ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Μελέτη περίπτωσης Horizon Travel

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΖΩΗ ΦΡΑΓΚΟΥ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από την Υπογράφουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΖΩΗ ΦΡΑΓΚΟΥ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:



Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή 7
Κεφάλαιο 2 :Βιβλιογραφική ανασκόπηση 8
Οργανωσιακή αλλαγή 8
Ιστορικές απαρχές της οργανωσιακής αλλαγής 11
Δυσκολίες και επιδράσεις της διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής 13
Τύποι οργανωσιακής αλλαγής 14
Η αντίσταση στην αλλαγή 18
Μοντέλα πάνω στη διοίκηση αλλαγών 25
Το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin 29
Η ανάλυση δυναμικής πεδίου του Lewin 29
Το μοντέλο του Strebel περί μονοπατιών αλλαγής 30
Το μοντέλο των Bullock & Batten για τη σχεδιασμένη αλλαγή 31
Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή 32
Ετοιμότητα για αλλαγή 32
Παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα για αλλαγή 35
Αμφιθυμία απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή 37
Οι τέσσερις αρχές του Pugh για την κατανόηση και διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής 38
Το μοντέλο των Senge et al για την αειφόρο αλλαγή 42
Η εξίσωση για την οργανωσιακή αλλαγή των Beckhard & Harris (1987) 42
Το μοντέλο συνταύτισης των Nadler & Tushman 43
Το μοντέλο του Dawson 45
Το μοντέλο του Carnall για την οργανωσιακή αλλαγή 47
Το μοντέλο αλλαγής οχτώ βημάτων της McArdle 48
Το μοντέλο του Bridges για τη σημασία της μετάβασης 49
Οργανωσιακή κουλτούρα 52
Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή 53
Ηγεσία και οργανωσιακή αλλαγή 54
Οι φορείς των αλλαγών 57
Μελέτη Περίπτωσης 60
Horizon Travel 60
Ερευνητική υπόθεση 68
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία 68
Δείγμα 68
Εργαλεία Μέτρησης 69
Αμφιθυμία 69

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στάσεις απέναντι στην αλλαγή 69
Ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή 69
Διαδικασία συλλογής δεδομένων 70
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων 70
Περιγραφική στατιστική ανάλυση 70
Ανάλυση ερευνητικών υποθέσεων 72
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση 73
Συζήτηση των αποτελεσμάτων 74
Εφαρμογές στη ΔΑΔ 74
Προτάσεις για επιπλέον έρευνα 75
Βιβλιογραφία 76

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο να διερευνήσει την αλλαγή των στάσεων, την ετοιμότητα για οργανωσιακή αλλαγή και την αμφιθυμία απέναντι στις αλλαγές στην εταιρεία Horizon κατά τη διαδικασία μετασχηματισμού της. Στην έρευνα συμμετείχαν 37 εργαζόμενοι της εταιρείας. Η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων έγινε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, ενώ υπήρξε προμέτρηση τον Οκτώβριο του 2019 και μεταμέτρηση τον Ιανουάριο του 2020. Αρχικά πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση για την διερεύνηση των δεικτών των υπό μελέτη μεταβλητών και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε επαγωγική στατιστική ανάλυση (έλεγχος t-test) για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν κατ΄ αρχάς ότι οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή δεν άλλαξαν. Ωστόσο, η ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή φάνηκε να είναι μειωμένη κατά την μεταμέτρηση, ενώ η αμφιθυμία εμφανίστηκε αυξημένη. Στη συνέχεια αναφέρονται προτάσεις για ευρύτερη διερεύνηση.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή αλλαγή, ετοιμότητα για αλλαγή, αντίσταση στην αλλαγή, αμφιθυμία στην αλλαγή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Abstract

The following study examines the change of attitudes, the readiness to organizational change and the ambivalence towards imposed changes at Horizon S.A., during its organizational culture transformation. Online questionnaires were used for the data selection, fulfilled by a total of 37 employees of the company. Two period measurements took place, the first at October 2019 and the second at January 2020. In order to calculate the results, descriptive statistics were used at first to analyze the indexes of the variables and then inferential statistics were used to check the research hypothesis. The results indicated that the employees' attitudes toward change did not differentiate from the original measurement. However, the readiness to change was decreased and the ambivalence towards change was increased during the second measurement. Propositions for further research are suggested.

Keywords: organizational change, readiness to change, ambivalence towards change, resistance to change

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί ένα ζήτημα που απασχολεί τους κοινωνικούς ερευνητές από τα μέσα του 19ου αιώνα, τόσο ως προς τις διαδικασίες που ακολουθούνται με κατεύθυνση τον μετασχηματισμό των οργανισμών και την επιτυχημένη προσαρμογή του στο περιβάλλον, όσο και ως προς τους παράγοντες που επιδρούν επί της ίδιας της διαδικασίας της αλλαγής. Η ερευνητική οπτική εστιάζει ιδιαίτερα στους παράγοντες που δυσχεραίνουν την οργανωσιακή αλλαγή, ρητούς και άρρητους, προκειμένου οι οργανισμοί να μπορούν να εφαρμόζουν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα προγράμματα αλλαγών. Παράγοντες όπως η αμφιθυμία και η ετοιμότητα για αλλαγή είναι στοιχεία τα οποία δεν εμφανίζονται δια γυμνού οφθαλμού σε μία διαδικασία αλλαγής. Η παραμετροποίηση τους και η προσεκτική μέτρηση τους θα συμβάλλει στον επανασχεδιασμό των πλάνων των τμημάτων ενός οργανισμού και θα μπορέσει έτσι να προκαλέσει έγκαιρες παρεμβάσεις και τροποποιήσεις, όταν αυτές κρίνονται αναγκαίες. Συμπερασματικά, θεωρούμε ότι η μελέτη των στάσεων και άλλων παραγόντων που επιδρούν στην οργανωσιακή διαδικασία αλλαγής θα επιτρέψει να εξαχθούν γόνιμα συμπεράσματα για την βελτιστοποίηση της χάραξης των πλάνων αλλαγών στους οργανισμούς, προκειμένου να λαμβάνονται υπόψη διαστάσεις και σημεία, που ενδέχεται να διαφοροποιήσουν αν όχι την το ίδιο το πλάνο ή τη διαδικασία της αλλαγής, τη βιωσιμότητα αυτής. Αυτός είναι και ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 2 :Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Οργανωσιακή αλλαγή

Οι αλλαγές στην πορεία της ζωής είναι αναπόδραστες. Ανέκαθεν, η αλλαγή αποτελούσε ένα κομμάτι που απασχόλησε τα φιλοσοφικά συστήματα των ανθρώπων. Χαρακτηριστικά, ο Πλάτωνας αναφέρει για τη ρήση του Ηράκλειτου: «Λέει κάπου ο Ηράκλειτος ότι *πάντα χωρεῖ καὶ οὐδὲν μένει*, και παρομοιάζοντας τα υπάρχοντα πράγματα με τη ροή ενός ποταμού λέει ότι δεν μπορείς να μπεις στο ίδιο ποτάμι δυο φορές». Το αναπόδραστο της αλλαγής συναντάται και σε φιλοσοφικά συστήματα της ανατολής. Ο Wilhelm, 1960, σελ. 23) αναφέρει τη ρήση του Κομφούκιου: «Αλλαγή, αυτό είναι το απαράλλακτο». Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα, εφόσον εμπλέκει την ανθρώπινη δράση φέρει μέσα της τη διαδικασία της αλλαγής. Η οργανωσιακή αλλαγή προκύπτει αρκετές φορές μέσα στην πορεία της ιστορίας της ανθρωπότητας και έχει κάθε φορά τη μοναδικότητα της (Burnes, 2009; Foley and Zahner, 2009; Kanter, 2008; Todnem By, 2005). Η ίδια η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής έχει διάφορους ορισμούς. Σύμφωνα με τον Kotter (1996), η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί τη διαδικασία, κατά την οποία ένας οργανισμός επιδιώκει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του, βάσει στοχευμένων παρεμβάσεων. Οι Helms Mills et al. (2009) ορίζουν την οργανωσιακή αλλαγή ως ένα βασικό στοιχείο της λειτουργίας ενός οργανισμού.

Η ίδια η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα διαστάσεων και παραγόντων, αναφορικά με την εκμετάλλευση του χρόνου αλλά και το διάστημα που χρειάζεται για να αποτυπωθούν έμπρακτα οι επιδιωκόμενες αλλαγές, των εγχειρημάτων στο επίπεδο του πεδίου του οργανισμού, τα οποία εμφανίζονται να βελτιστοποιούν τα αποτελέσματα σε πολλούς τομείς του, ειδικότερες βελτιώσεις σε συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού.

