βελτίωση της παραγωγικότητας ή της προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών προς τον πολίτη, (β) Τα συστήματα αμοιβών ενδεχομένως να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στο δίλημμα να επιλέξουν μεταξύ του νέου επιδιωκόμενου στόχου και του προσωπικού συμφέροντος. Σε κάθε περίπτωση τα προβλήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται το ταχύτερο δυνατό, διαφορετικά αποδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων και υπονομεύεται η υπόθεση της αλλαγής.
- ✓ **Αδυναμία αναγνώρισης βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.** Η αλλαγή προκειμένου να ολοκληρωθεί και να εμφανισθούν τα τελικά αποτελέσματα απαιτεί χρόνο. Είναι πολύ σημαντικό να τίθενται βραχυπρόθεσμοι στόχοι, να καταβάλλεται προσπάθεια για την επίτευξή τους και τελικά να αναγνωρίζονται τα επιτεύγματα. Αν και ορισμένες φορές οι εργαζόμενοι δυσανασχετούν ότι πιέζονται να επιτύχουν τους στόχους αυτούς, εντούτοις αυτή "η ενδιάμεση επιτυχία" μπορεί να αποδειχθεί πολύ σημαντική για την συνέχιση των προσπαθειών τους προς την τελική επιτυχία.



- ✓ **Αποφυγή των πρόωρων πανηγυρισμών για την επιτυχία.** Οι άνθρωποι πολλές φορές έπειτα από μακρές και έντονες προσπάθειες για την αλλαγή και μπροστά στην ανάγκη να επιτύχουν τη μεγάλη νίκη, παρασύρονται σε πρόωρους πανηγυρισμούς. Αυτό είναι εξαιρετικά παρακινδυνευμένο, διότι η οριστική επιτυχία της προσπάθειας αλλαγής θα εμφανισθεί και θα παγιωθεί, όταν οι διαστάσεις της γίνουν μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, σ' ένα διάστημα δηλαδή τριών έως δέκα χρόνων.
- ✓ **Αμέλεια για την ορθή ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού.** Η ενσωμάτωση των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού θεωρείται απαραίτητο στοιχείο, προκειμένου να διασφαλισθεί η συνέχεια της φιλοσοφίας της αλλαγής. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται όχι μόνο η κοινή στάση όλων των στελεχών του οργανισμού προς την συγκεκριμένη φιλοσοφία, αλλά και η διαχρονικότητα της αντίληψης αυτής, με δεδομένο ότι κάποια στελέχη για διάφορους λόγους θα αποχωρήσουν από τον οργανισμό και κάποια άλλα θα τα αντικαταστήσουν. Σε περίπτωση που ο οργανισμός, κατά την προσπάθειά του για την αλλαγή, υποπέσει σε κάποια από τα οκτώ λάθη, όπως προαναφέρθηκαν, ενδεχομένως να έχει σοβαρές συνέπειες για την εξέλιξη της υπόθεσης της αλλαγής και τελικά για την επιβίωσή του. Έτσι, η ανακοπή του ρυθμού ανάπτυξης των νέων πρωτοβουλιών, η εξακολούθηση σοβαρών και αδικαιολόγητων αντιδράσεων, ο περιορισμός των απαραίτητων ενεργειών προς την αλλαγή, η απογοήτευση και η εγκατάλειψη των προσπαθειών από τους εργαζόμενους μπορεί να οδηγήσουν σε προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών προς τους πολίτες που δεν είναι εκείνα που χρειάζονται ή είναι πολύ ακριβά γι' αυτούς. Το αποτέλεσμα θα μπορούσε να είναι η προοδευτική απαξίωση των δραστηριοτήτων που προσφέρει ο οργανισμός και τελικά ο μαρασμός και η απαξίωση και του ιδίου.

Οι παράγοντες αυτοί, όταν εκδηλώνονται, μπορούν να οδηγήσουν σε απροθυμία του προσωπικού να συμμετέχει στην αλλαγή και κατά συνέπεια σε καθυστερήσεις, ασυνεννοησίες και τελικά σε μη επίτευξη του στόχου.

Πέρα από τα όποια λάθη και τις όποιες παραλείψεις που προαναφέραμε και που οδηγούν στην αποτυχία των προγραμμαμάτων αλλαγής, υπάρχει και το φαινόμενο που επίσης οδηγεί στην αποτυχία, οι επιχειρήσεις που προχωρούν σε αλλαγή να μην αλλάζουν έγκαιρα (Μπαλοδήμας, 2008). Οι αιτίες είναι πολλές και διαφορετικές. Βασικότατος λόγος μη έγκαιρης αλλαγής είναι σύμφωνα με τον Kotter αλλά και άλλους μελετητές, ο εφησυχασμός, η αυταρέσκεια και η αλαζονεία. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν τα στελέχη ή οι επιχειρήσεις είναι αρκετά πετυχημένες και πιστεύουν ότι η αλλαγή θα είναι εύκολη και πετυχημένη και αντιμετωπίζουν τα πράγματα με μια καταστροφική αλαζονεία και με εφησυχασμό. Οι κυριότερες αιτίες εφησυχασμού είναι:

- ✓ πολύ ευχάριστα και εφησυχαστικά μηνύματα από την ανώτερη διοίκηση,
- ✓ ανθρώπινη αδράνεια κυρίως σε καταστάσεις υπεραπασχόλησης και άγχους,
- ✓ ύπαρξη φίλτρων για τα κακά νέα, αδυναμία συνολικής εικόνας και νοοτροπία μη αντιπαράθεσης,
- ✓ έλλειψη σημαντικών εμφανών κρίσεων,
- ✓ φαινομενικά άφθονοι πόροι,
- ✓ ύπαρξη χαμηλών προτύπων απόδοσης,
- ✓ δομές που κάνουν τα στελέχη να εστιάζουν σε στενά λειτουργικούς στόχους,
- ✓ εσωτερικό σύστημα μέτρησης που στηρίζεται σε λάθος δείκτες επιδόσεων κ ο κ .

Ακόμα όταν τα άτομα αδρανούν είναι ένας ακόμα λόγος μη έγκαιρης αλλαγής. Όταν δηλαδή τα άτομα είναι βολεμένα με την ισχύουσα κατάσταση και δεν έχουν λόγους και κίνητρα να προχωρήσουν σε κάτι νέο και άγνωστο που φέρνει η αλλαγή. Επειδή λοιπόν το άτομο αποστρέφεται την αβεβαιότητα και επιθυμεί την υπάρχουσα κατάσταση περιορίζεται στο να αδρανεί.

Πρόβλημα σοβαρό δημιουργούν και τα στερεότυπα. Όταν υπάρχουν συγκεκριμένα μοντέλα και σχέδια που καθοδηγούν σε κάθε βήμα τον εργαζόμενο και όταν αυτά είναι βαθιά ριζωμένα στην κουλτούρα του οργανισμού τότε είναι σχεδόν αδύνατον να επιτύχει η αλλαγή. Τα στερεότυπα αυτά περιορίζουν τον εργαζόμενο σε πολύ συγκεκριμένους τρόπους και μεθόδους σκέψης και δράσης.

Τέλος, σημαντικός λόγος μη έγκαιρης αλλαγής είναι και η άσχημη προηγούμενη εμπειρία αλλαγής. Αν στο παρελθόν είχαν γίνει προσπάθειες αλλαγής και για κάποιους λόγους είχαν αποτύχει, τότε αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στο να παρθούν νέες πρωτοβουλίες και να γίνουν νέες προσπάθειες. Η προηγούμενη αρνητική αυτή εμπειρία έχει πλέον ανακόψει την ορμή, τη θέληση και το κουράγιο των συμμετεχόντων.

Οι κρίσιμοι παράγοντες υλοποίησης της στρατηγικής αλλαγών, σε έναν οργανισμό σύμφωνα με τον Miller (2004, στο Αθανασιάδης, 2013):

- ✓ Η οργανωτική δομή και κουλτούρα
- ✓ Η στάση των εργαζομένων και η υποστήριξη από τα ανώτατα στελέχη
- ✓ Η σωστή επικοινωνία της στρατηγικής
- ✓ Η αφοσίωση των εργαζομένων στο πρόγραμμα
- ✓ Τα συστήματα εισαγωγής της αλλαγής
- ✓ Η συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία
- ✓ Η ετοιμότητα για αλλαγή

Ξεκινώντας, πρέπει να αναφερθούν τα οργανωτικά εμπόδια που εμποδίζουν την οργανωσιακή αλλαγή. Πρώτο εμπόδιο είναι η *οργανωσιακή κουλτούρα* που επικρατεί σε ένα χώρο ή οργανισμό και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα επίτευξης αλλαγών. Δεύτερο, η *γραφειοκρατική δομή* και οργάνωση που υπάρχει ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς ή κρατικές υπηρεσίες. Τρίτον, η *αδυναμία διάθεσης πόρων* για στήριξη της αλλαγής, ειδικά σε μια περίοδο περιορισμού δαπανών όπως αυτή που διανύει η παγκόσμια οικονομία. Επίσης, τα προγράμματα αλλαγών επιβαρύνουν συχνά το ήδη βεβαρυσμένο πρόγραμμα των εργαζομένων, που δεν μπορούν να συνεισφέρουν ακόμα και αν πιστεύουν σε αυτά. Τέταρτον, *παλαιότερες συμφωνίες* και δεσμεύσεις οι οποίες δύσκολα ακυρώνονται ή αμφισβητούνται, θέλοντας να μην διαταραχθούν ισορροπίες. Τέλος, τα διάφορα *δίκτυα δύναμης*, εξουσίας και επιρροών που υπάρχουν όντως ενός οργανισμού (σωματεία εργαζομένων, διευθυντικά στελέχη κα) ή και έξω από αυτούς (συνδικάτα, πολιτικά κόμματα κα) που λειτουργούν ως δυνάμεις αντίδρασης και ανασχεσης της αλλαγής.

Ειδικότερα, θα πρέπει να γίνει αναφορά στην έλλειψη ετοιμότητας για αλλαγή και στην αφοσίωση των εργαζομένων που αποτελούν κρίσιμους παράγοντες υλοποίησης της στρατηγικής όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Αν ο εισηγητής της αλλαγής δεν πραγματοποιήσει τις απαραίτητες ενέργειες προετοιμασίας με σκοπό να επηρεάσει τα πιστεύω, τις στάσεις και τις προθέσεις των εργαζομένων, αν δηλαδή δεν αλλάξει τις ατομικές γνωστικές τους ικανότητες τότε οι πιθανότητες αποτυχίας είναι αυξημένες. Ένα βασικό μέσο για την επίτευξη ετοιμότητας είναι η *εμπλοκή*, αφού δεκάδες έρευνες

παρουσιάζουν ότι η συμμετοχή στην διαδικασία της αλλαγής διευκολύνει την εφαρμογή της. Ακόμη, αν ο εργαζόμενος δεν είναι αφοσιωμένος στον οργανισμό του, δηλαδή όταν γίνεται αναφορά στην αφοσίωση είναι η ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό του που έχει ως χαρακτηριστικά την αποδοχή και πίστη στις αξίες του οργανισμού, στην ύπαρξη ισχυρής επιθυμίας για να γίνει η απαραίτητη προσπάθεια για την επιτυχία των σκοπών του αλλά και η ύπαρξη ισχυρής επιθυμίας παραμονής σε αυτόν, τότε η διαδικασία της αλλαγής στο κομμάτι της προσπάθειας που αναμένετε από τα άτομα που εμπλέκονται στην αλλαγή γίνονται δυσχερές και οι πιθανότητες αποτυχίας αυξάνουν.

Επιπλέον, η αποτυχία εισαγωγής μιας αλλαγής μπορεί να γίνει και όταν υπάρχει προσπάθεια επιβολής αλλαγών που δεν είναι απαραίτητες (Kotter, 1996). Η συχνή επιβολή αλλαγών μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση και να εγκυμονεί κινδύνους. Είναι λάθος, κάθε φορά που εμφανίζονται δυσκολίες ή παρατηρείται αναποτελεσματικότητα της επιχείρησης, να παίρνονται αποφάσεις εισαγωγής κάποιας αλλαγής χωρίς πρώτα να γίνεται ακριβής προσδιορισμός και ανάλυση του προβλήματος. Τα προβλήματα έχουν πολλές διαστάσεις (Κουμιώτη, 2006). Συχνό λάθος της Διοίκησης είναι η σπασμωδική αντίδραση σε κάθε εμπόδιο που προκύπτει. Η Διοίκηση πρέπει να συγκεντρώνεται σε εκείνα μόνο τα προβλήματα που θεωρεί ότι είναι μεγίστης σημασίας για την επιχείρηση και τους στόχους της. Αποτέλεσμα των συχνών αλλαγών είναι, να χαθεί το όραμα της επιχείρησης και να προκληθεί σύγχυση και αποπροσανατολισμός από τον κύριο σκοπό της. Επιπλέον, λόγω των συχνών αλλαγών, τα άτομα δεν παραμένουν για μακρύ χρονικό διάστημα στην ίδια θέση. Έτσι δεν προλαβαίνουν να κατανοήσουν πλήρως το περιεχόμενο της εργασίας τους και δημιουργούνται λάθη. Η Διοίκηση συχνά καταλογίζει τα λάθη αυτά στο προσωπικό και όχι στην ίδια και στην ελλιπή ενημέρωση και εκπαίδευση που προσφέρει. Άλλωστε είναι πιο εύκολο να κατηγορείς τους άλλους από τον ίδιο σου τον εαυτό (Rieley και Rieley, 1999). Ο αριθμός των αρχικών παραβλέψεων είναι, τελικά, αυτός που ορίζει τη διαφορά ανάμεσα σε μια επιτυχημένη και μια αποτυχημένη προσπάθεια εγκαθίδρυσης ενός συστήματος αλλαγών (Smith, 2003).

Οι Savery και Luk (2000) διακρίνουν τους παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν ως εμπόδια στην επιτυχία ενός μετασχηματιστικού προγράμματος σε βιομηχανικούς, όπως κόσμη κεφαλαίων, ανταγωνιστικές πιέσεις, νομοθετικές ρυθμίσεις και σε οργανωσιακούς, όπως στάσεις των εργαζομένων, φτώχη επικοινωνία, παρελθούσες πρακτικές και μη επαρκής διοίκηση. Υποστηρίζουν ότι τα οργανωσιακά εμπόδια είναι πιο ισχυρά και δύσκολα να αντιμετωπιστούν, όταν εμφανίζονται γεγονός που συνδέεται με το ότι η συμμετοχή και η αποδοχή της αλλαγής από τον ανθρώπινο παράγοντα είναι καθοριστικής σημασίας για την έκβαση αυτής.

Έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα δίνεται και από τους Vakola et al (2004), οι οποίοι τονίζουν ότι η αποτυχία έχει τις ρίζες της στον παραγκωνισμό των ατομικών ιδιαιτεροτήτων και χαρακτηριστικών των εργαζομένων καθώς και της συναισθηματικής τους τοποθέτησης απέναντι στην αλλαγή. Η μελέτη των παραπάνω μπορεί να βοηθήσει τους αρμοδίους να ερμηνεύσουν συμπεριφορές και να προβλέψουν το βαθμό της αντίστασης.

Ο Attaran (2000, στο Washington and Hacker, 2005) από την πλευρά του μίλησε για έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και αποτυχίας των αρμοδίων να διαχειριστούν την αντίσταση. Η προετοιμασία και η οργάνωση αποδεικνύεται σωτήρια όταν τα στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν τον αρνητικό και την απαισιοδοξία μερικές φορές του συνόλου του οργανισμού.

Κατά τον Διονυσίου (2004), η αποτυχία μπορεί να οφείλεται «στην έλλειψη εμπιστοσύνης, εμπιστοσύνης που τότε δεν καλλιεργήθηκε μέσα στον οργανισμό, στην κακή επικοινωνία, στην έλλειψη βασικών μέσων για την επίτευξη της αλλαγής (εξοπλισμού, γνώσεων, ικανοτήτων), στο ότι η επιχείρηση έφτασε σε μια τόσο άσχημη κατάσταση, όπου τα μέτρα τα οποία έπρεπε να ληφθούν ήταν εξαιρετικά επώδυνα για πολλούς».

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την έκβαση ενός μετασχηματισμού είναι ποικίλοι, αφορούν όλες τις επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού και κατά συνέπεια απαιτούν προσεκτικούς χειρισμούς. Δεδομένων των σύνθετων σχέσεων που χαρακτηρίζουν τις επιμέρους αυτές λειτουργίες, η οργανωσιακή αλλαγή φαίνεται ότι πρέπει να αντικριστεί υπό ένα ολικό πρίσμα. Δηλαδή, θα πρέπει να αφορά όλη τη σύνθεση του οργανισμού είτε αυτή λέγεται στρατηγική είτε διαδικασίες είτε φιλοσοφία διοίκησης. Με αυτό τον τρόπο η αλλαγή θα γίνει κομμάτι ενός ευρύτερου προγραμματισμού, ο οποίος θα αξιολογεί τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, θα εξετάζει τυχόν εμπόδια και θα στοχεύει στο βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε αναλυτικά τον σπουδαιότερο παράγοντα που οδηγεί σε αποτυχία τα προγράμματα οργανωσιακής αλλαγής και δεν είναι άλλος από την αντίσταση στην αλλαγή, ενώ στο Κεφάλαιο 9 θα παρουσιάσουμε τους τρόπους αντιμετώπισης της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή.

## 8 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η αντίσταση στην αλλαγή θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας ενός προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής (Μυλούλη, 2012, Ανδριανάκος, 2006, Νούτση, 2008, Μποχώρη, 2014, Σασσάλου, 2011). Ακόμα και οι καλύτερες πρακτικές υποδεικνύουν την αντίσταση κατά της αλλαγής ως τον κυριότερο λόγο αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής (Strebel, 1996, στο Νούτση, 2008). Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αγγλία από τους Oakland and Sohal (1987), προέκυψε ότι η αντίσταση ήταν ένας από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην εισαγωγή τεχνικών στη διοίκηση παραγωγής. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν οι Eisen *et al* (1992) και Terziovski *et al* (1997), όσον αφορά τη χρήση νέων πρακτικών στη διοίκηση ποιότητας στις βιομηχανίες της Αυστραλίας (Ανδρέογλου, 2011, Κουμιώτη, 2006).

Τα άτομα δεν αντιστέκονται απέναντι στην ίδια την αλλαγή, αλλά στην αβεβαιότητα και τις αρνητικές επιπτώσεις που πιθανόν να προκύψουν. Σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2002), η αντίσταση στην αλλαγή αφορά μια σειρά ενεργειών από τους εργαζόμενους με σκοπό να επιβραδύνουν ή να σταματήσουν την επικείμενη αλλαγή, ενώ για τους Del Val και Fuentes (2003) αποτελεί ένα πολύπλευρο φαινόμενο που επηρεάζει την αλλαγή και συνεπάγεται καθυστερήσεις, εμπόδια, κόστη και αστάθεια ή συμπεριφορά με στόχο τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης πραγμάτων. Η αβεβαιότητα που προκαλεί το άγνωστο της επιχειρούμενης αλλαγής προκαλεί, συνήθως, ανασφάλεια και οδηγεί τα άτομα στην αντίθεση για την αλλαγή. Η παραπάνω αντίδραση έχει κυρίως συναισθηματική και υποκειμενική βάση. Όμως οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αντιδρούν και για πιο συγκεκριμένους λόγους, όπως είναι η έλλειψη πληροφοριών, η έλλειψη κατάλληλων γνώσεων για να ανταποκριθούν στην αλλαγή ή έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων και η πιθανή απώλεια ωφελειών. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις, από την «ενεργή υποστήριξη» ως την «ενεργή άρνηση» και συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές τις αλλαγές. Σε επίπεδο οργανισμών η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί έκφραση συντήρησης και αποστροφής, η οποία προκαλείται συνήθως ως απάντηση σε κάποια επιχειρούμενη αλλαγή. Σύμφωνα με τον Ansoff (1988, στο Polychroniou, 2009), 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.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι φαινόμενο γνωστό τόσο στην ψυχολογία όσο και στην διοικητική επιστήμη. Ο Watson (1969) ορίζει την αντίσταση κατά της αλλαγής ως τις «δυνάμεις που συμβάλλουν στη σταθερότητα και στη διατήρηση του υπάρχοντος συστήματος». Πιο πρόσφατα, συγγραφείς όπως ο Conner (1998) περιγράφουν την αντίσταση κατά της αλλαγής ως μία φυσική αντίδραση των ανθρώπων που δεν επιθυμούν να διαταραχθεί η υφιστάμενη κατάσταση, ενώ ο Mullins (2010) ορίζει την αντίσταση ως τις «δυνάμεις που δεν υποστηρίζουν την αλλαγή».

Όλα τα προγράμματα αλλαγών αναμένεται να αντιμετωπίσουν κάποια μορφή αντίστασης κατά της αλλαγής ανεξάρτητα από το πόσο αναγκαία κρίνεται η αλλαγή και από το πόσο καλά την χειρίζεται ο οργανισμός (Piterdi, 2000). Η αντίσταση κατά της αλλαγής μπορεί να εμφανισθεί ως μια **παθητική αντίδραση**, όπου ο εργαζόμενος απλώς δεν συνεισφέρει στο

πρόγραμμα όσα θα μπορούσε ή ως μια **ενεργητική αντίδραση**, όπου ο εργαζόμενος με τις πράξεις και τους λόγους του εναντιώνεται στην υλοποίηση της αλλαγής. Η παθητική αντίδραση περιλαμβάνει αντιδράσεις όπως «σε όλα συμφωνώ χωρίς να προσπαθώ για τίποτα», «δεν μοιράζομαι σημαντικές για το πρόγραμμα πληροφορίες», «προσποιούμαι ότι δεν γνωρίζω τίποτα», κ.α. Η ενεργητική αντίσταση περιλαμβάνει αντιδράσεις όπως άμεση άρνηση συμμετοχής, σαμποτάζ, παραποίηση στοιχείων και διάδοση ψευδών πληροφοριών, δημιουργία αρνητικού κλίματος, γκρίνια και προσβολές.

Οι Davis και Newstrom (1997) παραθέτουν τρεις **τύπους** αντίστασης στην αλλαγή (Κουμιώτη, 2006, Παπαγεωργίου, 2014):

- ✓ **Λογική αντίσταση**, η οποία βασίζεται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Η λογική αντίσταση έχει να κάνει με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στη νέα κατάσταση, την επιπλέον προσπάθεια που χρειάζεται για τη μάθηση, την πιθανότητα εμφάνισης λιγότερο επιθυμητών - αρνητικών καταστάσεων όπως η υποβάθμιση ικανοτήτων, οικονομικό κόστος της αλλαγής και η αμφίβολη αποτελεσματικότητα της επιτυχίας.
- ✓ **Ψυχολογική αντίσταση**, η οποία βασίζεται σε συναισθήματα και στάσεις. Αυτός ο τύπος αντίστασης περιλαμβάνει το φόβο για το άγνωστο, τη μικρή ανθεκτικότητα της αλλαγής, αντιπάθεια προς τη διοίκηση ή άλλο φορέα αλλαγής, την έλλειψη εμπιστοσύνης προς άλλους και την ανάγκη για ασφάλεια, δηλαδή επιθυμία διατήρησης υπάρχουσας τάξης πραγμάτων.
- ✓ **Κοινωνιολογική αντίσταση**, η οποία βασίζεται στα συμφέροντα και τις αξίες της ομάδας. Η κοινωνιολογική αντίσταση αναφέρεται στις πολιτικές συμμαχίες, στις αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων, στην περιορισμένη και στενή αντίληψη, στα κατεστημένα συμφέροντα και στην επιθυμία διατήρησης των κοινωνικών σχέσεων που υπήρχαν (Μπουραντάς, 2001).

Είναι σημαντικό και αναγκαίο να μελετηθούν 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. (Fullan και Stiegelbauer, 1991, Young, 2000). Οι **κατηγορίες** των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή είναι:

### 1. **Κουλτούρας.** Σε αυτήν εντάσσονται:

- ✓ **Ιδεολογίες:** όπως αντίδραση στην αλλαγή, στερεοτυπικά, μόνο και μόνο επειδή είναι αλλαγή ή γιατί η παρούσα κατάσταση κρίνεται ικανοποιητική ή λόγω της ηλικίας του κάθε ατόμου (έχει παρατηρηθεί ότι τα νεαρά άτομα είναι πιο θετικά στην αλλαγή από ότι τα μεγαλύτερα σε ηλικία).
- ✓ **Αξίες:** οι αξίες ποικίλλουν από άτομο σε άτομο ανάλογα την κοινωνική προέλευση, την θρησκεία, την ηλικία, το φύλο, την καταγωγή και άλλα.
- ✓ **Πολιτισμικές:** τα άτομα διαφοροποιούνται ανάλογα με τα ερεθίσματα του κοινωνικού, μορφωτικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος γενικότερα.

### 2. **Κοινωνικές.** Σε αυτές εντάσσονται:

- ✓ **Συγκρούσεις:** διάφοροι λόγοι που πηγάζουν από προσωπικά συναισθήματα εχθρότητας, αντιπάθειας, αντιπαλότητας, από την έλλειψη σεβασμού εκτίμησης και

εμπιστοσύνης στο άτομο-φορέα που είναι υπεύθυνο για την ανακοίνωση και υλοποίηση της αλλαγής.

- ✓ Απόρριψη τρίτων: μερικές φορές μια ομάδα εργασίας λειτουργεί ως κλειστό σύστημα και αποκλείει την εισδοχή τρίτου ανθρώπου στην ομάδα.
- ✓ Αντιλαμβανόμενη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων: στις σχέσεις αυτές (τυπικές, ψυχολογικές και κοινωνικές), έχει ήδη γίνει αναφορά.
- ✓ Ομαδική αλληλεγγύη: έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού
- ✓ Συμμόρφωση με κανόνες: κρούσματα απειθαρχίας, παραβατικής συμπεριφοράς.

### 3. **Οργανωσιακές.** Σε αυτές εντάσσονται:

- ✓ Σύνδρομο στέρησης δύναμης και εξουσίας: συχνά η Διοίκηση δεν είναι σε θέση να πείσει τους εργαζόμενους για την ανάγκη αλλαγής και να επιβάλλει το σχέδιο δράσης που θεωρεί αποτελεσματικό.
- ✓ Έλλειψη θετικού κλίματος για αλλαγή.
- ✓ Ετοιμότητα του οργανισμού: η στιγμή που θα αποφασιστεί να εισαχθεί μία αλλαγή, θα πρέπει να είναι η κατάλληλη.
- ✓ Η οργανωσιακή δομή:
  - απουσία «καναλιών» επικοινωνίας.
  - δίκτυα επικοινωνίας που να μην μεταδίδουν ξεκάθαρα μηνύματα σχετικά με τα οφέλη της αλλαγής.
  - έλλειψη συμμετοχής των ατόμων που επηρεάζονται άμεσα από την αλλαγή στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της.
  - επιλογή άπειρου προσωπικού ως υπευθύνου για την αλλαγή.
  - συγκεντρωτική ηγεσία που στερεί την πρωτοβουλία και ανεξαρτησία από τους υπεύθυνους της αλλαγής.
  - απουσία από την ηγεσία μιας δεσμευτικής και παραδειγματικής στάσης.

### 4. **Ψυχολογικές.** Σε αυτές εντάσσονται:

- ✓ Φόβοι – στερεότυπα: η ικανότητα στο να ανταποκριθεί το άτομο στην αλλαγή εξαρτάται από πέντε φόβους: το φόβο για το άγνωστο (ότι θα χάσει τον έλεγχο όταν συμβεί η αλλαγή φόβος), το φόβο αποτυχίας, το φόβο δέσμευσης (η δέσμευση σε μία κατάσταση περιορίζει τη θεώρηση άλλων καταστάσεων), το φόβο μη αποδοχής και το φόβο επιτυχίας.
- ✓ Αντίληψη: θεώρηση της αλλαγής ως επίθεση και έλεγχο στην καθημερινή εργασία και απόδοση.
- ✓ Προβλεψιμότητα: στα άτομα αρέσει το εργασιακό τους περιβάλλον να είναι προβλέψιμο. Δεδομένου ότι η αλλαγή συναρτάται με περίοδο αβεβαιότητας, τα άτομα αντιδρούν. Σύμφωνα με τους William, Smith και Youngs (1995, στο Gilgeous and Chambers, 1999), οι άνθρωποι, γενικά, είναι ενάντια στη λήψη ρίσκων και για το λόγο αυτό αναζητούν τη σιγουριά. Σύμφωνα με τον McCrimmon (1997, στο Gilgeous και Chambers, 1999), υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης των ατόμων και του βαθμού που φοβούνται το άγνωστο.
- ✓ Άγχος: σύμφωνα με τους Spencer και Pruss (1994, στο Gilgeous και Chambers, 1999), η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει άγχος στο προσωπικό, όταν αυτό πιστεύει ότι η αλλαγή θα επηρεάσει αρνητικά την εργασία του.
- ✓ Αυτοεκτίμηση: σύμφωνα με τον McCrimmon (1997, στο Gilgeous και Chambers, 1999), άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση φοβούνται ότι δε θα τα καταφέρουν να αντεπεξέλθουν στη νέα κατάσταση ή ότι θα χάσουν ότι κέρδισαν δουλεύοντας όλο αυτό το διάστημα. Άνθρωποι με υψηλή αυτοεκτίμηση θα εκφράσουν την άποψή τους

για την αλλαγή, αν δε συμφωνούν με τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται, αν είχαν άλλες ιδέες, ή αν δε ζητήθηκε η άποψη τους.

- ✓ Αδιαφορία: σύμφωνα με τον Kotter (1996) η αδιαφορία προκύπτει από αιτίες που αναφέρθηκαν πιο πάνω, όπως η έλλειψη μετάδοσης του επείγοντος για την αλλαγή, η ανεπαρκής ενημέρωση σχετικά με υπάρχοντα προβλήματα, η επικράτηση και διατήρηση της γενικής άποψης ότι η επιχείρηση τα καταφέρνει πολύ καλά όπως λειτουργεί, και επομένως δεν συντρέχει λόγος να αλλάξει. Αν οι υπάλληλοι δε συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή, δε θα την υποστηρίξουν πλήρως και δε θα καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για να επιτευχθεί.
- ✓ Παράγοντες προσωπικότητας: οι άνθρωποι ανταποκρίνονται διαφορετικά, από άποψη δυσκολίας, στην αλλαγή. Μερικοί μπορούν να παρακολουθήσουν ένα σεμινάριο και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά. Για άλλους πάλι, χρειάζεται περισσότερη υποστήριξη συναισθηματική ή υλική ενώ, για κάποιους άλλους η αλλαγή φαίνεται αδύνατη (Fullan and Stiegelbauer, 1991).

Τις περισσότερες φορές, οι λόγοι που προκαλούν την αντίσταση δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν και αυτό γιατί τα οφέλη για τον οργανισμό που προκύπτουν από μια αλλαγή δεν είναι πάντα ταυτόσημα με τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να πραγματοποιήσουν την αλλαγή αυτή (Polychroniou, 2009). Εντούτοις υπάρχουν και άτομα τα οποία αντιστέκονται ακόμα και όταν οι επιχειρούμενες αλλαγές συμφωνούν με τα συμφέροντα τους. Εμπόδιο στην επιχειρούμενη αλλαγή, μπορεί να αποτελεί και η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό. Τέσσερις είναι οι κυριότερες και συνηθέστερες **αιτίες** που προκαλούν αντίσταση κατά της αλλαγής:

- ✓ *Ατομικό ενδιαφέρον*. Ένας πολύ σημαντικός λόγος που οδηγεί τους ανθρώπους σε αντίσταση κατά της αλλαγής είναι η πεποίθησή τους ότι αποτέλεσμα της αλλαγής θα είναι να χάσουν σημαντικά γι' αυτούς κεκτημένα. Σε τέτοιες περιπτώσεις τα άτομα εστιάζουν στο προσωπικό τους συμφέρον και αγνοούν ή αδιαφορούν για το κοινό καλό συνολικά του οργανισμού. Αποτέλεσμα αυτών είναι η δημιουργία συμπεριφορών σκοπιμότητας ή πολιτικής, οι οποίες προκαλούνται όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των συμφερόντων των εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων και της επιχείρησης ως σύνολο.
- ✓ *Παρερμηνείες και έλλειψη εμπιστοσύνης*. Όταν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό θεωρούν ότι μια επερχόμενη αλλαγή θα κοστίσει πολύ περισσότερο από όσο θα ωφελήσει και όταν δεν κατανοούν ή παρερμηνεύουν τις συνέπειές της, τότε οδηγούνται σε συμπεριφορές αντίστασης. Τέτοιες περιπτώσεις εμφανίζονται συχνά όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα που ξεκινούν και παροτρύνουν την αλλαγή και αυτούς που πρέπει να ακολουθήσουν.
- ✓ *Διαφορετικές εκτιμήσεις*. Όταν οι εργαζόμενοι εκτιμούν τα αποτελέσματα της αλλαγής διαφορετικά απ' ότι η ανώτατη διοίκηση και θεωρούν ότι σε επιχειρησιακό επίπεδο δεν θα ωφελήσει μια αλλαγή, τότε επέρχονται συγκρούσεις και αντίσταση κατά της αλλαγής.
- ✓ *Μικρή ανεκτικότητα στην αλλαγή*. Όλοι οι άνθρωποι έχουν περιορισμένη ικανότητα αλλαγής και κάποιοι έχουν πολύ πιο περιορισμένη από άλλους. Είναι, λοιπόν, πιθανόν η αλλαγή που θα ζητηθεί από τη διοίκηση για κάποιους να είναι πολύ μεγάλη, όταν για κάποιους άλλους είναι ανεπαίσθητη. Ακριβώς αυτή η μικρή ανεκτικότητα στην αλλαγή είναι που προκαλεί την αντίσταση, ακόμα και αν οι ίδιοι συνειδητοποιούν ότι η αλλαγή είναι για το καλό του οργανισμού ή και των ίδιων.



Η αντίσταση κατά της αλλαγής παρουσιάζεται σε **ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό** επίπεδο (King and Anderson, 1995). Οι συμπεριφορές που συνδέονται με τα παραπάνω συμπτώματα αφορούν στη μειωμένη παραγωγικότητα, στην αύξηση των απουσιών και στο χαμηλό ηθικό των εργαζομένων.

## 8.1 Αντίδραση σε ατομικό επίπεδο

Σε ατομικό επίπεδο ένας εργαζόμενος μπορεί να αντιστέκεται στις προσπάθειες υλοποίησης μιας σημαντικής αλλαγής στον οργανισμό του για πολλούς λόγους. Η Καλαθάκη (2012) αναφέρει ότι ο Yukl (στο Ingholt και Rasidovic, 2008), επισημαίνει εννέα διαφορετικούς **λόγους** που τα άτομα αντιστέκονται στην αλλαγή.

- ✓ *Έλλειψη εμπιστοσύνης.* Αν υπάρχει δυσπιστία εναντίον των ανθρώπων που προτείνουν την αλλαγή τότε αυτομάτως υπάρχει και αντίσταση. Αν και δεν υπάρχει προφανής απειλή ή λόγος για αντίσταση, τα άτομα μπορεί να πιστεύουν ότι υπάρχει κάποια κρυμμένη πρόθεση της διοίκησης που θα παρουσιαστεί αργότερα.
- ✓ *Πίστη ότι η αλλαγή δεν είναι απαραίτητη.* Ακόμα και αν κάποια πράγματα έχουν αποδειχθεί επιτυχημένα, αλλά δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι θα βελτιώσουν την παρούσα κατάσταση, τότε τα άτομα δεν θα πειστούν για την αλλαγή. Ακόμη και αν έχει αναγνωρισθεί κάποιο πρόβλημα η λύση θα φανεί «μια από τα ίδια» παρά «κάτι καινούριο».
- ✓ *Πίστη ότι η αλλαγή δεν είναι εφικτή.* Η αντίσταση είναι μεγαλύτερη όταν τα άτομα δεν έχουν πειστεί ότι μπορεί να πετύχει. Οι ριζικές αλλαγές, οι αποτυχημένες και πρόωρες αλλαγές στο πρόγραμμα είναι επίσης παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην αντίσταση και τον κυνισμό.
- ✓ *Οικονομικές απειλές.* Όταν τα άτομα με την εφαρμογή της αλλαγής υποφέρουν από μείωση του εισοδήματός τους, από απώλεια της εργασίας τους της προσωπικής ασφάλειάς τους και άλλων ωφελειών. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων απειλών αποτελούν η μεταφορά εγκαταστάσεων σε χώρες με χαμηλούς μισθούς ή η αυτοματοποίηση της παραγωγής.
- ✓ *Σχετικά υψηλό κόστος.* Ακόμη και αν η αλλαγή προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό, η αντίσταση μπορεί βασιστεί στην πίστη ότι θα δημιουργήσει μεγαλύτερο κόστος απ' ό,τι οφέλη.
- ✓ *Φόβος για προσωπική αποτυχία.* Οι αλλαγές συχνά απαιτούν από τα μέλη της οργάνωσης να μαθαίνουν και να κάνουν διαφορετικά πράγματα. Άνθρωποι με έλλειψη αυτοπεποίθησης μπορεί να αντιστέκονται στην αλλαγή εξαιτίας του φόβου τους ότι δεν θα μπορέσουν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους τόσο καλά όσο απαιτείται.
- ✓ *Απώλεια κύρους και επιρροής.* Οι αλλαγές μπορούν να επιβάλλουν μεταβολή στο κύρος και στη δύναμη επιρροής μεταξύ των ατόμων και των τμημάτων. Σαν αποτέλεσμα, τα άτομα να διακατέχονται από άρνηση και να αντιστέκονται στην αλλαγή.
- ✓ *Απειλή των αξιών και των ιδεών.* Θα προκληθεί αντίσταση όταν υπάρχει τεράστια διαφορά μεταξύ της αλλαγής και των αξιών και ιδεών σε ένα οργανισμό (τόσο στην γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού, όσο και σε προσωπικό επίπεδο).
- ✓ *Δυσανασχέτηση για την παρέμβαση.* Τα μέλη του οργανισμού μπορεί να νιώσουν ότι δέχονται μεγάλη πίεση, χειραγώγηση και έλεγχο προκειμένου να προωθηθεί η αλλαγή. Η αντίσταση είναι μεγαλύτερη όταν τα άτομα θέλουν να δείξουν ότι δεν δέχονται αυτές τις μεθόδους.

Αντίστοιχα, ο Oreg (2003) αναφέρει έξι διαφορετικούς λόγους που τα άτομα αντιστέκονται στην αλλαγή:

- ✓ *Διστακτικότητα στην απώλεια ελέγχου.* Κάποιοι ερευνητές θεωρούν ως βασική αιτία αντίστασης, την απώλεια ελέγχου της ζωής τους και της καθημερινότητας τους, από τις αλλαγές που προωθούνται. Η εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες και στην συμμετοχή των αποφάσεων είναι ο τρόπος να ξεπεραστεί η παράμετρος αυτή.
- ✓ *Δογματισμός.* Υπάρχουν άνθρωποι που είναι από την φύση τους άκαμπτοι στις απόψεις τους και επομένως είναι λιγότερο πρόθυμοι και ικανοί να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.
- ✓ *Έλλειψη ψυχολογικής ανθεκτικότητας.* Η αλλαγή από μόνη της, αποτελεί παράγοντα άγχους και στρες για τους ανθρώπους. Άνθρωποι με υπομονή και ανθεκτικότητα αποδεικνύονται πιο πρόθυμοι να αντέξουν τις επιπτώσεις της αλλαγής και να συμμετάσχουν σε αυτήν.
- ✓ *Δυσκολία προσαρμογής στην περίοδο αλλαγών.* Η περίοδος των αλλαγών κατά βάση σημαίνει περισσότερη εργασία το πρώτο διάστημα. Οι νέες δεξιότητες και γνώσεις χρειάζονται χρόνο προσαρμογής και ορισμένοι δεν είναι τόσο πρόθυμοι να τα υπομείνουν .
- ✓ *Προτίμηση για πιο χαμηλά επίπεδα αλλαγών και νεωτερισμών.* Υπάρχουν άνθρωποι που λειτουργούν καλύτερα σε προσδιορισμένα και γνωστά όρια και άλλοι που επιθυμούν την ενεργητικότητα που τους προσφέρει η προσπάθεια και η σύλληψη ιδεών, έξω από τα καθορισμένα πλαίσια. Είναι λογικό, τα άτομα που δεν αποζητούν την διέγερση, που προκαλεί μια περίοδος αλλαγών να αντιστέκονται σε αυτή.
- ✓ *Αντίσταση στην εγκατάλειψη παλιών συνήθειών.* Η εξοικείωση με μια κατάσταση, ακόμα και αν είναι άσχημη, δημιουργεί βόλεμα, γίνεται συνήθεια. Οι αλλαγές δημιουργούν νέες καταστάσεις, νέα ερεθίσματα και οι συνήθειες πρακτικές δεν συμβαδίζουν με αυτές και αυτό δημιουργεί στρες που συνδέεται με την αλλαγή.

Κατά τους Polychroniou (2009), Ζαβλανό (2002), Huczynski and Buchanan (2001) και Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές είναι οι ακόλουθες:

- ✓ *Φόβος:* η κάθε αλλαγή οδηγεί σε μια νέα κατάσταση η οποία λίγο πολύ συνδέεται με αβεβαιότητα ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειές της στα άτομα. Αυτή η αβεβαιότητα είναι φυσικό να προκαλεί σε αρκετούς ανθρώπους το συναίσθημα του φόβου το οποίο τους κάνει να αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή.
- ✓ *Αίσθημα απώλειας:* εκτός της αβεβαιότητας, σε αρκετές περιπτώσεις αλλαγών τα άτομα αισθάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς ικανοποιήσεων (δύναμη, αξία, χρησιμότητα, περιεχόμενο εργασίας, κύρος) που απολαμβάνουν στην κατεστημένη κατάσταση.
- ✓ *Συνήθεια:* η συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση στις αλλαγές αφού συνδέεται με στερεότυπα καθώς και με ένα αίσθημα «άνεσης».
- ✓ *Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής:* συχνά στις οργανώσεις μεγάλου μεγέθους αρκετοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και ευρύτερα, λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπευθύνους των αλλαγών. Συνεπώς δεν έχουν κανένα λόγο να τις δεχθούν και τις υποστηρίζουν.
- ✓ *Διαφορετικές αντιλήψεις:* οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών, κρίσεων, στόχων και επιλογών. Είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς αυτές. Αυτό

ασφαλώς οδηγεί σε άρνηση παθητική ή ενεργή όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών.

- ✓ *Η απειλή του εγωισμού*: τα ανώτερα στελέχη φοβόνται ότι με την αλλαγή θα χάσουν το κύρος που έχουν μέσα στον οργανισμό με αποτέλεσμα να θίγεται ο εγωισμός τους. Όταν αισθανθούν ότι απειλούνται από την αλλαγή αντιδρούν δυναμικά.
- ✓ *Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής*: αρκετές φορές αιτία αρνητικών τάσεων ως προς τις αλλαγές δεν είναι το περιεχόμενο και οι συνέπειές τους, αλλά τα άτομα ή ομάδες που εισηγούνται και επιχειρούν τις αλλαγές. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές, οι συμβολισμοί των θέσεων που κατέχουν, το στυλ διοίκησης κ.λπ. μπορεί να προκαλούν αρνητικές στάσεις στις αλλαγές.
- ✓ *Η επιπλέον εργασία*: συνήθως όταν υλοποιείται μια αλλαγή σε έναν οργανισμό απαιτούνται περισσότερες ώρες εργασίας από τους υπαλλήλους ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχώς η αλλαγή, αυτό έχει ως συνέπεια να φοβίζει τους εργαζομένους. Εν μέρει, αυτό έχει μια λογική διότι για να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε τυχόν αλλαγή που πραγματοποιείται στον εργασιακό τους χώρο θα πρέπει να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να αποκτήσουν νέες πληροφορίες.
- ✓ *Αρνητικές επιπτώσεις*: τέλος, αιτία αρνητικών στάσεων ως προς τις αλλαγές προκαλούν οι πραγματικά αρνητικές συνέπειες που μπορεί έχουν οι αλλαγές στα άτομα. Τέτοιες αρνητικές συνέπειες μπορεί είναι άμεσες ή έμμεσες και να αφορούν οτιδήποτε έχει αξία για το άτομο.

Σημαντικό ρόλο στην αντίσταση κατά της αλλαγής παίζουν οι προηγούμενες εμπειρίες (King and Anderson, 1995). Είναι φανερό πως αποτυχημένες αλλαγές του παρελθόντος μπορεί να ενισχύσουν την αντίσταση στην αλλαγή. Επίσης η έλλειψη εμπιστοσύνης τόσο προς τον οργανισμό όσο και προς την διοικητική ομάδα και τον άμεσο προϊστάμενο είναι παράγοντας που επηρεάζει τις στάσεις προς τις αλλαγές. Ένας ακόμα παράγοντας που έχει μελετηθεί τα τελευταία χρόνια είναι οι ατομικές διαφορές και κυρίως η προσωπικότητα. Η ίδια ακριβώς αλλαγή στις ίδιες συνθήκες προκαλεί διαφορετικές αντιδράσεις σε διαφορετικούς εργαζομένους. Παράγοντες όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση, η εξωτερική εστίαση ελέγχου, η υψηλή ανάγκη για έλεγχο, η χαμηλή ικανότητα ελέγχου συναισθημάτων αποτελούν ατομικές διαφορές που διαφοροποιούν τις αντιδράσεις των ατόμων στις αλλαγές (Vakola et al, 2004). Οι Kotter και Schlesinger (1979) περιέγραψαν τις πιο συνήθεις **αιτίες** αντίστασης κατά της αλλαγής. Υποστήριζαν ότι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται όταν

- ✓ Ενδιαφέρονται για το δικό τους καλό και προσωπικό συμφέρον και όχι για το κοινό καλό του οργανισμού.
- ✓ Παρεξηγούν και δεν κατανοούν την αναγκαιότητα της αλλαγής
- ✓ Πιστεύουν ότι ο οργανισμός δεν είναι έτοιμος για αλλαγές και δεν μπορεί να τα καταφέρει
- ✓ Χαρακτηρίζονται από χαμηλό ποσοστό αντικειμενικότητας στην αλλαγή και δεκτικότητα νέων εμπειριών.

Μετά από ανάλυση της βιβλιογραφίας, ο Sutevski (2009, στο Παπαγεωργίου, 2014), συνέλεξε τους **παράγοντες** που οδηγούν στην αντίδραση:

- ✓ Απειλή της εξουσίας σε ατομικό επίπεδο.
- ✓ Απειλή της εξουσίας σε οργανωτικό επίπεδο.
- ✓ Η απώλεια του ελέγχου από τους υπαλλήλους.
- ✓ Η αύξηση του ελέγχου των εργαζομένων.
- ✓ Οικονομικοί παράγοντες.

- ✓ Εικόνα, το κύρος και τη φήμη.
- ✓ Απειλή της άνεσης.
- ✓ Η ασφάλεια της εργασίας του.
- ✓ Ανακατανομή των πόρων.
- ✓ Κεκτημένο ενδιαφέρον κάποιων ομάδων.
- ✓ Επιπτώσεις για τα προσωπικά σχέδια.
- ✓ Πάρα πολύ εξάρτηση από τους άλλους.
- ✓ Παρανόηση της διαδικασίας.
- ✓ Δυσπιστία για τους εμπνευστές της αλλαγής.
- ✓ Διαφορετική αξιολόγηση και αντίληψη.
- ✓ Ο φόβος του αγνώστου.
- ✓ Συνήθειες.
- ✓ Προηγούμενη εμπειρία.
- ✓ Απειλή για τις διαπροσωπικές σχέσεις.
- ✓ Αδυναμία των προτεινόμενων αλλαγών.
- ✓ Οι περιορισμένοι πόροι.
- ✓ Γραφειοκρατική αδράνεια.
- ✓ Επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών.
- ✓ Ανενημέρωτοι εργαζόμενοι.
- ✓ Άσκηση πίεσης.
- ✓ Ο σκεπτικισμός σχετικά με την ανάγκη της αλλαγής.
- ✓ Η αύξηση του φόρτου εργασίας.
- ✓ Σύντομο χρονικό διάστημα για την εκτέλεση της αλλαγής.

Η **Kanter** (2012, στο Παπαγεωργίου, 2014) αναγνωρίζει δέκα ως πιο κοινά εμφανιζόμενες **αιτίες** που μας κάνουν να αντιστεκόμαστε στην αλλαγή:

- ✓ Απώλεια ελέγχου.
- ✓ Αυξημένη αβεβαιότητα
- ✓ Ευρισκόμενοι προ εκπλήξεως
- ✓ Τα πάντα φαίνονται διαφορετικά
- ✓ Προσωπική έκθεση
- ✓ Μήπως είμαι ανίκανος;
- ✓ Περισσότερη δουλειά
- ✓ Το φαινόμενο του βότσαλου στη λίμνη
- ✓ Τα φαντάσματα του παρελθόντος
- ✓ Κάποιες φορές, η απειλή είναι πραγματική

Η **Brookins** (2011, στο Παπαγεωργίου, 2014) αναφέρει ως **παράγοντες** αντίστασης στην αλλαγή τους εξής:

- ✓ *Κακή επικοινωνία:* Δυστυχώς, η είδηση της αλλαγής εξαπλώνεται μέσω της ιεραρχίας, τα στοιχεία είναι μερικές φορές λοξά και τα μέλη καταλήγουν να λαμβάνουν ανακριβή πληροφορίες από δεύτερο χέρι. Η κακή επικοινωνία μπορεί επομένως να προκαλέσει αντίσταση στην αλλαγή.
- ✓ *Ιδιοτέλεια:* Κάποιοι θέλουν να διατηρήσουν το status quo για να προωθήσουν καλύτερα τις προσωπικές ατζέντες τους. Άλλοι έχουν διαφορετικά κίνητρα. Στο τέλος, οι εργαζόμενοι που ενεργούν για το δικό τους συμφέρον θα αντιστέκονται στις αλλαγές.
- ✓ *Αίσθημα αποκλείεται:* . Εάν οι εργαζόμενοι ακούσουν μια ξαφνική αλλαγή, και δεν είχαν καμία συμβολή, θα αισθάνονται αποκλεισμένοι από τη διαδικασία λήψης

αποφάσεων και ίσως προσβεβλημένος.

- ✓ *Έλλειψη εμπιστοσύνης*: Η εμπιστοσύνη παίζει μεγάλο ρόλο στη λειτουργία μιας επιτυχημένης οργάνωσης. Όταν τα μέλη της οργάνωσης αισθάνονται ότι δεν μπορούν να εμπιστευτούν ο ένας τον άλλο ή τους βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων, καθίσταται δύσκολο για αυτούς να δεχτούν οργανωτικές αλλαγές. Μπορούν να αποδώσουν τις αλλαγές σε κάποια αρνητική υποκείμενη αιτία ή ακόμα να υποθέσουν ότι θα χάσουν τελικά τη δουλειά τους.
- ✓ *Δεξιότητες/εκπαίδευση*: Όταν η αλλαγή απαιτεί νέες δεξιότητες, η αντίσταση είναι ιδιαίτερα πιθανή, ειδικά όταν πρόκειται για νέα τεχνολογία. Ο οργανισμός μπορεί να το αποτρέψει αυτό μέσω της παροχής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ο **Rick** (2011, στο Παπαγεωργίου, 2014) παρουσιάζει δώδεκα **λόγους** για αντίσταση στην αλλαγή:

- ✓ Παρανόηση σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή: όταν ο λόγος για την αλλαγή είναι ασαφής.
- ✓ Ο φόβος του αγνώστου: ένας από τους πιο κοινούς λόγους για την αντίσταση.
- ✓ Έλλειψη αρμοδιότητας.
- ✓ Συνδεδεμένοι με τον παλιό τρόπο λειτουργίας.
- ✓ Χαμηλή εμπιστοσύνη.
- ✓ Προσωρινή μανία: όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι η πρωτοβουλία για την αλλαγή είναι μια προσωρινή μανία
- ✓ Δεν ζητείται η γνώμη: οι άνθρωποι θα ήθελαν να ξέρουν τι συμβαίνει, ειδικά αν οι θέσεις τους μπορεί να επηρεαστούν.
- ✓ Η κακή επικοινωνία: όταν πρόκειται για την διαχείριση της αλλαγής δεν υπάρχει τέτοιο πράγμα όπως πάρα πολλή επικοινωνία.
- ✓ Αλλαγές στις ρουτίνες: έτσι είναι σίγουρο ότι θα υπάρχει αντίσταση όταν αλλαγή απαιτεί από εμάς να κάνουμε τα πράγματα διαφορετικά.
- ✓ Εξάντληση/κορεσμός: οι άνθρωποι που είναι συγκλονισμένοι από τη συνεχή αλλαγή παραιτούνται από το να πάνε με τη ροή.
- ✓ Αλλαγή του status quo: αντίσταση μπορεί επίσης να προκύψει από τις αντιλήψεις της αλλαγής που οι άνθρωποι κατέχουν. Οι άνθρωποι που αισθάνονται ότι θα είναι χειρότερα στο τέλος της αλλαγής, είναι απίθανο να δώσουν την πλήρη υποστήριξή τους. Ομοίως, αν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι η αλλαγή ευνοεί μια άλλη ομάδα/τμήμα/ άτομο μπορεί να έχουν σιωπηλή οργή και αγανάκτηση
- ✓ Οφέλη και τις ανταμοιβές: όταν τα οφέλη και τις ανταμοιβές για την αλλαγή αυτή θεωρείται ως κατάλληλα και επαρκή για τον κόπο

Επίσης, κατά τους Χυτήρη (2001) και Κανελλόπουλο (1995) ένας πλήρης κατάλογος των **λόγων** για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή είναι ο εξής:

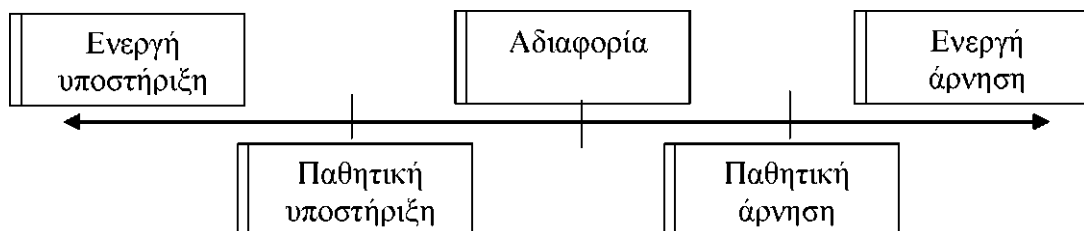
- ✓ Ο φόβος και η αβεβαιότητα για το άγνωστο-καινούργιο.
- ✓ Ο κίνδυνος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων, προνομίων, δύναμης ή ασφάλειας.
- ✓ Η προσωπική και οικονομική ανασφάλεια.
- ✓ Η ικανοποίηση από την εργασία και γενικά την υφιστάμενη κατάσταση.
- ✓ Η διαφορετικότητα των εργαζομένων.
- ✓ Η ελλιπής πληροφόρηση για τη νέα κατάσταση ή σχετικά με την αλλαγή.
- ✓ Η παρερμηνεία για τους λόγους της αλλαγής.
- ✓ Η περιορισμένη κατανόηση ή αντίληψη της φιλοσοφίας της αλλαγής.
- ✓ Η αποτυχία αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή.
- ✓ Η μικρή ανοχή στην αλλαγή.

- ✓ Η λανθασμένη επιλογή χρόνου.
- ✓ Η συνήθεια.
- ✓ Η ανεπαρκής ή κακή διαχείριση της αλλαγής από τους μάντζερ.
- ✓ Οι γνωστικές πλάνες (οι παράλογες σκέψεις και συναισθήματα).
- ✓ Η απειλή των κοινωνικών σχέσεων.
- ✓ Οι προηγούμενες αποτυχημένες απόπειρες εφαρμογής προγραμμάτων αλλαγής.
- ✓ Η δομική αδράνεια.
- ✓ Η αδράνεια της εργασιακής ομάδας.

Πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζουν τις στάσεις προς την οργανωσιακή αλλαγή. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση στον οργανισμό ταυτίζονται ευκολότερα με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και είναι πρόθυμοι να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση προς τον οργανισμό συνήθως υποστηρίζουν τις αλλαγές με την προϋπόθεση ότι αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως χρήσιμη και αναγκαία. Επίσης, η ικανοποίηση από την εργασία έχει βρεθεί να συσχετίζεται θετικά με τις στάσεις προς την αλλαγή (Allen and Meyer, 1990).

Πρέπει να τονιστεί ότι οι άνθρωποι, σε αρκετές περιπτώσεις, θέλουν την αλλαγή. Αυτό στο οποίο αντιδρούν, κυρίως, είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Η λέξη και το νόημα της αλλαγής προκαλεί φόβο, επειδή διαταράσσει ένα καθιερωμένο τρόπο που γίνονται τα πράγματα και δημιουργεί φόβους για το status quo. Αυτό όμως το συναίσθημα του φόβου αντισταθμίζεται από την επιθυμία για νέες εμπειρίες και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα της αλλαγής. Επομένως, απαραίτητη προϋπόθεση για αποτελεσματική εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής είναι να υπερνικηθούν οι φόβοι των εργαζομένων και να μετατραπούν σε ευκαιρίες γι' αυτούς και σε επιθυμία τους για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής. Εδώ είναι καθοριστικός ο ρόλος του φορέα-ηγέτη και των προγραμματιστών της αλλαγής. Η ευθύνη είναι δική τους για τη μείωση των αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή.

Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις στο συνεχές από την "ενεργή υποστήριξη" μέχρι την "ενεργή άρνηση". Συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, εκτός των άλλων απαιτεί, την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές. Η αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων στις αλλαγές προϋποθέτει πρώτον, την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν και δεύτερον, γνώση των μεθόδων μέσω των οποίων αυτές θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν (Μπουραντάς, 2001).



Οι συνήθεις **μορφές** με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια επιχειρούμενη αλλαγή είναι οι εξής (Hodgetts, 1987, Cornell, 1996, Χυτήρης, 2001):

- ✓ **Απόρριψη:** Είναι η πιο σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους ή να μειωθεί το

κύρος τους ή να μειωθούν οι αποδοχές τους. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή στάσεων εργασίας, ή και απεργιών.

- ✓ *Αντίσταση*: Είναι μια πιο ήπια αντίδραση από ό,τι η απόρριψη και υιοθετείται όταν οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής, θεωρούνται από τους εργαζόμενους ως σοβαρές μεν, αλλά όχι καταστροφικές. Η ακόμη, όταν υπάρχει μεγάλη ανησυχία και αγωνία για τις επιπτώσεις της επιχειρούμενης αλλαγής. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει τις εξής μορφές: Συχνές και έντονες συζητήσεις για τη σκοπιμότητα και τις επιπτώσεις της αλλαγής (με τους ηγέτες της αλλαγής), φθορές στον εξοπλισμό, μειωμένη απόδοση, εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης της αλλαγής (π.χ. μη σωστή τήρηση στοιχείων, λάθος χρήση και τοποθέτηση υλικών, κακή χρήση μηχανών).
- ✓ *Ανοχή*: Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν βλάπτονται από την αλλαγή αλλά και δεν ωφελούνται ιδιαίτερα, παραμένουν ουδέτεροι και απλώς ανέχονται την αλλαγή. Δεν φέρουν καμία αντίδραση, επειδή θεωρούν ότι η διοίκηση μάλλον φροντίζει τα συμφέροντά τους. Η αντίδραση αυτή είναι συνήθης σε ένα σχετικά καλά οργανωμένο και διοικούμενο οργανισμό. Η απόφαση της διοίκησης π.χ. να φορούν κράνη ή ωτασπίδες όσοι απασχολούνται σε συγκεκριμένους χώρους, ίσως προκαλέσει την ανοχή των ενδιαφερομένων. Την ανοχή ακόμη των εργαζομένων ίσως προκαλέσει η απόφαση της διοίκησης για 15νθήμερες συναντήσεις προϊσταμένων - υφισταμένων για συζήτηση των προβλημάτων του τμήματος, αντί για τη μηνιαία συνάντηση που ίσχυε ως τότε.
- ✓ *Αποδοχή*: Είναι η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη αλλαγή και συμβαίνει όταν δεν υπάρχει υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους εργαζόμενους, αλλά αντίθετα αυτοί ωφελούνται από την αλλαγή. Ως παραδείγματα αλλαγών που επιφέρουν την αποδοχή των εργαζομένων είναι η αύξηση των αποδοχών μέσα από ένα νέο σύστημα ανταμοιβών, η δημιουργία καντίνας ή αναψυκτηρίου, η εφαρμογή ελαστικού ωραρίου κ.λπ.

Σύμφωνα με τους Kets de Vries and Miller (1984) και τους Adams, Hayes and Hopson (1976), πέντε είναι τα **στάδια** τα οποία διανύει ο άνθρωπος, ώστε τελικά να προσαρμοστεί στην αλλαγή (Carnall, 1999):

- ✓ *Άρνηση*: είναι η πρώτη αντίδραση στην εισαγωγή μιας αλλαγής, από μέρος των εργαζομένων. Η ένταση του σταδίου αυτού εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η αλλαγή (αν είναι απότομη, απρογραμματίστη και επιβαλλόμενη ή προβλεπόμενη). Σε μια απεικόνιση της απόδοσης των εργαζομένων στο στάδιο αυτό, η καμπύλη απόδοσης παρουσιάζει πτώση.
- ✓ *Άμυνα*: η ύπαρξη της αντίληψης στα άτομα, ότι εξ' αιτίας της αλλαγής θα αναγκαστούν να τροποποιήσουν τις συνήθειές τους, τα οδηγεί στο να θέλουν να υπερασπίσουν την εργασία τους και το «χώρο» τους. Στο δεύτερο στάδιο, η καμπύλη απόδοσης πέφτει δραματικά.
- ✓ *Παραμερισμός παλαιών πεποιθήσεων, «ξεσκαρτάρισμα»*: σε αυτή τη φάση, πραγματοποιείται σταδιακή εγκατάλειψη κάποιων θεωρήσεων του παρελθόντος και εξέταση μερικών νέων πεποιθήσεων και συστημάτων, που τελικά δεν είναι τόσο απειλητικά όσο φαίνονταν αρχικά. Η προσαρμογή στην αλλαγή ξεκινά με την αναγνώρισή της. Η απόδοση των εργαζομένων εξακολουθεί να είναι μειωμένη και σ' αυτό το στάδιο, διότι χρειάζεται χρόνος για πειραματισμούς και προσαρμογή, ώστε να καταλήξουν τα άτομα σε μία ατομική θεώρηση της νέας κατάστασης.
- ✓ *Προσαρμογή*: η φάση της προσαρμογής περιλαμβάνει την εκμάθηση των καινούριων καταστάσεων και την εξάσκηση των εργαζομένων σε αυτές. Η καμπύλη της

απόδοσης αρχίζει να ανεβαίνει, καθώς τα άτομα προσπαθούν να δουλέψουν κάτω από τις νέες συνθήκες.

- ✓ *Συστηματοποίηση*: πλέον δεν υφίσταται διαχωρισμός μεταξύ παλιάς και νέας κατάστασης. Η νέα κατάσταση έχει γίνει μέρος της ζωής των ανθρώπων που επηρεάστηκαν από την αλλαγή. Η απόδοσή τους έχει επανέλθει στα παλαιότερα επίπεδα και ίσως να έχει αυξηθεί, όπως ήταν άλλωστε ο αρχικός στόχος.

Όλα τα παραπάνω ανθρώπινα συναισθήματα είναι φυσιολογικά και αναμενόμενα. Οι άνθρωποι νιώθουν την ανάγκη για σταθερότητα για να ξέρουν ότι θα υπάρχει «συνέχεια» τους στον οργανισμό στον οποίο βρίσκονται. Είναι σκόπιμο να ξέρουν σε ποιο σημείο βρίσκονται οι ίδιοι και η επιχείρηση στην οποία εργάζονται και να νιώθουν άνετα με τα άτομα με τα οποία συναναστρέφονται. Οι άνθρωποι δεν αποδίδουν όταν το περιβάλλον της εργασίας τους δεν είναι προβλέψιμο, κατανοητό και γνωστό. Είναι απαραίτητο να ξέρουν ποιες είναι οι αξίες και οι κανόνες της επιχείρησης στην οποία λειτουργούν και συνεισφέρουν.

Ομοίως το μοντέλο των Jaffe, Scott, και Tobe (1994, στο Ανδρέογλου, 2011) ερευνά πώς εξελίσσονται οι **στάσεις** απέναντι στην αλλαγή καθώς αυτή εξελίσσεται. Περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις:

- ✓ *Άρνηση*: οι εργαζόμενοι αρνούνται ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη ή ότι θα εφαρμοστεί.
- ✓ *Αντίσταση*: οι εργαζόμενοι κρύβουν πληροφορίες, επιχειρούν να αναβάλλουν την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής προσπαθώντας να πείσουν τους υποστηρικτές του ότι είναι ακατάλληλο.
- ✓ *Διερεύνηση*: οι νέες συμπεριφορές δοκιμάζονται και αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους όσον αφορά τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
- ✓ *Δέσμευση*: Οι εργαζόμενοι αποδέχονται τα αποτελέσματα που βασίζονται σε προηγούμενες συμπεριφορές και παρατηρήσεις.

Στο μοντέλο των Vries και Miller (1984, στο Αθανασιάδης, 2013) παρουσιάζονται πέντε βασικά **στάδια** του «κύκλου αντιμετώπισης» της αλλαγής:

- ✓ *Άρνηση*. Όταν σημαντικές αλλαγές πραγματοποιούνται η αρχική αντίδραση είναι να μην γίνονται αποδεκτές και να θεωρούνται ανούσιες ή άκαιρες. Σε μια τέτοια στιγμή αλλαγών, ακόμα και φαίνεται ανορθόδοξο, η αυτοεκτίμηση ενισχύεται, η αίσθηση ότι ανήκεις σε μια ομάδα η οποία απειλείται από μια εξωτερική πηγή ενισχύει τους δεσμούς με την υπάρχουσα κατάσταση και τα πλεονεκτήματα της προβάλλονται. Αν η αλλαγή που προωθείται είναι δραματική και απότομη, τότε αυτό το στάδιο μπορεί να περιλαμβάνει μια πτώση της αποδοτικότητας της εργασίας. Ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί αυτό το στάδιο είναι να μειωθεί η άμεση επίδραση των αλλαγών έως ότου οι άνθρωποι συνειδητοποιήσουν την νέα κατάσταση.
- ✓ *Άμυνα*. Η από νωρίς συζήτηση των αλλαγών δημιουργεί σταθερά σχέδια και προγράμματα αλλαγών. Καθώς όμως η πραγματικότητα των αλλαγών γίνεται ξεκάθαρη και οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με τα νέα τους καθήκοντα και καταστάσεις, πρέπει να λάβουν αποφάσεις για το πώς θα τις διαχειριστούν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα κατάθλιψης και σύγχυσης και συχνά εκδηλώνεται αμυντική συμπεριφορά. Οι άνθρωποι αποφασίζουν να υπερασπιστούν την δουλειά τους, τα κεκτημένα τους. Αυτή η αμυντική συμπεριφορά δείχνει να δίνει τον απαραίτητο χρόνο στα άτομα να αποδέχονται τις αλλαγές.



- ✓ *Απόρριψη.* Στο στάδιο αυτό οι άνθρωποι αρχίζουν να αποκολλούνται από το παρελθόν και να κοιτούν το μέλλον. Η στήριξη, το περιθώριο να πειραματιστούν στην νέα κατάσταση φαίνεται να βοηθά στο στάδιο αυτό. Αυτό δίνει την ευκαιρία σε αισιόδοξα αισθήματα να αναδυθούν και να παρθούν πρωτοβουλίες. Η απόρριψη προέρχεται από την αντίληψη των ατόμων ότι η αλλαγή που προωθείται είναι απαραίτητη ή αναπόφευκτη. Αυτή η αποφασιστικότητα γίνεται δύναμη για να ξεπεραστούν δύσκολες καταστάσεις, καθώς γίνονται αποδεκτές οι νέες συνθήκες. Η αυτοπεποίθηση βελτιώνεται σε αυτό το στάδιο, καθώς αυτοπροσδιορίζονται εκ νέου και να αποκτούν νέα ταυτότητα στην εργασία τους. Το κρίσιμο σημείο πάλι, είναι να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος, καθώς η απόρριψη περιλαμβάνει ρίσκα και πειραματισμούς που θέλουν χρόνο για να «ξαναχτίσουν» μια νέα κατάσταση.
- ✓ *Προσαρμογή.* Τα άτομα δοκιμάζουν την νέα κατάσταση, αλλά και τους εαυτούς τους προσαρμόζοντας την συμπεριφορά τους, αποδίδοντας σύμφωνα με τα νέα πρότυπα και βρίσκουν τρόπους να ανταπεξέρχονται στην αλλαγή. Αλλά και τα προβλήματα εντοπίζονται και διορθώνονται και έτσι επιτυγχάνεται πρόοδος, τα άτομα μαθαίνουν και προσαρμόζονται. Στο στάδιο αυτό υπάρχει πιθανότητα να εκδηλωθεί θυμός, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας να πετύχει ένα νέο σύστημα και των αποτυχιών που αυτό επιφέρει. Αν η διοίκηση έχει δώσει και συνεχίσει να δίνει τα εφόδια και την εκπαίδευση για την εφαρμογή των αλλαγών, τα άτομα θα ανταποκριθούν και το νέο σύστημα θα λειτουργήσει αποτελεσματικά.
- ✓ *Εσωτερίκευση.* Είναι το στάδιο που τα άτομα αντιλαμβάνονται τι έχει συμβεί, κατανοούν την νέα κατάσταση. Οι νέες συμπεριφορές, τεχνικές, τρόποι εργασίας κα γίνονται τα φυσιολογικά, τα καθημερινά. Το βασικό στοιχείο για να ξαναχτιστεί η απόδοση, είναι η αυτοπεποίθηση των εμπλεκόμενων ατόμων. Φυσικά, δεν σημαίνει ότι τα άτομα περνάν από το ένα στάδιο στο άλλο εύκολα ή με τον ίδιο ρυθμό. Μερικοί μπορεί να μην ξεπεράσουν ποτέ το στάδιο της άρνησης. Το βασικό σημείο είναι ότι οι άνθρωποι δείχνουν να βιώνουν σημαντικές αλλαγές με τον τρόπο που περιγράφηκε και αυτό δίνει πρακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Τέλος, σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2002), οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή συνοψίζονται σε ένα συνεχές τεσσάρων μορφών αντίδρασης, ξεκινώντας από το αριστερό άκρο που περιλαμβάνει θετικές αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή και καταλήγοντας στο αριστερό που περιλαμβάνει αρνητικές. Αυτές είναι: η αποδοχή (ενθουσιασμός και συνεργασία), η αδιαφορία (παθητική συμπεριφορά), η παθητική αντίσταση (παραίτηση, μη συμμετοχή) και η ενεργή αντίσταση (απεργίες, σαμποτάρισμα του προγράμματος αλλαγής). Από την εισαγωγή μέχρι την αποδοχή μιας οργανωσιακής αλλαγής συναντούμε τα ακόλουθα **στάδια**:

- ✓ Σταθερότητα πριν την ανακοίνωση της αλλαγής.
- ✓ Αρχικό σοκ από την αρνητικά εκληφθείσα αλλαγή.
- ✓ Άρνηση ή αδιαφορία.
- ✓ Θυμός, απογοήτευση, πόνος και επιθετικότητα.
- ✓ Διαπραγματεύσεις προκειμένου να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες.
- ✓ Κατάθλιψη.
- ✓ Δοκιμή και επανάκτηση του ελέγχου, με συνέπεια την απελευθέρωση από τα αρνητικά συναισθήματα και τη διερεύνηση νέων τρόπων επανακαθορισμού των στόχων και ενός νέου πλαισίου.
- ✓ Αποδοχή ή ρεαλιστική ανταπόκριση στην αλλαγή, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι και αρεστή.

Σε μια άλλη μελέτη, οι **αντιδράσεις** στις αλλαγές σύμφωνα με τον ατομικό χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου, μπορούν να διακριθούν σε οκτώ κατηγορίες (Αποστολοπούλου και Καζαντινός, 2006):

- ✓ *Σύγχυση*: σημαντικές δυσκολίες να αντιληφθεί τις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν,
- ✓ *Σιωπή*: πλήρη απουσία ενέργειας.
- ✓ *Άμεση κριτική*: αποκλείει τις αλλαγές, πριν ακόμη ακούσει τις λεπτομέρειες τους,
- ✓ *Άρνηση*: αρνείται να δεχθεί ότι τα πράγματα αλλάζουν,
- ✓ *Κακόβουλη συμμόρφωση*: δείχνει ότι συμφωνεί,
- ✓ *Σαμποτάζ*: προσπαθεί να εμποδίσει ή να «σκοτώσει» την αλλαγή,
- ✓ *Εύκολη συμφωνία*: συμφωνεί με μικρή αντίσταση, χωρίς να αντιλαμβάνεται τι συμφωνείται,
- ✓ *Απόκλιση*: αποκλίνει από το πρόβλημα με την ελπίδα ότι αυτό θα απομακρυνθεί,

Οι δύο πρώτες αντιδράσεις είναι παθητικές, ενώ οι υπόλοιπες ενεργητικά στοιχεία αντίστασης.

Σε **ομαδικό επίπεδο**, η αντίσταση κατά της αλλαγής προέρχεται κυρίως από τις ομάδες που βρίσκονται μακριά τόσο από το κέντρο λήψης των αποφάσεων όσο και από την ομάδα που διοικεί τις αλλαγές. Η απόσταση αυτή προκαλεί καχυποψία και δυσαρέσκεια στα μέλη της ομάδας με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται αρνητικές στάσεις προς τις αλλαγές. Οι ομάδες επίσης που έχουν συνηθίσει σε υψηλό βαθμό αυτονομίας στον τρόπο εργασίας επηρεάζονται αρνητικά από τις αλλαγές.

## 8.2 Αντίδραση σε οργανωσιακό επίπεδο

Αντίδραση όμως στην αλλαγή δεν παρουσιάζεται μόνο από τους εργαζόμενους αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό (Βασιλάκης και Γεννατάς, 2006). Οι οργανώσεις χρειάζονται συνέχεια και σταθερότητα στη ζωή τους όπως και τα άτομα. Επινόουν συστήματα, τεχνικές και μεθόδους που διατηρούνται μέχρι να αποδειχθούν δυσλειτουργικά. Σε **οργανωσιακό επίπεδο** οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην αντίσταση κατά της αλλαγής είναι η δομή και η κουλτούρα. Αυτό σημαίνει ότι όταν ο οργανισμός δεν διαθέτει υποστηρικτικούς προς την αλλαγή μηχανισμούς εμφανίζεται μια δυσκολία ως προς την προσαρμογή του οργανισμού στα νέα δεδομένα. Αρκετές επιχειρήσεις έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι δύσκολη η αλλαγή ή η καινοτομία σε αυτές. Μερικές από τις **δυνάμεις αντίδρασης** στους οργανισμούς είναι (Robins και Judge, 2011, Pritchett, 2003):

- ✓ *Ομαδική αντίδραση*. Ακόμη και αν τα άτομα, μεμονωμένα, θα ήθελαν την αλλαγή, τα ομαδικά πρότυπα συμπεριφοράς δεν επιτρέπουν την εισαγωγή της (π.χ. αντίδραση σωματείου).
- ✓ *Απειλή στη δύναμη και στην επιρροή*. Οι οργανισμοί επιδιώκουν τη σταθερότητα και αυτό είναι κατανοητό, ως ένα βαθμό, σαν αντίβαρο στις συχνές αλλαγές. Όμως, είναι γνωστό ότι σε ένα τυπικό γραφειοκρατικό οργανισμό υπάρχει σαφής καθορισμός εργασιών, συγκεκριμένες γραμμές εξουσίας και ευθύνης και είναι έντονη η ιεραρχική ροή πληροφοριών και εντολών από πάνω προς τα κάτω. Σε αυτούς τους οργανισμούς ισχύει η αρχή της επιβολής πειθαρχίας με τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών. Οποιοσδήποτε νέες ιδέες ή νέες χρήσεις των πόρων μπορεί να εκληφθούν ως απειλή στην εντός του οργανισμού κατανομημένη δύναμη και εξουσία.
- ✓ *Έλλειψη πόρων*. Παρά την επιθυμία κάποιων οργανισμών να προχωρήσουν σε αλλαγές, δεν το πράττουν λόγω έλλειψης πόρων (κυρίως οικονομικών). Για

παράδειγμα προτείνεται η δημιουργία χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων για ένα πολυκατάστημα. Επειδή όμως δεν υπάρχουν χρήματα για την αγορά του γειτονικού οικοπέδου η αλλαγή αυτή δεν πραγματοποιείται. Η ακόμη, δεν εισάγεται η αυτοματοποίηση στις διοικητικές υπηρεσίες λόγω υψηλού δραχμικού κόστους, που δεν μπορεί τώρα να αντιμετωπίσει ο οργανισμός.

- ✓ *Οργανωσιακές δεσμεύσεις/συμφωνίες.* Συχνά, η διοίκηση των οργανισμών περιορίζεται στην εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών ένεκα συγκεκριμένων συμφωνιών που έχει κάνει με συγκεκριμένες ομάδες, όπως π.χ.: Σύλλογος εργαζομένων (σε θέματα απολύσεων ή προαγωγών), Πελάτες (ειδικές συμφωνίες ποσοτικών εκπτώσεων ή διακανονισμών πληρωμής), Εργολάβοι ή συνεργάτες (ανειλημμένες υποχρεώσεις από μέρους του οργανισμού με συγκεκριμένες χρονικές δεσμεύσεις και ρήτρες).
- ✓ *Δομικές αδυναμίες.* Ο κάθε οργανισμός αποτελείται από υποσυστήματα και μερικές φορές δεν είναι δυνατή η αλλαγή σ' ένα απ' αυτά, χωρίς ταυτόχρονη αλλαγή σε όλα ή στα συνεξαρτώμενα (π.χ. τεχνολογία, δομή).

Επίσης, αναφέρονται και οι παρακάτω **λόγοι** αντίδρασης στην αλλαγή:

- ✓ *Η έμφυτη αδράνεια των οργανώσεων* (Tyson, 2006). Κάθε οργάνωση έχει τους δικούς της μηχανισμούς διασφάλισης σταθερότητας. Επιλέγοντας συγκεκριμένους τύπους ατόμων και εμψυώνοντας σε αυτούς τις αξίες της και τις κυρίαρχες νόρμες συμπεριφοράς δημιουργεί η επιχείρηση συστηματικά μια μονιμότητα και συνέχεια.
- ✓ Ένας άλλος λόγος αντίστασης της οργάνωσης είναι *το περιορισμένο φάσμα του αντικειμένου της αλλαγής*. Η ηγεσία των επιχειρήσεων προσπαθεί να αλλάξει ένα στοιχείο της επιχείρησης και στερούμενη μιας ολιστικής προσέγγισης που απαιτείται πιστεύει ότι το υπόλοιπο μέρος του συστήματος θα παραμείνει άθικτο (Torrington et al, 2002). Εισάγοντας μια σημαντική τεχνολογική αλλαγή για παράδειγμα, δημιουργεί την ανάγκη για προσαρμογή τόσο της δομής, όσο και της κουλτούρας στα νέα δεδομένα.
- ✓ *Η αδράνεια μιας ομάδας μελών της επιχείρησης* μπορεί επίσης να αποτελέσει λόγο για την αποτυχία μιας προσπάθειας αλλαγής.
- ✓ Κάθε αλλαγή που ενέχει την *πιθανότητα απώλειας επιρροής ή εξουσίας από μια ομάδα* δημιουργεί αιτία για συγκρούσεις και αντίσταση. Η ανατροπή της υπάρχουσας ισορροπίας στην κατανομή των πόρων της επιχείρησης είναι επίσης λόγος για αντίσταση από τις ομάδες που χάνουν μέρος από τα "κεκτημένα". Αν η αλλαγή συνεπάγεται περικοπές στο προσωπικό, τα τμήματα τα οποία χάνουν τους περισσότερους εργαζόμενους είναι πιθανό να αντισταθούν. Το ίδιο συμβαίνει και με τους προϋπολογισμούς των εταιρειών, όπως ακριβώς και με αυτούς των κυβερνήσεων.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε αναλυτικά τους τρόπους αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή.