Διάφορες είναι επίσης και οι εκκινήσεις της οργανωσιακής αλλαγής και αυτό γιατί η αλλαγή εξαρτάται από την φορά της. Με άλλα λόγια, η ερευνητική εστίαση εξετάζει το αν υπάρχει προθετικότητα του οργανισμού για αλλαγές εντός αυτού ή και εάν ο οργανισμός είναι καλύτερα να δεχθεί επιδράσεις από το περιβάλλον και να χρειαστεί έτσι να εμπλακεί σε διαδικασία αλλαγής. Στην πρώτη περίπτωση, η αλλαγή αποτελεί μία διαδικασία, κατά την οποία όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς κινητοποιούνται και εξετάζουν τα στοιχεία τα οποία θα χρειαστεί να αλλάξουν στοχοκατευθυνόμενα σε ένα οργανισμό. Σε αυτήν την κατηγορία εμπίπτει η προσπάθεια της ηγεσίας για αλλαγές στο οργανωσιακό κομμάτι, μία μετακίνηση της έδρας του οργανισμού ή ένας ριζικός μετασχηματισμός των γραφείων, οι αλλαγές στο εργασιακό δυναμικό και την ποσότητα των εργατών (υπερπληθώρα ή έλλειψη), ο ερχομός ενός νέου επικεφαλής/CEO, η επαναχάραξη της στρατηγικής αποστολής ενός οργανισμού (Huczynski & Buchanan, 2013; Johnson, Scholes & Whittington, 2014)

Στη δεύτερη περίπτωση, οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμοστούν στις έξωθεν επιδράσεις, όπως μία οικονομική κρίση, μία πολεμική σύρραξη, ένα φυσικό φαινόμενο όπως είναι ο σεισμός και άλλα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Όπως τονίζει ο Brooks (2011), ο οργανισμός αποτελεί τον δέκτη εκείνο όπου επιδρά ολιστικά το περιβάλλον με όλες τις διαστάσεις του και τα αποτελέσματα των επιδράσεων αυτών μπορούν να έχουν επιτελεστικό αποτέλεσμα σε οποιονδήποτε τομέα και οποιαδήποτε ενέργεια του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Βακόλα & Νικολάου (2012), στους εξωτερικούς παράγοντες συνυπολογίζονται και αυτοί που αφορούν το κοινωνικό πλαίσιο και συγκεκριμένα την *πολιτική*, όπως είναι η χάραξη φορολογικής πολιτικής από τις εκάστοτε κυβερνήσεις και άλλου τύπου παρεμβάσεις που έχουν ως σκοπό τη ρύθμιση της λειτουργίας και των οργανισμών, η δράση των συνδικάτων, το διεθνές δίκαιο κ.α. Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων βρίσκονται αυτοί που έχουν να κάνουν με την *οικονομία* και αφορούν ζητήματα και διαστάσεις όπως ο διεθνής ανταγωνισμός, τα επίπεδα των μισθών και άλλων οικονομικών παροχών για τους εργαζόμενους, τα ελεύθερα σύνορα για τους ανθρώπους και τα εμπορεύματα, η υλοποίηση των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οικονομικές πολιτικές άλλων χωρών, ο μετασχηματισμός δημόσιων επιχειρήσεων σε ιδιωτικών κ.α. Η τρίτη κατηγορία παραγόντων αφορούν το *πολιτισμικό πλαίσιο*, τα ήθη και τα έθιμα και την ευρύτερη κουλτούρα του πλαισίου μέσα στο οποίο υπάρχει και αναπτύσσεται ένας οργανισμός και περιλαμβάνει ζητήματα κινητικότητας εργασιακού κεφαλαίου, ζητήματα φύλου και διεκδικήσεις δικαιωμάτων, αλλαγές στις τάσεις του lifestyle, ζητήματα δημογραφικών αλλαγών κ.α. Η τέταρτη κατηγορία αφορά τους παράγοντες της *τεχνολογίας*, όπως μία ανακάλυψη, η οποία αυτοματοποιεί/βελτιστοποιεί την παραγωγή, τα πρωτόκολλα λειτουργίας και ποιότητας, η εισχώρηση του οργανισμού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η ενασχόληση ειδικού τμήματος του οργανισμού με αυτά, ενεργειακά ζητήματα και βελτιστοποιήσεις ενεργειών προς την προστασία του περιβάλλοντος, ψηφιοποίηση αρχείων και διαδικασιών κ.α. Πάνω σε αυτόν τον τελευταίο παράγοντα, ο Drucker (1998), παρατηρεί ότι οι οργανισμοί, εξαιτίας της αλλαγής που συνέβη μετά τον ερχομό της τεχνολογικής επίδρασης, λειτουργούν περισσότερο ως ορχήστρα, με τον CEO στη θέση του μαέστρου και τα υπόλοιπα στελέχη να έχουν λειτουργία περίτεχνων μουσικών. Δεν είναι εύκολα διακριτός ο διαχωρισμός εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, οι οποίοι μπορεί να πυροδοτούν τη διαδικασία για την οργανωσιακή αλλαγή. Η διαλεκτική σχέση τους οφείλει να λαμβάνεται υπόψη από τον κοινωνικό ερευνητή.

Στα πλαίσια των μεταφορών που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός, ο Morgan (1986) έχει καταγράψει και προτείνει 8 μεταφορές, οι οποίες εμφανίζονται βάσει του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών. Αυτοί είναι οι εξής:

Οι οργανισμοί ως μηχανές: Η οπτική αυτή βλέπει τον οργανισμό ως ένα γραφειοκρατικό σύστημα, το οποίο χρειάζεται να ακολουθεί συγκεκριμένη τυπολογία συμπεριφορών και λειτουργιών, εντολές από τους ανωτέρους και συγκεκριμένο πρωτόκολλο λειτουργίας, προκειμένου να είναι αποδοτικός. Η ευελιξία θεωρείται πρόβλημα, καθώς η διαδικασία θα πρέπει να ακολουθείται πιστά, όπως ακριβώς η λειτουργία μιας μηχανής.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι οργανισμοί ως (ζώντες) οργανισμοί: Εδώ οι οργανισμοί νοούνται ως πλαίσια τα οποία είναι ανοιχτά προς τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα με αποτέλεσμα να (ανα)προσαρμόζονται στις εκάστοτε καταστάσεις, μεταβάλλοντας κάποια μέρη τους και αποκτώντας έτσι μία ανθεκτικότητα, η οποία προκύπτει μέσα από την πορεία ευέλικτης διαδικασίας και όχι ακαμψίας. Ο οργανισμός εδώ τελεί υπό την αρχή της ομοιόστασης, με την έννοια ότι εάν υπάρχει μία συγκεκριμένα εισροή δυναμικής, αυτή θα κινητοποιήσει αυτόματα αντίρροπες δυνάμεις, οι οποίες θα πιέσουν προς την επαναφορά της αρχικής ισορροπίας. Πολυδιάστατα χαρακτηριστικά αποκτούνται και διατηρούνται, με βάση το πολυποίκιλο περιβάλλον που επηρεάζει τον οργανισμό, με αποτέλεσμα την ανθεκτικότερη προσαρμογή του. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί δεν ακολουθούν ένα πρότυπο οργάνωσης και λειτουργίας, αλλά επιλέγουν, τροποποιούν και επανεπιλέγουν το πρότυπο εκείνο, το οποίο απαντά καλύτερα στις μεταβολές που επιδέχονται από το πλαίσιο δραστηριότητας τους.

Οι οργανισμοί ως εγκέφαλοι: Η συγκεκριμένη μεταφορά εστιάζει στην εγκεφαλικότητα ως όργανο συλλογής, επεξεργασίας και διανομής πληροφοριών. Έτσι, χρειάζεται να επεξεργάζονται τα δεδομένα με ορθολογικό τρόπο και να καταλήγουν σε συμπεράσματα και αποφάσεις, οι οποίες να αντικαθιστούνται στη συνέχεια από νέα (αντ)επιχειρήματα, τα οποία θα βελτιστοποιούν λειτουργίες και αποδόσεις. Με άλλα λόγια, ο οργανισμός εδώ χτίζει μία οικονομία, η οποία βασίζεται στην πληροφορία και μέλημα του είναι η διαχείριση της και η δυνατότητα να λαμβάνονται ορθολογικά συμπεράσματα υπό διαφορετικές συνθήκες. Ταυτόχρονα, τα εισερχόμενα δεδομένα ενσωματώνονται στο υπάρχον σύστημα και αξιοποιούνται, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζουν τα μέρη ενός οργανισμού, όπως ακριβώς και η θεωρία της πλαστικότητας του εγκεφάλου (Kolb, Gibb & Robinson, 2003), κατά την οποία συγκεκριμένα μέρη του μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες σε ειδικές συνθήκες αδυναμίας επαρκούς λειτουργίας άλλων τμημάτων του.