## 9 ΠΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΑΣΤΑΣΗ

Ως αντιμετώπιση της αντίστασης νοούνται όλες εκείνες τις ενέργειες που θα πρέπει να λάβουν χώρα από τους οργανισμούς, ώστε να εξαλειφθούν ή ελαχιστοποιηθούν οι αντιστάσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της αλλαγής (Κουμιάτη, 2006, Ρεκλείτης, Στεφοπούλου, και Χαλάς, 2010). Η διοίκηση των αλλαγών είναι ένα πολυσύνθετο έργο, αφού διοίκηση αλλαγών ουσιαστικά σημαίνει διοίκηση ανθρώπων οι οποίοι συχνά είναι παρορμητικοί και απρόβλεπτοι (Moran και Brightman, 2001). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η κυριότερη αντίσταση στην αλλαγή προέρχεται από την πλευρά του ανθρώπινου παράγοντα. Το βασικό πρόβλημα με την αρνητική αντίδραση στην αλλαγή είναι ότι συχνά δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί μόνο με την λογική, αφού η αντίδραση είναι και συναισθηματική. Κατά την υλοποίηση μιας αλλαγής οι ομαλές και αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο. Η διαχείριση των συγκρούσεων, οι επικοινωνιακές εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία συντελούν στη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν τα παραπάνω, απαιτείται αμφίδρομη και διαρκής επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, ανταλλαγή προβληματισμών και πληροφοριών, συμβουλευτική υποστήριξη και διάθεση εκ μέρους των εργαζομένων να μην παραμένουν απλοί θεατές, αλλά να δεσμευθούν και δραστηριοποιηθούν στην υλοποίηση της αλλαγής (Χυτήρης 2001, Waddell and Amrik, 1998).

Επομένως, ως αντιμετώπιση ή διαχείριση της αντίστασης μπορούμε να πούμε ότι νοούμε τα μέσα που έχει διαθέσιμα ο φορέας της αλλαγής, ώστε να προσεγγίσει τους εργαζόμενους και να τους πείσει για τα οφέλη της αλλαγής. Όταν οι άνθρωποι πεισθούν, ότι η αλλαγή θα τους κάνει, όχι μόνο να αισθάνονται καλύτερα, αλλά και να αποδίδουν περισσότερο, είναι πολύ πιθανό να στηρίζουν την αλλαγή και από την αντίδραση θα προχωρήσουν στη δράση. Σύμφωνα με τον McCrimmon (1997) (στο Gilgeous και Chambers, 1999), το ποσοστό αντίδρασης των ατόμων εξαρτάται από το πόσο διαφορετική, από την υπάρχουσα, είναι η νέα κατάσταση, στην οποία θέλει να μεταβεί ο οργανισμός και από το βαθμό στον οποίο τα ίδια τα άτομα είχαν «επενδύσει» στους παλιούς τρόπους με τους οποίους λειτουργούσαν. Επιπρόσθετα, οι Spencer και Pruss (1994) (στο Gilgeous και Chambers, 1999), θεωρούν ότι από μια αλλαγή σε έναν οργανισμό επηρεάζονται όλα τα άτομα, σε όλα τα επίπεδα: επηρεάζεται η θέση τους, οι αντιλήψεις, οι συμπεριφορές οι συνήθειες, κ.ά., αλλά με διαφορετικό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, για τα διοικητικά στελέχη η αλλαγή θεωρείται από τη μία ευκαιρία για τον οργανισμό, και από την άλλη, ευκαιρία για τους ίδιους για να δείξουν τις ικανότητες τους. Για το υπόλοιπο προσωπικό, συχνά η αλλαγή εκλαμβάνεται ως ενοχλητική και παρεισφρητική, αφού διαταράσσει την ισορροπία τους. Πολλές φορές το «χάσμα» της αντίληψης μεταξύ των δύο επιπέδων καθώς και οι επιπτώσεις που μπορεί αυτό να επιφέρει, είναι πολύ σημαντικές. Για να αμβλυνθεί η ψαλίδα, θα πρέπει η Διοίκηση να ενεργοποιηθεί και να πάρει πρωτοβουλίες. Να «μπει» στη θέση των υπαλλήλων και να προσπαθήσει να αντιληφθεί πώς η αλλαγή φαίνεται από τη σκοπιά των εργαζομένων.

Παρά τις προφανείς δυσκολίες, μία σειρά από ενέργειες (δράσεις) και κάποιοι συγκεκριμένοι τρόποι αντιμετώπισης της δυναμικής κατάστασης της αλλαγής, είναι ικανοί να μεταβάλλουν τη στάση του ατόμου και να τον κάνουν πιο δεκτικό στην αλλαγή. Μερικές από τις ενέργειες αυτές περιγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί (Gilgeous and Chambers, 1999, Robbins, 1996, Fullan and Miles, 1992, Weber and Weber, 2001):

Αντιμετώπιση	Περίοδος αντιμετώπισης		
	Πριν την αλλαγή	Κατά την αλλαγή	Μετά την αλλαγή
Δυνατότητα έκφρασης των φόβων και αμφιβολιών των ατόμων	v	v	
Προσπάθεια μετάδοσης αισθήματος ασφάλειας για το μέλλον	v	v	
Παροχή εκπαίδευσης, παροχή χρόνου, εμπύχωση	v	v	v
Ένταξη ατόμων σε ομάδες που θα από- φασίσουν για πώς θα γίνει η αλλαγή, και σε ομάδες που θα εφαρμόσουν πιλοτικά την αλλαγή	v	v	
Έλεγχος και διορθωτικές κινήσεις	v	v	v
Καθορισμός επιτεύξιμων στόχων	v	v	v
Ενημέρωση- πληροφόρηση για την αναγκαιότητα της αλλαγής	v	Επανεξέταση αν ο ρυθμός αλλαγής είναι γρήγορος	
Ανακοίνωση προβλέψεων για το αποτέλεσμα της αλλαγής	v	v	
Διασφάλιση ότι όλα τα εμπλεκόμενα άτομα γνωρίζουν το γιατί, το τι και το πώς	v	v	
Διασφάλιση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να κάνουν	v	v	v
Διατήρηση του βαθμού υπευθυνότητας των ατόμων, σχετικά με τις πράξεις τους (εκτός και αν αυτό είναι που αλλάζει)	v	v	v
Παρακίνηση των υπαλλήλων να «δεσμευτούν» περισσότερο στην αλλαγή	v	v	v
Έλεγχος για το αν τα άτομα έχουν ίδιο στόχο και αξίες με αυτές της επιχείρησης και το αν αντιλαμβάνονται τη σύνδεση μεταξύ οράματος του οργανισμού και μετατροπής αυτού σε πράξη του	v	v	v
Περιοδική αναθεώρηση της πολιτικής της επιχείρησης	v	v	
Δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις. Περιθώριο για τροποποίηση προγράμματος	v	v	v
Έντοπισμός προβλημάτων που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της αλλαγής και πρόβλεψη μεθόδων ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα επανεμφάνισής τους		v	v

Κατά τους Fullan και Steigelbauer (1991), μεταξύ άλλων πολύ σημαντικές **ενέργειες** (δράσεις) είναι οι εξής:

- Προσμονή αντίδρασης και μέτρησή της.
- Αύξηση δικτύων επικοινωνίας, παροχή ουσιαστικής και πλήρους ενημέρωσης.
- Ανάλυση πεδίου δυνάμενων.
- Ανάπτυξη συστημάτων αναγνώρισης- επιβράβευσης.
- Εξασφάλιση ικανοτήτων του προσωπικού που θα καθοδηγήσει την αλλαγή.
- Δημιουργία ευχάριστου κλίματος.
- Εστίαση στα θέματα ασφάλειας.
- Ενημέρωση για τον ενδεχόμενο κίνδυνο από την αλλαγή.
- Ειλικρινής διάθεση.
- Ευθυγράμμιση με τα πρότυπα και τις συνήθειες των ομάδων που συμμετέχουν.

- Επιχείρηση και προσπάθεια επίτευξης μόνο των απαιτούμενων αλλαγών. Οι συχνές αλλαγές δημιουργούν την εντύπωση της αστάθειας, πράγμα που αυξάνει την ανασφάλεια των εργαζομένων. Κάθε άτομο έχει ένα «όριο» αποδοχής αλλαγών. Η υπέρβαση του ορίου αυτού είναι πιθανόν να κάνει το άτομο μη δεκτικό σε σοβαρές αλλαγές, αφού θα έχει κουραστεί από ασήμαντες αλλαγές.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι το ζήτημα της αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή είναι πολύ σημαντικό, όχι μόνο για την επιτυχή ολοκλήρωση της προσπάθειας, αλλά και για τη διατήρηση των αποτελεσμάτων της. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο να υπάρχει εγρήγορση και επικοινωνία ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζομένους του οργανισμού. Αυτό όμως που δεν πρέπει να παραληφθεί είναι ότι αυτό το κλίμα συνεργασίας, και επομένως και η απόδοση μιας αλλαγής, είναι σε τελευταία ανάλυση απόρροια της ήδη διαμορφούμενης σχέσης ανάμεσα στη Διοίκηση και στο προσωπικό που προκύπτει από προηγούμενες εμπειρίες. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο χρειάζεται συνέπεια και συνεχής προσπάθεια και από τις δύο πλευρές: μια σχέση που στηρίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό, τη συνέπεια και την εμπιστοσύνη είναι η καλύτερη εγγύηση για μια αποδοτικότερη αλλαγή (Gilgeous and Chambers, 1999).

Τόσο οι ερευνητές όσο και τα στελέχη επιχειρήσεων που ασχολούνται με τη διοίκηση αλλαγών αντιμετώπιζαν για μεγάλο χρονικό διάστημα την αντίσταση κατά της αλλαγής ως την αρχή πολλών κακών για την πορεία των προγραμμάτων αλλαγής. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία στροφή που στηρίζεται στο γεγονός ότι η αντίσταση κατά της αλλαγής μπορεί να υποκινείται και από λογικά, δικαιολογημένα και χρήσιμα για την πορεία της αλλαγής κίνητρα. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που δεν υποστηρίζουν τις αλλαγές μπορεί να αποφασίζουν να υιοθετήσουν την συγκεκριμένη στάση γιατί πιστεύουν ότι:

- ✓ Ο σχεδιασμός των αλλαγών έχει στηριχθεί αποκλειστικά στις απόψεις είτε της διοικητικής ομάδας, είτε των εξωτερικών συμβούλων - φορέων αλλαγής χωρίς να έχουν ληφθεί υπόψη τα σχόλια και οι προτάσεις των άμεσα εμπλεκομένων. Αυτή η στάση μπορεί να αποδειχθεί επιζήμια ιδιαίτερα για κάποια προγράμματα αλλαγών όπως για παράδειγμα κατά την εισαγωγή καινούργιας τεχνολογίας, αφού οι χρήστες έχουν πολύτιμη εμπειρία που θα βοηθήσει την εξέλιξη του προγράμματος αλλαγής.
- ✓ Ο τρόπος διοίκησης των αλλαγών δεν είναι κατάλληλος. Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν την εξέλιξη και τα αποτελέσματα προγραμμάτων αλλαγής στο παρελθόν καθώς και τις δυνατότητες του οργανισμού για την διοίκηση προγραμμάτων αλλαγής είναι λογικό να διαφωνούν με προτάσεις που δεν ανταποκρίνονται στις παρούσες συνθήκες. Οι απόψεις τους που πρέπει να στηρίζονται σε λογικά επιχειρήματα δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως αντίσταση κατά της αλλαγής αλλά ως συμμετοχικός τρόπος επίλυσης προβλημάτων σχετικά με την υλοποίηση των αλλαγών.

Η εκδήλωση αντιδράσεων στρέφει την προσοχή των ανθρώπων σε θέματα σχετικά με την αλλαγή που προηγουμένως μπορεί να μην είχαν σκεφθεί και σε εύρεση εναλλακτικών σχεδίων δράσης. Η αντίδραση μπορεί και να σημαίνει ενέργεια η οποία οδηγεί σε κινητοποίηση και σε ανάπτυξη νέων ιδεών (Wadell and Amrik, 1998).

Η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή και η δημιουργία θετικών στάσεων (ενεργή υποστήριξη) ως προς αυτές αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχία των αλλαγών. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης κατά της αλλαγής, αλλά δυστυχώς ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες η ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού ξέρει να τους χρησιμοποιήσει σωστά και ανάλογα με την

κατάσταση. Αντίθετα, στις πιο πολλές περιπτώσεις η διοίκηση χρησιμοποιεί όποιον τρόπο είναι πιο οικείος σε αυτήν ή αυτόν που πιστεύει ότι θα είναι πιο γρήγορα και εύκολα αποτελεσματικός.

Αποτελέσματα ερευνών στην αντίσταση κατά της αλλαγής έχουν προτείνει τις παρακάτω μεθόδους ως τις πιο συνήθειες για την αντιμετώπιση αντιδράσεων (Robbins, 1996).

- ✓ **Εκπαίδευση και επικοινωνία:** ο τρόπος αυτός δημιουργεί συνθήκες «ασφάλειας» όπου ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται γιατί χρειάζεται το πρόγραμμα αλλαγής και πώς θα επηρεαστεί η καθημερινότητά του. Επίσης, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τις διαθέσεις του οργανισμού να υποστηρίξει την προσπάθεια αυτή μέσω της προσφοράς εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο τρόπος αντιμετώπισης αυτός κρίνεται επιτυχημένος γιατί συνήθως οι εργαζόμενοι, πείθονται να υποστηρίξουν την επικείμενη αλλαγή. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι χρειάζεται από την μεριά του οργανισμού επένδυση σε χρόνο και πόρους (χρήματα, ικανότητες σε διοίκηση αλλαγών κ.α.).
- ✓ **Συμμετοχή και ανάμιξη:** κάνοντας τους πιθανούς «αντιστασιακούς» μέρος του σχεδιασμού και εφαρμογής της αλλαγής, μειώνονται οι πιθανότητες να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους ή να προβούν σε ενέργειες αντίστασης. Η δημιουργία συνθηκών τέτοιων ώστε να συμμετέχουν ενεργά οι εργαζόμενοι στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των προγραμμάτων αλλαγής επηρεάζει θετικά τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές. Η μέθοδος αυτή αν και αποτελεσματική ειδικά σε περιπτώσεις που αναμένονται πολλές και γενικευμένες αντιδράσεις, είναι χρονοβόρα και ως εκ τούτου αυξάνεται πολύ το κόστος.
- ✓ **Υποστήριξη και διευκόλυνση:** ορισμένες φορές η αντίσταση εμφανίζεται γιατί οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα προσαρμογής στην καινούργια κατάσταση. Με την υποστήριξη, που σημαίνει την ανοιχτή επικοινωνία, την άμεση επίλυση προβλημάτων, τη σταδιακή υλοποίηση των αλλαγών, τη συνεχή ενημέρωση και την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς ως προς την νέα κατάσταση. Η μέθοδος αυτή είναι ακριβή και χρονοβόρα και οι πιθανότητες αποτυχίας είναι σχετικά πολλές.
- ✓ **Διαπραγμάτευση και συμφωνία:** η διαπραγμάτευση αρχίζει με την οριοθέτηση των απαιτήσεων (μέγιστο-ελάχιστο) και συνεχίζει με την προσπάθεια κατανόησης των απαιτήσεων των υπόλοιπων ατόμων ή ομάδων. Χρησιμοποιείται συνήθως σε καταστάσεις όπου κάποιο άτομο ή ομάδα έχει δυσμενείς επιπτώσεις από την υλοποίηση των αλλαγών ή σε περίπτωση που το συγκεκριμένο άτομο ή ομάδα έχει μεγάλη δύναμη και έχει αποφασίσει να αντισταθεί. Κάποιες φορές αποδεικνύεται εύκολη μέθοδος και αποτελεσματική μπορεί όμως να γίνει πολύ ακριβή όταν και άλλες ομάδες ή άτομα αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν τη διαπραγμάτευση.
- ✓ **Χειρισμός και στρατολόγηση:** ο κόσμος των επιχειρήσεων δεν είναι ονειρικά πλασμένος. Η ανώτατη διοίκηση ή συγκεκριμένα στελέχη μπορούν να κάνουν υποκρύπτουσες απόπειρες χειρισμού κάποιων ατόμων που ενδέχεται να αντισταθούν στην αλλαγή, παρέχοντάς τους πολύ συγκεκριμένες πληροφορίες και παραθέτοντας συγκεκριμένα γεγονότα, ώστε να παρουσιάσουν την αλλαγή ως κάτι το συμφέρον προς τα άτομα αυτά. Επίσης, δίνοντάς τους αρμοδιότητες στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής και θέσεις-κλειδιά, τους κάνουν μέρος της ομάδας αλλαγής αποτρέποντας τα φαινόμενα αντίστασης. Διαφέρει με τη συμμετοχή και την ανάμιξη ως προς το ότι οι θέσεις και οι αρμοδιότητες που δίνονται στα άτομα αυτά δεν είναι ουσιαστικής σημασίας και η γνώμη τους δεν επηρεάζει σημαντικά τη λήψη αποφάσεων της ομάδας που διεκπεραιώνει την αλλαγή.

- ✓ **Επιβολή και εξαναγκασμός:** η επιβολή είναι κατάλληλη στην περίπτωση που η αλλαγή είναι επείγουσα και ο φορέας της αλλαγής έχει μεγάλη δύναμη. Ουσιαστικά πρόκειται για ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους «αντιδρούντες». Η απειλή μπορεί να αφορά απώλεια της θέσης τους, προαγωγών, αυξήσεων ή οτιδήποτε άλλο που έχει αξία για αυτούς (Μπουραντάς, 2001). Η μέθοδος αυτή έχει γρήγορα αποτελέσματα, αλλά συνήθως δεν είναι αποτελεσματική αφού δημιουργεί εχθρούς κατά των ανθρώπων που πρότειναν και υλοποιούν τις αλλαγές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα και αρνητικό κλίμα με άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο υλοποίησης της αλλαγής και στα αποτελέσματά της.

Τοποθετώντας τις μεθόδους αυτές σε ένα συνεχές, οι πρώτες θεωρούνται αποδοτικότερες, καθώς δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αντιληφθούν την αναγκαιότητα και τα συστατικά στοιχεία της αλλαγής και κατά μια έννοια να βρεθούν από τη πλευρά των εισηγητών της αλλαγής, ενώ οι τελευταίες πρέπει να αποφεύγονται και να χρησιμοποιούνται ως έσχατη λύση.

Οι επιτυχημένες προσπάθειες αλλαγής χαρακτηρίζονται από την ορθή χρήση συνδυασμών κάποιων από αυτές τις μεθόδους, ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά οι παραπάνω τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης κατά της αλλαγής με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους (Kotter and Schlesinger, 1979, στο Νούτση, 2008):

Μέθοδος	Περιπτώσεις χρήσης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<i>Εκπαίδευση και επικοινωνία</i>	Ελλιπής ή ανακριβής πληροφόρηση και ανάλυση	Αν πετύχει, η συμμετοχή είναι πολύ συχνή	Χρονοβόρα σε περίπτωση πολλών ατόμων
<i>Συμμετοχή και ανάμιξη</i>	Ελλιπής πληροφόρηση και μεγάλη δύναμη των αντιστασιακών	Αφοσίωση των συμμετεχόντων και ενσωμάτωση κάθε νέας σχετικής πληροφορίας στο πρόγραμμα αλλαγής	Μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα
<i>Υποστήριξη και διευκόλυνση</i>	Προβλήματα προσαρμογής	Η μοναδική μέθοδος που έχει αποτέλεσμα στα προβλήματα προσαρμογής	Μπορεί να είναι χρονοβόρα και να έχει μεγάλο κόστος, χωρίς σίγουρα αποτελέσματα
<i>Διαπραγμάτευση και συμφωνία</i>	Μια σημαντική ομάδα χάνει μεγάλο μέρος των προνομίων της	Εύκολος τρόπος για την αποφυγή μεγάλης αντίστασης	Μπορεί να έχει μεγάλο κόστος αν η διαπραγμάτευση γίνεται για συμμόρφωση
<i>Χειρισμός και στρατολόγηση</i>	Όταν άλλες μέθοδοι είναι αναποτελεσματικοί ή πολύ ακριβοί	Γρήγορη και φθηνή μέθοδος	Μπορεί να προκαλέσει μελλοντικά προβλήματα
<i>Επιβολή και εξαναγκασμός</i>	Ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα και διοίκηση με μεγάλη δύναμη	Γρήγορη και αποτελεσματική	Μεγάλο ρίσκο για μελλοντικά προβλήματα και δημιουργία αρνητικού κλίματος

Οι καλύτερες πρακτικές στην διοίκηση αλλαγών δείχνουν ότι η συμμετοχή και η επικοινωνία που επικεντρώνεται κυρίως στο να εξηγήσει τα οφέλη που θα προκύψουν από τις αλλαγές αποτελούν επιτυχημένες στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης κατά της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν, προτείνουν λύσεις και αισθάνονται ότι «η γνώμη τους



μετράει» αναπτύσσουν υπευθυνότητα προς τις προτεινόμενες αλλαγές με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και να μειώνονται οι αρνητικές αντιδράσεις. Η επιβολή των αλλαγών θεωρείται αποτελεσματική μέθοδος σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που όμως μπορεί να προκαλέσει θύελλα αντιδράσεων όταν δεν συνοδεύεται από αποτελεσματική επικοινωνία.

Σε μια προγραμματισμένη αλλαγή και αφού αναλυθούν οι δυνάμεις που την επηρεάζουν, οι φορείς-ηγέτες αλλά και οι προγραμματιστές της αλλαγής θα πρέπει - προκειμένου να μειώσουν και εμποδίσουν την αρνητική αντίδραση - να δραστηριοποιηθούν και **επιτύχουν** στα εξής σημεία (Χυτήρης, 2001, Ζαβλανός, 2002b, Fernandez και Rainey, 2006, Burns, 2004):

- ✓ **Να αναλύουν και περιγράφουν την ανάγκη για αλλαγή:** κάποιιο μέσα στον οργανισμό είναι πιθανό να εκδηλώνουν ευθέως την αντίθεσή τους στην αλλαγή. Θα πρέπει ο ρόλος τους να μειωθεί. Και τούτο θα επιτευχθεί αν τους γίνει αφ' ενός μεν σαφής η ανάγκη για αλλαγή, και αφ' ετέρου αν δεν πιεσθούν να βοηθήσουν στον προγραμματισμό ή την υλοποίηση της αλλαγής. Αν η αλλαγή διαφαίνεται ότι θα επιτύχει, τότε αυτά τα άτομα ή θα πάψουν σιγά-σιγά να αντιτίθενται, ή θα θελήσουν, έστω και εκ των υστέρων, να βοηθήσουν στην αλλαγή. (Pritchett, Price). Μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση αυτών των ατόμων είναι να γίνεται αποδεκτή η επιθυμία τους να μη συμμετάσχουν στα πρώτα στάδια, αλλά να κρατούνται ενήμεροι για την πρόοδο της αλλαγής. Συμβαίνει, συχνά, να έρχεται κάποια στιγμή που νοιώθουν απομονωμένοι από τους συναδέλφους τους και βρίσκουν αξιοπρεπείς τρόπους για να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα αλλαγής.
- ✓ **Να εξασφαλίσουν συμμετοχή στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να επηρεασθούν από την αλλαγή:** η αρνητική αντίδραση στην αλλαγή θα είναι μικρότερη αν όσοι επηρεάζονται πραγματικά από αυτήν ή νομίζουν ότι θα επηρεασθούν έχουν κάποιο λόγο στον προγραμματισμό της. Η συμμετοχή τους θα πρέπει να γίνει αρκετά νωρίς, πριν δηλαδή δημιουργηθεί η εντύπωση ότι πρόκειται να τους επιβληθεί μονομερώς μια αλλαγή. Έτσι αυξάνουν οι πιθανότητες για αποδοχή και συμμόρφωση στην αλλαγή.
- ✓ **Να παρέχουν ουσιαστική και πλήρη πληροφόρηση:** αυτό χρειάζεται για να ξεκαθαρισθούν πολύπλοκες ή νεφελώδεις καταστάσεις και για να μειωθεί η ανασφάλεια. Όταν οι εργαζόμενοι δεν ενημερώνονται επαρκώς ή και ακριβώς από τους ηγέτες της αλλαγής, τότε καταφεύγουν σε άτυπα δίκτυα επικοινωνίας, αμφίβολης αξιοπιστίας. Το αποτέλεσμα είναι φήμες, φόβοι και ανησυχία που δυσκολεύουν ή κάνουν αδύνατη την εισαγωγή της αλλαγής. Σε κάθε εισαγωγή αλλαγής πρέπει να αυξάνονται τα δίκτυα επικοινωνίας, η ποσότητα και ποιότητα πληροφοριών. Αρκετή προς τα κάτω επικοινωνία κρίνεται απαραίτητη, αλλά και η προς τα πάνω πληροφόρηση, για τις αντιδράσεις και τα προβλήματα που δημιουργούνται στα στάδια της εισαγωγής και της υλοποίησης της αλλαγής.
- ✓ **Να παρέχουν δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις:** θα πρέπει να επιδιωχθεί και να εξασφαλισθεί η ελευθερία των εργαζομένων να εκφράζουν τις αντιρρήσεις τους, όποιες και αν είναι αυτές. Αυτό συντελεί και στη δημιουργία καλού κλίματος, όπου οι εργαζόμενοι νοιώθουν πως μπορούν να ακουστούν ή να επηρεάσουν καταστάσεις υπέρ τους.
- ✓ **Να εξασφαλίσουν ευρεία και ενεργητική συναίνεση:** μακροχρόνια, αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ανάλογα συστήματα ανταμοιβών, συγκεκριμένες πολιτικές και διοικητικές πρακτικές. Βραχυχρόνια όμως, η ενεργητική συμμετοχή μπορεί να

ενθαρρυνθεί αν τονισθεί κατάλληλα η σπουδαιότητα της αλλαγής για την επιβίωση του οργανισμού (και η εξασφάλιση των θέσεων εργασίας).

- ✓ **Να λάβουν υπόψη πρότυπα και συνήθειες ομάδων.**
- ✓ **Να κάνουν μόνο όσες αλλαγές είναι αναγκαίες:** οι συχνές αλλαγές δημιουργούν την εντύπωση αστάθειας, κάτι που αυξάνει την ανασφάλεια των εργαζομένων. Κάθε άτομο έχει ένα όριο αποδοχής αλλαγών, πέρα από το οποίο αντιδρά αρνητικά, ακόμη και αν δεν διακρίνει αρνητικές επιπτώσεις σε μια αλλαγή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι δεκτικό, σε σοβαρές αλλαγές, αν έχει κουραστεί από ασήμαντες αλλαγές.
- ✓ **Να παράσχουν κίνητρα:** Η αλλαγή γίνεται ευκολότερα αποδεκτή όταν παρέχει στα άτομα κίνητρα να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες τους. Οι θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων καθιστούν σαφές ότι τα κίνητρα είναι αναγκαία για να δραστηριοποιηθούν τα άτομα, σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις και για να υιοθετήσουν την απαιτούμενη και κατάλληλη συμπεριφορά.
- ✓ **Να χειρισθούν κατάλληλα το χρόνο:** για την εισαγωγή της αλλαγής θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο κατάλληλος χρόνος δηλαδή εκείνη η χρονική περίοδος όπου το εργασιακό κλίμα, η διάθεση πόρων και οι εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις βοηθούν στο να επιχειρηθεί η αλλαγή. Τα αποτελέσματα της αλλαγής όμως δεν φαίνονται αμέσως και ούτε είναι σωστό να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά της αμέσως μόλις εισαχθεί. *Η αλλαγή, για να επιτύχει, χρειάζεται χρόνο.* Τον πρώτο καιρό ίσως να υπάρξουν απογοητεύσεις κι αποτυχίες, ή και εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα που είναι σε κάποιο βαθμό αναμενόμενα. Γι' αυτό δεν θα πρέπει οι υπεύθυνοι της αλλαγής να κάνουν βιαστικές εκτιμήσεις, που θα αφορούν τη δυσκολία εφαρμογής ή τη μικρή εφικτότητα, ή ακόμη και την τελική επιτυχία της αλλαγής. Θα πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της αλλαγής, και να περιμένουν το χρόνο για να φανούν τα τελικά αποτελέσματα.
- ✓ **Να επιφέρουν τις όποιες αναγκαίες τροποποιήσεις,** για να διατηρήσουν την αλλαγή.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι δεν υπάρχει ένας κοινός κανόνας για μια πετυχημένη διαχείριση της αλλαγής, αλλά κάθε φορέας πρέπει να λάβει υπ' όψιν του τα μηνύματα του περιβάλλοντος και τα στοιχεία του οργανισμού και να κινηθεί ανάλογα. Εφαρμόζοντας τις παραπάνω στρατηγικές, τόσο κατά τη διάρκεια της αλλαγής, αλλά και αργότερα, η διοίκηση μπορεί να περιορίσει τους φόβους, τις πλάνες και οποιαδήποτε άλλο αρνητικό συναίσθημα των εργαζομένων βοηθώντας τους έτσι να αντιληφθούν την αληθινή διάσταση της αλλαγής.

Κατά τον Ζαβλανό (1999) υπάρχουν ορισμένα ερωτήματα τα οποία πρέπει να μπορεί να απαντήσει και να χρησιμοποιήσει ο μάνατζερ για να ελαττωθεί η αντίσταση των ατόμων (Ρίσκου και Τσουρούκη, 2009):

- ✓ **Ποιος φέρνει την αλλαγή;** Η αντίσταση θα ελαττωθεί αν (α) τα άτομα αισθανθούν ότι το καινούριο σχέδιο είναι δικό τους και δεν προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες, (β) το σχέδιο έχει εγκριθεί από τα ανώτερα στελέχη.
- ✓ **Ποιο είναι το είδος των αλλαγών;** Η αντίσταση θα ελαττωθεί αν (α) τα μέλη αντιληφθούν ότι η αλλαγή θα ελαττώσει και δεν θα αυξήσει το καθημερινό φόρτο εργασίας, (β) το σχέδιο συμφωνεί με τις αξίες και τα ιδανικά της επιχείρησης, (γ) το σχέδιο προσφέρει το είδος της εμπειρίας που ενδιαφέρει τα μέλη, (δ) τα μέλη αισθάνονται ότι δεν απειλείται η αυτονομία και η ασφάλειά τους.
- ✓ **Ποιες είναι οι διαδικασίες καθιέρωσης της αλλαγής;** Η αντίσταση θα ελαττωθεί αν (α) τα μέλη συμμετέχουν στις προσπάθειες για τον εντοπισμό του προβλήματος, αν συμμετέχουν στον προγραμματισμό και την υλοποίηση της αλλαγής και αν

καταλάβουν τη σπουδαιότητα και τους λόγους που πρέπει να γίνει η αλλαγή, (β) τα πλεονεκτήματα από την αλλαγή υπερκαλύπτουν τα μειονεκτήματα, (γ) τα μέλη αποδέχονται, υποστηρίζουν και εμπιστεύονται το ένα το άλλο, δημιουργηθεί φιλικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, (δ) τα άτομα εκπαιδεύουν στον τρόπο υλοποίησης και αν υπάρχει ανοικτή επικοινωνία σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης της, (ε) αναπτυχθεί μεταξύ των ατόμων και του manager κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού

## 9.1 Χρησιμότητα της αντίστασης στην αλλαγή

Αν και υπάρχει η άποψη ότι σε κάθε περίπτωση η αντίδραση στην αλλαγή εμποδίζει τις διαδικασίες εφαρμογής της, εντούτοις αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει και ένα κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της. Αυτό συμβαίνει διότι η αντίσταση στην αλλαγή ενδεχομένως να είναι και χρήσιμη, με ορισμένες προϋποθέσεις διότι (Waddell and Amrik, 1998, Κανελλόπουλος, 1995):

- ✓ Καταργεί το μύθο ότι η αλλαγή είναι καλή σε κάθε περίπτωση, ακόμη και όταν δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία υλοποίησής της.
- ✓ Αντισταθμίζει τις δυνάμεις του περιβάλλοντος που επιδιώκουν άμεσα την αλλαγή, με εκείνες που επιθυμούν την σταθερότητα.
- ✓ Αναδεικνύει διαστάσεις της αλλαγής που δεν είναι κατάλληλες να εφαρμοσθούν.
- ✓ Διατηρεί την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
- ✓ Είναι προτιμότερο να υπάρχει προβληματισμός και αντίδραση παρά αδιαφορία, αδράνεια και παθητική εκτέλεση εργασιών.
- ✓ Επισημαίνει εναλλακτικές προτάσεις.

Έρευνες έδειξαν ότι υπάρχει στην πραγματικότητα χρησιμότητα και κέρδος από την αντίσταση στην αλλαγή και γι' αυτό δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κάτι εξολοκλήρου αρνητικό. Η παράβλεψη αυτής της θεώρησης από τους φορείς της αλλαγής, συχνά συντελεί στην αρνητική εξέλιξη της αλλαγής (Pardo del Val και Fuentes, 2003).

Σύμφωνα με τον Leigh (1988), «πολλές φορές η αντίσταση αποτελεί την πιο αποτελεσματική και εύλογη αντίδραση του εργαζομένου». Όσο αντιφατική κι αν φαίνεται η συγκεκριμένη άποψη, αυτή η φυσιολογική αντίδραση των εργαζομένων είναι δυνατόν να αποφέρει συγκεκριμένα οφέλη. Αρχικά, η αντίσταση υπερτονίζει το γεγονός ότι μια αλλαγή δεν είναι κατ' ανάγκη καλή. Είναι σκόπιμο να αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα και κριτικό πνεύμα, γιατί άλλωστε αυτό που θα καθορίσει την επιτυχία της, είναι η αποτελεσματικότητά της από τη στιγμή που ολοκληρώνεται, καθώς και η διάρκεια των αποτελεσμάτων αυτών για ένα ικανό χρονικό διάστημα. Θεωρώντας την διαδικασία της αλλαγής ως ένα σύνολο επιμέρους αλλαγών, η αντίσταση παρέχει την απαιτούμενη σταθερότητα μεταξύ αυτών των διακριτών βημάτων, εξασφαλίζοντας την ωριμότερη και ομαλότερη μετάβαση σε κάθε ένα από τα στάδια αυτά. Το ζητούμενο είναι να βρεθεί η ιδανική ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής, ούτως ώστε να μην ξεπεραστεί ο οργανισμός από τις εξελίξεις, ούτε όμως και να προκληθεί αστάθεια από τολμηρές και αλλεπάλληλες αλλαγές.

Επίσης, η αντίσταση προφυλάσσει από την παθητικότητα και την άκριτη συγκαταβατικότητα απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή. Έρευνες έχουν δείξει ότι παθητικές στάσεις και συμπεριφορές σε τέτοιες περιόδους, όχι μόνο δε βοηθούν, αλλά είναι εξαιρετικά επικίνδυνες και οδηγούν σε μη δημιουργικές και ανολοκλήρωτες αλλαγές. Η αντίσταση αποτελεί πηγή ενέργειας για ουσιαστικότερες συζητήσεις και χειρισμούς. Ο εργαζόμενος,

μέσα από την άρνησή του, ενδιαφέρεται, ενημερώνεται περισσότερο, υποδεικνύει σφάλματα και παραλήψεις, συμμετέχοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στο όλο εγχείρημα.

Τέλος, ένα βασικό στοιχείο το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, είναι ότι μέσα από τη δυναμική σχέση εργαζόμενου - φορέα αλλαγής που προσφέρει η αντίσταση, αναδεικνύεται η χρησιμότητα του διαλόγου. Και η πιο ενδιαφέρουσα μορφή διαλόγου είναι η αντιπαράθεση. Η αντίσταση είναι δυνατόν να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομιών. Μέσα από αυτήν, ο εργαζόμενος όχι μόνο καταδεικνύει αδυναμίες της προτεινόμενης πρότασης βελτιώνοντάς την, αλλά προσφέρει και εναλλακτικές λύσεις· ιδέες και προτάσεις που, ίσως, η Διοίκηση είχε αρχικά απορρίψει ή δεν είχε καν σκεφτεί. Με αυτό τον τρόπο, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής. Περισσότερες εναλλακτικές λύσεις συνθέτονται, αναλύονται και αξιολογούνται, τόσο όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους, όσο και όσον αφορά τη σχέση τους με τη νομιμότητα και το γενικό (δημόσιο) συμφέρον (Montana and Charnov, 2000).

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των σημαντικών εννοιών της οργανωσιακής αλλαγής, στο επόμενο κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε και θα αναδείξουμε τις ιδιαιτερότητες της οργανωσιακής αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα.

## 10 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Στις σύγχρονες κοινωνίες, η δημόσια διοίκηση αποτελεί τον πυρήνα λειτουργίας του κράτους και ισχυρό μηχανισμό επίτευξης υψηλών πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών στόχων. Η αποτελεσματικότητά της επηρεάζει την πορεία κάθε χώρας και προσδιορίζει τα επιτεύγματά της σε όλους τους τομείς ευθύνης του κράτους. Λόγω του σημαντικού αυτού ρόλου, οι ανεπτυγμένες χώρες φρόντισαν να δημιουργήσουν μία αξιόπιστη δημόσια διοίκηση, ικανή να αντιμετωπίζει τα προβλήματα των πολιτών, να σχεδιάζει στρατηγικές για το μέλλον της χώρας και να υλοποιεί στόχους κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης στους διάφορους τομείς (Μπεσίλα-Βήκα, 2005, Σασσάλου, 2011, Καλύβα και Γκοτζαμάνη, 2011, Γκόκης, 2012).

Σε όλες τις εποχές, η αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας αποτελεί στρατηγική στόχευση παρούσα σε όλα τα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης. Κατά τη δεκαετία του '70, ο δημόσιος τομέας χαρακτηριζόταν από έντονες δυσλειτουργίες και ανεπάρκειες, με αποτέλεσμα η συμπίεση με τον ιδιωτικό τομέα να εμφανίζεται ως η μόνη ιδεατή λύση. Αν συνυπολογίσουμε την «κρίση διακυβέρνησης», την πληροφοριακή έκρηξη, την προσέγγιση της δημόσιας γραφειοκρατίας με όρους πολιτικής οικονομίας, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τις αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες και την αναζήτηση από τους εργαζομένους εργασιών που παρέχουν δυνατότητες αυτοπραγμάτωσης, συνθέτουμε τη συνολική εικόνα αλλαγής της κοινωνικής πραγματικότητας που ωθεί στην εδραίωση του. Η Ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ο καθρέπτης της κοινωνίας που ζούμε και της οικονομίας.

Μπαίνοντας στη δεύτερη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα, η διοίκηση (μάνατζμεντ) του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι ραγδαίες τεχνολογικές μεταβολές, οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών από τις κυβερνήσεις, η προσήλωση των Μ.Μ.Ε στην ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες και η αδιάκοπη ροή της πληροφόρησης σε παγκόσμιο επίπεδο θέτουν το πλαίσιο στο οποίο οι οργανισμοί του δημοσίου πρέπει να κινηθούν πλέον. Βέβαια, πάντα υπό τον περιορισμό του να παράγουν περισσότερες υπηρεσίες προς την κοινωνία αλλά χρησιμοποιώντας ολοένα μειούμενους πόρους, κάτι ακόμα πιο πρόδηλο στην εποχή της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Οι δημόσιοι οργανισμοί σε αντίθεση με το παρελθόν, επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές στο περιβάλλον τους και οφείλουν να προσαρμόζουν συνεχώς τις δομές τους, τις διαδικασίες που εφαρμόζουν και τους στρατηγικούς τους στόχους στα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα. Αυτό έχει δημιουργήσει νέες προκλήσεις για αυτούς, αφού οι απαιτήσεις των πολιτών έχουν πλέον αυξηθεί και οι κοινωνίες ζητούν περισσότερες επενδύσεις στην εκπαίδευση, την υγεία, την προστασία του περιβάλλοντος και τον κοινωνικό τομέα αλλά ταυτόχρονα εμφανίζονται απρόθυμες στο να πληρώσουν νέους φόρους.