Οι οργανισμοί ως φορείς κουλτούρας: Η μεταφορά του οργανισμού ως κουλτούρα υποθέτει ότι το οργανωσιακό σύστημα έχει πεποιθήσεις, αξίες και νόρμες, τις οποίες μοιράζονται και επικοινωνούν τα άτομα που εργάζονται και δραστηριοποιούνται εντός του. Μέσα στα τμήματα του οργανισμού αναπτύσσονται επίσης και επιδρούν διάφορες υποκουλτούρες, με διακριτά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να αναδειχθούν μετά από προσεκτική παρατήρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η κουλτούρα ενός οργανισμού να μην είναι ένα συμπαγές κατασκεύασμα, αλλά ένα καλειδοσκόπιο, το οποίο έχει πάμπολλες πλευρές και αντανακλάσεις, το σύνολο των οποίο συγκροτούν την ομοιομορφία της κουλτούρας του. Αυτή η ομοιομορφία, η οποία προκύπτει μέσα από το σύνολο ετερόκλητων στοιχείων βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν τα εξωτερικά ερεθίσματα και τις ιδέες, να τις επεξεργαστούν και να τις μοιραστούν με τους άλλους, κατασκευάζοντας έτσι την πραγματικότητα τους και δίνοντας νόημα στα πράγματα που τα αφορούν και τα εμπλέκουν στις όποιες διαδικασίες.

Οι οργανισμοί ως πολιτικά συστήματα: Οι οργανισμοί εδώ νοούνται και ως πλαίσια σχέσης εξουσιαστών και εξουσιαζόμενων με διακριτά όρια υποχρεώσεων και δικαιωμάτων, μέσα στα οποία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

θα πρέπει να τηρηθούν κανόνες και να υπάρξει συμμόρφωση και σύμπλευση με αυτούς. Τα πλαίσια αυτά μπορεί να είναι αυταρχικά ή και πλαίσια στα οποία δε χρειάζεται αναγκαία επιβολή αλλά καλλιέργεια συναίνεσης. Τα τελευταία αυτά πλαίσια των οργανισμών θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως δημοκρατικά. Υπάρχουν επίσης τα συστήματα που βασίζονται στη σημασία της κατοχής γνώσης και των εξειδικευμένων εμπειρογνωμόνων (τεχνοκρατική κουλτούρα) και στις συνασπιστικές σχέσεις, οι οποίες φέρνουν σε επαφή τα μέλη προκειμένου να βρουν τρόπους προάσπισης και επέκτασης των κοινών τους συμφερόντων. Άλλοι οργανισμοί λειτουργούν με όρους αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας, με την έννοια ότι αποφασίζουν να ορίσουν εκπροσώπους για να εκφράζουν και να διεκδικούν στόχους και δικαιώματα για το χρονικό διάστημα που έχουν αναλάβει αυτόν το ρόλο.

Οι οργανισμοί ως ψυχικές φυλακές: Σε αυτή τη μεταφορά οι οργανισμοί αποτελούν πλαίσια μέσα στα οποία τα μέλη του κατασκευάζουν τις δικές τους νοηματοδοτήσεις για τον κόσμο και τον ίδιο τον οργανισμό και στη συνέχεια τις ιζηματοποιούν, με αποτέλεσμα να περιορίζουν την οπτική τους και να φιλτράρουν μονοδιάστατα τα εξωτερικά ερεθίσματα. Αυτό μπορεί να είναι επιζήμιο για τον οργανισμό σε μία εποχή κρίσης, αφού τα δεδομένα μπορεί να παρερμηνευτούν και να μην οδηγήσουν σε λύση του προβλήματος που μπορεί αναπάντεχα να προκύψει.

Οι οργανισμοί ως κίνηση και φορέας μετασχηματισμού: Είτε οι αλλαγές αποτελούν εγγενές στοιχείο της ιστορίας της κοινωνίας, είτε προκύπτουν μέσα από ακανόνιστες στιγμές των ανθρώπινων πράξεων, οι οργανισμοί δεν αποτελούν στατικούς σχηματισμούς, αλλά πλαίσια όπου οι αλλαγές είναι αναπόδραστο τους κομμάτι. Έτσι, οι μετασχηματισμοί εμπλέκουν τα μέλη του οργανισμού, αλλά είναι ο τρόπος με τον οποίο θα τοποθετηθούν ως προς αυτόν, προκειμένου να τον καταστήσουν ωφέλιμο και αποδοτικό ή όχι.

Οι οργανισμοί ως εργαλεία κυριαρχίας: Εδώ ο οργανισμός μπορεί να ιδωθεί σαν ένα πλαίσιο εφαρμογής εξουσίας, με την έννοια ότι συγκεκριμένα άτομα μπορούν να επιβάλλουν τη θέση τους σε άλλα, ακόμη και αν τα τελευταία δε συμφωνούν με αυτήν. Εδώ είναι σημαντική η θέση ότι οι οργανώσεις αποτελούν διαστρωματώσεις με δομικά στοιχεία, όπως είναι για παράδειγμα οι κοινωνικές τάξεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή κοινωνικών ανισοτήτων και την δημιουργία καταστάσεων πιέσεων και παραγωγής συναισθημάτων δυσφορίας από τις προνομιούχες ομάδες των οργανισμών προς τους εργαζόμενους και λιγότερο προνομιούχους σε αυτόν.

Αξίζει επίσης να τονιστεί εδώ ότι, παρά την καταγραφή και την επιστημονική στοιχειολόγηση των παραγόντων που επιδρούν σε έναν οργανισμό, αυτό που τελικά θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο είναι η πρόσληψη των ανθρώπων του οργανισμού και η νοηματοδότηση των επιδράσεων που δέχονται (για παράδειγμα Mason, 2007).

Ιστορικές απαρχές της οργανωσιακής αλλαγής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ο Burke, (2017) χαρακτηρίζει ως πατέρα του επιστημονικού management τον Frederick Winslow Taylor μέσα από το εγχειρίδιο Scientific Management, το οποίο εκδόθηκε το 1911. Μέσα σε αυτό, ο ίδιος υποστήριξε ότι η επιστημονικότητα του management χρειάζεται να βασίζεται σε 4 αρχές. Η πρώτη αρχή είναι αυτή της *συλλογής δεδομένων*, η οποία θα πρέπει να γίνεται με μεθοδικότητα και να μπορεί, εάν δύναται κάτι τέτοιο, να τυποποιηθεί με βάση μαθηματικούς τύπους, προκειμένου να υπάρχει η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση τους. Ο ίδιος χρησιμοποίησε κινητικά και χρονικά δεδομένα στις ερευνητικές του προσπάθειες. Η δεύτερη αρχή του ήταν η *εργατική επιλογή*, αφού ο ίδιος πίστευε ότι οι εργάτες δε θα πρέπει να καλύπτουν την πρώτη διαθέσιμη κενή θέση στο χώρο εργασίας, αλλά θα πρέπει να τοποθετούνται σε πόστα τα οποία ταιριάζουν με τις ατομικές τους δεξιότητες, οι οποίες συμβαδίζουν παράλληλα με τις εργασιακές ανάγκες του οργανισμού. Αυτό θα επέτρεπε έτσι στον εργαζόμενο να αναπτύξει περαιτέρω τις δεξιότητες του με αποτέλεσμα να υπάρχει καλύτερη απόδοση, ενώ κατά τη διάρκεια της εργασίας του θα έπρεπε να ενισχύεται η θετική του στάση. Η τρίτη του αρχή ήταν η *αξιοποίηση των επιστημονικών συμπερασμάτων πάνω στην εργατική εκπαίδευση.* Ο ίδιος θεωρούσε ότι η παρατήρηση και τα ερευνητικά πορίσματα πάνω στην εργασία θα έπρεπε να έχουν πρακτικό αντίκρισμα στην εργατική εκπαίδευση, προκειμένου να αξιοποιηθούν έτσι για τον καλύτερο εργατικό καταρτισμό, ο οποίος θα επιφέρει και βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Την ίδια στιγμή, ο Taylor πίστευε ότι ο εργάτης θα πρέπει να εισακούεται, όταν εκφράζει ένα παράπονο ή όταν επιθυμεί να αλλάξει πόστο, αφού έτσι θα μπορούσε να αποδώσει καλύτερα σε ένα άλλο εργασιακό πλαίσιο ενώ ταυτόχρονα υποστήριζε και την υλική ανταμοιβή, ως μέθοδο επιβράβευσης. Η τέταρτη αρχή του ήταν *η επαναδιάκριση της δουλειάς των επιχειρήσεων*. Ο Taylor θεωρούσε ότι το management θα έπρεπε να παρατηρεί προσεκτικά την εργατική δραστηριότητα και να μπορεί με αυτόν τον τρόπο να παράγει νέες μορφές εργασίας, οι οποίες θα ήταν ακόμη πιο αποδοτικές. Θεωρούσε ότι οι μάνατζερ θα έπρεπε να εργάζονται ως επιστήμονες, με την έννοια ότι θα έπρεπε να συλλέγουν μεθοδικά τα δεδομένα και να τα αξιοποιούν, προκειμένου να επινοούν νέους τρόπους απόδοσης και ενασχόλησης, πάντοτε όμως σε επαφή και συνεννόηση με το εργατικό δυναμικό, ώστε το αποτέλεσμα να είναι ικανοποιητικό για τους ανθρώπους, οι οποίοι θα εμπλέκονται στη βελτιστοποίηση της απόδοσης και την ανάπτυξη του οργανισμού. Σε αυτές τις αρχές, οι οποίες εμφανίζονται στην εξέλιξη της βιομηχανικής επανάστασης και στην μεταστροφή της οριζόντιας, βιομηχανοποιημένης εργασιακής οπτικής σε ένα ζήτημα που έχει πολλές διαστάσεις και χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη όλες τις πλευρές, εντοπίζονται και τα πρώτα διακριτά ψήγματα της απόπειρας για μεθοδική οργανωσιακή αλλαγή.