Στη χώρα μας η αλλαγή συνδυάζεται με την αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα. Κοινή πεποίθηση είναι ότι οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα συχνά εμποδίζουν την αλλαγή. Η κριτική υποστηρίζει ότι λόγω της έντονα γραφειοκρατικής τους δομής, με την έμφαση στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα αλλά και της γενικότερης κουλτούρας που τους διέπει και δεν ευνοεί την κινητικότητα και την καινοτομία, είναι ιδιαίτερα αρνητικοί απέναντι σε μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας τους και αντιστέκονται σθεναρά σε οποιαδήποτε απόπειρα εκσυγχρονισμού. Αυτό σε κάποιο βαθμό αληθεύει όχι τόσο επειδή υπάρχουν

απόλυτες διαχωριστικές γραμμές στην οργάνωση και στους σκοπούς των δημοσίων οργανισμών σε σχέση με τους ιδιωτικούς, αλλά επειδή υπάρχει ένα στοιχείο που λειτουργεί εντελώς διαφορετικά μέσα σε αυτούς: Το φαινόμενο της ύπαρξης εξουσίας, πέρα από το νομικά επιτρεπτό καθιστά τη διαχείριση της αλλαγής αλλά και όλες τις άλλες λειτουργίες του management μέσα στους δημόσιους οργανισμούς κάτι εντελώς διαφορετικό από αυτό των ιδιωτικών οργανισμών (UNDP, 2006). Πράγματι σε έναν δημόσιο οργανισμό υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί δρώντες (actors) καθένας από αυτούς με διαφορετικό βαθμό εξουσίας και επιρροής που αντιστέκονται σε οποιαδήποτε προσπάθεια μεταβολής της παρούσας κατάστασης. Έτσι είναι συχνό το φαινόμενο, το μοντέλο της αλλαγής που τελικά θα επικρατήσει να αντιπροσωπεύει ένα «πολιτικό μείγμα» το οποίο αντανακλά τα συμφέροντα των πιο ισχυρών πολιτικών ομάδων ή σε άλλη περίπτωση να είναι αποτέλεσμα πιέσεων εξωτερικών (π.χ. εξωθεσμικοί φορείς και όχι στα πλαίσια μιας ανοιχτής δημοκρατικής διαδικασίας) οπότε δεν υπάρχει πιθανότητα επιτυχούς έκβασης του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος (UNDP, 2006).

Το περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού δεν μπορεί να μείνει ανεπηρέαστο από τις εκάστοτε πολιτικές συνθήκες και την επιρροή της κυβερνητικής πλειοψηφίας. Πέρα όμως από αυτό, οι απόψεις της κοινής γνώμης όπως αντιπροσωπεύονται από τις δημοσκοπήσεις, η χειραγώγηση της βουλής από την κυβερνητική πλειοψηφία, οι ομάδες συμφερόντων είτε προέρχονται από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, αποτελούν συχνά τροχοπέδη προς την όποια επιχειρούμενη μεταρρύθμιση. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες επομένως χρειάζεται να έχουν μια ισχυρή πολιτική υποστήριξη και να έχουν εξασφαλίσει εκ των προτέρων την γενική συναίνεση για τους στόχους, την κατεύθυνση και την εφαρμογή της αλλαγής. Από την άλλη μεριά τα μοντέλα της αλλαγής και οι διαδικασίες που αποσκοπούν να αλλάξουν την κουλτούρα του οργανισμού, είναι δύσκολο να λειτουργήσουν στον δημόσιο τομέα εξαιτίας της αντίστασης που παρουσιάζουν τα άτυπα συστήματα τα οποία καθοδηγούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Πράγματι σε κάθε αλλαγή οι προσδοκίες των ατόμων ή ομάδων γίνονται περισσότερο αβέβαιες γιατί αισθάνονται ότι απειλείται η θέση τους μέσα στην ιεραρχία.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι **η επίτευξη μιας αλλαγής στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει ιδιαίτερα αυξημένο βαθμό δυσκολίας σε σχέση με τον ιδιωτικό**. Εκτός της αυστηρής γραφειοκρατικής δομής και των σημαντικών νομικών και οικονομικών περιορισμών, υπάρχει ένα σύνολο πολλών εμπλεκόμενων παικτών που σε κάθε προσπάθεια εφαρμογής μιας αλλαγής, ανάλογα με την ισχύ που διαθέτουν, μπορούν να επηρεάσουν σε καθοριστικό βαθμό την επιτυχή υλοποίηση της. Σε τελική ανάλυση, ο κύριος λόγος που διαφοροποιεί τη διαδικασία υλοποίησης μιας αλλαγής στο δημόσιο τομέα είναι ότι κάθε εμπλεκόμενος σε αυτή έχει προσδοκίες και στόχους από την αλλαγή, οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν ή ακόμα και να αντιτίθενται μεταξύ τους. Η σκοπιά που βλέπουν την αλλαγή είναι τελείως διαφορετική. Κάποιοι (πολίτες, επιχειρήσεις, Μ.Μ.Ε) την αντιμετωπίζουν υπό το πρίσμα του χρήστη μιας δημόσιας υπηρεσίας. Οι πολιτικοί ενδιαφέρονται κυρίως για την επίτευξη κοινωνικών συναινέσεων και ελαχιστοποίησης του λεγόμενου πολιτικού κόστους, ενώ τα στελέχη του δημοσίου τομέα συνήθως έχουν την τάση να ενδιαφέρονται για την μακροχρόνια οργανωσιακή και οικονομική σταθερότητα του οργανισμού. Ο καθένας από τους παίκτες έχει κάποια ισχύ πάνω στις υλοποιούμενες αλλαγές και μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την ταχύτητα, την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και γενικότερα την επιτυχή υλοποίησή τους. Δεν είναι εύκολο συνεπώς να συγκεραστούν όλες οι παραπάνω οπτικές και να δημιουργηθεί η απαραίτητη συναντίληψη, ομοφωνία και μια κοινή στρατηγική διοίκησης της αλλαγής, πόσο μάλλον όταν πολλοί από τους παίκτες έχουν και

δύναμη αρνησιкуρίας. Επιπλέον **προκλήσεις** για τον δημόσιο τομέα αποτελούν και τα παρακάτω:

- ✓ Οι εκροές και τα αποτελέσματα των αλλαγών είναι συχνά ιδιαίτερα δύσκολο να μετρηθούν.
- ✓ Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου ο βασικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, στο δημόσιο τομέα έχουμε πολύ συχνά διαφορετικούς μεταξύ τους στόχους που μπορεί να είναι ακόμα και αντικρουόμενοι.
- ✓ Εντός των δημόσιων οργανισμών, επεκτείνεται συχνά και ο πολιτικός ανταγωνισμός, σαν αποτέλεσμα των διαφορετικών στόχων που προαναφέραμε.
- ✓ Πολλά στελέχη του Δημοσίου, αν και είναι ιδιαίτερα έμπειρα και θεωρούνται οι πλέον ειδικοί στη σφαίρα αρμοδιότητάς τους, δεν έχουν γνώσεις τεχνικών και εργαλείων μανάτζμεντ.

Ένα τελευταίο και ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης του δημοσίου τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό αποτελεί και το γεγονός ότι η αξιολόγηση των μεταρρυθμίσεων είναι μια δυσχερής διαδικασία. Η θεσμική, διοικητική και πολιτική διάσταση είναι διαρκώς παρούσες στη δημόσια διοίκηση επηρεάζοντας το αποτέλεσμα των μεταρρυθμίσεων. Οι παραπάνω διαστάσεις συνυπάρχουν και αλληλεξαρτώνται σε τέτοιο βαθμό που είναι πολύ δύσκολο να αποτυπωθεί και να αξιολογηθεί η ξεχωριστή συνεισφορά της κάθε μιας στην αλλαγή. Αυτή είναι ιδιαίτερη φύση του δημοσίου τομέα αλλά ταυτόχρονα και η πρόκληση του να εργάζεσαι σε αυτόν.

Ο βασικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και το δημοσίου τομέα είναι ο άνθρωπος. Μία δημόσια διοίκηση με στελέχη που νιώθουν ανασφάλεια, χωρίς πρωτοβουλία, χωρίς την απαιτούμενη εκπαίδευση, απόμακρα από τα κέντρα λήψης αποφάσεων δεν είναι δυνατόν να ανταποκριθεί στην αποστολή της. Στο δημόσιο η στρατηγική επιχειρηματικότητα συνδέεται με την προσωπικότητα του ατόμου και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αφού παρατηρούμε πως κάθε στάδιο της αλλαγής απαιτεί το δικό του συγκεκριμένο «ακροατήριο».

Σύμφωνα με τον Saxena (1996), ο ανασχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στην αναμόρφωση των επιχειρησιακών διαδικασιών της ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί της στόχοι, αναμορφώνοντας παράλληλα την οργανωσιακή της δομή και το θεσμικό της πλαίσιο ώστε να υποστηρίζονται οι νέες διαδικασίες. Μια από τις νέες μεθόδους για τον εκσυγχρονισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι η απλοποίηση των ισχυουσών διαδικασιών, η μείωση της γραφειοκρατίας, η ελαχιστοποίηση των βημάτων που είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας και ο περιορισμός των εκτελούμενων δραστηριοτήτων σε αυτές μόνο που ανήκουν στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας. Οι βασικές αρχές για τον ανασχεδιασμό είναι η ισχυρή ηγεσία, η επικοινωνία προς τα κάτω, η χρήση των εξελίξεων της τεχνολογίας, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η παράλληλη διεκπεραίωση των διαδικασιών. Προϋποθέτει να αγνοηθούν οι παραδοσιακές λειτουργίες και να δοθεί έμφαση στο σχεδιασμό και την εφαρμογή αποδοτικών διαλειτουργικών διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο, ο ανασχεδιασμός δίνει τη δυνατότητα να επανεξεταστούν τα θεμελιώδη στοιχεία των κύριων διαδικασιών του οργανισμού και να σχεδιαστούν από την αρχή (Piercy, Phillips and Lewis, 2013).

Ο Drucker (1988) ήταν ανάμεσα στους πρώτους που επεσήμαναν ότι εφαρμογή της επιχειρηματικότητας στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα αποτελεί την πιο κρίσιμη και πολύτιμη πολιτική πράξη αυτής της γενιάς. Παρά το γεγονός ότι η φράση

«επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα», παρουσιάζεται αντιφατική εντούτοις, έχει δημιουργήσει αρκετά θετικές προοπτικές, ως το μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών (Ζαμπετάκης, 2007). Επομένως για να γίνει κατανοητή η έννοια της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα την προσεγγίσαμε ως μια διαδικασία, η οποία εμφανίζεται στο ιδιαίτερο περιβάλλον του τομέα αυτού βελτιώνοντας τις υπηρεσίες του.

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα σημαίνει κάτι πολύ απλό: τη λειτουργία των κυβερνήσεων ως ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η άποψη αυτή βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές στη διαχείριση των πόρων τους, συγκρινόμενες με το δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με το Mintzberg (1996), η προσπάθεια μίμησης των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα από το δημόσιο τομέα αποτελεί λάθος προσέγγιση, η οποία παραβλέπει το ρόλο του δεύτερου για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας.

Λόγοι εφαρμογής προγραμμάτων ανασχεδιασμού στην δημόσια διοίκηση αναφέρονται από τους ερευνητές οι παρακάτω, (Andersen, 2006, Borins, 1997, Corrigan, 1997, Halachmi, 1997, Καρκατσούλης, 2004, Saxena, 1996) :

- ✓ *Υστέρηση του δημόσιου τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα:* ο δημόσιος τομέας δεν μεταρρυθμίστηκε ταυτόχρονα με τον ιδιωτικό, οπότε και εξακολουθεί να προκαλεί ελλείμματα και δημοσιονομικές κρίσεις.
- ✓ *Κρίση νομιμοποίησης του σύγχρονου κράτους:* το φαινόμενο αυτό πηγάζει από την ανικανότητα του σύγχρονου κράτους να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά καίρια κοινωνικά φαινόμενα, από την αδιαφάνεια των μηχανισμών της δημόσιας διοίκησης και από την αύξηση της κριτικής των πολιτών απέναντι στο πολιτικό σύστημα. Συνέπεια είναι η απαξίωση του κράτους και η εγκαθίδρυσή του στη συνείδηση των πολιτών ως ένας αναχρονιστικός και παρηκμασμένος θεσμός.
- ✓ *Ανάγκη περιορισμού των δαπανών της δημόσιας διοίκησης που επιβάλλεται από προγράμματα δημοσιονομικής εξυγίανσης:* ο περιορισμός των δαπανών δεν πρέπει να συνοδεύεται από ταυτόχρονη μείωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Αντίθετα, επιβάλλεται η αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών, αφού με λιγότερους πόρους θα πρέπει να επιτύχουν τα ίδια, κατ' ελάχιστον αποτελέσματα.

Τι σημαίνει όμως **προσαρμογή** της δημόσιας διοίκησης και των υπηρεσιών αυτής στις αλλαγές (Κίτης, 2000); Κατ' αρχήν ως προσαρμογή ορίζουμε την ικανότητα να *αναγνωρίζουμε* πραγματικές αλλαγές στις καταστάσεις, καθώς και ικανότητα αλλά και *διάθεση* να *ανταποκρινόμαστε* με κατάλληλο τρόπο σε αυτές. Τέσσερις είναι οι λογικές προϋποθέσεις της προσαρμογής:

- ✓ *Ικανότητα αναγνώρισης της αλλαγής:* δεν είναι αυτονόητο πως είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε ότι κάτι αλλάζει.
- ✓ *Ικανότητα ανταπόκρισης:* επιπλέον μπορεί να μην έχουμε την ικανότητα να ανταποκριθούμε σε αυτό που αλλάζει.
- ✓ *Διάθεση ανταπόκρισης:* ακόμα και αν αναγνωρίζουμε την αλλαγή και έχουμε την ικανότητα να ανταποκριθούμε, μπορεί να μην έχουμε τη διάθεση να κάνουμε κάτι τέτοιο.
- ✓ *Κατάλληλη ανταπόκριση:* μπορεί να ικανοποιούνται όλες οι προηγούμενες συνθήκες και τελικά η προσαρμογή την οποία παρέχουμε να μην είναι η κατάλληλη.

Σε ότι αφορά την ικανότητα αναγνώρισης πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχουν δύο βασικές προϋποθέσεις:



- ✓ ότι μπορούμε να εξασφαλίσουμε τον χρόνο που χρειάζεται για να αντιληφθούμε κάτι, αφού μερικές φορές μπορεί να μην παρέχεται η χρονική ευχέρεια για μια τέτοια αναγνώριση,
- ✓ ότι η αλλαγή είναι στα όρια της αντίληψης του ελέγχου που ασκούμε και όχι εκτός αυτών, δηλαδή ότι υπάρχει ενδεχόμενο η αλλαγή να αντιπροσωπεύει μια πλήρη ασυνέχεια με την έννοια ότι ξεφεύγει από τα δεδομένα όρια ελέγχου.

Επίσης, πρέπει να τονίσουμε τέσσερα επιπλέον πιθανά «στοιχήματα» που «πρέπει να αντιμετωπιστούν»:

- ✓ ότι διακρίνουμε την πραγματική από μία μη πραγματική αλλαγή,
- ✓ ότι εντοπίζουμε το σημείο-καμπή,
- ✓ ότι εντοπίζουμε την ταχύτητα της αλλαγής
- ✓ ότι λαμβάνουμε υπόψη μας τις πιθανές αλλαγές και αντιδράσεις που μπορεί να επιφέρει η ίδια η προσαρμογή.

Επισημαίνουμε ότι είναι δύσκολο είναι να ικανοποιηθούν όλες αυτές οι επιμέρους συνθήκες της ικανότητας αναγνώρισης, αλλά και πόσο πραγματικά δαπανηρή ή/και τραγική μπορεί να αποδειχθεί η ανικανότητα.

Ποιοι είναι, επομένως, οι **στρατηγικοί άξονες** αλλαγής στο δημόσιο και την τοπική αυτοδιοίκηση (Μητσόπουλος, 2008);

- ✓ Αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες
- ✓ Μετάβαση σε μια διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά και λιγότερο δαπανηρή
- ✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών
- ✓ Ενιαιοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου
- ✓ Ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων με την καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων
- ✓ Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- ✓ Ανανέωση και αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα
- ✓ Αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση
- ✓ Διασφάλιση της διαφάνειας
- ✓ Εφαρμογή της αρχής του ελέγχου

Τα **οφέλη** που προκύπτουν από τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης συνοψίζονται στα παρακάτω, (Andersen, 2006, Borins, 1997, Corrigan, 1997, Halachmi, 1997, Καρκατσούλης, 2004, Saxena, 1996):

- ✓ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων διαδικασιών, μειώνοντας το διοικητικό κόστος εκτέλεσής τους,
- ✓ Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες,
- ✓ Αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από την δημόσια διοίκηση,
- ✓ Εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου και της οργανωτικής δομής της δημόσιας διοίκησης ώστε να υποστηρίξει τον νέο τρόπο λειτουργίας της κάτι που επιφέρει μείωση της γραφειοκρατίας και απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών,
- ✓ Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων διαφόρων κατηγοριών. Το γεγονός αυτό, οδηγεί στην ορθότερη κατάρτιση δημόσιων προϋπολογισμών, με βάση την αποδοτικότητα και σε αποτελεσματικότερο έλεγχο των δημοσίων δαπανών,
- ✓ Αύξηση της διαφάνειας του κρατικού μηχανισμού, μέσω τήρησης και δημοσιοποίησης δεικτών και αποτελεσμάτων. Συνέπεια αυτού είναι η ανάπτυξη ενός

σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποί ευνοεί τις επενδύσεις και την οικονομική μεγέθυνση,

- ✓ Αύξηση του ενδιαφέροντος των πολιτών για τις δημόσιες διαδικασίες. Μία καλά οργανωμένη δημόσια διοίκηση η οποία λειτουργεί αποτελεσματικά και με πλήρη διαφάνεια, αυξάνει το ενδιαφέρον των πολιτών για συμμετοχή στα κοινά και ενισχύει την πίστη τους στο πολιτικό σύστημα.

Επίσης, αναφέρονται (Μπεσίλα-Βήκα, 2005) και τα παρακάτω οφέλη για την τοπική αυτοδιοίκηση:

- ✓ Βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού σε χρόνο, αποτελεσματικότητα, κόστος, ποιότητα υπηρεσιών, ευελιξία, δυνατότητες ανάπτυξης, κερδοφορία, ικανοποίηση δημοτών και άρα, εμπιστοσύνη πολιτών στην τοπική αρχή.
- ✓ Διευκόλυνση της ευθυγράμμισης των κύριων διαδικασιών με τη στρατηγική του οργανισμού,
- ✓ Δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη,
- ✓ Βελτιστοποίηση της οργανωσιακής δομής που θα οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική διαλειτουργιακή απόδοση. Το οργανόγραμμα του φορέα γίνεται πιο επίπεδο, με λιγότερα στρώματα ιεραρχίας και μεγαλύτερη ευελιξία,
- ✓ Υιοθέτηση της χρήσης μεθόδων βέλτιστης πρακτικής, ώστε να επιταχυνθεί η μάθηση από τους καλύτερους στο είδος τους οργανισμούς και να δοθεί έναυσμα για αλλαγή,
- ✓ Οι αυξημένες δυνατότητες και η καλύτερη απόδοση οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια για βελτιστοποίηση της θέσης του οργανισμού, σε καλύτερη στοχοθεσία και ευκολότερη επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- ✓ Δημιουργία κλίματος συνεργασίας τόσο τομεακά, όσο και διατομεακά.
- ✓ Βελτίωση των σχέσεων εργαζομένων και διοίκησης- τοπικών αρχών.
- ✓ Οι εργαζόμενοι καταρτίζονται και αποκτούν δεξιότητες που μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω βελτίωση της διαδικασίας,
- ✓ Απόκτηση πρωτοπορίας στον τομέα της τεχνολογίας – αυτοματοποίηση,
- ✓ Βελτίωση της εσωτερική επικοινωνίας, κάθετα, οριζόντια και διαγώνια.

Ο ανασχεδιασμός μπορεί να μην είναι εύκολο να εφαρμοστεί, εξ' αιτίας ορισμένων χαρακτηριστικών που ενυπάρχουν σε ένα δημόσιο οργανισμό, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω. Τα χαρακτηριστικά αυτά που θα μπορούσαν να θεωρηθούν και ως εμπόδια για την εφαρμογή του ανασχεδιασμού (Μπεσίλα-Βήκα, 2005) είναι τα παρακάτω:

- ✓ Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί δίνουν έμφαση στις γραπτές διαδικασίες και στους τύπους, ενώ παρουσιάζουν και έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής και στοχοθεσίας.
- ✓ Η έννοια του πελάτη στο δημόσιο τομέα είναι διαφορετική από τον ιδιωτικό τομέα. Ακόμα κι αν διευκρινιστεί η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη στην αλυσίδα ποιότητας υπηρεσιών, οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί είναι μονοπώλια ή έστω ολιγοπώλια και η γραφειοκρατική οργάνωση τους δεν έχει θέση για τη «φωνή του πολίτη-πελάτη» (voice of the customer), παράμετρο ιδιαίτερα σημαντική στον ιδιωτικό τομέα.
- ✓ Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τον ανασχεδιασμό οφείλονται κυρίως στη συνεργασία και την οριζόντια δράση μεταξύ λειτουργιών. Όμως, στη Δημόσια Διοίκηση, η οργάνωση και η επικοινωνία γίνεται με βάση την κάθετη δομή της ιεραρχίας και άρα, είναι πιθανόν η εφαρμογή του να αποδειχθεί ένα αρκετά δύσκολο εγχείρημα,

- ✓ Η βελτίωση μιας διαδικασίας προϋποθέτει καταρχήν τον καθορισμό της. Είναι γεγονός ότι η έννοια αυτή είναι νέα στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς, πράγμα το οποίο καθιστά αρκετά δύσκολο τον καθορισμό της, τη μέτρηση της απόδοσής της και την αξιολόγησή της.
- ✓ Η έννοια της ιεραρχίας είναι πολύ αυστηρή στις γραφειοκρατικές δημόσιες υπηρεσίες και έτσι, τα μεσαία στελέχη δεν έχουν πολλές ευκαιρίες αυτόνομης δράσης χωρίς εξουσιοδότηση από κάποιον προϊστάμενο. Με την έννοια αυτή δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλία (Corrigan and Joyce, 1997)
- ✓ Η αδυναμία που αισθάνονται οι δημοτικές αρχές οφείλεται εν μέρει και στο γεγονός, ότι βλέπουν πως τα καλύτερα παραδείγματα προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα. Η κρίση αυτή των δημοτικών αρχών έχει πάρει πλέον μια ιδεολογική μορφή. Οι αρχές δεν αισθάνονται απλά άγχος, αλλά και ότι τους λείπει το θεωρητικό υπόβαθρο που θα τους απομακρύνει από αυτήν την ανησυχία,
- ✓ Οι διοικητικοί υπάλληλοι της Αυτοδιοίκησης πρέπει να εφαρμόζουν την πολιτική, που έχει καθοριστεί από αιρετούς αντιπροσώπους του λαού, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι δεν έχουν εξουσία και αρμοδιότητα να λαμβάνουν αρκετές πρωτοβουλίες, εφόσον οι προσωπικές τους αποφάσεις και κρίσεις έρχονται πολλές φορές σε αντίθεση με αυτές των εκλεγμένων αντιπροσώπων της τοπικής κοινωνίας.

Πέρα από τα προαναφερθέντα εμπόδια στη διαχείριση της αλλαγής στους δημοσίους οργανισμούς η σχετική βιβλιογραφία (UNDP, 2006) αναφέρει και κάποια ειδικότερα προβλήματα που έχουν καταγραφεί διεθνώς από την εμπειρία χωρών που δρομολόγησαν αλλαγές στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών τους. Τέτοια επιμέρους προβλήματα είναι τα παρακάτω:

A. Η διαχείριση της αλλαγής γίνεται συνήθως χωρίς στόχους και κατεύθυνση: λέγεται ότι η θεσμική/ οργανωσιακή αλλαγή είναι δύσκολο να γίνει κατανοητή και ακόμα λιγότερο να εφαρμοστεί όταν πρόκειται για τον δημόσιο τομέα (UNDP, 2006). Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν συνήθως πολυάριθμους και πολλές φορές αντιφατικούς στόχους, κι ένας βασικός λόγος γι αυτό είναι ότι οι διαφορετικοί πελάτες περιμένουν διαφορετικά πράγματα και οι προσδοκίες αυτές λειτουργούν σε αντίθετη κατεύθυνση ή συγκρούονται μεταξύ τους. Τα στελέχη που έχουν υπηρετήσει σε ανώτερες θέσεις τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα πιστεύουν ότι το management είναι τελείως διαφορετικό και σαφώς δυσκολότερο στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό. Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν επιπλέον οι χώρες που προχωρούν σε αλλαγές στη δομή και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών του είναι συχνά η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στον τομέα της καθοδήγησης, της ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, την εκπαίδευση στην οργανωσιακή ανάπτυξη και διαχείριση των αλλαγών, όπως σημειώνεται σε έκθεση του UNDP (2006).

B. Τα αποτελέσματα της αλλαγής είναι απρόβλεπτα: τα προγράμματα μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα, είναι ιδιαίτερα απρόβλεπτα κυρίως γιατί συνεπάγονται αλλαγές σε παγιωμένους ρόλους και ικανότητες και ανατρέπουν τις υπάρχουσες βάσεις θεσμικής εξουσίας (UNDP, 2006). Η διαχείριση της αλλαγής είναι δύσκολο εγχείρημα σε οργανισμούς όπου κυριαρχούν επαγγελματικές ομάδες οι οποίες επιδιώκουν να διατηρήσουν τους όρους των υπηρεσιών που παρέχουν, αγνοώντας ακόμα και τις επιθυμίες των πελατών. Περισσότερο από ότι συμβαίνει στους ιδιωτικούς οργανισμούς η διαχείριση της αλλαγής στο δημόσιο τομέα επηρεάζεται καθορίστηκα από το πλέγμα των διαμορφωμένων μορφών εξουσίας που ενίοτε αποτελούν τροχοπέδη στην εφαρμογή της αλλαγής.

Γ. Η διαχείριση της αλλαγής δεν υποστηρίζεται: η αναγκαιότητα να κινητοποιηθεί και να πειστεί η ηγεσία και τα μεσαία στελέχη για την ανάγκη της αλλαγής, δεν αρκεί για την επιτυχία ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος. Θα πρέπει όλα τα μέλη του οργανισμού να πειστούν για την αναγκαιότητά της και να δεσμευτούν για την εφαρμογή της.

Δ. Τα αποτελέσματα της αλλαγής δεν είναι βιώσιμα: η αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία και δεν συμβαίνει άπαξ. Τα αποτελέσματα της θα πρέπει να παγιωθούν και να ενσωματωθούν στις μεθόδους εργασίας που ακολουθεί ο οργανισμός. Το πρόβλημα της αποτυχίας των μεταρρυθμίσεων ή άλλων μορφών οργανωσιακών αλλαγών είναι επομένως πρόβλημα έλλειψης υποκίνησης και τεχνογνωσίας στη διαχείριση της αλλαγής ώστε αυτή να σταθεροποιηθεί και να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Παρά το γεγονός ότι πολλοί συγγραφείς (Μπεσίλα-Βήκα, 2005) έχουν περιγράψει διάφορες απόψεις για τον ανασχεδιασμό και πολλοί οργανισμοί, είτε με επιτυχία, είτε με αποτυχία, προσπάθησαν να ανασχεδιάσουν τις πρακτικές και τις διαδικασίες τους για να μεγιστοποιήσουν το όφελος τους, δεν υπάρχει συγκεκριμένη μεθοδολογία για να πραγματοποιήσουν αυτή. Τα βήματα που ο καθένας ακολουθεί είναι διαφορετικά και ο τρόπος προσέγγισης του ανασχεδιασμού απέχει από συγγραφέα σε συγγραφέα. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει ένα πλαίσιο – μεθοδολογία - για την εφαρμογή του οργανωσιακού ανασχεδιασμού, το οποίο περιλαμβάνει έξι βασικά στάδια - κλειδιά (Talwar, 1993, Davenport, 1993, Morris, 1994):

- ✓ Καθορισμός - διασαφήνιση του οράματος του ανασχεδιαζόμενου οργανισμού-στοχοθεσία.
- ✓ Προγραμματισμός και αρχικός σχεδιασμός για το πώς θα επιτευχθεί το όραμα του οργανισμού.
- ✓ Ανάλυση της τρέχουσας δομής και των διαδικασιών.
- ✓ Ανασχεδιασμός της οργανωσιακής δομής.
- ✓ Εφαρμογή των αλλαγών στις διαδικασίες.
- ✓ Μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής - μαθήματα για το μέλλον.

Σύμφωνα με τον Andersen (2006), ο ανασχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης είναι ένα ιδιαίτερα δύσκολο εγχείρημα λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τους δημόσιους από τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Τα προγράμματα ανασχεδιασμού πρέπει να προσαρμόζονται στα ιδιαίτερα γνωρίσματα του δημόσιου τομέα και να προβλέπουν τις παρακάτω **δράσεις**, (Andersen, 2006), Corrigan, 1997, Halachmi, 1997, Saxena, 1996) :

- ✓ *Καθορισμός οράματος και στρατηγικής για τον οργανισμό.* Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί παρουσιάζουν έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής και στοχοθεσίας. Χωρίς στοχοθεσία είναι αδύνατη η κατάρτιση προγραμμάτων ανασχεδιασμού.
- ✓ *Αναλυτικός προσδιορισμός των διαδικασιών που εκτελούνται από την δημόσια διοίκηση.* Ο ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας προϋποθέτει τον αναλυτικό καθορισμό της: τα βήματα εκτέλεσης, τις εισροές και τις εκροές της. Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί δεν διαθέτουν τεκμηριωμένη περιγραφή των διαδικασιών που ακολουθούν, γεγονός που καθιστά αδύνατη την βελτίωση της διαδικασίας μέσω δεικτών απόδοσης.
- ✓ *Μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες.* Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας και οι υποδείξεις για την βελτίωσή της, είναι μία από τις βασικότερες παραμέτρους του

ανασχεδιασμού διαδικασιών στον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα ο παράγοντας αυτός δεν εξετάζεται καθόλου.

- ✓ *Μελέτη της νομοθεσίας η οποία ορίζει την επιχειρησιακή διαδικασία.* Οι διαδικασίες του δημόσιου τομέα εκτελούνται βάση αυστηρού νομοθετικού πλαισίου. Κατά την διαδικασία του ανασχεδιασμού πρέπει να μελετηθεί το σχετικό πλαίσιο ώστε να προσδιοριστούν οι περιορισμοί κατά τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας.
- ✓ *Εξέταση των υποχρεώσεων διαφάνειας που έχει ο δημόσιος τομέας.* Από το νόμο είναι υποχρεωμένος να τηρεί πλήθος στοιχείων για όλες τις πράξεις και αποφάσεις του, ώστε να είναι δυνατός ο μετέπειτα έλεγχος της νομιμότητάς τους. Το γεγονός αυτό εισάγει περιορισμούς στον ανασχεδιασμό, αφού πρέπει να προβλεφθούν και δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στο τελικό αποτέλεσμα.

Η βιβλιογραφία του δημοσίου management έχει πολλές φορές αναδείξει την ανάγκη πειθούς των εργαζομένων για την αναγκαιότητα της αλλαγής και την ανάγκη μετάδοσης της σε όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία φορείς (Abramson and Lawrence 2001, Young, 2001, Bingham and Wise 1996). Μάλιστα οι Denhardt and Denhardt (1999) περιγράφουν πόσο αποτελεσματικά η managers της τοπικής κυβέρνησης κατάφεραν να πιστοποιήσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής μέσα από μια διαδικασία «ακούγοντας και μαθαίνοντας» και στη συνέχεια να μεταδώσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής με τρόπο που να εξασφαλίζει τη γενική υποστήριξη απέναντι στη μεταρρύθμιση. Ειδικότερα όσον αφορά την οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα δύο βασικές πτυχές του προγράμματος δράσης κρίνονται ως αποφασιστικές: Καταρχήν ο καθορισμός της ακρίβειας και της σαφήνειας της στρατηγικής και το κατά πόσον η στρατηγική αυτή στηρίζεται σε εμπειρικά δεδομένα και είναι συνεκτική (Bishop and Jones, 1993). Η εφαρμογή ενός συστήματος στρατηγικής διαχείρισης με στόχους είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση. Στην πράξη τα πράγματα είναι ακόμα πιο δύσκολα, γιατί προϋποθέτουν μεγάλου βάθους αναλύσεις της πραγματικότητας. Και αν ακόμα καταφέρουν οι επιτελείς να θέσουν στόχους σαφείς και εξειδικευμένους, θα πρέπει όλα αυτά να εφαρμοστούν επιτυχώς στην πράξη για να μη μείνουν απλώς μια άσκηση επί χάρτου. Εν πάση περιπτώσει, η θεωρία διδάσκει ότι οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και συνεκτικοί ώστε να εξασφαλίζεται η ενότητα και η συνάφεια ανάμεσα στις προβλέψεις των σχεδίων αυτών και τα τελικά αποτελέσματα (Bishop and Jones, 1993). Στην αντίθετη περίπτωση θα υπάρξουν παρερμηνείες κατά την εφαρμογή του προγράμματος και το τελικό αποτέλεσμα θα αποκλίνει από αυτό που είχε στην αρχή προκαθοριστεί (Montjoy and O' Toole, 1999).

Σε ότι αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης των αλλαγών και την προσαρμογή, προτείνονται (Κίτης, 2000) τέσσερα πιθανά **μοντέλα προσαρμογής**:

- ✓ **Τμηματική προσαρμογή:** αν η αλλαγή που αντιμετωπίζετε δεν είναι κάτι εντελώς καινούριο, δείτε τι διαθέτει ήδη η Υπηρεσία ως βασικό σχέδιο και ξεκινήστε από εκεί που είστε, προσαρμόζοντας τμηματικά το ήδη υφιστάμενο σχέδιο, όχι μακριά από το καθιερωμένο σχέδιο. Γενικά, είναι από τα πιο συνηθισμένα είδη προσαρμογής, με πολλά δυναμικά πλεονεκτήματα, αφού η εφαρμογή του δεν προκαλεί αναστάτωση στο υφιστάμενο περιβάλλον. Είναι φθινό, απλό, χωρίς τρομερά γνωστικά προαπαιτούμενα, επινοητικότητα και φαντασία. Από την άλλη πλευρά, αυτού του είδους η προσαρμογή είναι από τη φύση της συντηρητική και ορισμένες φορές μπορεί να είναι τελείως ανέφικτη ή/και ακατάλληλη, όπως σε ένα παράδειγμα μετά από μια καταστροφή, που πραγματικά πρέπει να αρχίσουμε από την αρχή. Το καθιερωμένο σχέδιο μπορεί να μην αρκεί.

- ✓ **Ανασυνδυασμός:** αν επιδιώκετε ένα εντελώς διαφορετικό αποτέλεσμα ή θέλετε να εξυπηρετήσετε έναν εντελώς διαφορετικό σκοπό, εξετάστε τη δυνατότητα του ανασυνδυασμού. Ο ανασυνδυασμός ενσωματώνει τον προηγούμενο τρόπο, αλλά απαιτεί μεγαλύτερη επιτήδευση και επινοητικότητα, καθώς σημαίνει ελάχιστες μεν τροποποιήσεις, αλλά *σε καθεμιά* από τις ομάδες των καθιερωμένων στοιχείων, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν κανόνες, διαδικασίες, λειτουργίες και γενικότερα μέσα εφαρμογής. Δημόσιες υπηρεσίες που λειτουργούν ως οιονεί «γραμμές παραγωγής», μπορεί να επανασυνδυαστούν με τον ίδιο τρόπο. Είναι πιο απαιτητικός από τον προηγούμενο κατά το ότι ζητά περισσότερη φαντασία και επιτηδειότητα. Επιπλέον, απαιτεί πολύ περισσότερη προσοχή, καθώς αν δεν καθοριστούν και συγχρονιστούν με αρκετή ακρίβεια όλες οι μικρότερες τροποποιήσεις, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι χαοτικό. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να προσφέρει οικονομία στα διοικητικά υλικά ταυτόχρονα με την ταχύτητα και την εντύπωση της μεγάλης ευκολίας στην επίτευξη του.
- ✓ **Μίμηση:** εξετάστε μήπως κάποιος άλλος σε μια ανάλογη υπηρεσία «έχει ανακαλύψει τον τροχό πριν από εσάς». Η αντιγραφή μπορεί να θεωρείται δεύτερης διανοητικής αξίας, όμως μπορεί πραγματικά κάτι τέτοιο να χρειάζεται μεγάλη δημιουργικότητα. Η μίμηση διαθέτει προφανή πλεονεκτήματα, αλλά μπορεί να αναστατώσει την υφιστάμενη κατάσταση σε σημαντικό βαθμό, ενώ το πρότυπο μπορεί να μην «κολλάει» στο διαφορετικό πλαίσιο που πρόκειται να μεταφερθεί.
- ✓ **Πρωτοτυπία:** δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι αυτή η εναλλακτική λύση περιγράφεται τελευταία. Είναι η πιο απαιτητική από όλες και αν η προσαρμογή που επιδιώκετε δεν επιδέχεται εφαρμογή κατά στάδια, αλλά προϋποθέτει εφαρμογές μια και έξω, ίσως είναι καλύτερα να εξετάσετε ξανά το ενδεχόμενο κάποιας αντιγραφής. Στην πράξη, η αληθινή πρωτοτυπία συναντάται συνήθως με την επιδίωξη της αίγλης ή καταστάσεις ανάγκης, όπως θα ήταν αν ως ήδη πρωτοπόροι δεν διαθέτατε την πολυτέλεια της αντιγραφής.