Οι Bradford & Burke, (2005 ,σελ. 12) αναφέρουν ότι το ξεκίνημα της οργανωσιακής αλλαγής εντοπίζεται κατά τη δεκαετία του ’40 τόσο στην Αμερική, όσο και στην Αγγλία. Στην πρώτη περίπτωση, ήταν το κίνημα T-group, το οποίο εκπαίδευε τους ανθρώπους στο να γνωρίσουν τους εαυτούς τους εν μέσω της διατομικής επαφής, της υιοθέτησης ρόλων σε μικρές ομάδες. Η βάση αυτή των ομάδων ήταν στα National Training Laboratories της Ουάσιγκτον. Στην άλλη πλευρά του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ατλαντικού ήταν το ινστιτούτο Tavistock του Λονδίνου, το οποίο καινοτομούσε με τις διομαδικές παρατηρήσεις του, οι οποίες λάμβαναν υπόψη και τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, αντλώντας θεωρητικά εργαλεία από την ψυχολογία, την κοινωνιολογία και την ανθρωπολογία. Για παράδειγμα ο Eric Trist και οι συνεργάτες του στο Ινστιτούτο Tavistock συνεργάστηκαν με το Βρετανικό Συμβούλιο Άνθρακα, προκειμένου να βελτιώσουν τη μεταπολεμική παραγωγή και έτσι ανακάλυψαν ότι οι οπτικές των εργατών έριχναν φως στο αντικείμενο και συχνά δεν εισακούονταν από τα ανώτερα διοικητικά στρώματα (Tolchinsky, Painter & Winby, 2017).

Σύντομα οι δύο τάσεις από την Αγγλία και την Αμερική ήρθαν σε επαφή κι έτσι ξεκίνησε μία διαλεκτική σχέση μεταξύ τους, η οποία απέφερε νέα συμπεράσματα για τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων και την ανάπτυξη τους μέσα από αυτήν ακριβώς την τριβή. Ο Burnes (2004) αναφέρει την επίδραση του κοινωνικού θεωρητικού Kurt Lewin πάνω στη δημιουργία των T-groups και όχι μόνο πάνω στα θεωρητικά μοντέλα για την οργανωσιακή αλλαγή τα οποία θα αναλυθούν στην πορεία αυτής της εργασίας, αλλά και στην ευρύτερη του επιστημονική μελέτη πάνω στις διομαδικές συγκρούσεις και την επίλυση των ανθρώπινων διαφορών. Η επίδραση του Lewin πάνω στην οργανωσιακή αλλαγή βασίστηκε κατά πολύ στην πεποίθηση του για την πρακτικότητα που χρειάζεται να έχει μία κοινωνική θεωρία. Η φράση του «δεν υπάρχει τίποτε πιο πρακτικό από μια καλή θεωρία» (Lewin 1943/1944, σελ. 169) αντανακλά τις πειραματικές του προσπάθειες για να επιτύχει τη διάθρωση θεωρίας και πράξης και να καταγράψει τους μετασχηματισμούς που προκύπτουν μέσα από αυτή τη διάρθρωση, ενώ ο ίδιος πίστευε επίσης ότι οι πρακτικές που δε μπορούν να βασιστούν σε συμπαγείς θεωρίες δε θα μπορέσουν να είναι αποτελεσματικές και να διαρκέσουν στο χρόνο. Οι μελέτες του από το 1938 έως το 1947 συμπεριλάμβαναν και το ζήτημα της σχεδιασμένης αλλαγής, για την οποία πίστευε ότι η συμπεριφορά θα πρέπει να μπορεί να αποτυπωθεί με μαθηματικούς (άρα ποσοτικοποιημένους) όρους προκειμένου να δώσει αφενός ακριβή συμπεράσματα, αλλά και να μπορέσουν τα συμπεράσματα αυτά να αξιοποιηθούν στο μέλλον σε πρακτικά ζητήματα.

Δυσκολίες και επιδράσεις της διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής

Η βιβλιογραφία έχει παράγει ένα μεγάλο σώμα ερευνητικών συμπερασμάτων, τα οποία δείχνουν ότι υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό αποτυχίας στην αποτελεσματικότητα των προσπαθειών που στοχεύουν στην οργανωσιακή αλλαγή. Εάν χρησιμοποιήσουμε μερικά παραδείγματα, οι Schaffer & Thompson (1992) έδειξαν ότι το 63% των επιχειρήσεων που ακολουθούσαν τη διαδικασία εντοπισμού και βελτίωσης λαθών στο εργασιακό περιβάλλον (Total Quality Management TQM) δεν κατάφεραν να βελτιώσουν την ποιότητα σε ποσοστό πάνω από 10%. Ο Davenport (1995) ανέφερε επίσης ότι το 67% των προσπαθειών των οργανισμών να βελτιώσουν τις ενδοεπιχειρησιακές τους δράσεις απέφεραν μέτρια ή άσχημα αποτελέσματα. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, έχει βρεθεί ότι το 70% των προσπαθειών για οργανωσιακή αλλαγή έχουν αποτύχει ολοκληρωτικά (Beer & Nohria, 2000), με ακόμα πιο πρόσφατες μελέτες να ανεβάζουν το ποσοστό αποτυχίας στο 80% με 90% (Burnes,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2011; Cartwright, & Schoenberg, 2006). Οι Rogers et al (2006) έδειξαν ότι η αποτυχία σε πρωτοβουλίες που έχουν να κάνουν με αλλαγές στο πολιτισμικό πλαίσιο φτάνουν ακόμη και στο 90%. Ακόμα όμως και στις απόπειρας οργανωσιακή αλλαγής, κατά τις οποίες δεν υπήρξε πλήρης αποτυχία, έχει βρεθεί ότι το 75% των περιπτώσεων δεν καταλήγει στον αρχικό στόχο της αλλαγής, αλλά επιτυγχάνει μερικώς το όποιο ή όποια αποτελέσματα. (Nikolaou et al., 2007).

Κριτική έχει ασκηθεί από τον Burnes (2011) στον τρόπο με τον οποίο εμφανίζονται τα αποτελέσματα των αποτυχιών στην οργανωσιακή αλλαγή. Συγκεκριμένα, ο συγγραφέας εντοπίζει τρία σημεία που χρειάζονται εξέταση, αναφορικά με τα ερευνητικά τους πορίσματα. Το πρώτο είναι η αξιοπιστία των ερευνητικών δεδομένων πάνω στην αποτυχία της οργανωσιακής αλλαγής. Το δεύτερο είναι οι αιτίες που παρουσιάζονται να ευθύνονται για την αποτυχία αυτής και το τρίτο είναι η επιτυχημένη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτά τα τρία επίπεδα μοιάζουν να συνδέονται μεταξύ τους και να αλληλεπιδρούν, με την έννοια ότι, εάν δεν υπάρχουν αξιόπιστα δεδομένα δε μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να εντοπιστούν οι προβληματικές και να αξιοποιηθούν για να οδηγήσουν στην ανάπτυξη εργαλείων, τα οποία με τη σειρά τους θα δώσουν λύσεις και θα οδηγήσουν εν τέλει προς μία αποτελεσματική αλλαγή των οργανισμών.

Γιατί όμως είναι σημαντική η οργανωσιακή αλλαγή; Αρχικά, οι σύγχρονες προσεγγίσεις απορρίπτουν την αύξηση της κερδοφορίας ως τον μοναδικά ουσιαστικό παράγοντα της οργανωσιακής αλλαγής (Cameron & McNaughtan, 2014). Σύμφωνα με την επισκόπηση των Oreg, Vakola, & Armenakis (2011), η επιτυχημένη αλλαγή στους οργανισμούς αυξάνει τους δεσμούς των υπαλλήλων με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και έχει ως αποτέλεσμα να συμπορεύονται με τους οραματισμούς και τους στόχους αυτού. Η εργασιακή αφοσίωση αποτελεί ένα καίριο ζήτημα, το οποίο απασχολεί τους κοινωνικούς ερευνητές (για παράδειγμα Mathieu & Zajac, 1990; Hartnell, Ou & Kinicki, 2011), αφού έχει βρεθεί ότι συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία (Lok, & Crawford, 1999). Επιπρόσθετα, οι θετικές επιπτώσεις της επιτυχημένης οργανωσιακής αλλαγής συνδέονται με την πολυπολιτισμικότητα στον εργασιακό χώρο (Stevens, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008).

Τύποι οργανωσιακής αλλαγής

Παράγοντες δυσκολίας της οργανωσιακής αλλαγής

Η σημασία μιας επιτυχούς διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής και η σημαντικότητα των επιπτώσεων που θα έχει αυτή στον οργανισμό έχει ωθήσει προς την αναζήτηση των παραγόντων που αποτελούν ανάχωμα απέναντι στην επιτυχημένη υλοποίηση της. Οι παράγοντες αυτοί δυσχεραίνουν την προσπάθεια του οργανισμού να αλλάξει με στόχο τη βελτιστοποίηση ή/και την προσαρμογή του (Greiner, 1972; Hannan & Freeman, 1984).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μερικοί από τους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι φέρνουν αντίσταση από τα μέλη του οργανισμού στην όποια απόπειρα οργανωσιακής αλλαγής είναι οι εξής (Beer & Nohria, 2000; Jones 2013; Kotter, 2007):

Ζητήματα εξουσίας και συγκρούσεως συμφερόντων: Σε έναν οργανισμό, μία οποιαδήποτε αλλαγή στη λειτουργία του μπορεί να ωφελήσει όλους σε μακροχρόνιο διάστημα, αλλά μπορεί και να ζημιώσει κάποιους άλλους, τουλάχιστον όσον αφορά τις εργασιακές τους συμπεριφορές και συνήθειες. Την ίδια στιγμή, κάποια τμήματα του οργανισμού μπορούν να επιζητούν την αλλαγή, η οποία μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις σε άλλα, τα οποία και να εγείρουν εν τέλει αντιστάσεις. Επιπρόσθετα, η ισχύς της εξουσίας σε κάποια στελέχη της εταιρείας μπορεί να τους δίνει την ευχέρεια να αντιστέκονται στην απόπειρα οργανωσιακής αλλαγής.

Διαφορές στη διαδικασία εφαρμογής: Όπως προαναφέραμε, η οπτική των πραγμάτων από τους ανθρώπους και τα τμήματα των οργανισμών έχουν σημασία και πολυποικιλότητα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συχνά σύμπνοια πάνω στο προς τα πού και ειδικά στο πώς θα πρέπει να εγχειρηματοποιηθεί η οργανωσιακή αλλαγή. Αυτή η διαφορά στο συντονισμό και στην οπτική για δράση έχει ως αποτέλεσμα τις καθυστερήσεις αλλά και την μη ομαλή εφαρμογή της όποια απόπειρας, αφού ο οργανισμός ίσως χρειαστεί να φέρει σε επαφή άτομα και ομάδες μεταξύ διαφορετικών τμημάτων προκειμένου να διασφαλίσει την από κοινού και χωρίς παρεκκλίσεις εφαρμογή.

Μηχανιστική οργανωσιακή δομή: Η *μηχανιστική* οργανωσιακή δομή (Burns & Stalker, 1961) χαρακτηρίζεται από μία ιεραρχική, κεντρική διοίκηση, η οποία κατανείμει ρόλους και εργασίες στους εργαζόμενους, σε ένα top-down μοντέλο διοίκησης, με κάθετη επικοινωνία και χωριστές, διακριτές αρμοδιότητες. Αντίθετα, η *οργανική* οργανωσιακή δομή εμπεριέχει το μοντέλο συνεργατικότητας και οριζόντιας επικοινωνίας, τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και μεταξύ των διοικούντων. Οι στόχοι ατόμων και τμημάτων είναι προϊόν και αποτέλεσμα ομαδικής επεξεργασίας, ενώ υπάρχει διάχυση των εξουσιών σε διάφορα άτομα ανά τμήματα. Το αποτέλεσμα μία εργασίας δεν προβλέπεται, ενώ η ίδια η εργασία διακατέχεται από αμοιβαιότητα. Υπό αυτό το δίπολο, η μηχανιστική οργανωσιακή δομή παρουσιάζει και την μεγαλύτερη αντίσταση στην όποια απόπειρα οργανωσιακής αλλαγής.

Οργανωσιακή κουλτούρα: Τα ζητήματα τα οποία αφορούν την ίδια την κουλτούρα εντός ενός οργανισμού μπορούν να αποτελέσουν παράγοντες αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή. Οι πεποιθήσεις, οι διαφορετικές νόρμες και τα έθιμα που δεν καταφέρνουν να προκύψουν υπό καθεστώς συναίνεσης συχνά αναδύονται σε απόπειρες αλλαγών εντός ενός οργανισμού και εμποδίζουν τη διαδικασία ή δεν αφήνουν περιθώρια για επιτυχή αποτελέσματα. Για παράδειγμα, μία συντηρητική ηγεσία θα δεχθεί δύσκολα να εφαρμόσει καινοτόμα προγράμματα όταν ένα νέο στέλεχος του οργανισμού προτείνει ένα πλάνο αλλαγών. Οι Burnes & Jackson (2011), υπό το πρίσμα της πολιτισμικής επίδρασης σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο, εξέτασαν τον ρόλο των αξιών και των πεποιθήσεων και διαπίστωσαν ότι η πολιτισμική διαφορά πάνω σε αυτό το σημείο μεταξύ των μελών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

του και των ατόμων που επιθυμούν να εφαρμόσουν τις όποιες αλλαγές αποτελεί λόγο δυσχέρειας στην οργανωσιακή αλλαγή. Οι συγγραφείς μάλιστα διαπίστωσαν δύο διαστάσεις δυσχέρειας, τόσο στην αποδοχή της αλλαγής, όσο και στη διαδικασία εγχειρηματοποίησης της, ως εξής:

Αντίσταση σε ομαδικό επίπεδο: Οι διομαδικές σχέσεις σε ένα οργανισμό αποτελούν κυρίαρχο στοιχείο για τη λειτουργία του. Έτσι, οι ομάδες χτίζουν την επαφή και τη λειτουργία τους με βάσει τις πεποιθήσεις και τις νόρμες των μελών τους, κάτι που είναι δύσκολο να αλλάξει εύκολα και χωρίς αντίσταση, όταν κάτι τέτοιο κριθεί αναγκαίο. Παράλληλα, οι όποιες αλλαγές στον οργανισμό μπορούν να προκαλέσουν ενδο-ομαδικές ανακατατάξεις, γεγονός που ίσως προκαλέσει δυσφορία σε μέλη της ενδο-ομάδας. Η συνοχή επίσης ανάμεσα σε μία ομάδα μπορεί να ενοποιήσει τα μέλη της και να τα κάνει πιο ανθεκτικά στις απόπειρες αλλαγής, οι οποίες μπορούν να την κλυδωνίσουν. Άλλοι παράγοντες είναι η ομαδική σκέψη, η οποία μπορεί να μην επιτρέψει την ανάδυση καινοτόμων ιδεών και διαδικασιών, ή η σημαντικότητα και η θέση μία ομάδας στον οργανισμό, η οποία να έχει έτσι τη δυναμική να πιέσει προς την μη επίτευξη της όποιας αλλαγής.

Αντίσταση σε ατομικό επίπεδο: Η απόπειρα οργανωσιακής αλλαγής δεν επιφέρει μόνο αντιστάσεις σε ενδο- ομαδικό ή δι- ομαδικό επίπεδο, αλλά και σε ενδο- ατομικό και εν κατακλείδι και σε δι- ατομικό επίπεδο. Η απόπειρα αλλαγής σε έναν οργανισμό μπορεί να προκαλέσει την ελάττωση των θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα κάποια άτομα να χάσουν τη δουλειά τους. Η αντίσταση εν προκειμένω δεν αναμένεται να έλθει μόνο από τα άτομα που απειλούνται με απόλυση αλλά και από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, οι οποίοι αναμένουν ότι μπορεί να βρεθούν στη θέση τους. Μία νέα διαδικασία, η οποία αλλάζει την μέχρι πρότινος εργασιακή συμπεριφορά, μπορεί να αποτελέσει λόγο αντίστασης και διαιώνισης της αρνητικής στάσης των δεκτών των αλλαγών. Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι που ήδη δρουν σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό μοντέλο μπορούν να φιλτράρουν χωρίς πρόθεση τις νέες πληροφορίες και να τις προσαρμόσουν στο ήδη γνώριμο γνωστικό τους πεδίο, με αποτέλεσμα το φιλτράρισμα αυτό να προσαρμόσει επιλεκτικά τα στοιχεία της απόπειρας αλλαγής χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα. Οι συνήθειες ετών είναι επίσης ένας κατασταλτικός παράγοντας για την όποια αλλαγή, αφού τα άτομα συνηθίζουν να διατηρούν τις γνώριμες σε αυτά συμπεριφορές και να αντιστέκονται στην όποια αλλαγή εξ' ορισμού. Στοιχεία όπως η έλλειψη επαρκών ικανοτήτων των φορέων υλοποίησης της αλλαγής, αλλά και ο ευρύτερος φόβος για το άγνωστο μπορούν να επιδράσουν επίσης σε αυτή τη διαδικασία.