Για την **διευκόλυνση της αλλαγής**, οι διαχειριστές έχουν στη διάθεσή τους κάποια εργαλεία μέτρησης μέσα από τα οποία μπορούν να εκτιμήσουν και να προβλέψουν τις πιθανότητες επιτυχούς ή μη έκβασης της μεταρρύθμισης. Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά ορισμένα από αυτά (UNDP, 2006):

- ✓ Μέτρηση ικανοτήτων του UNDP
- ✓ Πρόβλεψη της αλλαγής
- ✓ Μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων
- ✓ Τεχνική των επτά S
- ✓ SWOT Analysis
- ✓ Τεχνική του δέντρου
- ✓ Stakeholder management
- ✓ Benchmarking
- ✓ European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model
- ✓ Learning organization
- ✓ Total quality management
- ✓ Μοντέλο της ισορροπημένης στοχοθεσίας

Παραπάνω αναφερθήκαμε στους λόγους για τους οποίους η διοίκηση των δημοσίων οργανισμών διακρίνεται σαφώς από την αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον η διοίκηση του δημοσίου τομέα εξαρτάται αποκλειστικά από την οργάνωση, τη λειτουργία και τις αλληλοσυσχετίσεις εντός του οργανισμού και επηρεάζεται από τις ιδιαιτερότητες της

εκάστοτε συγκυρίας αλλά και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που τον εκπροσωπούν. Η σημασία αυτών των προϋποθέσεων είναι τόσο μεγάλη ώστε μπορούν να οδηγήσουν τις πρωτοβουλίες αυτές σε κατευθύνσεις διαφορετικές από τις αρχικά επιδιωκόμενες και ότι το αποτέλεσμα τους είναι σε κάθε περίπτωση αθροιστικό. Αυτό το τελευταίο σημαίνει ότι κάθε ένας παράγοντας προσδιοριστικός της αλλαγής, ενδέχεται να συνεισφέρει στην επιτυχή ή μη έκβαση της αλλαγής όχι από μόνος του αλλά συναθροιζόμενος στη συνεισφορά και των υπόλοιπων παραγόντων. Γι αυτό και η διαχείριση της αλλαγής είναι ένα δύσκολο εγχείρημα που συνεπάγεται ρίσκο ως προς το αποτέλεσμα και ενέχει τον κίνδυνο να μην πραγματοποιηθεί στην πράξη.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες **καθοδηγητικές αρχές και προϋποθέσεις** που έχουν διατυπωθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία με σκοπό τη διευκόλυνση της διαχείρισης της αλλαγής των δημοσίων οργανισμών (Kotler, 1995, Kets de Vries and Balazs 1999):

- ✓ **Διαπίστωση της ανάγκης για αλλαγή:** Οι μάνατζερ και οι ηγέτες του οργανισμού θα πρέπει να διατυπώσουν την ανάγκη για αλλαγή και να επικοινωνήσουν στο προσωπικό το όραμά τους για το περιεχόμενο και την κατεύθυνση της αλλαγής. Η έρευνα έχει δείξει ότι η εφαρμογή μιας προγραμματισμένης αλλαγής, όχι μόνο θα πρέπει να πιστοποιηθεί από τους ηγέτες, αλλά και να πειστούν οι εργαζόμενοι και οι πελάτες του οργανισμού ότι η αλλαγή αυτή είναι αναγκαία.
- ✓ **Επικοινωνήση της αλλαγής:** η επικοινωνήση της αλλαγής προς όλες τις κατευθύνσεις συμβάλει στη μείωση της αβεβαιότητας και περιορίζει το αίσθημα της απειλής κυρίως για όσους νοιώθουν ότι διακυβεύεται η θέση τους και τα συμφέροντά τους από τη εφαρμογή της μεταρρύθμισης. Γι αυτό και η πληροφόρηση σχετικά με τους βασικούς στόχους και το περιεχόμενο της αλλαγής πρέπει να γίνεται σε όλα τα στάδια της καθιέρωσης της.
- ✓ **Εξασφάλιση υποστήριξης από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και αντιμετώπιση των αντιστάσεων:** το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, τοπική κοινωνία, επαγγελματικές οργανώσεις, Μ.Μ.Ε., κτλ) παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο με το εσωτερικό περιβάλλον. Η εξασφάλιση υποστήριξης και η αντιμετώπιση των αντιστάσεων, που προέρχονται κυρίως από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, είναι βασική προϋπόθεση της αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής. Ο Van de Ven (1993) έχει δείξει ότι μια κρίση ή ένα ισχυρό σοκ που μπορεί να προέλθει από μια απότομη αλλαγή είναι πιθανόν να εξαλείψει τις όποιες αντιδράσεις και να εμφανίσει την αλλαγή στα μάτια αυτών που αντιδρούν ως αναπόφευκτη διαδικασία. Ομοίως, ο Kotter (1995) θεωρεί ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να περάσουν την αλλαγή ως τετελεσμένο και αναπόφευκτο γεγονός αν θέλουν η αλλαγή να έχει πιθανότητες επιτυχίας. Στο δημόσιο τομέα η συμμετοχή των εργαζομένων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική. Οι μόνιμοι υπάλληλοι της δημόσιας διοίκησης θεωρούν συχνά ότι οι πολιτικοί σχεδιάζουν επί χάρτου χωρίς να γνωρίζουν τα ζητήματα της διοικητικής πρακτικής και παραβλέποντας τα προβλήματα που είναι δυνατόν να αναφύονται κατά την εφαρμογή των σχεδίων στην πράξη. Η ενίσχυση του ρόλου των εκπροσώπων της δημόσιας διοίκησης και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε πραγματική απομείωση των όποιων αντιστάσεων.
- ✓ **Εξασφάλιση της υποστήριξης και δέσμευσης των ανωτάτων στελεχών:** η αλλαγή θα έχει επιτυχία μόνο όταν οι κυρίαρχοι συνασπισμοί και τα ηγετικά στελέχη έχουν πειστεί για την αναγκαιότητά της και για το όφελος που αυτή συνεπάγεται για τους ίδιους και τον οργανισμό. Για αυτό οι εισηγητές της μεταρρύθμισης θα πρέπει πριν από όλα να μοιραστούν το όραμα της μεταρρύθμισης και να επικοινωνήσουν τους

στόχους του προγράμματος με τις κυρίαρχες ομάδες του οργανισμού, των οποίων τα συμφέροντα επηρεάζονται ή ακόμα και διακυβεύονται από την εφαρμογή της μεταρρύθμισης. Από την άλλη πλευρά, η εισαγωγή μιας αλλαγής, ακριβώς επειδή πρόκειται για μια διαδικασία ανακατανομής πόρων προκαλεί αντιδράσεις κυρίως από την πλευρά των εργαζομένων, τις οποίες οι εισηγητές της μεταρρύθμισης θα πρέπει να έχουν στο νου τους. Για το λόγο αυτό οι αρμόδιοι για την διαχείριση της αλλαγής θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν ένα συνδυασμό παροχής κινήτρων (οικονομικών και μη) και διευκόλυνσης της διαδικασίας με την έννοια της υπόδειξης των ευκαιριών που παρουσιάζονται για τους βασικούς δρώντες από την επιτυχία της μεταρρύθμισης (UNDP, 2006). Ειδικότερα, όσον αφορά τα κίνητρα στο δημόσιο τομέα, εκτιμάται ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν περισσότερο την ασφάλεια της επαγγελματικής τους θέσης, προαγωγές, περισσότερη ισχύ στον επαγγελματικό τους χώρο και αναγνώριση σε σχέση με τις χρηματικές ανταμοιβές. Τα κίνητρα αυτά, ακριβώς επειδή αναφέρονται σε ζητήματα μη οικονομικής φύσης, δεν μπορούν να οριστούν εύκολα και να εκτιμηθούν με ακρίβεια και συνεπώς δεν μπορεί να είναι εγγυημένα σε περίπτωση που αλλάξουν οι όροι απασχόλησης. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που οι εισηγητές των αλλαγών στο δημόσιο τομέα δεν μπορούν να πείσουν τους εμπλεκόμενους φορείς για τα ωφέλη που θα προκύψουν για αυτούς του ίδιους. Οποιαδήποτε μορφή κι αν έχει ο φορέας της διαχείρισης της αλλαγής (προσωπικότητα κύρους ή συλλογικό όργανο καθοδήγησης) ο ρόλος του είναι καθοριστικός κυρίως όταν πρόκειται για μεταρρυθμίσεις του δημοσίου τομέα (Abramson and Lawrence, 2001).

- ✓ **Εξασφάλιση υποστήριξης από το εξωτερικό περιβάλλον:** οι οργανωσιακές αλλαγές στο δημόσιο τομέα έχουν την ανάγκη υποστήριξης των πολιτών και των άλλων κοινωνικών φορέων που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και επηρεάζουν τη λειτουργία του (συνδικαλιστικοί φορείς, επιμελητήρια, ΜΜΕ κτλ). Η επίδραση αυτών των φορέων στο τελικό αποτέλεσμα της αλλαγής προέρχεται από την ικανότητα τους να επιβάλλουν θεσμικούς όρους στη μεταρρύθμιση και να επηρεάσουν τους τρόπους χρηματοδότησής της.
- ✓ **Εξασφάλιση χρηματοδότησης και άλλου είδους οικονομικών πόρων:** η επιτυχία μιας μεταρρύθμισης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ύπαρξη επάρκειας πόρων. Κάθε σχεδιασμένη μορφή αλλαγής συνεπάγεται μεταφορά πόρων από κάποιες δραστηριότητες που γίνονταν μέχρι τώρα σε κάποιες νέες δραστηριότητες που επιβάλλει η αλλαγή (Nadler and Nadler, 1998, Burke, 2002).
- ✓ **Ανάγκη θεσμοποίησης της αλλαγής:** για να σταθεροποιηθεί η διαδικασία και να παραμείνει διαρκής, τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να ενσωματώσουν τις νέες πρακτικές και διαδικασίες της αλλαγής ή καινοτομίας στους τρόπους εργασίας τους. Οι Armenakis, Harris and Field (1999) έχουν αναπτύξει ένα μοντέλο θεσμοποίησης της αλλαγής σύμφωνα με το οποίο η ηγεσία θα πρέπει να διαμορφώσει δομές, διαδικασίες και πολιτικές ανάπτυξης προσωπικού, όπως π.χ. πρακτικές ενεργητικής συμμετοχής της μορφής «μαθαίνω κάνοντας», συλλογή στοιχείων για τη διαπίστωση αλλαγής της συμπεριφοράς, συχνές συναντήσεις με τα προσωπικά, εφαρμογή πιλοτικών και δοκιμαστικών προγραμμάτων, κτλ. Υπάρχει διχογνωμία για το κατά πόσο είναι σκόπιμη η απότομη εφαρμογή ή αντίθετα η σταδιακή και με μικρά βήματα αλλαγή. Υποστηρίζεται ότι στο δημόσιο τομέα μια σταδιακή αλλαγή εμπεριέχει ρίσκο αφού η πολιτική ηγεσία είναι προσωρινή και το εγχείρημα της αλλαγής είναι πιο εύκολο να αδρανήσει.
- ✓ **Η αλλαγή είναι κανονιστική διαδικασία:** η αλλαγή είναι από τη φύση της κανονιστική, με την έννοια ότι λαμβάνει χώρα πρωτίστως στο ατομικό επίπεδο



δηλαδή στο επίπεδο της συμπεριφοράς, των συνηθειών, της κουλτούρας, των αξιών και των κινήτρων.

- ✓ **Η αλλαγή πρέπει να είναι συστημική:** η διαχείριση της αλλαγής θα πρέπει να διατρέχει όλα τα μέρη και τμήματα του οργανισμού στη μεταξύ τους σχέση και αλληλεξάρτηση και να μην είναι αποσπασματική και γίνεται σε μεμονωμένα τμήματα.

Τα σπουδαιότερα **μαθήματα** από τις προσπάθειες απλούστευσης των διαδικασιών των τελευταίων είκοσι χρόνων είναι τα ακόλουθα (Καρκατσούλης, 2001):

- ✓ Η απλούστευση δεν συνιστά μία εφ' άπαξ στατική διαδικασία. Η απλούστευση διαδικασιών είναι μια διαρκής και συνεχόμενη ανάγκη, εφόσον οι τεχνολογικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις τις καθιστούν αλυσιτελείς.
- ✓ Η απλούστευση των διαδικασιών είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την αλλαγή και τη μεταρρύθμιση του συνόλου των δράσεων που συγκροτούν τις διαδικασίες λήψης απόφασης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα,
- ✓ Η απλούστευση των διαδικασιών απαιτεί σταθερές πολιτικές αποφάσεις για τον περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού και την υιοθέτηση συγκεκριμένων αρχών παρέμβασης,
- ✓ Ο συντονισμός των διαδικασιών αποτελεί περισσότερο ένα θέμα πολιτισμικό, παρά τεχνικό. Με αυτό εννοείται, ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιχειρησιακή κουλτούρα, από το πόσο δηλαδή αυτή είναι δεκτική στη επιχειρησιακή αλλαγή,
- ✓ Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών απαιτεί την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στο διοικητικό και οικονομικό γίγνεσθαι, τη μέγιστη αυτοσυνείδηση και εκτίμηση του ρόλου τους.

Στη σχολή Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου του Harvard, εκπονήθηκε μια συγκριτική μελέτη παραδειγμάτων δημοσίων οργανισμών που κέρδισαν βραβείο στο θεσμό των Αμερικάνικων Βραβείων Διακυβέρνησης για την υιοθέτηση μεθοδολογιών ποιότητας και τη χρήση καινοτομικών μεθόδων διακυβέρνησης. Έπειτα από εξέταση των μεθοδολογιών διακυβέρνησης και των πολιτικών που ακολουθήθηκαν, η μελέτη κατέληξε, ότι στα παραδείγματα υπήρχαν τα κοινά στοιχεία, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν μαθήματα για τους υπόλοιπους τοπικούς οργανισμούς (Grubb, 1999). Τα στοιχεία αυτά είναι:

- ✓ Ξεκάθαρος καθορισμός του οράματος και της αποστολής του οργανισμού.
- ✓ Καθορισμός προκλητικών, ενδιαφερόντων αλλά και ταυτόχρονα εφικτών στόχων για να αξιολογηθεί η απόδοση του οργανισμού,
- ✓ Συνεργασία με άλλους κυβερνητικούς οργανισμούς, όσο είναι εφικτό,
- ✓ Δημιουργία συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.
- ✓ Σεβασμός και αξιοποίηση των δεξιοτήτων του προσωπικού «πρώτης γραμμής».
- ✓ Πλήρης προσδιορισμός των πολιτών, στην ικανοποίηση των οποίων δίνεται έμφαση από τη Δημόσια Υπηρεσία. Εντοπισμός, δηλαδή, του target group στο οποίο η Υπηρεσία απευθύνονται.
- ✓ Η συμμόρφωση μπορεί να επιτευχθεί τόσο με τη συνεργασία, όσο και με την παραδοσιακή δύναμη της επιβολής.
- ✓ Συνειδητοποίηση του πώς οι δυνάμεις της αγοράς μπορούν να συμπληρώσουν την παροχή των δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών.
- ✓ Χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες.
- ✓ Ευελιξία, επιμονή και ανάληψη ρίσκων και πρωτοβουλιών.

## 10.1 Το μοντέλο UNDP για τη διοίκηση αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα

Ένα ιδιαίτερο μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για το τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα, είναι εκείνο που έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.) μέσω του Προγράμματος Ανάπτυξης (U.N.D.P.) (UNDP, 2006). Το μοντέλο αυτό δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων από την προωθούμενη αλλαγή τα οποία θα γίνουν αποδεκτά από όλους τους εμπλεκόμενους, είναι βιώσιμα και πραγματοποιήσιμα (Παπαδόπουλος, 2011). Είναι μια στρατηγική που προσιδιάζει στην ιδιαίτερη βαρύτητα που έχουν οι μέτοχοι (stakeholders) στο δημόσιο τομέα και στην απόλυτη ανάγκη να δημιουργηθούν για αυτούς ωφέλειες από την προωθούμενη αλλαγή, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη της. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ανεξαρτήτως της αιτίας που την προκάλεσε την ανάγκη για αλλαγή, τους επιμέρους στόχους της και το συνδυασμό των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό και την υλοποίησή της, κάθε διαδικασία αλλαγής έχει σαν αντικείμενο δύο βασικές κατηγορίες ενεργειών: (α) τη διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής και (β) την εκτέλεση της αλλαγής καθεαυτής. Ακολουθεί μία συνοπτική περιγραφή των βασικών ενεργειών:

1. **Διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής** που περιλαμβάνει:
  - I. *Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την αλλαγή*: περιλαμβάνονται ενέργειες όπως η δημιουργία του οράματος και της πειθούς περί αναγκαιότητας αλλαγής. Είναι το κυρίως κομμάτι ευθύνης της ηγεσίας.
  - II. *Ανάλυση του γενικού πλαισίου της αλλαγής*: περιλαμβάνονται ενέργειες που θα διαγνώσουν τη δυνατότητα εφαρμογής, τις δυσκολίες και προκλήσεις π.χ. ποιοι χάνουν και ποιοι κερδίζουν, ζητήματα κοινωνικά, πολιτικά και νομικά, συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων και έρευνα πάνω στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
2. **Εφαρμογή της διαδικασίας αλλαγής** που περιλαμβάνει:
  - I. *Διευκόλυνση της αλλαγής*, με ενέργειες όπως η δημιουργία συνασπισμών και συμμαχιών υπέρ της αλλαγής, διαβουλεύσεις, μεθόδους λήψης αποφάσεων, κτίσιμο συναντίληψης.
  - II. *Επικοινωνία της αλλαγής*, με ενέργειες όπως δημόσιες συγκεντρώσεις, ενημερώσεις, διάφορες μορφές διπλής επικοινωνίας, και διάχυση της απαραίτητης πληροφορίας σε όλο τον οργανισμό.

Χρησιμοποιώντας το παραπάνω μοντέλο ως βάση και προσθέτοντας στοιχεία από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, παρουσιάζεται στη συνέχεια μία στρατηγική για την αποτελεσματική Διοίκηση Αλλαγών στον ελληνικό δημόσιο τομέα (Παπαδόπουλος, 2011):

### (1) Διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής

#### A) Δημιουργία κλίματος για την αλλαγή

##### A1) Δημιουργία αίσθησης για την ανάγκη αλλαγής

Κατά το αρχικό στάδιο μιας αλλαγής είναι απαραίτητο όλοι οι εμπλεκόμενοι σε αυτή να αντιληφθούν την αναγκαιότητα για αλλαγή, τη σπουδαιότητα της συγκεκριμένης χρονικής στιγμής και τις συνέπειες που θα επέλθουν από ενδεχόμενη αδράνεια.. Ήδη αναφέρθηκε στο μοντέλο του Kotter, ότι απαραίτητο στάδιο για μια επιτυχημένη

αλλαγή θεωρείται η δημιουργία εκ των προτέρων ενός κλίματος υπέρ του επείγοντος χαρακτήρα αυτής. Σε τελική ανάλυση, το προσπατούμενο κάθε αλλαγής είναι να γίνει κτήμα όλων η σχετική ανάγκη αλλά ταυτόχρονα και η πλέον κατάλληλη λύση, που θα οδηγήσει στη συνειδητοποίηση της ανάγκης για μεταρρύθμιση. Ο Armenakis et al (2007) προτείνουν ότι ο βαθμός που οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να δεχθούν μια αλλαγή επηρεάζεται από πέντε στοιχεία:

1. το βαθμό που είναι πεπεισμένοι ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη.
2. το βαθμό που κρίνουν ότι είναι εφαρμόσιμη.
3. το βαθμό που πιστεύουν ότι είναι επωφελής για τον οργανισμό.
4. το βαθμό που οι ηγέτες του οργανισμού (στην περίπτωση μας η πολιτική ηγεσία) είναι αφοσιωμένοι στην αλλαγή.
5. το αν η αλλαγή είναι επωφελής για αυτούς προσωπικά.

Στο χτίσιμο του κλίματος υπέρ τις αλλαγής είναι απαραίτητο η αλλαγή να είναι ορθολογική και εφαρμόσιμη αλλά και αρκετά ισχυρή ως ιδέα, ώστε οι εργαζόμενοι που θα την υλοποιήσουν να πιστέψουν σε αυτή.

#### A2) Δημιουργία οράματος

Η απουσία ενός οράματος που θα διέπει και θα περιβάλλει την αλλαγή συνδέοντας την με έναν ευρύτερο και βαθύτερο σκοπό, δυσχεραίνει κατά πολύ την υλοποίηση της. Είναι λοιπόν στην ευθύνη της ηγεσίας να δημιουργήσει τον κατάλληλο οραματισμό, που θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των στόχων από τα μέλη του οργανισμού, θα τους εμπνεύσει και θα τους παρακινήσει, ενώ θα αποτελέσει το καταφύγιο όταν η διαδικασία της αλλαγής συναντήσει προβλήματα και δυσχέρειες αργότερα, κατά την εφαρμογή της. Κατά το στάδιο αυτό, οι εμπλεκόμενοι στην αλλαγή θα πρέπει να συμμετάσχουν απαραίτητως σε μια διεξοδική συζήτηση περί του πώς οραματίζονται τον οργανισμό στο μέλλον. Τέσσερις βασικές ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν: πού είμαστε τώρα, πού πηγαίνουμε, που θέλουμε να πάμε και πώς θα πάμε εκεί; Η δημιουργία ενός οράματος για το μέλλον και των συνακόλουθων στόχων και αξιών μέσα από μια ευρεία συναινετική διαδικασία είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα για την αλλαγή ενός συστήματος. Είναι απαραίτητο να υπάρχει υποστήριξη από τους εμπλεκόμενους ήδη από το στάδιο αυτό.

### **B) Ανάλυση του γενικού πλαισίου της αλλαγής**

#### B1) Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

*Εξωτερικό περιβάλλον:* Η σημασία της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος βασίζεται στην ανάγκη «σάρωσης» της τωρινής και μελλοντικής κατάστασης ώστε να καθοριστεί κατάλληλα ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού και επομένως και οι κατάλληλες αλλαγές που αλλαγές που θα πρέπει να υλοποιηθούν. Η ανάλυση γίνεται σε έξι επίπεδα του εξωτερικού περιβάλλοντος, με την ανάλυση PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) δηλαδή με την κατανόηση των ευρύτερων δυνάμεων σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

*Εσωτερικό περιβάλλον:* Είναι απαραίτητο να γίνει μια πλήρης ανάλυση του εσωτερικού του οργανισμού ώστε να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του. Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την πιο πλήρη ανάλυση είναι το μοντέλο McKinsey 7S, το οποίο προτείνει την ανάλυση επτά επιπέδων εντός του οργανισμού σε επτά επίπεδα: προσωπικό, ικανότητες, συστήματα, στυλ ηγεσίας, δομή, στρατηγική, και κοινές αξίες. Η εσωτερική ανάλυση είναι ο καθρέφτης της εξωτερικής. Με τον ίδιο τρόπο που η εξωτερική ανάλυση αποκαλύπτει ευκαιρίες και απειλές, αυτή αναζητά που βρίσκεται ο οργανισμός αυτή τη στιγμή και αναλύει τα

δυνατά και αδύναμα σημεία του. Οι στόχοι της αλλαγής δε μπορεί παρά να έχουν απόλυτη συσχέτιση με τις εξωτερικές πιέσεις αλλά και τις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού. Μία ακόμα εναλλακτική επιλογή είναι η γνωστή ανάλυση S.W.O.T που αναλύει τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης σε δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι τα σημαντικότερα δυνατά και αδύναμα σημεία εντός του οργανισμού αλλά και οι σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον να κατανοηθούν, αναλυθούν και ιεραρχηθούν. Έτσι είναι δυνατή μια πληρέστερη κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου, απαραίτητο για την απόφαση του τι θα πρέπει να επιτευχθεί και πότε αλλά και για τον κατάλληλο σχεδιασμό και την εφαρμογή των αλλαγών που τελικά αποφασίστηκαν.

#### B2) Ανάλυση των εμπλεκόμενων στην αλλαγή

Στο προηγούμενο στάδιο έγινε ανάλυση των διαφόρων δυνάμεων, καταστάσεων, προοπτικών, δομών. Το κοινό σημείο όλων αυτών όμως είναι οι άνθρωποι. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες ανθρώπων που έχουν μερίδιο στις αποφάσεις για το μέλλον του οργανισμού. Η ανάλυση των stakeholders, δηλαδή ήτοι των προσώπων, ομάδων ή οργάνων οι οποίοι ενδιαφέρονται για την αλλαγή ή θα επηρεαστούν από αυτή άμεσα ή έμμεσα (κυβέρνηση, πολιτικοί, κοινή γνώμη, ανταγωνιστές, τα στελέχη, η ηγεσία, το προσωπικό, τα Μ.Μ.Ε, κ.ά), είναι ίσως το πιο καθοριστικό βήμα για έναν σωστό σχεδιασμό μιας αλλαγής. Είναι βοηθητικό αυτή να γίνεται ξεχωριστά από την ανάλυση του περιβάλλοντος που περιγράφηκε στο προηγούμενο βήμα, καθώς λόγω της βαρύνουσας σημασίας τους για την επιτυχία της αλλαγής, ειδικά σε ότι αφορά τον δημόσιο τομέα, είναι απαραίτητο να υπάρχει η όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα για αυτούς. Ο σκοπός της χαρτογράφησης και ανάλυσης όλων των εμπλεκόμενων, εντός και εκτός του οργανισμού, είναι να διασαφηνιστούν τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα τους και να κατανοηθεί τι επιζητούν από μια αλλαγή, ποιες θα είναι οι επιπτώσεις σε καθένα από αυτούς από την εφαρμογή της αλλαγής και ποιος θα είναι ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπιστούν κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να εντοπίσει ποιού θα είναι οι κερδισμένοι και ποιοι οι χαμένοι από την αλλαγή (σε κάθε αλλαγή υπάρχουν και χαμένοι) ώστε να γίνει εκ των προτέρων μελέτη του πως θα αντιμετωπιστεί η πιθανή αντίδραση τους κατά το στάδιο της υλοποίησης. Σημαντικό είναι να γίνει προσπάθεια ώστε να βρεθούν επιλογές win-win οι οποίες θα ικανοποιούν όλα τα μέρη.

## **2) Εφαρμογή της διαδικασίας αλλαγής**

### ***Γ) Διευκόλυνση της αλλαγής***

#### Γ1) Δημιουργία συνασπισμών και συμμαχιών υπέρ της αλλαγής

Είναι σημαντικό να χτιστεί συναίνεση ώστε να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις και να προχωρήσει η αλλαγή. Διάφορες ενέργειες για την οικοδόμηση της συναίνεσης πρέπει να γίνουν, ώστε να οικοδομηθούν ισχυρά μπλοκ που θα εξασφαλίσουν ότι ο ενθουσιασμός για την αλλαγή δεν θα ατονήσει ανάμεσα σε διαμάχες στους διάφορους εμπλεκόμενους για θέματα ήσσονος σημασίας και λεπτομέρειες. Αυτές οι δράσεις επιπλέον καταπολεμούν την αντίσταση στην αλλαγή. Οι λεγόμενοι «συνασπισμοί υπεράσπισης της αλλαγής» επηρεάζουν την διαδικασία σε διάφορα επίπεδα δίνοντας την κατάλληλη οικονομική ή πολιτική υποστήριξη σε μια μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία σε όλα τα στάδια της αλλαγής.

#### Γ2) Συγκρότηση μιας ισχυρής ομάδας που θα καθοδηγήσει την αλλαγή

Η δημιουργία μιας συμπαγούς δύναμης που συμφωνεί σε έναν οδικό χάρτη για την αλλαγή είναι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων της. Η ομάδα αυτή είναι

απαραίτητο να συμπεριλαμβάνει άτομα από διάφορες Υπηρεσίες και διαφορετικά επίπεδα διοίκησης με στόχο την εμπλοκή στην διαδικασία όσο το δυνατόν περισσότερων εργαζομένων. Ιδιαίτερα κρίσιμη θεωρείται η συνδρομή των μεσαίων στην ιεραρχία στελεχών (π.χ. Προϊστάμενοι Τμημάτων) που παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση του οργανισμού λειτουργώντας σαν ενδιάμεσοι μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων.

### Γ3) Ηγεσία

Η αποτελεσματική, αποφασιστική και ευέλικτη ηγεσία είναι ένας παράγοντας κλειδί για την επιτυχία της αλλαγής. Οι ηγέτες είναι σε θέση να δημιουργήσουν πάθος για μία αλλαγή και να αυξήσουν την απόδοση των εμπλεκόμενων μέσα από πειθώ, διαπραγματεύσεις, χτίσιμο συμμαχιών και τη διευκόλυνση των απαραίτητων αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα και αξίες. Ιδίως δε στον δημόσιο τομέα, είναι εκ των ουκ άνευ η υποστήριξη μιας μεταρρύθμισης από μια ικανή πολιτική ηγεσία που θα παρέχει υποστήριξη σε μακροχρόνιο επίπεδο και θα είναι σε θέση να καθοδηγήσει την αλλαγή αποτελεσματικά και δυναμικά. Ο ΟΟΣΑ (2001) καταλήγει ότι «η ηγεσία παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων του δημοσίου τομέα γιατί εμπλέκει δύο από τις βασικότερες πτυχές της μεταρρύθμισης την *αλλαγή* και τους *ανθρώπους*».

### Γ4) Συμμετοχή και κινητοποίηση

Η κινητοποίηση όσων επηρεάζονται από την αλλαγή, με την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους και της δέσμευσης τους σε αυτή είναι μια δύσκολη και πολύπλοκη, όμως ταυτόχρονα απαραίτητη διαδικασία. Η διαδικασία της αλλαγής ενδυναμώνεται όταν οι εμπλεκόμενοι στην αλλαγή πιστέψουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένα οφέλη για αυτούς από τη συμμετοχή τους σε αυτή (Patton and Mc Carnall, 1999). Στο επίπεδο του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, η κινητοποίηση του περνάει μέσα από την απάντηση σε τρία βασικά ερωτήματα:

- > Αξίζει η αλλαγή που προωθείται την προσπάθεια που θα καταβληθεί; Τα προσδοκώμενα οφέλη είναι δυνατόν να υπερκεράσει το κόστος εφαρμογής της;
- > Είναι δυνατό να έχω την απόδοση που απαιτείται και να φέρω τις απαραίτητες αλλαγές, εάν κινητοποιηθώ;
- > Θα λάβω αρκετή ικανοποίηση και ανταμοιβή από την επιτυχία της αλλαγής; Αξίζει, σε τελική ανάλυση, να εμπλακώ;

Ο βαθμός στον οποίο οι εμπλεκόμενοι θα συμμετάσχουν στην διαδικασία της αλλαγής αποτελεί μια στρατηγική απόφαση για τον change manager. Επιπλέον πρέπει να αποφασιστεί με ποιους από αυτούς θα επιλεγεί μια πιο συνεργατική σχέση (καθώς η συμμετοχή τους αποτελεί κλειδί για την επιτυχή έκβαση της απόπειρας αλλαγής) και με ποιους θεωρείται αρκετή μια εμπλοκή σε επίπεδο τυπικής ενημέρωσης καθώς η ενεργή συμμετοχή τους στη διαδικασία είτε κρίνεται περιττή είτε είναι αναφανδόν κατά της προωθούμενης αλλαγής.

## **Δ) Επικοινωνία της αλλαγής : Μέθοδοι και εργαλεία**

### Δ1) Επικοινωνιακές δράσεις

Η υιοθέτηση μιας επικοινωνιακής στρατηγικής είναι καθοριστική για την έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των δυνάμεων της αντίστασης κατά της αλλαγής και της ανάπτυξης αρνητικών στάσεων απέναντι σε αυτή και αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας των αλλαγών. Όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν δικαίωμα να γνωρίζουν ακριβείς και αντικειμενικές πληροφορίες για την προωθούμενη αλλαγή και τις θέσεις των εμπλεκόμενων σε αυτή. Επιπλέον, οι εμπλεκόμενοι σε αυτή έχουν

δικαίωμα να γνωρίζουν τι πραγματικά συμβαίνει κατά την πορεία υλοποίησης της και να είναι βέβαιοι ότι η αλλαγή προχωράει με ένα διαφανή τρόπο (Whetherly, 1998). Η Βακόλα (2005) αναφέρει ότι οι στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας σε ένα πλαίσιο αλλαγών είναι:

- ✓ Να γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα της αλλαγής.
- ✓ Να δημιουργηθεί η «αίσθηση του επείγοντος» και να διαδοθεί το όραμα της αλλαγής σε όλες της ιεραρχικές βαθμίδες.
- ✓ Να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για το πως θα αλλάξει η καθημερινότητά τους.
- ✓ Να δημιουργηθεί κατάλληλο έδαφος για θετικές στάσεις προς τις αλλαγές.
- ✓ Να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη και η ομαδικότητα.
- ✓ Να ενισχυθεί η αξιοποίηση των γνώσεων και των εμπειριών μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης.

Άλλη σημαντική επικοινωνιακή παράμετρος είναι η δημιουργία ξεκάθαρων προσδοκιών (Sutherland και Canwell, 2004). Ο όρος αυτός σημαίνει οι διευθυντές οφείλουν να είναι ακριβείς σε σχέση με τις οδηγίες που δίνουν και την επικοινωνία τους, με την έννοια ότι οι υφιστάμενοί τους κατανοούν πλήρως το τι αναμένεται από αυτούς και τι απαιτείται σε σχέση με την απόδοσή τους. Οι πλέον συνηθισμένες ενέργειες κατά την υλοποίηση μιας επικοινωνιακής στρατηγικής περιλαμβάνουν τυπικές μορφές εσωτερικής επικοινωνίας όπως: συχνές συναντήσεις και φόρουμ, διάχυση και μοίρασμα των αναφορών και διαφόρων εγγράφων σε όλους τους εργαζόμενους αλλά και την διαφορετικού τύπου επικοινωνιακές ενέργειες συμπεριλαμβανομένων επικοινωνίας μέσω των εφημερίδων, του διαδικτύου και ειδικών παρουσιάσεων σε ενδιαφερόμενες ομάδες και άτομα. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει ένα χάρτη των διαφόρων μεθόδων επικοινωνίας με κριτήρια την κατεύθυνση (αν είναι μονής ή διπλής) και το βάθος της επικοινωνίας.

#### Δ2) Η μέτρηση της προόδου και η επικοινωνία των επιτυχιών

Η διαδικασία της αλλαγής έχει διάφορες επιπτώσεις, που η ακριβής μέτρηση τους αποτελεί πρόκληση. Η ενδυνάμωση της απόδοσης του οργανισμού και η επικέντρωση στους δείκτες εκείνους που αντικατοπτρίζουν τους στόχους της αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα που θα έλθουν σχετικά γρήγορα. Η σωστή επικοινωνία αυτών των επιτυχιών εντός και εκτός του οργανισμού τονώνει το ηθικό των συμμετεχόντων και δημιουργεί αδιάλειπτη υποστήριξη για την αλλαγή. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες είναι εξίσου απαραίτητες με την μακροπρόθεσμη μεταρρύθμιση και δεν πρέπει να υποτιμάται η σημασία τους. Είναι επιπλέον απαραίτητο με τη συνεχή μέτρηση των κατάλληλων δεικτών και τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων να υπάρχει μια σαφή ένδειξη της προόδου της μεταρρύθμισης.

# 11 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η Κοινωνία των Πληροφοριών (ΚτΠ) είναι μία πραγματικότητα που διαμορφώνεται με τις υπηρεσίες και νέες εφαρμογές που προσφέρονται από τις Τεχνολογίες Επικοινωνιών και Πληροφοριών (ΤΕΠ). Οι ΤΕΠ έχουν προκαλέσει τεράστιες αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των σύγχρονων οργανισμών. Η λειτουργία των δημόσιων οργανισμών δεν αποτελεί εξαίρεση: αναπόφευκτα επηρεάζεται από την επανάσταση των ΤΕΠ, καθώς η εύρυθμη λειτουργία τους στηρίζεται στην παροχή και προώθηση μεγάλου όγκου πληροφοριών. Έτσι, καθώς η πληροφορία είναι ένας από τους ζωτικότερους παράγοντες της λειτουργίας ενός οργανισμού, οι ΤΕΠ και οι εφαρμογές τους επιφέρουν τεράστιες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους. Σε μικρο-οικονομικό επίπεδο, η ψηφιοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών των δημόσιων οργανισμών αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας τους. Οι ΤΕΠ αυξάνουν επίσης την ικανότητα των οργανισμών να συντονίζουν τις ενδο-επιχειρησιακές και εξω-επιχειρησιακές τους δραστηριότητες (Παυλίδης, 2001). Με άλλα λόγια οι ηλεκτρονικές εφαρμογές και υπηρεσίες δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να ψηφιοποιήσουν όλες τις λειτουργίες τους, υποστηρικτικές (π.χ. μισθοδοσία, διαχείριση προσωπικού) και κύριες (π.χ. προμήθειες, πωλήσεις, διαχείριση πελατών) δημιουργώντας σημαντικά θετικά αποτελέσματα όπως:

- ✓ εξορθολογισμό των διαδικασιών,
- ✓ πληροφοριακή ενδυνάμωση της διοίκησης λειτουργιών,
- ✓ μείωση των λειτουργικών εξόδων,
- ✓ παροχή νέων καναλιών επικοινωνίας με τους πολίτες, και
- ✓ δικτύωση και αύξηση της συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Οι διοικήσεις του δημόσιου τομέα όχι μόνο τον ελληνικό χώρο αλλά και σε διεθνές επίπεδο αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα τα οποία συνοψίζονται (α) στο χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, (β) στα φαινόμενα διαφθοράς και αδιαφάνειας των δημόσιων μηχανισμών και (γ) στην ανάγκη περιορισμού των κρατικών δαπανών (Καρκατσούλης, 2004, Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008).

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων γίνονται προσπάθειες εκσυγχρονισμού των δημόσιων διοικήσεων σε διεθνές επίπεδο. Ανάμεσα στα βασικά εργαλεία της αναμόρφωσης του δημόσιου τομέα είναι *ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών*. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, (Davenport, 1990 και 1993, Teng, 1994, Brynjolfsson, 2000, Αποστολάκης, 2008), ο ανασχεδιασμός διαδικασιών προϋποθέτει τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων στις νέες διαδικασίες και η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων σε έναν οργανισμό προϋποθέτει την αναδιοργάνωση των διαδικασιών του (Stemberger and Jaklic, 2007). Συνεπώς, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών και η εισαγωγή πληροφοριακών πρέπει να αποτελούν ένα ενιαίο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του οργανισμού (Καλύβα και Γκοτζαμάνη, 2011).

Παρόλα αυτά, υποστηρίζεται (Momentum Research Group, 2004) ότι τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα των δημόσιων διοικήσεων δεν συνδυάζουν πάντα τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών με την εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων. Συχνά

φιλόδοξες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες δεν υποστηρίζονται από τεχνολογικά εργαλεία και εφαρμογές που θα μεγιστοποιούσαν τα οφέλη της μεταρρύθμισης για τον οργανισμό.

Κατά τον Καρκατσούλη (2004), τα κυριότερα εμπόδια που έχουν καταγραφεί στη διάδοση των εφαρμογών της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης είναι (α) η προβληματική ενδο-οργανωσιακή συνεργασία μεταξύ των κεντρικών και αποκεντρωμένων δημόσιων υπηρεσιών, (β) οι αντιφατικές και πολύπλοκες νομοθετικές ρυθμίσεις, οι γραφειοκρατικές αγκυλώσεις, (γ) οι ελλείψεις στην τεχνολογική υποδομή, (δ) η ατελής ενσωμάτωση των υφιστάμενων διαδικασιών στις νέες διαδικασίες που επιβάλλει η ηλεκτρονική τεχνολογία και (ε) η ανεπαρκής χρηματοδότηση και πολιτική στήριξη των εφαρμογών πληροφορικής.

Καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματική υιοθέτηση και αξιοποίηση των ΤΕΠ αποτελεί τόσο ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών και οργανωσιακών δομών των επιχειρήσεων, όσο επίσης και ο επαναπροσδιορισμός των επιχειρησιακών τους μοντέλων και στρατηγικών. Δυστυχώς η πραγματικότητα έχει δείξει ότι η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών από επιχειρήσεις είναι προβληματική, δύσκολη και πολλές φορές χρονοβόρα διαδικασία, ενώ πολλές φορές δημιουργείται ένα τεράστιο ψηφιακό χάσμα μεταξύ μεγάλων και τεχνολογικά καινοτομικών επιχειρήσεων και μικρομεσαίων τεχνολογικά "αναλφάβητων" επιχειρήσεων.

Η εισαγωγή μιας νέας ΤΕΠ σε έναν οργανισμό που θέλει να αλλάξει είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή σε όλα τα στάδια υλοποίησης του έργου (σχεδιασμό, οργάνωση, επάνδρωση, έλεγχο του προσωπικού και των υλικών πόρων) προκειμένου να υπάρχει επιτυχής συμβολή στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, δηλαδή των προς υλοποίησης οργανωσιακών στόχων που συνδέονται με την συγκεκριμένη τεχνολογική παρέμβαση (Βρέντζος, 2002, Stemberger and Jaklic, 2007). Από την άλλη, η διαχείριση της αλλαγής και στην περίπτωση αλλαγών με χρήση ΤΕΠ δεν διαφέρει στα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν από τα υπόλοιπα προγράμματα οργανωσιακής αλλαγής (Πομπόρτσας, 2005).

Η διαδικασία εισαγωγής νέων ΤΕΠ μπορεί να έχει ουσιαστική επίδραση στο πώς λειτουργεί ο οργανισμός σε διαφορετικούς τομείς όπως η χρήση της τεχνολογίας, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και οι ανθρώπινοι πόροι. Μπορεί να συνεπάγεται ουσιαστικές και κρίσιμες αλλαγές στο εσωτερικό του οργανισμού όπως η επαναδρομολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών και η συνεκτική ολοκλήρωση των υποδομών, των συστημάτων, των διαδικασιών και των υπηρεσιών του οργανισμού. Η υλοποίηση της διαδικασίας μιας νέας ΤΕΠ (π.χ. ενός πληροφοριακού συστήματος) δεν είναι απλό έργο και αν δεν δρομολογηθεί και υλοποιηθεί σωστά μπορεί να έχει μακροχρόνιες αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό.

Επομένως, πριν εφαρμοσθεί η νέα τεχνολογία σε έναν οργανισμό που θέλει να αλλάξει, απαιτείται να αναπτυχθεί η οργανωτική καινοτομία, που ορίζεται ως μια εσωτερικά αναπτυχθείσα ή εξωτερικά αποκτηθείσα συσκευή, σύστημα, πολιτική, διαδικασία, προϊόν ή υπηρεσία που είναι καινούργια για τον οργανισμό που την υιοθετεί (Μούρτου, 2004). Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες παραγόντων που καθορίζουν την οργανωτική καινοτομία:

- Παράγοντες του μικρο-περιβάλλοντος (δομικές μεταβλητές, αβεβαιότητα, νοοτροπία εργαζομένων οργανωτικοί πόροι και ικανότητες)
- Παράγοντες του ή μακρο-περιβάλλοντος (πολιτικοί, κοινωνικές επιδράσεις, κτλ)



Για να πετύχει η αλλαγή στην οργάνωση απαιτείται ο συνδυασμός των ανωτέρω παραγόντων, αλλά κυρίως η επικέντρωση στο ρόλο της ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων, μέσω της αποδοχής της νέας τεχνολογίας. Η άποψη πολλών ότι το πρόβλημα εντοπίζεται στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού δεν είναι επαρκής, αφού οι ελλείψεις μπορούν να καλυφθούν με εκπαίδευση και επιμόρφωση και ελάχιστα με προσλήψεις. Έτσι, το υπάρχον προσωπικό, με τις κατάλληλες δομικές και οργανωτικές συνθήκες **και προ πάντων με την αλλαγή στην αναχρονιστική νοοτροπία**, μπορεί να ανταποκριθεί με πληρότητα στα όποια νέα καθήκοντά του.

Κατά το σχεδιασμό και υλοποίηση του εγχειρήματος της οργανωσιακής αλλαγής με χρήση ΤΕΠ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διάφοροι «εσωτερικοί» **ανασταλτικοί παράγοντες** που φρενάρουν την ανάπτυξη (Μούρτου, 2004, Πομπόρτσης, 2005), όπως:

- ✓ *Η συντεχνιακή νοοτροπία*, που συνήθως οι συνδικαλιστικές οργανώσεις αποσκοπούν στην προαγωγή και προάσπιση των «συμφερόντων» των μελών τους που αρκετές φορές αντιτίθενται στην εφαρμογή νέων διαχειριστικών κανόνων.
- ✓ *Η νοοτροπία του προσωπικού άλλων ειδικοτήτων*, που δεν συμερίζεται την ανάγκη «διαίτερης» μεταχείρισης του προσωπικού Πληροφορικής, παρά το γεγονός της αποδοχής για το εξειδικευμένο αντικείμενο απασχόλησης, είτε αυτή η μεταχείριση αφορά στην εξέλιξη είτε στις αποδοχές είτε τέλος και πολύ περισσότερο στην αλλαγή των κανόνων της λειτουργίας και των διαδικασιών που απαιτούνται κατά την εφαρμογή της Πληροφορικής.
- ✓ *Η οικονομική επίπτωση*, που έχει ως προαπαιτούμενο κάθε δομική ή λειτουργική αλλαγή, παρά το εμφανές γεγονός της σαφώς οικονομικότερης επίπτωσης από την εφαρμογής της.
- ✓ *Τα παντός είδους συμφέροντα* που αναπτύσσονται και επιζούν σε ποικίλες καταστάσεις δημόσιας αδιαφάνειας, έλλειψης συγκεκριμένων δομών, διαδικασιών και λειτουργιών, οι οποίες συντηρούνται με διάφορους τρόπους, μεταξύ των οποίων είναι και εκείνη της αντίδρασης σε κάθε νέα ριζοσπαστική πρόταση αλλαγής ή βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης.
- ✓ *Η χρονική στιγμή* που επιχειρείται η αλλαγή. Η επιτυχία εφαρμογής μίας οργανωτικής πρότασης είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, όπως της ωρίμανσης για την αποδοχή της, του χρονικού ορίζοντα για την ολοκλήρωσή της και της προοπτικής μακροπρόθεσμης ή βραχυπρόθεσμης αναμονής των αποτελεσμάτων της.
- ✓ *Ο κοινωνικός παράγοντας*, όταν για παράδειγμα ασκείται πίεση από τη διοίκηση για την βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, κατασκευάζοντας μητρώο προσωπικού, αλλά οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην επεξεργασία των στοιχείων, θεωρώντας ότι έτσι θίγεται το προσωπικό απόρρητο.
- ✓ *Η τεχνολογική πρόοδος*, που λόγω της ταχύτητας με την οποία εξελίσσεται επιβάλλει δομικά και λειτουργικά σχήματα ευέλικτα και προσαρμόσιμα σε αυτήν, έτσι ώστε να μην αποτυγχάνει μία προσπάθεια πριν ακόμα εφαρμοστεί και δοκιμαστεί.
- ✓ *Η έλλειψη ποιότητας και ανταγωνισμού* των δημόσιων υπηρεσιών, έναντι του ιδιωτικού τομέα παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην αποτυχία εφαρμογής της νέας τεχνολογίας, διότι δεν είναι δυνατό να σχεδιάζονται δομές και λειτουργίες, χωρίς την παροχή κινήτρων.

Κατά τον Πομπόρτση, 2005) οι διαχειριστές των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δηλαδή εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων στο δημόσιο, οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους μία σειρά λειτουργικών περιοχών, όπως:

- ✓ το πολιτικό περιβάλλον,

- ✓ τους εμπλεκόμενους φορείς,
- ✓ τη διαχείριση έργου,
- ✓ το σχεδιασμό,
- ✓ τον προϋπολογισμό,
- ✓ την τεχνολογία,
- ✓ την εφικτότητα υλοποίησης,
- ✓ την καινοτομία.

Οι **λόγοι** (Καλύβα και Γκοτζαμάνη, 2011) που οδηγούν έναν δημόσιο οργανισμό σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών του με χρήση πληροφοριακών συστημάτων παρουσιάζονται συνοπτικά στον επόμενο πίνακα:

<b>Λόγος</b>	<b>Επεξήγηση</b>	<b>Αναφορές</b>
<i>Κρίση Νομιμοποίησης του σύγχρονου κράτους</i>	Αφορά την κρίση της σύγχρονης δημοκρατίας και τη γενικότερη απαξίωση των πολιτικών θεσμών. Συνέπεια είναι η απαξίωση του κράτους και η εγκαθίδρυση του στη συνείδηση των πολιτών ως ένας αναχρονιστικός και παρηκμασμένος θεσμός.	Καρκατσούλης, 2004, Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, Andersen, 2006
<i>Ανικανότητα αντιμετώπισης καιρίων προβλημάτων</i>	Το σύγχρονο κράτος παρουσιάζει υψηλή αναποτελεσματικότητα ως προς την αντιμετώπιση σύγχρονων κοινωνικών φαινομένων της αρμοδιότητάς του.	Borins, 1997, Καρκατσούλης, 2004, Αποστολάκης, 2008
<i>Χαμηλό ενδιαφέρον των πολιτών για τα κοινά και το πολιτικό σύστημα.</i>	Η κρίση νομιμοποίησης του σύγχρονου κράτους, η αδιαφάνεια των δημόσιων μηχανισμών και η ανικανότητα του κράτους να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα σύγχρονα προβλήματα οδηγούν σε γενική δυσαρέσκεια για την πολιτική και σε χαμηλό ενδιαφέρον συμμετοχής στα κοινά.	Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997
<i>Χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες</i>	Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες από δημόσιους οργανισμούς δεν χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και αποτελεσματικότητα. Συνέπεια είναι οι πολίτες να μην αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχει η δημόσια διοίκηση.	Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997
<i>Υστέρηση του δημόσιου τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα</i>	Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ωθεί τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε εκσυγχρονισμό του τρόπου λειτουργίας τους προκειμένου να είναι περισσότερο αποδοτικές. Ο δημόσιος τομέας όμως δεν μεταρρυθμίστηκε ταυτόχρονα με τον ιδιωτικό εξακολουθώντας να προκαλεί ελλείμματα και δημοσιονομικές κρίσεις.	Borins, 1997, Καρκατσούλης, 2004, Corrigan, 1997
<i>Ανάγκη περιορισμού των δαπανών της δημόσιας διοίκησης</i>	Τα προγράμματα δημοσιονομικής εξυγίανσης τα οποία εφαρμόζονται παγκοσμίως επιβάλλουν μείωση των δημόσιων δαπανών, η οποία δεν συνοδεύεται από μείωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Τα παραπάνω δημιουργούν μεγάλες πιέσεις στη δημόσια διοίκηση, η οποία πρέπει πλέον να γίνει περισσότερο αποδοτική.	Borins, 1997, Καρκατσούλης, 2004, Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, OECD, 2003, US-GAO, 1996
<i>Διευρυμένες αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης.</i>	Η αύξηση της πολυπλοκότητας των κοινωνικών προβλημάτων και η διεθνοποίηση της οικονομίας, διευρύνουν τις αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης. Οι νέες αρμοδιότητες δεν συνοδεύονται από αύξηση των δημόσιων δαπανών. Συνεπώς, η δημόσια διοίκηση πρέπει να γίνει περισσότερο αποδοτική.	Borins, 1997, Καρκατσούλης, 2004, Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, OECD, 2003

<i>Η άνοδος της κοινωνίας της πληροφορίας</i>	Η σύγχρονη εποχή είναι η εποχή της πληροφορίας και της τεχνολογίας. Οι συνδιαλλαγές κάθε είδους πραγματοποιούνται όλο και περισσότερο με ηλεκτρονικό τρόπο. Συνεπώς, ο δημόσιος τομέας πρέπει να εκσυγχρονίσει τον τρόπο λειτουργίας και αλληλεπίδρασής του με το κοινό ώστε να συμπορευτεί με το κλίμα της νέας εποχής.	Αποστολάκης, 2008, Andersen, 2006, Καρκατσούλης, 2004, OECD, 2003, Laudon, 2007
-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Οι **συνέπειες** από την εφαρμογή προγραμμάτων ανασχεδιασμού διαδικασιών με χρήση πληροφοριακών συστημάτων παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα (Καλύβα και Γκοτζαμάνη, 2011):

<b>Αποτέλεσμα</b>	<b>Επεξήγηση</b>	<b>Αναφορές</b>
<i>Μείωση Κόστους παρεχόμενων Υπηρεσιών και Διοικητικής Λειτουργίας</i>	Ο ανασχεδιασμός αποφέρει αποταμίευση του χρόνου των διοικητικών υπαλλήλων, μείωση του κόστους διάθεση των δημόσιων υπηρεσιών και επιτάχυνση της επικοινωνία μεταξύ των δημόσιων οργανισμών.	Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, Mansar, 2007, Martinsons, 1997, Attaran, 1999, O'Neill, 1999, Hammer, 2005, ΚτΠ, 2008, US-GAO, 1996, Laudon, 2007, Davenport, 1993, Davenport, 1990, Broadbent, 1999
<i>Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών</i>	Οι προσφερόμενες υπηρεσίες εκτελούνται πλέον ταχύτερα και αποτελεσματικότερα. Επίσης, οι πολίτες αποταμιεύουν χρόνο και φόρτο κατά τη διαδικασία εύρεσης και χρησιμοποίησης της δημόσιας πληροφορίας ή υπηρεσίας.	Borins, 1997, Καρκατσούλης, 2004, Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, Andersen, 2006, Mansar, 2007, O'Neill, 1999, Hammer, 2005, ΚτΠ, 2008, Αποστολάκης, 2008, US-GAO, 1996, Laudon, 2007, Davenport, 1993, Davenport, 1990, Broadbent, 1999
<i>Βελτίωση Αποδοτικότητας και Παραγωγικότητας</i>	Η βελτίωση των διαδικασιών και η αποδέσμευση των υπαλλήλων από μη παραγωγικές διαδικασίες ενισχύουν την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα.	Borins, 1997, Καρκατσούλης, 2004, Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Andersen, 2006, Martinsons, 1997, Attaran, 1999, O'Neill, 1999, Hammer, 2005, Talwar, 1993, ΚτΠ, 2008, Αποστολάκης, 2008, US-GAO, 1996, Laudon, 2007, Davenport, 1993, Davenport, 1990
<i>Αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από την δημόσια διοίκηση</i>	Η βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και η μείωση του χρόνου εκτέλεσης τους αυξάνουν την ικανοποίηση των πολιτών από την δημόσια διοίκηση.	Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, Hammer, 2005, Talwar, 1993, ΚτΠ, 2008, Laudon, 2007
<i>Οργανωσιακός Εκσυγχρονισμός</i>	Η μείωση της γραφειοκρατίας και η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών επιφέρει εκσυγχρονισμό της οργανωσιακής δομής και του πλαισίου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών.	Borins, 1997, Καρκατσούλης, 2004, Saxena, 1996, Andersen, 2006, Mansar, 2007, Martinsons, 1997, O'Neill,

		1999, Hammer, 2005, ΚτΠ, 2008, Laudon, 2007, Davenport, 1993
<i>Ενίσχυση επενδύσεων</i>	Ένας αποτελεσματικός και διαφανής κρατικός μηχανισμός συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός σταθερού και ασφαλούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο ευνοεί τις επενδύσεις και την οικονομική μεγέθυνση.	Andersen, 2006, ΚτΠ, 2008
<i>Ενίσχυση της νομιμότητας</i>	Μία καλά οργανωμένη δημόσια διοίκηση η οποία λειτουργεί αποτελεσματικά και με πλήρη διαφάνεια, ενισχύει την πίστη των πολιτών τους στο πολιτικό σύστημα.	Καρκατσούλης, 2004, Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, ΚτΠ, 2008
<i>Αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες</i>	Το ενδιαφέρον των πολιτών για συμμετοχή στα κοινά είναι μεγαλύτερο σε ένα κράτος που λειτουργεί με πλήρη διαφάνεια. Αυτό ενισχύεται ακόμα περισσότερο από νέα τεχνολογικά εργαλεία μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούν πλέον να συμμετάσχουν ευκολότερα στα κοινά και να καταθέσουν απόψεις.	Καρκατσούλης, 2004, Halachmi, 1997, Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, Andersen, 2006, OECD, 2003
<i>Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων</i>	Η αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες οδηγεί σε βελτιωμένη λήψη αποφάσεων που εκφράζει πληρέστερα τις επιθυμίες του κοινωνικού συνόλου.	Καρκατσούλης, 2004, Αποστολάκης, 2008, OECD, 2003, Laudon, 2007
<i>Κεντρικός Έλεγχος Δημοσίων Δαπανών</i>	Η τήρηση πληροφοριών σχετικών με τις δαπάνες και την αποδοτικότητα οδηγεί στην ορθότερη κατάρτιση δημόσιων προϋπολογισμών και σε αποτελεσματικότερο έλεγχο των δημοσίων δαπανών.	Καρκατσούλης, 2004, Andersen, 2006, Laudon, 2007

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι **κατευθυντήριες γραμμές** για επιτυχημένο ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων (Καλύβα και Γκοτζαμάνη, 2011):

<b>Οδηγία</b>	<b>Επεξήγηση</b>	<b>Αναφορές</b>
<i>Υποστήριξη και δέσμευση της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας</i>	Για την επιτυχία προγραμμάτων ανασχεδιασμού απαιτείται δέσμευση εκ μέρους τόσο της πολιτικής όσο και της ανώτερης διοικητικής ηγεσίας, ώστε να διαμορφωθούν συγκεκριμένα οράματα, στόχοι και σχέδια, και να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά τυχόν προβλήματα και καθυστερήσεις.	Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, Andersen, 2006, Attaran, 1999, O'Neill, 1999, Hammer, 2005, OECD, 2001, US-GAO, 1997, Laudon, 2007, Davenport, 1993, Martinez, 1995
<i>Κατάρτιση στρατηγικής για ανασχεδιασμό</i>	Πριν από την εφαρμογή προγραμμάτων ανασχεδιασμού, θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι και η στρατηγική υλοποίησης ενός τέτοιου προγράμματος. Επιπρόσθετα, για την κατάρτιση προγραμμάτων ανασχεδιασμού πρέπει πρώτα από όλα να καταγραφούν και να τεκμηριωθούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες που εφαρμόζει η δημόσια διοίκηση.	Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, Mansar, 2007, Wu, 2002, Kettinger, 1997, Martinsons, 1997, Clemons, 1995, O'Neill, 1999, Hammer, 2005, Hammer, 1990, ΚτΠ, 2008, US-GAO, 1997, Laudon, 2007, Davenport, 1993, Teng, 1998, Martinez, 1995

<i>Ευθυγράμμιση των στόχων του προγράμματος με τη στρατηγική του κράτους</i>	Η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών πρέπει να αποτελούν συνιστώσες ενός ευρύτερου προγράμματος αναμόρφωσης της Δημόσιας Διοίκησης. Δεν πρέπει να θεωρούμε τον ανασχεδιασμό και τα πληροφοριακά συστήματα ως αυτοσκοπό αλλά ως εργαλείο επίτευξης των γενικότερων στόχων του κράτους.	Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Wu, 2002, Martinsons, 1997, Attaran, 1999, Attaran, 1999, Clemons, 1995, O'Neill, 1999, Hammer, 2005, Talwar, 1993, ΚτΠ, 2008, US-GAO, 1997, Laudon, 2007, Davenport, 1993
<i>Ευθυγράμμιση των στόχων του προγράμματος με τις απαιτήσεις του κοινωνικού συνόλου</i>	Κατά τον σχεδιασμό των προγραμμάτων ανασχεδιασμού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου από την εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος.	Corrigan, 1997, Andersen, 2006, Clemons, 1995, O'Neill, 1999, Talwar, 1993, OECD, 2001, US-GAO, 1997, Laudon, 2007, Davenport, 1993, Teng, 1998
<i>Αποτελεσματική διοίκηση της αλλαγής</i>	Ο ανασχεδιασμός φέρνει σημαντικές αλλαγές στη δομή, την οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Η διοίκηση θα πρέπει να διαχειριστεί σωστά την αλλαγή. Η προσπάθεια αυτή έχει τις εξής συνιστώσες: τη δημιουργία μιας κουλτούρας αλλαγής, την αποτελεσματική διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή και τη δημιουργία σχεδίων για την υποστήριξη των χρηστών μετά την αλλαγή.	Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, Martinsons, 1997, Clemons, 1995, O'Neill, 1999, OECD, 2001, US-GAO, 1997, Laudon, 2007, Martinez, 1995
<i>Επιλογή ατόμων που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα</i>	Το πρόγραμμα ανασχεδιασμού θα πρέπει να διευθύνεται από ανώτατα διοικητικά στελέχη. Στην ομάδα έργου θα πρέπει να συμμετέχουν στελέχη όλων των οργανωτικών μονάδων καθώς και εσωτερικοί και εξωτερικοί εμπειρογνώμονες, ώστε να επιλεγεί και σχεδιαστεί η αποδοτικότερη λύση προσαρμοσμένη πλήρως στις ανάγκες του οργανισμού.	Halachmi, 1997, Αποστολάκης, 2008, Kettinger, 1997, Attaran, 1999, Hammer, 2005, ΚτΠ, 2008
<i>Εντοπισμός περιορισμών ανασχεδιασμού</i>	Κατά τον ανασχεδιασμό πρέπει να μελετηθεί το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο ώστε να προσδιοριστούν τυχόν περιορισμοί για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών. Επίσης, πρέπει να μελετηθούν οι υποχρεώσεις τήρησης στοιχείων που έχει ο οργανισμός, οι οποίες πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη κατά τον ανασχεδιασμό.	Halachmi, 1997, Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, Andersen, 2006, OECD, 2001, US-GAO, 1997
<i>Αποτελεσματική Διοίκηση των προγραμμάτων ανασχεδιασμού</i>	Η διοίκηση των έργων ανασχεδιασμού πρέπει να γίνεται βάσει επιστημονικών μεθοδολογιών διαχείρισης έργων. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στις τεχνικές διαχείρισης κινδύνων. Ο προγραμματισμός πρέπει να είναι ρεαλιστικός, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Ο προϋπολογισμός, εκτός από τις δαπάνες υλοποίησης, πρέπει να ενσωματώνει και τα κόστη λειτουργίας και συντήρησης των συστημάτων. Τέλος, πρέπει να αποφεύγονται τα μεγάλα έργα και να επιλέγονται ώριμες τεχνολογίες.	Αποστολάκης, 2008, Kettinger, 1997, Martinsons, 1997, Attaran, 1999, O'Neill, 1999, ΚτΠ, 2008, OECD, 2001, US-GAO, 1997, Laudon, 2007, Martinez, 1995
<i>Ενδυνάμωση Εργαζομένων</i>	Είναι απαραίτητο να δρομολογηθούν δράσεις εκπαίδευσης των εργαζομένων στις νέες διαδικασίες και τεχνολογίες ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα τους. Επίσης, αναγκαία είναι η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων τους να ώστε να αυξηθεί η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.	Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, Mansar, 2007, Kettinger, 1997, Martinsons, 1997, Attaran, 1999, Clemons, 1995, O'Neill, 1999, Hammer, 2005, Hammer, 1990, Talwar, 1993, ΚτΠ,

		2008, OECD, 2001, US-GAO, 1997, Teng, 1998, Martinez, 1995
<i>Προώθηση της συν εργασίας μεταξύ δημόσιων οργανισμών</i>	Ο ανασχεδιασμός βασίζεται στην ολοκλήρωση διαδικασιών. Συνεπώς πρέπει να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ δημόσιων οργανισμών προς την κατεύθυνση της δημιουργίας κοινών υποδομών που οδηγούν στη δημιουργία ολοκληρωμένων συνεργατικών υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες του πολίτη.	Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, Mansar, 2007, O'Neill, 1999, Hammer, 2005, Hammer, 1990, Talwar, 1993
<i>Προώθηση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους πολίτες</i>	Θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών θα ενημερωθούν για τον νέο τρόπο παροχής τους. Επιπρόσθετα, οι νέες υπηρεσίες θα είναι προσβάσιμες από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών, ιδιαίτερα από τις ευπαθείς ομάδες.	ΚτΠ, 2008, OECD, 2003
<i>Αναθεώρηση Προγραμμάτων</i>	Ένα έργο ανασχεδιασμού πρέπει να αναθεωρείται συνεχώς βάσει της αύξησης της απόδοσης που επήλθε μέσα από το πρόγραμμα, των τεχνολογικών εξελίξεων που μπορεί να ωθήσουν σε μεγαλύτερη βελτίωση των διαδικασιών και της μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών από τις διαδικασίες.	Saxena, 1996, Αποστολάκης, 2008, Corrigan, 1997, Andersen, 2006, Kettinger, 1997, O'Neill, 1999, Talwar, 1993, ΚτΠ, 2008, OECD, 2003, US-GAO, 1997, Teng, 1998

Κατά τον Gauld (2006) και Ciric and Rakovic (2010) οι αποτυχίες των Ε.Π.Σ. είναι κανόνας παρά εξαίρεση. Τα συνήθη αίτια αποτυχίας έργων ένταξης ΤΕΠ στη δημόσια διοίκηση είναι (Πομπόρτσας 2005):

- ✓ Οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες από τις καινοτόμες ΤΕΠ,
- ✓ Η ανυπαρξία υποστήριξης και αποδοχής από μέρους του οργανισμού,
- ✓ Τα επίπεδα πολυπλοκότητας που συνήθως περιβάλλουν τα έργα ΤΕΠ στο δημόσιο τομέα,
- ✓ Η περιορισμένη αρμοδιότητα για λήψη αποφάσεων,
- ✓ Η ύπαρξη πολλών και ανταγωνιζόμενων τελικών στόχων,
- ✓ Οι περιορισμοί σε χρόνους προγραμματισμού και εκτέλεσης,
- ✓ Η περιορισμένη ικανότητα σχεδιασμού και λειτουργίας ολοκληρωμένων προγραμμάτων για το σύνολο της δημόσιας διοίκησης,
- ✓ Η προσπάθεια αποφυγής «ακραίων» κινδύνων.

Η προσαρμογή από ένα καθαρά χειρόγραφο σε ένα μηχανογραφημένο σύστημα απαιτεί την **ικανότητα ανταπόκρισης** μέσω της τροποποίησης των συμπεριφορών, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία και οπωσδήποτε την συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας της αλλαγής. Η ανταπόκριση στην τεχνολογική εξέλιξη απαιτεί την υιοθέτηση της κατάλληλης πολιτικής, η οποία σύμφωνα με τον Freeman (1992, στο Μούρτου, 2004) μπορεί να είναι *παραδοσιακή, εξαρτημένη, ευκαιριακή, αντιγραφής, αμυντική*, ενώ υπάρχουν οι ακόλουθοι τρόποι προσαρμογής:

- ✓ **Τμηματική:** όταν κρίνεται σκόπιμο να εφαρμοστεί για ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, χρησιμοποιώντας ΤΕΠ σε ορισμένα μόνο Τμήματα. Πρόκειται για *παραδοσιακή πολιτική* με αρκετά χαμηλό κόστος προσαρμογής. Παράλληλα, συνήθως αποτελεί *ευκαιριακή πολιτική*, αφού σπάνια η εφαρμογή των ΤΕΠ σε

κάποια Τμήματα γίνεται με επιχειρησιακή στρατηγική. Ωστόσο, η τμηματική προσαρμογή αρκετές φορές αποδεικνύεται αντιπαραγωγική, αφού σαν πρόχειρη λύση περιέχει ελαστικότητα, αφήνοντας «θολά» σημεία στην διαχείριση. Πρόκειται για μια υιοθέτηση πρόσφορης, αλλά συνειδητά λαθεμένης παραδοχής με στόχο την προσαρμογή στη νέα τεχνολογία και την ελάχιστη διατάραξη των διοικητικών κανόνων.

- ✓ **Ανασυνδυασμός:** μικρές αλλαγές - καινοτομίες στις διοικητικές γραμμές παραγωγής του «προϊόντος» της δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να επιφέρουν αθροιστικά καλύτερη προσαρμογή στην νέα τεχνολογία. Παράλληλα οι εργαζόμενοι δεν θα νοιώθουν σημαντική διαφορά στην αλλαγή, αφού κατά τον Dunsire (στο Μούρτου, 2004) *«συνεχίζουν να κάνουν την δουλειά για την οποία έχουν την ικανότητα και την εξειδίκευση»*. Ωστόσο, ο ανασυνδυασμός μπορεί να αποτύχει λόγω του ότι είναι πολύ δύσκολο να συγχρονιστούν με ακρίβεια όλες οι μικρές αλλαγές σε διάφορα Τμήματα, ενώ μπορεί μερικές να υπερκαλύψουν άλλες. Για να είναι επιτυχής, απαιτείται η συνεργασία όλων των υπευθύνων κάθε Τμήματος. Παράλληλα, είναι πολύ πιθανόν να απαιτείται τροποποίηση και επανακαθορισμός των ροών εργασίας, ή ακόμα και μετακινήσεις υπαλλήλων σε άλλα Τμήματα.
- ✓ **Μίμηση:** προσαρμογή μέσω της μίμησης άλλων παρόμοιων φορέων που ήδη χρησιμοποιούν την τεχνολογική αλλαγή, π.χ. ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα. Πρόκειται για *πολιτική αντιγραφής*, κατά την οποία δεν απαιτείται τόσο διοικητική επινοητικότητα και πρωτοτυπία, όσο οι δοκιμασμένες λύσεις που έχουν εφαρμοσθεί και έχουν ελεγχθεί ως προς την αξιοπιστία, την ελαστικότητα, την ακρίβεια και την ποιότητα. Όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Hood, σύμφωνα με το Veblen *«ιστορικά οι τεχνολογικές καινοτομίες και τα δημιουργήματα θεσμικής φύσης έφτασαν σε πολλές περιπτώσεις στην ακμή της χρησιμότητάς τους, μόνο στα χέρια άλλων κοινοτήτων και άλλων ανθρώπων από αυτούς στους οποίους αυτά τα πολιτιστικά στοιχεία χρωστούν την καταγωγή και την αρχική τους επιτυχία»*.
- ✓ **Πρωτοτυπία:** η προσαρμογή στην νέα τεχνολογία μπορεί να επιτευχθεί άμεσα και μαζικά σε όλα τα Τμήματα. Πρόκειται για *επιθετική πολιτική*, που είναι σχεδόν ανέφικτη για ένα μεγάλο σύνολο δημόσιων υπηρεσιών, αφού προϋποθέτει ιδιαίτερη διοικητική ικανότητα, υψηλό κόστος εκκίνησης, μεγάλο κίνδυνο αποτυχίας, πιθανότητα λαθών και λανθασμένες εκκινήσεις. Αυτό το ξεκίνημα από την αρχή είναι πολύ δύσκολο να πετύχει, αφού απαιτεί όχι μόνο ικανότερο και περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά παράλληλα μεγάλη τεχνογνωσία.

Ο συνδυασμός του ανασυνδιασμού και της μίμησης μπορεί να βοηθήσει την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση στη νέα τεχνολογία, αφού οι τμηματικές αλλαγές παράλληλα με την αντιγραφή δημόσιων υπηρεσιών με μεγαλύτερη διάχυση της τεχνολογίας, μπορεί να αυξήσουν την ικανότητα ανταπόκρισης. Με άλλα λόγια, παίρνοντας τις τεχνολογίες άλλων δημόσιων υπηρεσιών και ανασυνδυάζοντας αυτές έτσι ώστε τα στοιχεία να ταιριάζουν καλύτερα με τον δικό τους περιβάλλον, επιτυγχάνεται καλύτερη εφαρμογή και διάχυση της νέας τεχνολογικής οργάνωσης.

Ωστόσο, απαιτούνται «στρατηγικές έντεχνης αποφυγής», δηλαδή επιτυχείς τρόποι για τον ανασυνδυασμό της «έτοιμης» τεχνολογίας, οι οποίες με την σειρά τους απαιτούν ισχυρή γνώση των δομών της κουλτούρας και της εξουσίας στις οποίες οι εργαζόμενοι είναι εγκατεστημένοι. Έτσι ο ανασυνδυασμός σε συνδυασμό με την μίμηση οδηγεί στην αντίληψη μιας αρμονικής διάταξης τεχνολογικής οργάνωσης μεταβαλλόμενων στοιχείων που περνούν

από μία δημόσια υπηρεσία σε μια άλλη, όπου αναδιοργανώνονται και επαν-οργανώνονται σαν ένα νέο σύστημα, δημιουργώντας μια πραγματική αλλαγή.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να ορίσουμε ως ανασχεδιασμό των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων τη ριζική επανασχεδίαση των οργανωτικών δομών, του θεσμικού πλαισίου και των επιχειρησιακών διαδικασιών ενός δημόσιου οργανισμού με την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων κατά την εκτέλεση των διαδικασιών. Η δημόσια διοίκηση ωθείται σε ανασχεδιασμό των διαδικασιών της με χρήση πληροφοριακών συστημάτων για να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους πολιτικούς θεσμούς, να βελτιώσει την αποδοτικότητάς της και να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων εκσυγχρονίζει τη δημόσια διοίκηση, ενισχύει τη νομιμότητα του κράτους και αυξάνει την συμμετοχή των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Οι βασικές οδηγίες που πρέπει να τηρούνται κατά την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων περιλαμβάνουν την δέσμευση της ηγεσίας για υποστήριξη των προγραμμάτων, τα οποία θα είναι πλήρως συμβατά με τη στρατηγική του κράτους. Κατά τη φάση σχεδιασμού του προγράμματος απαιτείται σωστή επιλογή στελεχών και εντοπισμός των περιορισμών που επιβάλλει το νομοθετικό πλαίσιο του οργανισμού. Κατά τη φάση της υλοποίησης απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση του έργου και διαχείριση των κινδύνων αυτού. Τέλος, κατά την παραγωγική φάση απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση της αλλαγής που θα επέλθει, ενδυνάμωση των εργαζομένων για να υποστηρίξουν τις νέες διαδικασίες καθώς και διάχυση των αποτελεσμάτων του προγράμματος προς το κοινωνικό σύνολο.

## 11.1 Εισαγωγή Επιχειρησιακών Πληροφοριακών Συστημάτων

Σε ότι αφορά την εισαγωγή Επιχειρησιακών Πληροφοριακών Συστημάτων (Ε.Π.Σ.) σε ένα δημόσιο οργανισμό, επιπρόσθετα στις όποιες τεχνικές δυσκολίες, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην κατανόηση των υπάρχουσών **επιχειρησιακών ροών** (business workflows) και στις **διαχειριστικές και διοικητικές δομές και λειτουργίες** (administrative structures and operations) στα υπό ανασχεδιασμό τμήματα του οργανισμού. Κάθε βήμα στην υλοποίηση του Ε.Π.Σ. πρέπει να κουμπώνει απόλυτα στο επιχειρησιακό περιβάλλον του οργανισμού. Κάθε παρέμβαση θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το στρατηγικό όραμα του οργανισμού και να υιοθετεί τα βασικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Τελικά, ο προσεκτικός σχεδιασμός, η αποδοτική διαχείριση και η ύπαρξη προνοιών για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του εγχειρήματος, είναι απόλυτα αναγκαίες (Παππά, 2012). Θα πρέπει να έχει προετοιμαστεί από τον οργανισμό ένα πολύ αναλυτικό σχέδιο αλλαγών για να μπορεί να υπάρξει αξιοποίηση των δυνητικών ευκαιριών που θα φέρει το νέο Ε.Π.Σ., ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για την αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που θα εμφανιστούν και να έχουν σχεδιαστεί στρατηγικές για την άμβλυση των σχετικών κινδύνων. Η δέσμευση όλων των συμμετεχόντων αποτελεί επίσης προαπαιτούμενο προκειμένου το νέο Ε.Π.Σ. να ενσωματωθεί με επιτυχία στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Το **Ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Πρωτοκόλλου** (e-Protocol) είναι ένα σύστημα βασισμένο στις τεχνολογίες του διαδικτύου που αυτοματοποιεί τη διαχείριση των επίσημων εγγράφων που διαχειρίζεται και ανταλλάσσει ο οργανισμός. Μία εφαρμογή e-Protocol επιτρέπει την ηλεκτρονική διαχείριση των εγγράφων και την παροχή διαθεσιμότητας αυτών σε όλο τον οργανισμό και για κάθε χρονική στιγμή αντικαθιστώντας τη χειρονακτική διακίνηση των εγγράφων. Το σύστημα e-Protocol δημιουργεί ένα ψηφιακό περιβάλλον



καταγραφής και οργάνωσης όλων των εισερχόμενων και εξερχόμενων εγγράφων του οργανισμού. Είναι κοινό για όλες τις επιχειρησιακές μονάδες που πρωτοκολλούν και διακινούν έγγραφα, ελαχιστοποιεί τα προβλήματα διπλοεγγραφών, ελέγχει και διασφαλίζει την φυσική και ηλεκτρονική αρχειοθέτηση των εγγράφων και επιτρέπει την απομακρυσμένη πρόσβαση σε αυτά και την εύκολη αναζήτησή τους.

Η παραγωγή, χρήση και διακίνηση εγγράφων αποτελεί μία από τις κυριότερες διεργασίες που λαμβάνουν χώρα καθημερινά σε έναν δημόσιο οργανισμό. Η διαδικασία πρωτοκόλλησης ακολουθεί σταθερά βήματα και διαδικασίες από τις οποίες η καθεμία μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία και ανταλλαγή νέων εγγράφων που σχετίζονται με μία συγκεκριμένη δραστηριότητα (π.χ. αίτηση έκδοσης διπλώματος οδήγησης). Τα έγγραφα αυτά (π.χ. αίτηση πολίτη) μπορεί να απαιτούν περαιτέρω ενέργειες, συνεργασίες και απαντήσεις από άλλα Τμήματα του οργανισμού ή υπαλλήλους ή ακόμα και να και να προσλαμβάνουν εμπιστευτικό χαρακτήρα. (π.χ. πιστοποιητικό υγείας). Ο κύκλος ζωής ενός εγγράφου αποτελείται από αρκετά στάδια: δημιουργία, καταχώρηση, αρχειοθέτηση και καταστροφή του εγγράφου και των συνοδευτικών αυτού αρχείων.

Τα Ε.Π.Σ. μπορεί να επιτρέπουν τη διατήρηση, διανομή και διαχείριση εγγράφων σε ηλεκτρονική μορφή. Η ηλεκτρονική διατήρηση και διαχείριση είναι συμπληρωματική αυτής ενός συστήματος e-Protocol το οποίο στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς είναι συνήθως περιορισμένο στην καταχώρηση μίας υπηρεσιακής ενέργειας, αν και σε άλλες περιπτώσεις είναι πολύ πιο εξειδικευμένο και επιτρέπει τον πλήρη αυτοματισμό επιχειρησιακών ροών εργασίας.

Ένα **Ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Εγγράφων** (Electronic Document Management System – EDM) παρέχει όχι μόνο την ευκολία διαχείρισης της πληροφορίας σε μορφή ψηφιακών εγγράφων, αλλά και την αυτόματη διαχείριση των εγγράφων από τη στιγμή της δημιουργίας τους ή έστω της στιγμής που εισήλθαν στον οργανισμό, μέχρι και της καταστροφής ή εξόδου αυτών από τον οργανισμό. Ένα EDM λοιπόν:

- ✓ βελτιώνει τους χρόνους αναζήτησης και εύρεσης εγγράφων,
- ✓ ελαχιστοποιεί την όποια καθυστέρηση στην αποστολή και λήψη εγγράφων,
- ✓ επιτρέπει την ασφαλέστερη αποθήκευση των εγγράφων,
- ✓ μειώνει τις ανάγκες ανταλλαγής εκτυπωμένων εγγράφων,
- ✓ περιορίζει τις ανάγκες αποθηκευτικού χώρου,
- ✓ αυτοματοποιεί τη χρέωση και τον έλεγχο της υλοποίησης των ενεργειών από τον αρμόδιο υπάλληλο ή Υπηρεσία.

Στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιάσουμε μία μελέτη περίπτωσης εισαγωγής ενός Πληροφοριακού Συστήματος (e-Protocol) σε έναν δημόσιο οργανισμό, όπως αυτός της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, προκειμένου να αναδείξουμε ότι ακόμα και οι πιο απλές φαινομενικά προσπάθειες πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένα βήματα και αρχές προκειμένου να επιτύχουν και να καταστούν βιώσιμες, αλλά και την αμφίδρομη σχέση που υπάρχει μεταξύ του ανασχεδιασμού των διαδικασιών (οργανωσιακής αλλαγής) και της εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων στο Δημόσιο Τομέα.

# 12 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΥΞΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

## 12.1 Η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας

Η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας (ΠΔΕ) συστάθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) ΟΤΑ β' βαθμού που θεσμοθετήθηκε νομοθετικά με τον Ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», διαρθρώθηκε σε Υπηρεσίες, τόσο σε κεντρικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο με το Π.Δ. 132/2010 (ΦΕΚ 225Α/27-12-2010) «Οργανισμός της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας» και λειτουργεί από 1/1/2011.

Η ΠΔΕ εδαφικά καλύπτει τους Νομούς Αχαΐας, Αιτωλοακαρνανίας και Ηλείας και ουσιαστικά προήλθε από την ένωση των Υπηρεσιών των τριών Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Αχαΐας, Αιτωλοακαρνανίας και Ηλείας που καταργήθηκαν στις 31/12/2010.

Η Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας διαρθρώνεται ως κατωτέρω: Γραφείο Περιφερειάρχη, Γραφεία Αντιπεριφερειάρχων, Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών, Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας, Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής, Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης, Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών και Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας. Επίσης στην Κεντρική Υπηρεσία της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας λειτουργούν και οι παρακάτω Υπηρεσίες: Νομική Υπηρεσία, Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας, Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ-ΠΣΕΑ) και Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων. Οι περιφερειακές υπηρεσίες οργανώνονται στο πλαίσιο της οικείας (πρώην Νομαρχίας ή Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης) Περιφερειακής Ενότητας (ΠΕ) και υπάγονται σε οργανική μονάδα της Κεντρικής Υπηρεσίας.