Απουσία χάραξης σχεδίου ελλείψει οραματισμού: Πολλοί οργανισμοί επιχειρούν την αλλαγή, χωρίς πρότινος να έχουν αποφασίσει και οραματιστεί τι ακριβώς θέλουν να αλλάξουν, πώς θέλουν να το αλλάξουν και ποιοι είναι οι στόχοι μετά από αυτή την αλλαγή. Έτσι, η δράση αυτή δε μπορεί να ποσοτικοποιήσει μία πρόβλεψη αποτελέσματος ούτε να εξετάσει τα βήματα υλοποίησης της, καθώς για αρχή δεν υφίσταται εταιρική στρατηγική με την οποία η αλλαγή θα συνάδει.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αλαζονεία: Οι οργανισμοί που έχουν θέσει γερά θεμέλια, έχουν φήμη και έχουν επεκτείνει τις δράσεις του με επιτυχή αποτελέσματα θεωρούν ότι η ισχύς που έχουν αποκτήσει θα αποφέρει αέναη ανάπτυξη και εδραίωση στην κορυφή, χωρίς να προαπαιτείται κάποια ανακατασκευή ή εξωγενής συμμόρφωση για κάτι τέτοιο. Όπως όμως προαναφέρθηκε σε αυτήν την εργασία, οι αλλαγές στο οικονομικό και όχι μόνο περιβάλλον είναι απρόβλεπτες και μερικές φορές ραγδαίες για τους οργανισμούς. Αξίζει να θυμηθεί κανείς εδώ τη δαρβινική θεωρία (Dawkins, 2008), η οποία προτείνει την προσαρμογή στο περιβάλλον, όταν τα ερεθίσματα από αυτό χρειάζεται να ανα- προσαρμόσουν τα πλάνα του οργανισμού, πέραν από την τρέχουσα κατάσταση του, προκειμένου να τον προφυλάξουν ή να του δώσουν την ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη.

Έλλειψη δέσμευσης ανώτερων στελεχών: Η εμπλοκή της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών ενός οργανισμού στη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Επιπρόσθετα, ο ηγέτης χρειάζεται να επενδύσει την προσωπική του εμπλοκή, προκειμένου να εμπνεύσει τα μέλη του οργανισμού και όχι απλά να τους δώσει εντολές για την εφαρμογή των όποιων αλλαγών. Για παράδειγμα, μοτίβα ηγεσίας όπως η αυθεντική ηγεσία (Avolio & Gardner, 2005) και η υπηρετική ηγεσία (servant leadership) (Graham, 1991), κατά τις οποίες οι αυταρχικές φόρμες έχουν δώσει τη θέση τους στην επικοινωνία και στη διατομική επαφή, η οποία αποσκοπεί στην υλοποίηση του στόχου, έχουν δείξει ότι η ηγεσία μπορεί να ξεφύγει από την παραδοσιακή, κάθετη εξουσιαστική της μορφή. Αυτά τα μοντέλα ηγεσίας έχουν καλύτερα αποτελέσματα στο ζήτημα της εμπλοκής των ανώτερων στελεχών και του συντονισμού των ομάδων εντός του οργανισμού για την υλοποίηση των αλλαγών. Στην αντίθετη περίπτωση, τα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν αναμένονται ότι θα μπορέσουν να πραγματωθούν.

Απουσία επαρκών πόρων: Η απόφαση των ανθρώπων ενός οργανισμού να προχωρήσουν σε αλλαγές προϋποθέτει, πέραν από το όραμα και τη στρατηγική, κόστη και τον πρότερο υπολογισμό αυτών, αλλά και μη υλικά αποθέματα χρόνου και γνωστικών πόρων. Σε αυτή την περίπτωση, το εύρος των αλλαγών που επιχειρούνται έχει τη βαρύτητα του, αφού μία μεγάλης κλίμακας αλλαγή απαιτεί μεγάλα χρηματικά κεφάλαια, όταν συμβαίνει σε ένα μεγάλο οργανισμό, αλλά και αρκετό χρόνο και σωματικό/πνευματικό κόπο από πλευράς των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν. Αυτή η διαδικασία ενδέχεται έτσι να επιδράσει ανασταλτικά ως προς τις επιδιωκόμενες αλλαγές.

Αδύναμη επικοινωνία: Η δι- ατομική και δι- ομαδική επικοινωνία είναι βασική σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επικοινωνηθεί το πλάνο της αλλαγής, αλλά και η πορεία της υλοποίησης της. Πρότερα προβλήματα στην επικοινωνία εντός ενός οργανισμού μπορεί να αναστείλουν την επιτυχημένη πορεία των οργανωσιακών αλλαγών. Έτσι, οι οργανισμοί που επιχειρούν μικρής ή μεγάλη κλίμακας αλλαγές εντός τους θα πρέπει να φροντίζουν εκ των προτέρων για την ομαλή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης, ηγετών, τμημάτων και εργαζομένων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ελλιπής εκπαίδευση: Μία αλλαγή δε μπορεί να επέλθει εάν ο αποδέκτης αυτής δεν καταφέρει να αποκτήσει και την ικανότητα ή τη συμπεριφορά που στοχεύει η αλλαγή αυτή. Για να συμβεί κάτι τέτοιο, η εκπαιδευτική διαδικασία είναι σημαντική. Το προσωπικό το οποίο ακούει μόνο, αλλά δε μαθαίνει πώς πραγματώνεται η αλλαγή που το αφορά, δε θα μπορέσει να την ενσωματώσει στην εργασιακή του καθημερινότητα, με αποτέλεσμα να αποτύχει να εφαρμόσει τη νέα συμπεριφορά ή να προσαρμοστεί στη νέα κατάσταση.

Προβληματική στη διοίκηση αλλαγών: Η διοίκηση αλλαγών είναι μία απόπειρα να εγχειρηματοποιηθεί καλύτερα η προσαρμογή του οργανισμού στις αλλαγές που συμβαίνουν, αλλά και να υλοποιηθούν αποτελεσματικότερα τα οράματα που τον αφορούν. Έτσι, χρειάζεται το εμπλεκόμενο προσωπικό να έχει αποκτήσει την απαραίτητη τεχνογνωσία, πριν περάσει στην προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής.

Απουσία επιστημονικής κατάρτισης: Τα στελέχη ενός οργανισμού τα οποία αποφασίζουν ή καλούνται να υλοποιήσουν την οργανωσιακή αλλαγή δεν έχουν πάντοτε την εξειδικευμένη κατάρτιση αλλά και την εμπειρία σε αντίστοιχες καταστάσεις, με αποτέλεσμα να κινούνται σε ένα άγνωστο για αυτά πεδίο και να μην είναι σε θέση να αναγνωρίσουν ή να προβλέψουν σφάλματα και αβέβαιες παρεμβάσεις κατά την απόπειρα αλλαγών.