Η διάρθρωση των οργανικών μονάδων της ΠΔΕ και οι αρμοδιότητες τους περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω:

**(α) Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών**  
Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, με έδρα την Πάτρα και αρμοδιότητες στον περιφερειακό αναπτυξιακό σχεδιασμό, την προώθηση των εθνικών στρατηγικών στόχων, τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων της Περιφέρειας και την παρακολούθηση της αναπτυξιακής πορείας της Περιφέρειας και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας.

Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού, με έδρα την Πάτρα και με Περιφερειακά Τμήματα στις Περιφερειακές Ενότητες και αρμοδιότητες σε θέματα τήρησης των περιβαλλοντικών όρων δραστηριοτήτων και έργων, προστασίας περιβάλλοντος, περιφερειακού σχεδιασμού διαχείρισης των στερεών αποβλήτων, υλοποίησης σχετικών προγραμμάτων και δράσεων και μελέτης και ανάπτυξης της χωροταξικής κατανομής των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε περιφερειακό επίπεδο.

Διεύθυνση Τεχνικών Έργων, με έδρα την Πάτρα και αρμοδιότητες το σχεδιασμό, προγραμματισμό, συντονισμό των τεχνικών έργων όλης της Περιφέρειας, τη μελέτη, εκτέλεση, επίβλεψη, παραλαβή και συντήρηση των τεχνικών έργων που εκτελούνται σε περισσότερες της μίας Περιφερειακές Ενότητες.

Διευθύνσεις Τεχνικών Έργων των τριών Περιφερειακών Ενοτήτων, με αρμοδιότητες τη μελέτη, εκτέλεση, επίβλεψη, παραλαβή και συντήρηση των πάσης φύσεως τεχνικών έργων που εκτελούνται στην περιοχή ευθύνης της κάθε Περιφερειακής Ενότητας.

### **(β) Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας**

Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με έδρα την Πάτρα και με Περιφερειακά Τμήματα στις Περιφερειακές Ενότητες και με αρμοδιότητες τη διαφάνεια των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υποστήριξη της λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών του φορέα και των περιφερειακών υπηρεσιών του, την τεχνική και οργανωτική διαλειτουργικότητα των συστημάτων της Περιφέρειας με αντίστοιχα συστήματα εθνικής εμβέλειας κεντρικών φορέων της Διοίκησης.

Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη, με αρμοδιότητες το σχεδιασμό και το συντονισμό δράσεων σε επίπεδο υπηρεσιών με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, και στην εισήγηση οργανωτικών μέτρων για θέματα βελτίωσης της απόδοσης των υπηρεσιών της Περιφέρειας.

Διεύθυνση Διοίκησης, με έδρα την Πάτρα και αρμοδιότητες τη διοικητική υποστήριξη των Υπηρεσιών της Περιφέρειας, την επεξεργασία στοιχείων για την εκτίμηση των αναγκών των υπηρεσιών σε προσωπικό, τη διαχείριση όλων των θεμάτων διοίκησης προσωπικού, καθώς και στα θέματα σχετικά με τη διενέργεια των εκλογών και τέλος στην εύρυθμη λειτουργία των συλλογικών οργάνων της Περιφέρειας.

Διεύθυνση Οικονομικού, με έδρα την Πάτρα και αρμοδιότητες την κατάρτιση, τροποποίηση και παρακολούθηση εκτέλεσης του προϋπολογισμού της Περιφέρειας, τον απολογισμό και κάθε οικονομική κατάσταση, την καταγραφή και αξιοποίηση της περιουσίας της περιφερειακής ενότητας, στην οποία βρίσκεται η έδρα της Περιφέρειας, την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων δημιουργίας και απόκτησης εσόδων, την πληρωμή κάθε είδους δαπάνης τη λογιστική και ταμειακή διαχείριση, την εκκαθάριση της μισθοδοσίας και των πάσης φύσεως αποδοχών του προσωπικού και της αντιμισθίας των αιρετών εκπροσώπων, την κατάρτιση και εκτέλεση του προγράμματος προμηθειών και την τήρηση των απαιτούμενων αρχείων, βιβλίων και στοιχείων.

Διευθύνσεις Διοικητικού–Οικονομικού των δύο Περιφερειακών Ενοτήτων, με σχετικές διοικητικές (θέματα προσωπικού, διενέργεια εκλογών) και οικονομικές δραστηριότητες (θέματα περιουσίας, πληρωμή δαπανών, λογιστική – ταμειακή διαχείριση, μισθοδοσία, προμήθειες, τήρηση αρχείων, βιβλίων και στοιχείων σε επίπεδο Περιφερειακής Ενότητας (Αιτωλοακαρνανία και Ηλεία).

### **(γ) Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής**

Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, με έδρα την Πάτρα και χωρική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, με αρμοδιότητες την κατάρτιση ετήσιων και πολυετών

περιφερειακών αναπτυξιακών προγραμμάτων για τη γεωργία, την κτηνοτροφία και την αλιεία, την εκπόνηση και αξιολόγηση σχετικών μελετών και μέτρων πολιτικής, καθώς και στη μέριμνα για την ανάπτυξη και την ποιοτική βελτίωση της γεωργίας και της κτηνοτροφίας στον τομέα της φυτικής και της ζωικής παραγωγής, τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, την επικοινωνία με τις υπηρεσίες των αρμόδιων Υπουργείων και την εφαρμογή των εθνικών πολιτικών και τη συνεργασία και παροχή πληροφοριών στους Δήμους της Περιφέρειας.

Διεύθυνση Κτηνιατρικής, με έδρα την Πάτρα και χωρική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας με αρμοδιότητες τη μέριμνα για την προστασία του ζωικού κεφαλαίου σε όλη την Περιφέρεια, την εξασφάλιση της υγείας των ζώων, τη λήψη αποφάσεων για ασθένειες ζώων που μπορεί να έχουν επιδημικό χαρακτήρα, καθώς και τη λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας.

Διευθύνσεις Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής των τριών Περιφερειακών Ενοτήτων, με αρμοδιότητες τη μέριμνα για την ανάπτυξη και την ποιοτική βελτίωση των τομέων της φυτικής και της ζωικής παραγωγής στην περιοχή των περιφερειακών ενοτήτων, τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, τη διενέργεια ελέγχων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία για την προστασία του ζωικού κεφαλαίου στην περιφέρεια, την εξασφάλιση της υγείας των ζώων και τη λήψη μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας σε κάθε Περιφερειακή Ενότητα, καθώς και σε αρμοδιότητες τοπογραφίας, εποικισμού και αναδασμού.

#### **(δ) Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης**

Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων, με έδρα την Πάτρα χωρική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, με αρμοδιότητες τη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας βιομηχανιών και βιοτεχνιών και τον καθορισμό και αποχαρκτηρισμό λατομικών περιοχών.

Διεύθυνση Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού, με έδρα την Πάτρα και χωρική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας με αρμοδιότητες σε θέματα υποστήριξης του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, σε θέματα της πέραν του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος διά βίου μάθησης και της σύνδεσης αυτών με την απασχόληση, σε θέματα εμπορίου και ανωνύμων εταιρειών, στην κατάρτιση προγραμμάτων για τον τουριστικό σχεδιασμό, καθώς και για την τουριστική ανάπτυξη και προβολή της περιφέρειας, σε συνεργασία με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) και τους ΟΤΑ α' βαθμού της Περιφέρειας.

Διευθύνσεις Ανάπτυξης των τριών Περιφερειακών Ενοτήτων, με αρμοδιότητες ιδίως στο τομέα φυσικών πόρων, ενέργειας και βιομηχανίας, στο τομέα απασχόλησης, εμπορίου και τουρισμού, καθώς και αρμοδιότητες παιδείας και δια βίου μάθησης, οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες, σε επίπεδο Περιφερειακής Ενότητας.

#### **(ε) Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών**

Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών των τριών Περιφερειακών Ενοτήτων, με αρμοδιότητες στον τομέα Μεταφορών και Επικοινωνιών, οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες, σε επίπεδο Περιφερειακής Ενότητας, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

#### **(στ) Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας**

Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας, με έδρα την Πάτρα και χωρική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας με αρμοδιότητες ιδίως στη διαφύλαξη και βελτίωση της υγείας και της ευεξίας του πληθυσμού, τον εκσυγχρονισμό, τον έλεγχο και την προστασία των επαγγελματιών και των υπηρεσιών υγείας, με σαφή προσανατολισμό την ποιότητα ζωής ασθενών και μη και με βάση τις ανάγκες ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού, καθώς και στην προστασία και προαγωγή της υγείας με την ανάπτυξη προγραμμάτων αγωγής υγείας, πρόληψης και προαγωγής της υγείας.

Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας, με έδρα την Πάτρα και χωρική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, με αρμοδιότητες προνοιακού χαρακτήρα που αφορούν την οικογένεια, το παιδί, τους ηλικιωμένους, άτομα με αναπηρίες και ευπαθείς πληθυσμιακές ομάδες, καθώς και αρμοδιότητες που ανάγονται στην κοινωνική και οικονομική στήριξη ευπαθών ομάδων του πληθυσμού, και τέλος σε θέματα που αφορούν την ενίσχυση και την προαγωγή του αθλητισμού και του πολιτισμού.

Διευθύνσεις Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας των τριών Περιφερειακών Ενοτήτων, με αρμοδιότητες ιδίως στη διαφύλαξη και βελτίωση της υγείας και της ευεξίας του πληθυσμού, την εξασφάλιση της δημόσιας υγείας με τον υγειονομικό έλεγχο, την εφαρμογή της υγειονομικής νομοθεσίας, την έκδοση τοπικών υγειονομικών διατάξεων, τη λήψη μέτρων σε θέματα δημόσιας υγιεινής, την επιβολή κυρώσεων, την έκδοση γνωματεύσεων για τη χορήγηση αδειών όλων των επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος, καθώς και στην εξασφάλιση της υγιεινής του περιβάλλοντος σε επίπεδο Περιφερειακής Ενότητας.

Συνολικά, η ΠΔΕ απαρτίζεται από έξι (6) Γενικές Διευθύνσεις, τριάντα μία (31) Διευθύνσεις, εκατόν τριάντα (130) Τμήματα και έναν αριθμό περίπου είκοσι (20) αυτοτελών Γραφείων. Οι Υπηρεσίες αυτές έχουν έδρα στην Πάτρα, τον Πύργο, το Μεσολόγγι και το Αγρίνιο, αλλά υπάρχουν και Υπηρεσίες (Τμήματα ή Γραφεία) και σε άλλες είκοσι (20) μικρότερες πόλεις και κωμοπόλεις της Δυτικής Ελλάδας.

Επιπρόσθετα, χαρακτηριστικό της πολυπλοκότητας του οργανισμού της ΠΔΕ είναι ότι το προσωπικό ανέρχεται σε περισσότερους από 1.000 υπαλλήλους διαφόρων κλάδων (τεχνικοί, διοικητικοί, γεωπόνοι, κτηνίατροι, οικονομολόγοι, εργατοτεχνίτες, μηχανικοί, κλπ.) και όλων των εκπαιδευτικών επιπέδων, (ΑΕΙ, ΤΕΙ, Λυκείου, Γυμνασίου) και ότι οι Υπηρεσίες στεγάζεται σε περισσότερα από εξήντα (60) κτήρια στις πόλεις της Δυτικής Ελλάδας (Αχαΐα, Ηλεία και Αιτωλοακαρνανία).

## **12.2 Η Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η υποστήριξη των θεμάτων ΤΕΠ στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας έχει ανατεθεί με το Π.Δ.132/2010 στη Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΔΔΗΔ). Οι σχετικές με θέματα ΤΕΠ αρμοδιότητες της ΔΔΗΔ ανάγονται κυρίως στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και υποστήριξη της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των συστημάτων ΤΕΠ της ΠΔΕ και των περιφερειακών υπηρεσιών της, τη διασφάλιση διαλειτουργικότητας των υπολογιστικών συστημάτων και εφαρμογών της ΠΔΕ με αντίστοιχα συστήματα κεντρικών φορέων της Διοίκησης και τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη και βελτίωση των υποδομών ΤΕΠ της ΠΔΕ και των περιφερειακών υπηρεσιών

της. Το έργο αυτό υλοποιείται μέσα από πέντε (5) Τμήματα από τα οποία τα τρία έχουν έδρα την Πάτρα, ένα το Μεσολόγγι και ένα τον Πύργο Ηλείας.

Το Τμήμα Ανάπτυξης Πληροφορικής και Επικοινωνιών (έδρα Πάτρα) καθορίζει τη στρατηγική υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών της ΠΔΕ, μεριμνά για την προμήθεια και εγκατάσταση σε παραγωγική λειτουργία εξοπλισμού και λογισμικού, υποστηρίζει τεχνικά τους χρήστες των πληροφοριακών συστημάτων της Περιφέρειας, σχεδιάζει την πολιτική ασφάλειας των συστημάτων και μεριμνά για την ακεραιότητα των πληροφοριακών δεδομένων, διασφαλίζει την τεχνική και οργανωτική διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων της ΠΔΕ με αντίστοιχα συστήματα εθνικής εμβέλειας κεντρικών φορέων διοίκησης, υποστηρίζει την εθνική υποδομή της ψηφιακής υπογραφής, σχεδιάζει και εκτελεί έργα πληροφορικής με την αξιοποίηση κάθε διαθέσιμου οικονομικού πόρου, όπως ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα, αναπτύσσει και συντηρεί τον διαδικτυακό τόπο του φορέα, διαχειρίζεται τη λειτουργία του εσωτερικού (τοπικού) δικτύου και υποστηρίζει την απρόσκοπτη εξωτερική του επικοινωνία (με το διαδίκτυο).

Το Τμήμα Σχεδιασμού Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για τον Πολίτη (έδρα Πάτρα) σχεδιάζει, αναπτύσσει και υποστηρίζει νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του διαδικτύου στον πολίτη, οργανώνει και αναπαριστά τα πληροφοριακά δεδομένα της Περιφέρειας που είναι αναγκαία ή ζητούνται από άλλους δημόσιους φορείς για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και υπηρεσιών μίας στάσης στον πολίτη και τις επιχειρήσεις, μεριμνά σε συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις για τη βέλτιστη αξιοποίηση των ΤΠΕ στο μετασχηματισμό και την απλούστευση διοικητικών διαδικασιών, μέσω των οποίων παρέχονται προβλεπόμενες από το νόμο υπηρεσίες και παροχές προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις.

Τα Τμήματα Πληροφορικής των τριών Περιφερειακών Ενοτήτων εποπτεύουν την απρόσκοπτη επικοινωνία και την εύρυθμη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων που είναι εγκατεστημένα στις περιφερειακές υπηρεσίες της κάθε Π.Ε., υποστηρίζει τεχνικά τους χρήστες των συστημάτων της Π.Ε. και μεριμνά για την κατάρτιση και την εκπαίδευσή τους και εξασφαλίζει τις αναγκαίες υποδομές ΤΕΠ για την αποτελεσματική λειτουργία των αποκεντρωμένων συστημάτων της κάθε Π.Ε.

Μεταξύ των εφαρμογών και συστημάτων που εποπτεύει, λειτουργεί, συντηρεί ή αναπτύσσει η ΔΔΗΔ είναι τα Πληροφοριακά Συστήματα των Υπηρεσιών που διαλειτουργούν με τα αντίστοιχα των Υπουργείων (π.χ. Μεταφορών, Γεωργίας, Βιομηχανίας, κλπ.), τα δίκτυα δεδομένων και φωνής και η επικοινωνία τους με το Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης ΣΥΖΕΥΞΙΣ, τα κεντρικά υποστηρικτικά Πληροφοριακά Συστήματα (μισθοδοσία, διαχείριση προσωπικού, διαχείριση έργων, κλπ.) της ΠΔΕ, ο ιστότοπος της Περιφέρειας, κ.ά.

### **12.3 Η εφαρμογή Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου στην ΠΔΕ**

Η υλοποίηση ενός συστήματος e-Protocol ή ενός EDM σε ένα δημόσιο οργανισμό του μεγέθους της ΠΔΕ είναι ένα σύνθετο έργο. Όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, η ΠΔΕ είναι ένας τεράστιος δημόσιος, αυτοδιοικούμενος, αυτοδιοικητικός οργανισμός που συστάθηκε το 2011 μέσω της ενοποίησης ουσιαστικά των δομών και Υπηρεσιών των τριών (πρώην) Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Αχαΐας, Ηλείας και Αιτωλοακαρνανίας.

Από τον εφαρμοστικό νόμο (Ν.3852/2010) που προέβλεπε την ίδρυση της ΠΔΕ και το Π.Δ. 132/2010 που καθόριζε τη δομή των Υπηρεσιών της, δεν υπήρχε καμία πρόβλεψη για τη λειτουργία των Πληροφοριακών Συστημάτων της και την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη. Θεωρήθηκε προφανές ότι η ΠΔΕ θα κληρονομήσει και θα λειτουργήσει τα Πληροφοριακά Συστήματα των τριών Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, αγνοήθηκαν όμως δύο σημαντικά θέματα:

1. η ενιαία παρουσία της ΠΔΕ στο Διαδίκτυο μέσα από έναν λειτουργικό ιστότοπο της ΠΔΕ, και
2. η υλοποίηση της Ηλεκτρονικής Πρωτοκόλλησης εγγράφων με ενοποίηση όλων των φυσικών και ηλεκτρονικών πρωτοκόλλων των Υπηρεσιών των τριών ΝΑ.

Δεδομένου ότι το πρώτο θέμα επιλύθηκε σχεδόν άμεσα με το σχεδιασμό και την υλοποίηση από εξωτερικό ανάδοχο του νέου ιστοτόπου της ΠΔΕ, παρέμεινε να λυθεί υπηρεσιακά το θέμα της ενιαίας πρωτοκόλλησης των εγγράφων στις Υπηρεσίες της ΠΔΕ και της παροχής σύγχρονων ηλεκτρονικών υπηρεσιών στον πολίτη.

Η διαδικασία υλοποίησης του Συστήματος Ηλεκτρονικής Πρωτοκόλλησης ήταν δύσκολη τόσο τεχνικά, όσο και διαχειριστικά αφού απαιτούσε εκτενή σχεδιασμό και οργάνωση των διαδικασιών, σωστή επάνδρωση της Ομάδας Έργου, διαρκή καθοδήγηση και έλεγχο του προσωπικού, των εξωτερικών συνεργατών και των άλλων υλικών πόρων (εξυπηρετητών, λογισμικού συστήματος, κλπ). Είναι μία σχολαστική διαδικασία που στηρίζεται στη συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση μέσω της ενεργού συμμετοχής όλων των ομάδων των χρηστών καθ' όλη τη διαδικασία υλοποίησης.

Το μοντέλο του Deming (1950) για τη συνεχή ποιοτική βελτίωση στην υλοποίηση προϊόντων - γνωστό και ως κύκλος του Deming - στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι επιχειρησιακές διαδικασίες πρέπει να αναλύονται και να υπολογίζονται ποσοτικά έτσι ώστε να μπορούν να προσδιορίζονται οι αιτίες και οι πηγές που προκαλούν τυχόν διαφοροποιήσεις μεταξύ του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και των απαιτήσεων των χρηστών. Ο κύκλος του Deming περιγράφει μία λογική σειρά τεσσάρων επαναλαμβανόμενων βημάτων για τη συνεχή βελτίωση και μάθηση:

- ✓ **Σχεδίαση:** σχεδίαση ή αναπροσαρμογή στοιχείων της επιχειρησιακής διαδικασίας προκειμένου να βελτιωθούν τα αποτελέσματα.
- ✓ **Εκτέλεση:** υλοποίηση του σχεδίου και μέτρηση της απόδοσης.
- ✓ **Έλεγχος:** αξιολόγηση των μετρήσεων και αναφορά των αποτελεσμάτων στην ηγεσία (σε αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις).
- ✓ **Δράση:** απόφαση για απαιτούμενες αλλαγές που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Deming η επιλογή και υλοποίηση μιας λύσης ΤΕΠ σε έναν οργανισμό πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- ✓ **Φάση 1,** ανάλυση απαιτήσεων και επιλογή συστήματος: πρέπει να γίνει συλλογή και ανάλυση των επιχειρησιακών απαιτήσεων, έρευνα αγοράς για την επιλογή της πιο κατάλληλης εφαρμογής, καθορισμός αρχιτεκτονικής και βασικών τεχνικών χαρακτηριστικών του επιλεχθέντος ως κατάλληλου συστήματος.
- ✓ **Φάση 2,** υλοποίηση και παραμετροποίηση: υλοποίηση του συστήματος, προσαρμογή αυτού στις ανάγκες των χρηστών, παραμετροποίηση και εισαγωγή δεδομένων.
- ✓ **Φάση 3,** εκπαίδευση χρηστών και πιλοτική-δοκιμαστική χρήση: εξοικείωση των χρηστών με το νέο σύστημα, έλεγχός του από τους τελικούς χρήστες.

- ✓ **Φάση 4**, βελτιώσεις και ολοκλήρωση της υλοποίησης: ενσωμάτωση των όποιων αλλαγών προταθούν και αξιολογηθούν θετικά στο σύστημα.

Επιπρόσθετα, κατά τη διαδικασία, πρέπει να ακολουθηθούν οι παρακάτω αρχές που θέτει το ISO 9241-210 (Human-centered design for interactive systems) (Παππά, 2012):

- ✓ Η επιλογή της λύσης ΤΕΠ πρέπει να βασίζεται στους χρήστες και στις ανάγκες του οργανισμού.
- ✓ Οι χρήστες πρέπει να εμπλέκονται σε όλη τη διαδικασία υλοποίησης της λύσης.
- ✓ Η επιλεγθείσα λύση πρέπει να παρέχει την κατάλληλη, απαιτούμενη από τον οργανισμό λειτουργικότητα και να είναι συμβατή με τις εμπειρίες των χρηστών.
- ✓ Η ομάδα εργασίας πρέπει να έχει σύνθεση τέτοια που εξασφαλίζει την εκπροσώπηση όλων των ομάδων συμφερόντων και δεξιοτήτων.

Η υλοποίηση του έργου εισαγωγής Συστήματος Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου στην ΠΔΕ ακολούθησε, με βάση το υπόδειγμα του Deming, τα ακόλουθα βήματα:

#### **Φάση 0 : Σύλληψη του έργου**

Η οργάνωση της ΠΔΕ με σύστημα Ηλεκτρονικής Πρωτοκόλλησης Εγγράφων θα συμπλήρωνε τις εφαρμογές Πληροφοριακών Συστημάτων που ήδη διαθέτει και λειτουργεί (ΟΠΣ Βιομηχανίας και Ορυκτού Πλούτου, ΟΠΣ Εμπορίου, ΟΠΣ Αγροτικής Ανάπτυξης, ΟΠΣ Συγκοινωνιών, ΟΠΣ Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας, Μισθοδοσία και Διαχείριση Προσωπικού, Διαχείριση Έργων, Λογιστική Διαχείριση, κ.ά.) και που υποστηρίζονται από τα δίκτυα δεδομένων, περιφερειακά και εθνικά, και τις υπόλοιπες ψηφιακές εφαρμογές (e-mail, ψηφιακή υπογραφή, κλπ) που παρέχονται στο προσωπικό και τις Υπηρεσίες.

Οι σοβαρότεροι παράμετροι που έπρεπε να ληφθούν υπόψη είχαν να κάνουν:

- ✓ Με την πολιτική απόφαση να υπάρχει ενιαίο σύστημα πρωτοκόλλου σε όλες τις Υπηρεσίες της ΠΔΕ
- ✓ Την ανάγκη εξυπηρέτησης εκατοντάδων πολιτών επαγγελματιών και επιχειρήσεων που συναλλάσσονται με τις Υπηρεσίες της ΠΔΕ
- ✓ Στις Υπηρεσίες της ΠΔΕ πρωτοκολλούνται καθημερινά περίπου 1.500 έγγραφα.
- ✓ Οι Υπηρεσίες της ΠΔΕ, όπως αναφέραμε παραπάνω, είναι διασκορπισμένες σε τουλάχιστον εξήντα (60) κτήρια σε περισσότερες από είκοσι (20) πόλεις και κωμοπόλεις της Δυτικής Ελλάδας.
- ✓ Ο φόρτος καθημερινής ενασχόλησης του προσωπικού με τη διαδικασία της πρωτοκόλλησης είναι τεράστιος: υπολογίζεται ότι περισσότεροι από εκατό (100) υπάλληλοι πρωτοκολλούν έστω ένα (1) έγγραφο καθημερινά.
- ✓ Οι Υπηρεσίες των τριών ΝΑ που ενσωματώθηκαν και αποτέλεσαν Υπηρεσίες της ΠΔΕ, χρησιμοποιούσαν σε ποσοστό 90% χειρογραφικά συστήματα πρωτοκόλλησης και μόλις 10% αυτών συστήματα Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου τριών συγκεκριμένων εταιρειών (μία ανά ΝΑ).

Ως σοβαρότεροι παράγοντες που θα μπορούσαν να καθυστερήσουν το έργο προσδιορίστηκαν οι εξής:

- ✓ Αντίσταση από τον ίδιο τον Οργανισμό (Υπηρεσίες) για την μετάπτωσή τους από τον χειρογραφικό στον ηλεκτρονικό τρόπο πρωτοκόλλησης
- ✓ Αντίσταση από μια μεγάλη ομάδα των υπαλλήλων Γραμματείας λόγω τεχνοφοβίας
- ✓ Τυχόν αντιδράσεις από δύο ΝΑ λόγω επιλογής ως πιο κατάλληλης εφαρμογής αυτής της τρίτης ΝΑ



- ✓ Η έλλειψη δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ σε απομακρυσμένα κτήρια, κυρίως Αγροτικά Κτηνιατρεία και Κέντρα Αγροτικής Οικονομίας
- ✓ Πιθανή έλλειψη οικονομικών πόρων στην περίπτωση που απαιτούνταν η προμήθεια νέου εξυπηρετητή (server)

### **Φάση 1: Ανάλυση απαιτήσεων και επιλογή συστήματος**

Οργανώθηκε ομάδα εργασίας που θα ανέλυε και κατέγραφε τις απαιτήσεις της ΠΔΕ τόσο σε τεχνικό, όσο και κυρίως σε λειτουργικό επίπεδο, και θα επέλεγε την καταλληλότερη μεταξύ των προσφερόμενων λύσεων λογισμικού.

Ο συνδυασμός τεχνικών και διοικητικών γνώσεων σε συνδυασμό με την σφαιρική γνώση για τη λειτουργία και τις ανάγκες της ΠΔΕ αποτέλεσε το κύριο κριτήριο επιλογής των μελών της Ομάδας Έργου, οπότε και συμπεριέλαβε τόσο διοικητικούς υπαλλήλους, όσο και τεχνικούς πληροφορικής. Πιο συγκεκριμένα συμμετείχαν

- ✓ Η Γενική Διευθύντρια Εσωτερικής Λειτουργίας
- ✓ Ο Διευθυντής Διοικητικού της Π.Ε. Ηλείας
- ✓ Ο Προϊστάμενος της Κεντρικής Γραμματείας της Π.Ε. Αχαΐας
- ✓ Ο Διευθυντής Πληροφορικής (ΔΔΗΔ)
- ✓ Ο Προϊστάμενος του Τμήματος Ανάπτυξης Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- ✓ Ο Προϊστάμενος του Τμήματος Σχεδιασμού Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για τον Πολίτη

Η Ομάδα Έργου, κατά τη διάρκεια αρκετών συναντήσεων, καθόρισε τις ανάγκες και απαιτήσεις της ΠΔΕ από την εφαρμογή Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου. Αυτές ήταν:

- ✓ Η ενιαία λειτουργία των Υπηρεσιών του Φορέα.
- ✓ Η υποστήριξη των Υπηρεσιών και του προσωπικού στο έργο τους.
- ✓ Η πληροφοριακή ενδυνάμωση της πολιτικής ηγεσίας.
- ✓ Η παροχή δυνατότητας για την μεταξύ των Υπηρεσιών ηλεκτρονική επικοινωνία και ανταλλαγή εγγράφων.
- ✓ Η εξασφάλιση συνθηκών ασφάλειας και διαφάνειας στη λειτουργία των Υπηρεσιών.
- ✓ Ο εξορθολογισμός των διαδικασιών παρακολούθησης των αιτημάτων των πολιτών, επαγγελματιών, επιχειρήσεων και Φορέων που συναλλάσσονται με την ΠΔΕ.
- ✓ Η παροχή νέων (ψηφιακών) καναλιών επικοινωνίας με τους πολίτες, τους επαγγελματίες και τις επιχειρήσεις.
- ✓ Η παροχή δυνατότητας μελλοντικής δικτύωσης και αύξησης της συνεργασίας της ΠΔΕ με άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες.
- ✓ Η μείωση των λειτουργικών εξόδων των Γραμματειών των Υπηρεσιών.

Σε πρακτικό επίπεδο, συμφωνήθηκαν οι παρακάτω βασικές αρχές και περιορισμοί που καθοδήγησαν το σχεδιασμό και την υλοποίηση της οργανωσιακής αυτής αλλαγής και την εισαγωγή Συστήματος Ηλεκτρονικής Πρωτοκόλλησης Εγγράφων στην ΠΔΕ:

- ✓ Η εφαρμογή θα λειτουργήσει υποχρεωτικά σε όλες τις Υπηρεσίες της ΠΔΕ.
- ✓ Η μετάβαση από το χειρογραφικό στο ηλεκτρονικό σύστημα πρωτοκόλλησης θα πρέπει να έχει υλοποιηθεί εντός τριών (3) μηνών.
- ✓ Να πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι οι γνωστοί περιορισμοί (π.χ. τεχνοφοβία υπαλλήλων, ελλείψεις δικτυακών υποδομών, κλπ.) στο σχεδιασμό της λύσης.
- ✓ Δεν πρέπει να απαιτηθούν αλλαγές στην οργανωτική δομή των Υπηρεσιών της ΠΔΕ, παρά μόνο αν χρειαστούν ελάχιστες μετακινήσεις προσωπικού.

- ✓ Η Υπηρεσία Πληροφορικής της ΠΔΕ (ΔΔΗΔ) οφείλει να αποκτήσει τη δυνατότητα βασικής τεχνικής υποστήριξης του συστήματος μετά την θέση αυτού σε παραγωγική λειτουργία.
- ✓ Να υπάρχει δυνατότητα επέκτασης του συστήματος και μελλοντικής ενσωμάτωσης σε αυτό νέων δυνατοτήτων (π.χ. ηλεκτρονική διακίνησης εγγράφων μεταξύ των Υπηρεσιών ή/και της ΠΔΕ και άλλων Δημόσιων Φορέων).

Σε ότι αφορά την επιλογή λύσης, η Ομάδα Εργασίας λειτούργησε ως εξής:

- Αποφασίστηκε η επιλογή Συστήματος Ηλεκτρονικής Πρωτοκόλλησης να περιοριστεί μεταξύ αυτών που είχαν προμηθευτεί οι πρώην ΝΑ Αχαΐας, Ηλείας και Αιτωλοακαρνανίας και τα οποία περιστασιακά λειτουργούσαν ορισμένες Υπηρεσίες τους. Έτσι, δεν θα υπήρχε κόστος προμήθειας νέου προϊόντος, αλλά επέκτασης της άδειας χρήσης, ενώ παράλληλα θα αξιοποιούταν η εμπειρία των υπαλλήλων που ήδη λειτουργούσαν τα συστήματα αυτά.
- Δόθηκε στις αρμόδιες Διευθύνσεις Προσωπικού Αχαΐας, Αιτωλοακαρνανίας και Ηλείας - ως βασικοί εκπρόσωποι των τελικών χρηστών - η δυνατότητα (και υποχρέωση) επιλογής του πιο κατάλληλου από τα τρία συστήματα πρωτοκόλλου που, όπως ήδη αναφέραμε, περιστασιακά λειτουργούσαν Υπηρεσίες των τριών Ν.Α., προκειμένου να επεκταθεί σε ολόκληρη την ΠΔΕ. Δόθηκε, δηλαδή, στον φυσικό χρήστη η δυνατότητα επιλογής του συστήματος e-protocol, καθώς εκτιμήθηκε από την Ομάδα Έργου ότι προέχει η φιλικότητα και ευχρηστία του συστήματος από τα όποια οικονομικά ή τεχνικά πλεονεκτήματα της κάθε μιας από τις τρεις εξεταζόμενες εφαρμογές.
- Δεν δόθηκε η δυνατότητα σε άλλες Υπηρεσίες να εκφράσουν γνώμη, προκειμένου να μειωθεί η δυνατότητα άρνησης και άγονης αντίδρασης, καθώς εκτιμήθηκε ότι υπήρχε σοβαρός κίνδυνος ασυμφωνιών ή/και σαμποταρίσματος της προσπάθειας.
- Οργανώθηκαν τρεις (3) συναντήσεις στα Διοικητήρια των ΠΕ Αχαΐας, Ηλείας και Αιτωλοακαρνανίας (Πάτρα, Πύργος, Μεσολόγγι), όπου οι τοπικοί υπάλληλοι Γραμματείας έκαναν επίδειξη της εφαρμογής πρωτοκόλλου που λειτουργούσαν σε υπαλλήλους των άλλων Διοικητικών Υπηρεσιών της ΠΔΕ. Στις συναντήσεις συζητήθηκαν τα πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και προβλήματα χρήσης και υποστήριξης κάθε μιας εκ των τριών εφαρμογών.
- Ωρίμασε η απόφαση ότι ως σύστημα e-Protocol της ΠΔΕ θα προτεινόταν η εφαρμογή που ήδη λειτουργούσε η Ν.Α. Αιτωλοακαρνανίας. Η απόφαση αυτή υποστηρίχθηκε και από τις τρεις Διοικητικές Υπηρεσίες λόγω κυρίως (α) της απλότητας της εφαρμογής, (β) της εμπειρίας των υπαλλήλων από τη συνεργασία τους με την εταιρεία που τους υποστήριζε η οποία ήταν άριστη στην περίπτωση της ΝΑ Αιτωλοακαρνανίας, σε αντίθεση με την εμπειρία των υπαλλήλων των άλλων δύο ΝΑ (Αχαΐας, Ηλείας) που δεν είχαν καθόλου καλή γνώμη για το επίπεδο υποστήριξης που τους παρείχαν οι άλλες δύο εταιρείες και (γ) της τεχνικής εκτίμησης ότι και οι τρεις εφαρμογές μπορούν να προσφέρουν την απαιτούμενη λειτουργικότητα.
- Ενημερώθηκε για την πρόταση αυτή η πολιτική ηγεσία η οποία και την ενέκρινε.
- Ακολούθησαν επαφές της Ομάδας Έργου με την επιλεγθείσα εταιρεία για το κόστος του έργου και το επίπεδο υποστήριξης που θα παρείχαν τόσο κατά τη φάση υλοποίησης, όσο και για τρία (3) τουλάχιστον χρόνια μετά την ολοκλήρωση της λύσης και υπήρξε σχετική συμφωνία που ικανοποιούσε και τις δύο πλευρές.

Η επιλεγθείσα λύση όχι μόνο ικανοποιούσε οικονομικά την ΠΔΕ, αλλά ήταν η πιο φιλική και λειτουργική για τους τελικούς χρήστες.

## **Φάση 2: Υλοποίηση και παραμετροποίηση του συστήματος**

Σε συνέχεια της αξιολόγησης και επιλογής του Συστήματος Ηλεκτρονικής Πρωτοκόλλησης Εγγράφων που χρησιμοποιούσε η ΝΑ Αιτωλοακαρνανίας, ακολούθησε η εγκατάσταση του βασικού λογισμικού και εφαρμογών σε κεντρικό εξυπηρετητή (server) στις εγκαταστάσεις της ΔΔΗΔ (Πάτρα). Κομβικής σημασίας ήταν η εγκατάσταση και παραμετροποίηση της βάσης δεδομένων, των συστημάτων ελέγχου της ασφαλούς προσπέλασης των χρηστών, των διαδικασιών δημιουργίας αντιγράφων και επαναφοράς, του ελέγχου απόδοσης των δικτυακών υποδομών των εγκαταστάσεων της ΔΔΗΔ.

Το σύστημα αποτελείται από αρκετά διακριτά μέρη με πιο σημαντικά αυτά της εφαρμογής του Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου και της υποστηρικτικής Βάσης Δεδομένων, και του Συστήματος Ηλεκτρονικής Πιστοποίησης των χρηστών. Κύριος στόχος της τεχνικής δουλειάς ήταν η εγκατάσταση και ολοκλήρωση του συνόλου του λογισμικού. Οι εργασίες που εκτελέστηκαν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις παρακάτω φάσεις:

- ✓ *Φάση προετοιμασίας*  
Η φάση αυτή αποσκοπούσε στο να εξασφαλιστεί ότι όλα τα προαπαιτούμενα που αφορούν τις τεχνικές υποδομές είχαν προσδιοριστεί, αναλυθεί και ήταν διαθέσιμα. Οι απαιτήσεις αυτές αφορούσαν τόσο το υλικό που θα φιλοξενούσε το σύστημα (κύριος και εφεδρικός εξυπηρετητής, αποθηκευτικοί χώροι, μονάδες αδιάλειπτης τάσης), όσο και τις δικτυακές υποδομές (δίκτυο δεδομένων, τείχος ασφαλείας) και το λογισμικό (web server, application server, κλπ.).
- ✓ *Εγκατάσταση τμημάτων λογισμικού και έλεγχος αυτού*  
Κάθε τμήμα λογισμικού του συστήματος έπρεπε να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει σωστά στην επικοινωνία του και ανταλλαγή δεδομένων με τα άλλα τμήματα λογισμικού, έτσι ώστε να παρέχει την απαιτούμενη από αυτό λειτουργικότητα.
- ✓ *Ολοκλήρωση, διαλειτουργικότητα και έλεγχος*  
Στόχος στη φάση αυτή ήταν ρύθμιση των διακριτών τμημάτων λογισμικού ώστε να λειτουργούν σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Στη φάση αυτή απαιτήθηκαν αρκετές προσαρμογές που είχαν να κάνουν κυρίως με το Σύστημα Ηλεκτρονικής Πιστοποίησης των χρηστών και τη συνεργασία του με τους μηχανισμούς πιστοποίησης (LDAP) των κεντρικών συστημάτων της ΠΔΕ.

Ως αποτέλεσμα της τεχνικής αυτής εργασίας ήταν η εξασφάλιση ότι :

- ✓ Κάθε τμήμα λογισμικού είχε εγκατασταθεί κανονικά.
- ✓ Το σύστημα είχε ολοκληρωθεί και λειτουργούσε κανονικά.
- ✓ Το σύστημα είχε ολοκληρωθεί και παρείχε στους χρήστες την πλήρη λειτουργικότητα που είχε σχεδιαστεί να παρέχει.

Στο επόμενο βήμα της Φάσης 2 προχωρήσαμε στην προσαρμογή και παραμετροποίηση του συστήματος έτσι ώστε όλες οι οργανικές μονάδες της ΠΔΕ να βλέπουν μόνο το δικό τους τμήμα του πρωτοκόλλου, δηλαδή τα δικά τους έγγραφα, αλλά ταυτόχρονα ο κεντρικός φορέας να μπορεί να ελέγχει την πορεία των πρωτοκολλημένων εγγράφων μεταξύ των Υπηρεσιών της ΠΔΕ. Η μοντελοποίηση των διαδικασιών πρωτοκόλλησης ανά Υπηρεσία, των δικαιωμάτων των χρηστών και των διακριτών ρόλων (π.χ. Γραμματεία, Διευθυντής, Υπάλληλος Χρέωσης) αναλύθηκαν ανά Υπηρεσία και για περισσότερες από πενήντα (50) Υπηρεσίες και στη συνέχεια υλοποιήθηκαν με τα εργαλεία που παρείχε η εφαρμογή

βασισμένοι στο οργανόγραμμα της ΠΔΕ. Επιπρόσθετα, έγινε εισαγωγή των δεδομένων των χρηστών (ονόματα, υπηρεσίες, δικαιώματα προσπέλασης) .