Η αντίσταση στην αλλαγή

Πέραν και δίπλα στους παράγοντες που αποτελούν μια διαρκής άμυνα στην αλλαγή, οι ερευνητές έχουν ρίξει φως και στην έννοια της αντίστασης στην αλλαγή per se. Στην πιο απλοϊκή της σύλληψη, η έννοια αυτή ταυτίζεται συχνά με την άρνηση αποδοχής και εφαρμογής των όποιων αλλαγών στις εργασιακές συνήθειες και συνθήκες των εργαζομένων. Υπάρχουν όμως και άλλα επίπεδα, τα οποία ενισχύουν άρρητα την αντίσταση αυτή. Ο Piderit (2000) διαπιστώνει την ύπαρξη τριών ειδών αντίστασης στην αλλαγή. Το πρώτο, είναι το *συμπεριφορικό* και εκφράζεται με τα κίνητρα των πράξεων του ατόμου, όπως είναι οι δράσεις διαμαρτυρίας και άλλες πράξεις που αποτελούν απόκριση σε ερεθίσματα που έχει δεχθεί. Το δεύτερο είναι το *συναισθηματικό* που αφορά τα συναισθήματα που παράγονται από το άτομο όταν διαπιστώνει ότι πρόκειται να εμπλακεί σε διαδικασία αλλαγής και μπορεί να πυροδοτήσει έτσι και τις ανάλογες συμπεριφορικές πράξεις (Coch & French, 1948). Παραδείγματος χάριν, ενδέχεται να ενεργοποιηθούν συναισθήματα δυσφορίας και υπαρξιακού στρες με λειτουργία ασυνείδητων αμυντικών μηχανισμών, οι οποίοι θα βοηθήσουν στην ψυχική ομοιόσταση του ατόμου (Argyris & Schon, 1974, 1978). Το τρίτο επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή είναι το *γνωστικό*, το οποίο αφορά τις γνωστικές διαδικασίες και επεξεργασίες του ατόμου, είτε είναι σε ευρετικό είτε σε πιο αναλυτικό επίπεδο, οι οποίες παράγουν αρνητικά γνωστικά σχήματα και συμπεράσματα απέναντι στην αλλαγή. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Harris & Mossholder (1993), ενώ τόνισαν ότι η αντίσταση στην αλλαγή θα πρέπει να εξετάζεται σε συμπεριφορικό επίπεδο, εντούτοις περιγράφουν μία πρότερη, γνωστικού τύπου κατάσταση την οποία ονομάζουν «(αν)ετοιμότητα» ((un)readiness). Οι Oreg, Vakola, & Armenakis (2011) προτείνουν τέσσερις διαστάσεις, αναφορικά με τους παράγοντες που επεξηγούν την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ο πρώτος παράγοντας είναι τα *ατομικά χαρακτηριστικά* του προσώπου που εργάζεται στον οργανισμό. Όταν μιλάμε για ατομικά χαρακτηριστικά, εννοούμε τα ενδοατομικά/ ενδοψυχικά στοιχεία, όπως είναι η δυνατότητα ενσυναίσθησης, η ψυχική ανθεκτικότητα σε καταστάσεις δυσχέρειας και η δυνατότητα προσαρμογής και διατήρησης της ψυχικής ισορροπίας και ευεξίας πέραν από τις δυσμενείς εξωτερικές συνθήκες, τα θετικά συναισθήματα και η προδιάθεση για συνεργασία και επαφή με νέες εμπειρίες, η πηγή έδρας ελέγχου (εσωτερική ή εξωτερική) κ.α. Όσο περισσότερο ένα άτομο έχει εσωτερική έδρα ελέγχου, με την έννοια ότι θεωρεί πως μπορεί να αποτελέσει ο ίδιος τον πυρήνα ελέγχου καταστάσεων που βιώνει από το περιβάλλον του και όσο μεγαλύτερη ανθεκτικότητα δείχνει σε καταστάσεις πίεσης και παραγωγής αγχογόνων συναισθημάτων, τόσο λιγότερη θα είναι και η αντίσταση που αναμένεται να εκφράσει σε μία σχεδιασμένη αλλαγή. Η ετοιμότητα για αλλαγή είναι άλλο ένα ενδοατομικό χαρακτηριστικό, το οποίο σύμφωνα με τον Backer (1995, σελ. 22-23) «η ατομική ετοιμότητα για αλλαγή έχει σχέση με τις απόψεις, τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις προθέσεις όσον αφορά το κατά πόσο απαιτούνται αλλαγές και την ατομική και οργανωσιακή δυνατότητα να γίνουν με επιτυχία οι εν λόγω αλλαγές. Η ετοιμότητα είναι μία πνευματική κατάσταση αναφορικά με την ανάγκη αυτή. Είναι ο γνωστικός προάγγελος συμπεριφορών είτε αντίστασης, είτε υποστήριξης στην αλλαγή.

Η δεύτερη διάσταση είναι αυτή των *εργασιακών συνθηκών* και αφορούν τους παράγοντες με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπο ένα πρόσωπο κατά την καθημερινή του ενασχόληση και πρακτική. Η έλλειψη εμπιστοσύνης (Aldag & Stearns, 1991; Griffin, 1993; Kreitner, 1992; Schermerhorn, 1989) αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράγοντα, ο οποίος σχηματίζει μεταξύ άλλων και την αντίληψη του εργαζόμενου για το κλίμα μέσα στο οποίο εργάζεται, αφού άτομα που σκοράρουν υψηλά σε αυτόν τον παράγοντα θα δεσμευτούν δυσκολότερα στο να συνεργαστούν προς ένα κοινά αποδεχτό αποτέλεσμα, όπως αυτό της σχεδιασμένης αλλαγής. Ένας άλλος παράγοντας είναι αυτός της οργανωσιακής αφοσίωσης, ο οποίος έχει βρεθεί ότι προβλέπει την αποδοχή του πλάνου οργανωσιακής αλλαγής (Amiot, Terry, Jimmieson, 2006; Iverson, 1996; Vakola & Nikolaou, 2005). Η εργασιακή ικανοποίηση προβλέπει επίσης γενικώς την πρόθεση για την οργανωσιακή αλλαγή, ωστόσο η βιβλιογραφία συμπεριλαμβάνει επίσης και έρευνες που δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση μπορεί να αποτελέσουν και ανάχωμα γι' αυτήν, υπό την έννοια ότι η νέα κατάσταση δεν εμπνέει, αλλά αποτελεί παράγωγο άγχους για το αναμενόμενο αποτέλεσμα που θα δημιουργηθεί για τα άτομα (Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008). Ένας ακόμη παράγοντας που καθορίζει την αντίσταση στην αλλαγή είναι η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού (Schein, 1986). Για παράδειγμα, η διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας η οποία επιδρά στην έκφραση των συναισθημάτων αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα για την αποδοχή ή όχι του πλάνου αλλαγής (Smollan & Sayers, 2009).

Η τρίτη διάσταση είναι αυτή της *επίδρασης της αλλαγής* και αφορά το αποτέλεσμα που αναμένουν να βιώσουν τα άτομα τα οποία θα φέρουν το επιχειρησιακό πλάνο εις πέρας. Συνήθως, τα άτομα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υπολογίζουν την επίδραση με όρους κόστους και κέρδους και κρίνουν ανάλογα για το αν τους συμφέρει ή όχι, με τις επακόλουθες ενεργοποιήσεις ή απενεργοποιήσεις αντίστασης. Για παράδειγμα, η Vakola (2016), έδειξε ότι τα προσδοκόμενα κέρδη και οφέλη από την οργανωσιακή αλλαγή άλλαξαν και τις αρχικές τοποθετήσεις των ατόμων απέναντι σε αυτήν. Οι Petrini & Hultman, (1995) τυποποίησαν την αντίσταση στην αλλαγή με βάση την προσλαμβανόμενη επίδραση της. Το Σχήμα 3 αποτυπώνει τον πίνακα 2 Χ 2β, βάσει των διαστάσεων του προσλαμβανόμενου οφέλους και του προσλαμβανόμενου κόστους για τα άτομα. Έτσι, όταν για το άτομο στον οργανισμό το κόστος για την αλλαγή και το όφελος του είναι μικρά, τότε αυτό αντιδρά με *αδιαφορία* αναφορικά με τις επιδράσεις της αλλαγής. Όταν όμως το κόστος που απαιτείται για την αλλαγή είναι μικρό και αντίθετα το όφελος που αναμένει είναι μεγάλο, τότε η *αποδοχή* είναι αυτό που το χαρακτηρίζει. Αντίθετα, η διάσταση του μεγάλου κόστους και του μικρού κέρδους, επιφέρει την ενεργοποίηση *αντίστασης* από το άτομο. Τέλος, όταν το κόστος αλλά και το όφελος είναι μεγάλα, τότε η *σύγκρουση* είναι αυτή που κυριαρχεί.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προσλαμβανόμενο όφελος:

Προσλαμβανόμενο Κόστος:		
Μικρό	Μικρό κόστος + Μικρό όφελος = **Αδιαφορία**	Μικρό κόστος + Μεγάλο όφελος = **Αποδοχή**
Μεγάλο	(3) Μεγάλο κόστος + Μικρό όφελος = **Αντίσταση**	(4) Μεγάλο κόστος + Μεγάλο όφελος = **Σύγκρουση**

Σχήμα 3

Τα τελευταία 15 περίπου χρόνια, η αντίσταση στην αλλαγή μελετάται και ως προδιαθεσιακός παράγοντας, υπό την έννοια της προδιαθεσιακής αντίστασης στην αλλαγή (dispositional resistance to change). Ο Oreg (2003) κατασκεύασε την κλίμακα μέτρησης αυτής της προδιάθεσης, η οποία περιλαμβάνει τέσσερις παράγοντες: Την Αναζήτηση Ρουτίνας (Routine Seeking), τη Συναισθηματική Αντίδραση (Emotional Reaction), τη Βραχύχρονη Σκέψη (Short-Term Thinking), και τη Γνωστική Ακαμψία (Cognitive Rigidity). Οι Oreg et al., (2008), έδειξαν σε μελέτη τους σε 17 έθνη ότι η έννοια αυτή είναι βάσιμη σε διαφορετικές κουλτούρες και πολιτισμικά πλαίσια και μπορεί να μετρηθεί αξιόπιστα σε αυτά, αφού ως τέτοια είναι φορέας παρόμοιων νοημάτων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αιτίες αντίστασης της αλλαγής