Βελτιώσεις που προτάθηκαν από έμπειρους χρήστες πρωτοκόλλου και αφορούσαν κυρίως τη δημιουργία παραμετρικών πινάκων (πόλεις, καταστάσεις εγγράφου, κλπ.) υλοποιήθηκαν μαζί για όλα τα επιμέρους πρωτόκολλα των Υπηρεσιών, αλλά ταυτόχρονα δόθηκε η δυνατότητα περαιτέρω εξειδικεύσεων ανά Υπηρεσία από το έμπειρο προσωπικό της κάθε Γραμματείας.

Από την άλλη, για προτάσεις που αξιολογήθηκαν θετικά αλλά η υλοποίησή τους ξέφευγε χρονικά από τα όρια που είχαν τεθεί (π.χ. χειρισμός των εγγράφων «ορθής επανάληψης»), δόθηκε η διαβεβαίωση στους χρήστες ότι θα ληφθούν υπόψη σε επόμενο γύρο δράσης για τη βελτιστοποίηση της εφαρμογής.

Στο τέλος της φάσης αυτής, έγινε ο τελικός έλεγχος επιβεβαίωσης της ορθής λειτουργίας του συστήματος. Στον έλεγχο αυτό συμμετείχε προσωπικό από τους κλάδους Πληροφορικής και Διοίκησης που εξομοίωναν τόσο τους έμπειρους, όσο και τους αδαείς χρήστες πληροφοριακών συστημάτων. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου αυτού κάμφθηκαν αντιρρήσεις που αφορούσαν τη σταθερότητα του συστήματος και την όποια δυσκολία χρήσης αυτού σε καταστάσεις διόρθωσης λαθών που προκλήθηκαν από άστοχες ενέργειες των χρηστών (π.χ. επισύναψη λάθους αρχείου και αντικατάσταση αυτού από το σωστό).

### **Φάση 3: Εκπαίδευση χρηστών και Δοκιμαστική χρήση**

Η εξοικείωση των χρηστών και η αποδοχή της λύσης που πρόσφερε το επιλεγθέν Σύστημα Ηλεκτρονικής Πρωτοκόλλησης Εγγράφων ήταν κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του εγχειρήματος. Η επιτυχία προϋπόθετε ότι η χρήση του συστήματος είναι κατανοητή και φιλική στους τελικούς χρήστες και ότι ο τρόπος εργασίας που επιβάλλει είναι συμβατός με τον τρόπο εργασίας που οφείλουν να ακολουθούν (π.χ. η χρέωση εγγράφου πρέπει να γίνεται από τον Διευθυντή και όχι από τη Γραμματεία, εκτός αν υπάρχει ειδική εξουσιοδότηση).

Επιπρόσθετα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα της τεχνικής λύσης, ήταν σημαντικό να έχουν γίνει όλοι εκείνοι οι εκτεταμένοι έλεγχοι που εξασφαλίζουν ότι οι υπηρεσίες που παρέχει το σύστημα ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των χρηστών, λαμβάνοντας υπόψη και τις εμπειρίες αυτών από παρόμοια συστήματα. Κρίσιμοι παράγοντες που έπρεπε να διερευνηθούν στα πλαίσια της αξιολόγησης της άποψης των χρηστών για το σύστημα, είναι:

- Πόσο εύκολη είναι η χρήση του συστήματος;
- Πόσο οι χρήστες θεωρούν το σύστημα χρήσιμο στην εργασία τους και αποδεκτό;

Ανατέθηκε στην εταιρεία να προτείνει/εκπονήσει πλάνο εξοικείωσης/εκπαίδευσης των χρηστών και να δημιουργήσει κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό. Η διαδικασία εξοικείωσης των χρηστών περιλάμβανε:

- Παρουσίαση του συστήματος σε επιλεγμένες ομάδες χρηστών όλων των Υπηρεσιών και στις τρεις ΠΕ.
- Ομάδες εκπαίδευσης αποτελούμενες από υπαλλήλους Γραμματειών για την επίδειξη της λειτουργίας του συστήματος στους υπόλοιπους χρήστες.
- Πιλοτική φάση κατά την οποία το σύστημα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ελεύθερα από τους χρήστες των Γραμματειών και τους Διευθυντές των Υπηρεσιών για δοκιμές

πρωτοκόλλησης εγγράφων. Κατά τη φάση αυτή υπήρξε εξοικείωση πλέον και σε επίπεδο Υπηρεσίας και κάμψη των όποιων αντιρρήσεων υπήρχαν από ορισμένες Υπηρεσίες σε σχέση με το χρόνο ανταπόκρισης του συστήματος.

Το προσωπικό της ΔΔΗΔ ανάλαβε την υποστήριξη των χρηστών που προχωρούσαν σε δοκιμή του συστήματος σε τοπικό επίπεδο (παραμετροποίηση του Η/Υ κάθε χρήστη), ενώ η εταιρεία παρείχε υποστήριξη για όλα τα τεχνικά και λειτουργικά θέματα που αφορούσαν το κεντρικό σύστημα.

Η φάση 3 ολοκληρώθηκε με τη διανομή εγχειριδίου χρήσης (σε μορφή pdf) και ενσωμάτωσης online οδηγιών χρήσης στην εφαρμογή μέσω των οποίων παρέχονταν βήμα-βήμα αναλυτικές οδηγίες για όλες τις διαδικασίες του Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου.

#### **Φάση 4: Βελτιώσεις και Ολοκλήρωση Υλοποίησης**

Όλα τα θέματα και προβλήματα που διαγνώστηκαν, όπως και κάποιες βελτιώσεις που προτάθηκαν κατά την πιλοτική φάση, δόθηκαν στην εταιρεία υποστήριξης ώστε να επιλυθούν και βελτιωθούν πριν την έναρξη της παραγωγικής φάσης λειτουργίας του συστήματος.

Δεδομένου όμως του σύντομου χρονικού διαστήματος μέχρι την ολοκλήρωση της διαδικασίας, αλλά και του γεγονότος ότι οι όποιες λειτουργικές επεμβάσεις σε ένα σύστημα Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου δεν τελειώνουν ποτέ, υλοποιήθηκαν και δοκιμάστηκαν όλες οι λύσεις που αφορούσαν τεχνικά προβλήματα (π.χ. fine tuning στη βάση δεδομένων) και ορισμένες μόνο που αφορούσαν λειτουργικές ανάγκες των χρηστών (π.χ. παροχή σε χρήστη δικαιωμάτων πρωτοκόλλησης εγγράφων σε δύο ή περισσότερες Υπηρεσίες λόγω παράλληλων καθηκόντων) οι δε υπόλοιπες (π.χ. χειρισμός ορθών επαναλήψεων, εμπιστευτικό και απόρρητο πρωτόκολλο, κλπ.) αφέθηκαν για την επόμενη φάση επανεξέτασης, προσαρμογής και βελτίωσης του συστήματος.

Αφού εκδόθηκαν οι σχετικές διοικητικές πράξεις (αποφάσεις Περιφερειάρχη) καθορίστηκε η 8/4/2011 ως ημέρα καθολικής μετάβασης όλων των Υπηρεσιών της ΠΔΕ στο Σύστημα Ηλεκτρονικής Πρωτοκόλλησης Εγγράφων.

Την ημέρα εκείνη εμφανίστηκαν ελάχιστα προβλήματα με πιο συχνό αυτό της λανθασμένης γραφής κωδικού (password) από τους χρήστες, τα οποία άμεσα ξεπεράστηκαν.

Παρά το γεγονός της οργανωμένης προσπάθειας και της προετοιμασίας των Υπηρεσιών, διαπιστώθηκε ότι ορισμένες περιφερειακές Υπηρεσίες δήλωναν «κλειστές» στους πολίτες και πρωτοκολλούσαν ελάχιστα έγγραφα (για το λόγο αυτό στις 8/4/2011 πρωτοκολλήθηκαν περίπου 1.000 έγγραφα, αντί των 1.500 που ήταν ο μέσος ημερήσιος όρος). Μετά από παρέμβαση της Ομάδας έργου προς την ηγεσία των Υπηρεσιών αυτών, τις επόμενες ημέρες οι Υπηρεσίες και οι χρήστες προσαρμόστηκαν στη νέα κατάσταση με αποτέλεσμα την εβδομάδα 11-15/4/2011 ο μέσος όρος πρωτοκολλήσεων να ανέλθει σε 1.300 ανά ημέρα.

Σημαντική ήταν η απόφαση ένα μήνα μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησης να υπάρχει μια πιο εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε οι χρήστες να έχουν εξοικειωθεί με την εφαρμογή και να έχουν δημιουργήσει ερωτήματα, προκειμένου να αναδειχθούν θέματα περαιτέρω αξιοποίησης της λειτουργικότητας της εφαρμογής

Άλλωστε, μία μόνιμη ομάδα εργασίας αποτελούμενη από στελέχη της ΔΔΗΔ και της Κεντρικής Γραμματείας, θεσμοθετήθηκε με απόφαση Περιφερειάρχη προκειμένου να λειτουργεί ως ο ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ των χρηστών και των υπευθύνων ανάπτυξης του λογισμικού της εταιρείας.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκε το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής και της διαχείρισης αυτής με έμφαση όχι μόνο στις εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, τους παράγοντες και δυνάμεις που την προκαλούν, την κατηγοριοποίηση και τις διαστάσεις του φαινομένου, τις προϋποθέσεις επιτυχίας και τους λόγους αποτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής και την ανάλυση του φαινομένου της αντίστασης στην αλλαγή και των τρόπων αντιμετώπισής της, αλλά δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην παρουσίαση θεωριών και μοντέλων υλοποίησης και διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής.

Εκτιμούμε ότι η παρουσίαση τόσο μεγάλου αριθμού μοντέλων υλοποίησης και διαχείρισης της αλλαγής (Κεφάλαιο 4) μπορεί να είναι αρκετά χρήσιμη σε επόμενους σπουδαστές που θα θελήσουν να ασχοληθούν με το φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής.

Επιπλέον, η παρουσίαση των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει η εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής στο δημόσιο τομέα είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο. Διαπιστώσαμε ότι η επίτευξη μιας αλλαγής στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει ιδιαίτερα αυξημένο βαθμό δυσκολίας σε σχέση με τον ιδιωτικό. Μάλιστα, ένα ιδιαίτερο μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για το τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα και το οποίο έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.) μέσω του Προγράμματος Ανάπτυξης (U.N.D.P.) παρουσιάστηκε αναλυτικά. Το μοντέλο αυτό δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων από την προωθούμενη αλλαγή τα οποία θα γίνουν αποδεκτά από όλους τους εμπλεκόμενους, είναι βιώσιμα και πραγματοποιήσιμα.

Στα δύο τελευταία κεφάλαια της εργασίας αναλύσαμε τη δυναμική και αμφίδρομη σχέση της εισαγωγής Πληροφοριακών Συστημάτων και της επιβολής Οργανωσιακών Αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα και παρουσιάσαμε μία σχετική μελέτη περίπτωσης (εισαγωγή συστήματος Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου) σε έναν δημόσιο οργανισμό όπως η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα απαιτεί την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και η εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων προϋποθέτει την αναδιοργάνωση των διαδικασιών. Συνεπώς, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών και η εισαγωγή πληροφοριακών πρέπει να αποτελούν ένα ενιαίο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του δημόσιου οργανισμού.

Στα πλαίσια της σχέσης αυτής πρέπει κάθε φορά να εξετάζονται οι διαδικασίες εισαγωγής των νέων τεχνολογιών επικοινωνιών και πληροφορικής στο δημόσιο τομέα και να αναλύονται τα βήματα υλοποίησης της οργανωσιακής αλλαγής που η εισαγωγή τους επιφέρει. Δίνοντας παράδειγμα από την εισαγωγή-υλοποίηση πληροφοριακού συστήματος στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, αναδείξαμε ότι ακόμα και οι πιο απλές φαινομενικά προσπάθειες πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένα βήματα και αρχές προκειμένου να επιτύχουν και να καταστούν βιώσιμες.

Επεκτείνοντας την παρούσα εργασία θα μπορούσαμε να μελετήσουμε το φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής σε ένα δημόσιο οργανισμό κατά τη φάση εισαγωγής ή ανανέωσης των πληροφοριακών συστημάτων του μέσω εμπειρικών ερευνών που με ποσοτικές ή/και ποιοτικές μεθόδους συγκέντρωσης και ανάλυσης θα μπορούσε να αναδείξει ποικιλόμορφους

παράγοντες, όπως η αντίσταση στην αλλαγή, οι προϋποθέσεις επιτυχίας της ,κλπ. και το πόσο πραγματικά συμβάλουν στην επιτυχία ή οδηγούν αποτυχία του εγχειρήματος και, επομένως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abramson, M., and Lawrence, P. (2001). *The challenge of transforming organizations: lessons learned about revitalizing organizations*. Transforming Organizations. Lanham. Rowman and Littlefield.
2. Allen, N., and Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
3. Andersen, K. (2006). Reengineering Public Sector Organizations Using Information Technology. *Research in Public Policy Analysis and Management*. Emerald Group Publishing Limited. pp. 615-634.
4. Anderson, L., and Anderson, D. (2001). Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders. Pfeiffer.
5. Attaran, M., and Wood, G. (1999). *How to succeed at reengineering*. *Management Decision*. 1999, vol.37, no.10.
6. Appelbaum, S.H., St-Pierre, N., Glavas, W. (1998). *Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity*. *Management Decision*, vol.36, no.5, pp.289-301.
7. Armenakis A., Harris, S., and Field, H. (1999). Paradigms in organizational change: change agent and change target perspectives. *Handbook of Organizational Behavior*. New York. Merceel Dekker.
8. Armenakis, A., and Harris, S. (2002), *Crafting a change message to create transformational readiness*. *Journal of Organizational Change Management*, vol.15, no.2, pp.169-183.
9. Armenakis, A., Holt, D., Field, H. and Harris, S. (2007). "Readiness for organizational change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, no.43, pp.232-255.
10. Bainbridge, C. (1996). *Designing for change: a practical approach to business transformation*. Wiley & Sons, Chichester.
11. Beckhard, R., and Harris, R. (1987). *Organizational transitions: managing complex change*. Reading, MA, Addison-Wesley.
12. Beer, M., and Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston. Harvard Business School Press.
13. Beugelsdijk, S., Slangen, A., and Marco van Herpen. (2002). *Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc.*" *Journal of organizational Change Management*, vol.15, no.3, pp.311-326.
14. Bingham, L., and Wise, C. (1996). The Administrative Dispute Resolution Act of 1990: how do we evaluate its success?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.6, no.3, pp.383-411.
15. Bishop, P., and Jones, A. (1993). Implementing the Americans with Disabilities Act of 1990: assessing the variables of success. *Public Administration Review*, vol.53, no.2, pp.121-128.
16. Borins, S. (1997). What the New Public Management is achieving: a survey of Commonwealth experience. *International Perspectives on the New Public Management*.
17. Bourda (2013). *Change management - theories and methodologies*. White Paper. TATA consultancy services..

18. Broadbent, M., Weili, P., and St. Clair, D. (1999). *The Implication of Information Technology infrastructure for Business Process Redesign*. MIS Quarterly, vol. 23, no.2, pp.55-61.
19. Brooks, I. (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Prentice Hall.
20. Brunsson, N. (2006). *Administrative reform as routines*. Elsevier Science Ltd. *Scandinavian Journal of Management*, vol.22, no.3, pp.243-252.
21. Brynjolfsson, E., and Hitt, L. (2000). *Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance*. Journal on Economics Perspectives, vol.14, no.4, pp.23 - 48
22. Burke, W. (2002). *Organizations Change: theory and practice*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
23. Burke, W., and Litwin G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, vol.18, no.3, pp.523-545.
24. Burnes, B. (2000). *Managing change: a strategic approach to organizational dynamics*. Prentice Hall.
25. Burns, B. (2004). *Managing Change*, London. FT Prentice Hall.
26. Cameron E., and Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management*. Kogan Page.
27. Carnall, C. (1999). *Managing change in organizations*. London. Prentice Hall Europe.
28. Ciric, Z., and Rakovic, L. (2010). *Change management in information system development and implementation projects*. *Management Information Systems*, vol.5, no.2, pp.23-28.
29. Clarke, A., and Garside J. (1997). The development of a best practice model for change management. *European Management Journal*.
30. Clarke, A., and Manton, S. (1997). *A benchmarking tool for change management*. *Business Process Management Journal*, vol.3, no.3, pp.248-255.
31. Clemons, E., Thatcher, M., and Row, M. (1995). *Identifying sources of reengineering failures: A study of the behavioral factors contributing to reengineering risks*. *Journal of Management Information Systems*, vol.12, no.2, pp.9-36.
32. Conner, D. (1998). *Managing the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. Chichester. Wiley and Sons.
33. Corrigan, P., and Joyce, P. (1997). *Reconstructing public management - A new responsibility for the public and a case study of local government*. *International Journal of Public sector Management*, vol. 10, 6.
34. Davenport, T., and Short, J. (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. *Sloan Management Review*. Summer 1990, pp. 11-27.
35. Davenport, T. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. *Harvard Business School Press*, pp.202-212.
36. Davis, K., and Newstrom, W. (1997), *Organisational Behaviour: Human behaviour at work*. Tata McGraw Hill.
37. Del Val, P., and Fuentes, C. (2003). *Resistance to change: a literature review and empirical study*. *Management Decision*, vol.41, no.2, pp.148-155.
38. Deming, W. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*. JUSE.
39. Denhardt, R., and Denhardt, J. (1999). *Leadership for change: case studies in American Local Government*. Washington, DC. IBM Center for the business of Government.
40. Drucker, P. (1988). *The coming of the new organization*. *Harvard Business Review*. January-February.

41. Duck, J. (2002). *Το μάνατζμεντ της αλλαγής*. Harvard Business Review για την αλλαγή, ss.55-81. Αθήνα. Κλειδάριθμος.
42. Elliott, R.D. (1990). "The challenge of managing change". Personal Journal, vol.69, no.3, pp.40-92.
43. Ferandez, S., and Rainey, H. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. Public Administration Review, vol.66, no.2, pp.168–176.
44. Fullan, M. (1992). The new meaning of educational change. CasseII Education.
45. Fullan, M. (2001). Leading in culture of change. Wiley & Sons. Jossey Bas.
46. Fullan, M., and Miles. (1992). Understand and overcome resistance to change. North central regional educational laboratory.
47. Fullan, M., and Stiegelbauer, S. (1991). The new meaning of educational change. New York. Teachers College Press.
48. Gauld, R. (2006). *Public sector information system project failures: lessons from a New Zealand hospital organization*. Government Information Quarterly, vol.24, pp.102–114
49. Gilgeous, V., and Chambers, S. (1999). *Initiatives for management resistance to change*. Journal of general management, vol.25, no.2, pp.44-58.
50. *Greenber, J., and Baron. R. (2006). Behavior in organizations. New Jersey. Prentice hall.*
51. *Griffin., M., Rafferty, A., and Mason, C. (2004). Who started this? Investigating different sources of organizational change. Journal of Business and Psychology, vol.18, no.4, pp.555-570.*
52. *Grubb, G. (1999). The right to better quality in municipal services - An American perspective on problems in implementing quality improvement. Διεθνές Συνέδριο "Καθημερινή Ζωή και Αυτοδιοίκηση - Το Δικαίωμα στην Ποιότητα", Μαρούσι, 30/3/1999, σ.25-32.*
53. Halachmi, A. and Bovaird, T. 1997. Process reengineering in the public sector: learning some private sector lessons. Technovation, vol.17, no.5, pp.227-235.
54. Hamlin, B., Keep, J., Ash, K. (2001). Organizational change and development, Pearson Education Ltd, Harlow, England.
55. Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate Obliterate. Harvard Business Review. July-August 1990.
56. Hammer, M., and Champy, J. (2005). Reengineering the corporation. Harper Collins Publishers.
57. Handy, C. (1993). Understanding Organizations. Harmondsworth. Penguin.
58. Handy, C. (1996). "Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations". Boston. Harvard Business School Press.
59. Harrison, D. (1999). Successful change: a manager's guide to implementation.
60. Harvey, and Brown. (1988). An experiential approach to organizational development. Prentice Hall.
61. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations*. London. Harper Collins.
62. Holt D., Armenakis, A., Harris, S., and Field H. (2007). *Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation*. Research in Organizational Change and Development, vol.16, pp.289–336.
63. Holzer, M., and Callahan, K. (1998). Government at Work at Work: Best Practices and Model Programs. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
64. Huczynski, A., and Buchanan, D. (2001). Organizational behaviour: an introductory text. New York. Financial Times/Prentice Hall.
65. Hughes, M. (2006). Change Management: a critical perspective. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

66. Huy, Q. (2001). Time, temporal capability and planned change. *Academy of Management Journal*.
67. Ibarbia (2004). Οργανωσιακές αλλαγές και δυσφορικό/ευφορικό στρες. *Ελληνικά Γράμματα*.
68. Ingstrup, O., and Crookall, P. (1998). *The three pillars of public management: secrets of sustained success*. Montreal, London. McGill-Queen's University Press.
69. James, P. (1996). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: μία εισαγωγή. Αθήνα. Κλειδάριθμος.
70. Johnson D. (2004), *Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements*. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol.21, no.2, pp.154-174.
71. Jones, G. (2004). *Organizational theory, design and change: text and cases*. Prentice Hall.
72. Jones, J., and Powers, E. (2004). *Change Management: the three elements of transformation*. Strategy and Business.
73. Kanter. R. (1983). *The change masters*. Unwin Hyman.
74. Kanter, R. (1999). *The enduring skills of change leaders*. *Leader to Leader*, vol.2, pp.1-19.
75. Kemmis, S., and McTaggart, R. (2000). *Participatory Action Research: Communicative Action in the Public Sphere*. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage Publications, Calif.
76. Kets de Vries M., and Balazs, K. (1999). Transforming the Mind Set of the Organization. *Administration Society*, vol.30, no.6, pp.640-675.
77. Kettinger, W., Teng, J., and Guha, S. 1997. Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools. *MIS Quarterly*, vol.14, no.1, pp.119–154.
78. King, N., and Anderson, N. (1995). *Resistance to change, innovation and change in organizations*. London. Routledge.
79. Kotter, J. (1995). *Leading Change: why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*, vol.73, no.2, pp.59-67.
80. Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
81. Kotter, J. (1998). *Winning at change*. *Leader to Leader*, pp.27-33.
82. Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Κριτική.
83. Kotter, J. (2002), *The Heart of Change*. Harvard Business School Press.
84. Kotter, J., and Schlesinger, L. (1979). *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review*.
85. Laudon, K., and Laudon, J. (2007). *Essentials of Management Information Systems*. Prentice Hall.
86. Leigh, A. (1991). *Effective change: 20 ways to make it happen*. Dotesios Printers.
87. Lines, R. (2005). *The structure and function of attitudes toward organizational change*. *Human Resource Development Review*, vol.4, no.1, pp.8-32.
88. Lupton, T. (1971). *Management and the Social Sciences*. Harmondsworth. Penguin.
89. Mansar, S., and Reijers, H. (2007). *Best practices in business process redesign: use and impact*. *Business Process Management Journal*, vol.3, no.2, pp.193-213.
90. Martinez, E. (1995). *Successful Reengineering Demands IS/Business Partnerships*. *Sloan Management Review*. Summer 1995, pp.51-60.
91. Martinsons, M., and Revenaugh, D. (1997). *Re-engineering is Dead; Long live Re-engineering*. *International Journal of Information Management*, vol.17, no.2.
92. McKinsey (2006). *Organizing for successful change management: A McKinsey Global Survey*. *Mc Kinsey Quarterly*. <http://www.mckinseyquarterly.com>.

93. Mento, A., Jones, R. and Dirndorfer, W. (2002). *A change management process grounded in both theory and practice*. Journal of Change Management, vol.3, no.1, pp.45–59.
94. Mintzberg, H. (1996). *Ten ideas designed to rile everyone who cares about management*. Harvard Business Review, vol.74, no.2, pp.61-70.
95. Momentum Research Group. (2004). Net Impact Study 2004: From Connectivity to Productivity.
96. Montana, P., Charnov, B., Κατσαντώνη, Σ., και Κατσαντώνης, Γ. (1993). Μάνατζμεντ: οικονομία και επιχείρηση. Αθήνα. Κλειδάριθμος.
97. Montana, P., and Charnov, B. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα. Κλειδάριθμος.
98. Montjoy, R., and O'Toole, L. (1979). *Toward a theory of policy implementation: an organizational perspective*. Public Administration Review vol.39, no.5, pp.456-75.
99. Moran, J.W., and Brightman, B.K. (2001). *Leading organization change*. Career development, vol.17, no.2, pp.111-118.
100. Morgan, J.S. (1972). *Managing change*. Mc Graw-Hill Book company.
101. Morris, N. (1994). *Re-engineering your business*. Mc Graw Hill.
102. Mullins, L. (2010). *Management and organizational behavior*. Financial Times Prentice Hall.
103. Nadler, D., and Nadler, M. (1998). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Radical Change*. San Francisco. Jossey-Bass.
104. Nadler, D., and Tushman, M. (1997). *Competing by design: the power of organizational architecture*. New York. Oxford. University Press.
105. Piercy, N., Phillips, W., and Lewis, M. (2013) *Change management in the public sector: the use of cross-functional teams*. Production Planning and Control, vol.24, nos.10-11, pp.976-987.
106. Nicklos, F. (2004), “Change management: a primer”, <http://home.att.net/>
107. Nika, K., and Dimas, G. (n.d.). “Principles and implementation of change management”, [https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/2073/1/nika\\_dimas\\_timitik\\_kobotis.pdf](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/2073/1/nika_dimas_timitik_kobotis.pdf), 7/10/2016.
108. Oakland, J., and Tanner, S. (2007). *A new framework for managing change*. The TQM Magazine, vol.19, no.6, pp.572-589.
109. OECD. (2001). *The hidden threat to e-government – Avoiding large government IT failures*.
110. OECD. (2003). *Promises and Problems of e-Democracy: Challenges of online citizen engagement*.
111. O'Neill, P., and Sohal, A. 1999. *Business Process Reengineering: a review of recent literature*. Technovation, vol.19, no.9, pp.571-581.
112. Oreg, S. (2003). *Resistance to change: developing an individual differences measure*. Journal of Applied Psychology, vol.88, no.4, pp.680-693.
113. Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
114. Pascale, R. (1999). *Extract from complexity and the unconscious*. Creativity, innovation and change media book. Milton Keynes. Open University Press, pp.9-10.
115. Patton, C., and Mc Carnall, A. (1999). *Managing change in organizations*. Prentice Hall.
116. Pearce, C. (2007). *Ten steps to managing change*. Nursing Management, vol.13, no.10, pp.25.

117. Pettigrew, A., and Whipp, R. (1996). *Managing change for competitive success*. Blackwell. Oxford.
118. Piderti, S. (2000). *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. *Academy of management review*.
119. Polychroniou, P. (2009). "Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness". *Team Performance Management*.
120. Poole, M., and Van de Ven, A. (2004). *Theories of organizational Change and innovation Processes*. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York. Oxford University Press. pp.374-384.
121. Pritchett, P. (2003). *Firing up Commitment During Organizational Change: A Handbook for Managers*. Dallas, Texas. Pritchett and Associates.
122. Rashid, Z.A., Sambasivan, M., and Rahman, A. (2004). *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*. *The Leadership and Organization Development Journal*, vol.25, no.2, pp.161-179.
123. Rieley, J.B., and Rieley, M. (1999). *Is your organization addicted to change?* Wiley & Sons Inc.
124. Robins, S. (1996). *Organizational behavior: concepts, controversies, application*. London. Prentice Hall.
125. Robins, S., and Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Κριτική*.
126. Romanelli, E., and Tushman, M. (1994). *Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test*. *Academy of Management Journal*, vol.37, no.5, pp.1141-1166.
127. Savery, L., and Luks, J. (2000). *Organizational change: the Australian experience*. *Journal of Management Development*, vol.19, no.4, pp.309-317.
128. Saxena, K. (1996). *Re-engineering Public Administration in Developing Countries*. *Long Range Planning*, vol.29, no.5, pp.703-711.
129. Smith, M. (2003). *Changing the organization's culture: correlates of success and failure*. *Leadership and organizational development journal*, vol.24, no.5, pp.2490261.
130. Struckman, C., and Jamarino, F. (2003). *Organizational change: a categorization scheme and response model with readiness factors*. *Research in Organizational Change and Development*, vol.14, pp.1-50.
131. Stemberger, M., and Jaklic, J. (2007). *Towards e-government by business process change – a methodology for public sector*. *International Journal of Information Management*, vol.27, pp.221–232
132. Starling, G. (1984). *The changing environment of business*. Boston, USA. Kent publishing.
133. Stiegelbauer, S.M. (1994). "Change has changed: implications for implementation of assessments from the organizational change literature". *Systemic reform: perspectives on personalizing education*.
134. Sutherland, J., and Canwell, D. (2004). *Key concepts in strategic management*. Houndmills. Palgrave Macmillan.
135. Talwar, R. (1993). *Business re-engineering: a strategy driven approach*. *Long Range Planning*, vol.26, no.6, pp.22-40.
136. Teng, J., Jeong, S., and Grover, V. (1998). *Profiling Successful Reengineering Projects*. *Communications of the ACM*, v.41, no.6.

137. Theofilakou, A., and Mylonakis, J. (2006). Theoretical perspectives of leadership and change management. Τμητικός τόμος εις μνήμην Αναπληρωτή Καθηγητή Απόστολου Κομπότη (1952-2003). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
138. Tomkinson, B. (2004). *Organizational Change*. In Human Resource Development. London. CLA.
139. Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S. (2002). Human resource management. Financial Times. Prentice Hall.
140. Tyson, S. (2006). *Essentials in Human Resource Management*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
141. UNDP. (2006). Institutional Reform and Change Management: Managing Change in Public Sector Organisations. UNDP.
142. US-GAO. (1996). Information Technology Investment: Agencies Can Improve Performance, Reduce Costs, and Minimize Risks.
143. US-GAO. (1997). Business Process Reengineering Assessment Guide.
144. Vakola, M., Tsaousis, I., and Nikolaou, I. (2004). *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*. Journal of Managerial Psychology, vol.19, no.2, pp.88-110.
145. Van de Ven, A. (1993). Managing the Process of Organizational Innovation. Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance. New York. Oxford University Press.
146. Van de Ven, A., and Poole, M. (1995). *Explaining development and change in organizations*. Academy of Management Review, vol.20, pp.510-540.
147. Wadell, D., and Amrik. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. Management Decision.
148. Washington, M., and Hacker M. (2005), *Why change fails: knowledge counts*. Leadership and Organization Development Journal, vol.26, no.5, pp.400-411.
149. Watson, G. (1969). Resistance to change. Planning of change. New York. Rinehart and Winston.
150. Weber, P., and Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. Leadership and Organization, vol.2, no.6, pp.291-300.
151. Wendy, J. (2005). *The impact of corporatisation and national competition policy: An exploratory study of organisational change and leadership style*. Leadership and Organization Development Journal, vol.26 no.4, pp.289-309.
152. Whetherly, J. (1998). *Achieving change through training and development*. London, Library Association.
153. Worrall, L., and Cooper, C. (2006). *The quality of working life: managers' health and well-being*. People Management. Chartered Management Institute and Workplace Health Direct.
154. Wu, I. (2002). *A model for implementing BPR based on strategic perspectives: an empirical study*. Information and Management, vol.39, no.4.
155. Young, A. (2000). *I'm just me; a study of managerial resistance*. Journal of Organizational Change Management, vol.13, no.4, pp.375-388.
156. Young, G. (2001). Transforming the Veterans Health Administration: the revitalization of VHA. Transforming Organizations. Lanham. Rowman & Littlefield.
157. Zeffane, R. (1996). *Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change*. Leadership and Organization, vol.17, no.7, pp.36-43.
158. Αδαλόγλου, Ι. (μ.δ.). Διοίκηση οργανωσιακών αλλαγών – οι στάσεις των εργαζομένων, μέθοδοι εισαγωγής αλλαγών και συναισθήματα. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

159. Αθανασιάδης, Δ. (2013). Επιχειρησιακή στρατηγική, διοίκηση αλλαγών και συμμετοχή των εργαζομένων – Εμπειρική μελέτη σε ΟΤΑ Κεντρικής Μακεδονίας. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
160. Αλατζόγλου, Α. (μ.δ.). Διαχείριση αλλαγών στην εκπαίδευση.
161. Αλεξιάδου, Ε. (2007). Διαχείριση αλλαγής και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
162. Ανδρέογλου, Χ. (2011). Διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων στις ΔΟΥ απέναντι σε οργανωσιακές αλλαγές. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
163. Ανδριανάκος, Ι. (2006). Διοίκηση των αλλαγών και οργανωσιακή κουλτούρα. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
164. Αποστολάκης, Ι., Λουκής, Ε., και Χάλαρης, Ι. (2008). Ηλεκτρονική διακυβέρνηση: οργάνωση, τεχνολογία και εφαρμογές. Παπαζήσης.
165. Αποστολοπούλου, Μ., και Καζαντινός, Ι. (2006). Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων – Αίτια, στόχοι, κίνητρα. ΤΕΙ Πάτρας.
166. Βακόλα, Μ. (2005). *Σημειώσεις στη διοίκηση αλλαγών*. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
167. Βασιλάκης, Ε., και Γεννατάς, Ν. (2010). Οργανωσιακή αλλαγή και επιλογή προσωπικού. ΤΕΙ Πάτρας.
168. Βρέντζος, Ι. (2002). Ανάλυση περίπτωσης ανασχεδιασμού διαδικασίας προμηθειών δημόσιου οργανισμού στην Ελλάδα. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
169. Γκόκης, Δ. (2012). Μεταρρύθμιση και οργανωσιακή αλλαγή – αναδιάρθρωση μονάδων εκπαίδευσης. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
170. Γρέβιου, Δ. (2006). Διοίκηση αλλαγών. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
171. Δασκαλογιαννάκη, Ξ, και Δημητρογιαννάκη, Α. (2012). Οργανωσιακή αλλαγή. ΤΕΙ Κρήτης.
172. Διονυσίου, Δ. (2004). *Σταθερότητα, αλλαγή και αντίσταση στην αλλαγή στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Οικονομικός Ταχυδρόμος, τ.9, σ.41-45
173. Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα. Σταμούλης.
174. Ζαμπετάκης, Λ. (2007). Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.
175. Καλαθάκη (2012). Οργανωσιακή αλλαγή. ΤΕΙ Κρήτης.
176. Καλύβα, Ε., και Γκοτζαμάνη, Α. (2011). *Ανασχεδιασμός διαδικασιών δημόσιας διοίκησης με χρήση πληροφοριακών συστημάτων: ένα θεωρητικό πλαίσιο*. Πρακτικά Ελληνικού Συνεδρίου Διοίκησης και Οικονομίας (ΕΣΔΟ). Σέρρες, Σεπτέμβριος 2011.
177. Κανελλόπουλος Χ., (1995). Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα.
178. Κανελλοπούλου, Α. (2010). Αναδιοργάνωση επιχείρησης με χρήση Π.Σ. και αποτελεσματική διοίκηση αλλαγής. ΤΕΙ Πάτρας.
179. Καρκατσούλης, Π. (2004). Το κράτος σε μετάβαση. Εκδόσεις Σιδέρης.
180. Καρκατσούλης, Π. (2001). *Απλούστευση διαδικασιών για κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη*. Οικονομικός Ταχυδρόμος, φ.30, σ.34.
181. Καρυωτάκης, Κ. (2014). Δ.Ο.Π. και διαχείριση αλλαγής στους Δημόσιους Φορείς. Πολυτεχνείο Κρήτης.
182. Καρφίτσα, Α., και Γιάγκου, Α. (2004). Επιχειρηματικός σχεδιασμός και διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής. ΤΕΙ Σερρών.
183. Κίτης (2000). Διοικητική ανάλυση – Εγχειρίδιο μελέτης. ΕΑΠ. Πάτρα.
184. Κουμιάτη, Μ. (2006). Οργανωσιακή αλλαγή και στάση εργαζομένων. Πανεπιστήμιο Πειραιά.



185. ΚτΠ. (2008). Μελέτη της βελτίωσης της αποδοτικότητας των επενδύσεων σε Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών στο Δημόσιο Τομέα.
186. Μητσόπουλος, Κ. (2008). Οργανωσιακή κουλτούρα, υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικότητα. Αθήνα.
187. Μούρτου, Ε. (2004). Η αποτίμηση της αναγκαιότητας της αλλαγής στην οργάνωση των νοσοκομείων. ΕΑΠ.
188. Μπαλοδήμας, Δ. (2008). Ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση της αλλαγής. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
189. Μπεσίλα-Βήκα Ε. (2005). Τοπική Αυτοδιοίκηση Τόμος ΙΙ. Εκδόσεις Σάκκουλα.
190. Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Αθήνα. Μπένος.
191. Μπουραντάς, Δ., και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα. Μπένος.
192. Μποχώρη, Α. (2014). Διοίκηση αλλαγών στον τραπεζικό τομέα. ΕΑΠ.
193. Μυλούλη, Ε. (2012). Οργανωσιακή αλλαγή – Εφαρμογή Π.Σ. στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
194. Μωραϊτάκη, Α. (2006). Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών ως μια νέα μέθοδος θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της σύγχρονης επιχείρησης. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
195. Νικολαΐδης, Χ. (2008). Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διαρθρωτικές Αλλαγές. ΕΑΠ. Πάτρα.
196. Νούτση, Γ. (2008). Διοίκηση στρατηγικών αλλαγών – Μελέτη περίπτωσης. ΟΠΑ.
197. ΟΟΣΑ. (2001). *Public sector leadership for the 21st century*. Paris. OECD.
198. Παπαγεωργίου, Δ. (2014). Οργανωσιακή αλλαγή: παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή της στους οργανισμούς. Πολυτεχνείο Κρήτης.
199. Παπαδάκη, Σ. και Γιανναδάκη, Ε. (2010). Οργανωσιακή αλλαγή. ΤΕΙ Κρήτης.
200. Παπαδόπουλος, Π. (2011). Η διοίκηση αλλαγών στο δημόσιο τομέα: η περίπτωση της εφαρμογής του σύγχρονου δημοσιονομικού ελέγχου. Αθήνα. ΕΚΔΔΑ.
201. Παππά, Δ. (2012). A study of IT innovation in public organizations – Managing change. ΕΑΠ.
202. Παυλίδης, Γ. (2001). Ολοκληρωμένη τεχνολογία πληροφορικής, Αθήνα. Gutenberg.
203. Ρεκλείτης, Π., Στεφοπούλου, Ε., και Χαλάς, Ι. (2010). Εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών. ΙΝΕΠ.
204. Ρίσκου, Π., και Τσουρούκη, Σ. (2009). Ο ρόλος της καινοτομίας και του μάνατζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις. ΤΕΙ Καβάλας.
205. Σαλαβού, Ε. (2006). Δρόμοι εξέλιξης στο «επιχειρείν»: προβληματισμοί καινοτομίας-αλλαγής - επιχειρηματικότητας – μετασχηματισμών. Αθήνα. Καστανιώτη.
206. Σαρμανιώτης, Χ. (2005). Μάνατζμεντ. Αθήνα. Ν.Γκιούρδας.
207. Σασσάλου, Ε. (2011). Στρατηγική επιχειρηματικότητα και επιχειρησιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα. Πανεπιστήμιο Πατρών.
208. Σαχινίδης, Α., Ποζιός, Ι. και Μπινιάρης, Σ. (μ.δ.). Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ριζοσπαστικών αλλαγών στις επιχειρήσεις. Διοικητική Ενημέρωση.
209. Σταφυλά, Α. (1997). Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού. Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.
210. Στειακάκης, Ε., και Κατζός, Ν. (2002). Management - μια σύγχρονη άποψη. Θεσσαλονίκη. Ζήτη.
211. Τερζίδης, Κ., και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Rosili.
212. Τζωρτζάκης, Κ., και Τζωρτζάκη Α.Μ. (2007). Οργάνωση και διοίκηση – Το management της νέας εποχής. Αθήνα. Rosili.
213. Χαζάπης, Λ., και Ζαράγκας, Γ. (2012). Το μάνατζμεντ της αλλαγής.

214. Χολέβας, Γ. (1997). Οργάνωση και διοίκηση. Αθήνα. Σταμούλη.
215. Χριστοφίδου, Ε. (2012). Διαχείριση Αλλαγής. Π.Ι.
216. Χυτήρης, Λ., (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα. Interbooks.

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Δημήτριος Ανεστόπουλος, 2017