Οι Palmer, Dunford, Akin, (2006) διερεύνησαν τις αιτίες, οι οποίες θα μπορούσαν να ενεργοποιούν την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή. Αρχικά τόνισαν ότι ο δισταγμός απέναντι στην αλλαγή αποτελεί ορισμένες φορές μία έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου, η οποία έχει εξελικτικές απαρχές και σε ορισμένες περιπτώσεις λειτουργεί και ως παράγοντας λείανσης του άγχους. Η ρουτίνα συχνά αποτελεί μία ασφάλεια για τον εργαζόμενο, του προσφέρει ένα σταθερό πλαίσιο και γύρω από αυτό, σταθεροποιείται μία εγγενής αντίσταση στην όποια αλλαγή. Μία άλλη αιτία μπορεί να είναι η χαμηλή ανοχή του ατόμου σε καταστάσεις κατά τις οποίες το τελικό αποτέλεσμα δεν μπορεί να είναι γνωστό εκ των προτέρων. Σε αυτές τις καταστάσεις, ορισμένα άτομα έχουν μηδενική ή ελάχιστη αντοχή στην αβεβαιότητα, με αποτέλεσμα να ενεργοποιούν άμυνες και να αντιστέκονται στις διαδικασίες που επιφέρουν αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον. Μία αιτία αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να είναι το πλήγμα που ενδέχεται να δεχτούν τα συμφέροντα που έχουν τα άτομα που καλούνται να φέρουν εις πέρας και να δεχθούν τις επιπτώσεις της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να πλήξουν ατομικά και ομαδικά συμφέροντα, τα οποία ίσως να κλονιστούν από τις μετακινήσεις θέσεων, τις μισθολογικές περικοπές, τις απολύσεις και την αφαίρεση προνομίων που προϋπήρχαν στον οργανισμό. Εάν τα συμφέροντα μένουν ανέπαφα ή ενεργοποιούνται, τότε η οργανωσιακή αλλαγή δεν αναμένεται να αντιμετωπίσει αντιστάσεις. Μία άλλη αιτία θα μπορούσε να είναι η ταυτότητα της κουλτούρας του οργανισμού, η οποία μπορεί να ευθύνεται για την αποτυχία των μοντέλων παρεμβάσεων οργανωσιακής αλλαγής. Η άρρητη επίδραση της κουλτούρας ενδέχεται να έρχεται σε αντιδιαστολή με τις προτάσεις για αλλαγή και να πλήττει θεμελιώδεις βάσεις που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη της κουλτούρας στον οργανισμό. Μία άλλη αιτία εντοπίζεται στην αντίληψη των ατόμων του οργανισμού ότι επιχειρείται η λεγόμενη άρση του ψυχολογικού συμβολαίου (Coyle- Shapiro & Shore, 2007), σύμφωνα με το οποίο οι δέκτες της αλλαγής θεωρούν ότι υπάρχει μία παραβίαση σε ψυχολογικό επίπεδο μίας συμφωνίας που είχε αναπτυχθεί ανάμεσα στην ηγεσία του οργανισμού και τους ίδιους. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ιδιαιτέρως ισχυρό γιατί διατηρεί την ψυχική ισορροπία και ελαττώνει γνωστικές ασυμφωνίες και πιέσεις που βιώνουν αυτοί που το έχουν υιοθετήσει. Βασίζεται στη διάρθρωση των πρακτικών πλευρών της συμφωνίας που έχει υπάρξει ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό για την πρόσληψη του, αλλά επεκτείνεται σε ψυχολογικές διαστάσεις, αφού μέσα από τις έμπρακτες συμφωνίες παράγονται ψυχολογικοί δεσμοί και ενδοψυχικές διεργασίες, οι οποίες εμπλέκουν το άτομο και το συνδέουν με τον οργανισμό. Η διαδικασία αλλαγής ενδέχεται να κλονίσει αυτούς τους δεσμούς που νιώθουν τα άτομα και να εγείρει ασυνείδητες διαδικασίες ενεργοποίησης ενδοψυχικών μηχανισμών άμυνας, οι οποίες να αποτελούν εμπόδιο για την υλοποίηση και την αποδοχή των διεργασιών που θα μεταβάλλουν τον οργανισμό (Pate & Malone,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2000). Μία άλλη αιτία μπορεί να αποτελεί η έλλειψη της βεβαιότητας περί αναγκαιότητας της διαδικασίας αλλαγής. Σε αυτήν την περίπτωση, τα μέλη ενός οργανισμού δεν έχουν πειστεί για την αναγκαιότητα των αλλαγών και μπορούν να εκφράσουν διαφωνίες και αντιρρήσεις όταν δεν έχουν πρωτύτερα πειστεί για αυτές. Ασαφή μηνύματα που έρχονται από τους ανθρώπους που θέλουν να υλοποιήσουν την αλλαγή, επίσης επηρεάζουν αρνητικά. Αυτά τα μηνύματα μπορεί να μην είναι ξεκάθαρα και να μην παρέχουν αρκετές πληροφορίες τόσο για το όραμα, όσο και για τον τρόπο με τον οποίο θα επέλθει η αλλαγή. Τα άτομα τα οποία δε γνωρίζουν σε τι και πόσο η αλλαγή θα επιδράσει πάνω στους ρόλους, στην καθημερινότητα και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις εντός οργανισμού, δεν αναμένεται να στηρίξουν με ζέση την όποια κατεύθυνση αλλαγής. Εάν το πλάνο δεν έχει σαφήνεια, τότε έχει μεγάλες πιθανότητες να βρει αντιστάσεις. Μία άλλη αιτία αντίστασης στην αλλαγή είναι η πεποίθηση των ατόμων ότι οι αλλαγές που προτείνονται δεν έχουν πραγματική χρησιμότητα. Πέραν από την αντίσταση στην αλλαγή, η πεποίθηση ότι οι προτεινόμενες αλλαγές στον οργανισμό είναι αχρείαστες επιδρά και στην ετοιμότητα για αλλαγή, αφού τα άτομα δεν καταφέρνουν να εμπλακούν στην αναγκαία διαδικασία. Κριτική στο όραμα, στο πλάνο υλοποίησης και στο κατά πόσο αυτό χρειάζεται είναι μερικά παραδείγματα που μπορούν να εμφανιστούν. Ως αιτία αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να προσμετρηθεί και η άποψη που θεωρεί ότι δεν είναι η κατάλληλη χρονική στιγμή για τη συγκεκριμένη αλλαγή. Η διάσταση του χρόνου παίζει πάντοτε ρόλο και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τα τμήματα που σχεδιάζουν αλλαγές. Μία διαδικασία που ξεκινά κοντά σε ένα δύσκολο για τον οργανισμό γεγονός ίσως να μην είναι η καλύτερη ιδέα και η μετάθεση της να βοηθήσει έτσι ώστε να γίνει ομαλά η εγχειρηματοποίηση του πλάνου. Ένας παράγοντας που έχει βρεθεί ότι προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή είναι αυτός του μεγάλου όγκου των οργανωσιακών αλλαγών. Ένα πλάνο εκτεταμένων μετασχηματισμών μπορεί να φέρει κόπωση στους φορείς της αλλαγής και να τους προκαλέσει άρση του ενδιαφέροντος και των κινήτρων που θα χρειάζεται να νιώθουν, προκειμένου να ομαλοποιηθεί η διαδικασία αλλαγών. Πίεση, εργασιακή κόπωση, burnout είναι φαινόμενα, τα οποία μπορούν να δυναμιτίσουν τη διαδικασία της αλλαγής. Δεν είναι όμως μόνο όσα συμβαίνουν στον οργανισμό τα οποία επιδρούν, αλλά και τα γεγονότα που μπορούν να συμβούν στις ζωές των ατόμων που θα πρέπει να υλοποιήσουν την αλλαγή. Εάν τα άτομα ενός οργανισμού βιώνουν προβλήματα εκτός αυτού, τότε μπορεί να μην προθυμοποιούνται να προσπαθήσουν για την αλλαγή εντός του, αφού η όλη διαδικασία θα φαντάζει ως άλλο ένα φορτίο που πρέπει να φέρουν εις πέρας. Αιτία αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να επέλθει και στο επίπεδο της ενδο- ατομικής ηθικής σύγκρουσης. Η ηθική εξετάζεται ολοένα και πιο εμπεριστατωμένα στους οργανισμούς (για παράδειγμα Koloroutis, & Thorstenson, 1999). Η ηθική διάσταση μπορεί να αφορά τόσο την ανάγκη για ηθική δράση όσο και την ανάγκη για μη αποδοχή διαδικασιών και καταστάσεων τα οποία φιλτράρει το άτομο και τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

θεωρεί ως μη ηθικά με βάση τον αξιακό του κώδικα. Παράλληλα, η ηθική μπορεί να αφορά τον εαυτό, αλλά και τους άλλους, επομένως μπορεί να πυροδοτήσει και ομαδικές αντιστάσεις στην αλλαγή που δεν είναι ηθικά αποδεκτή. Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει και προκαλεί αντίσταση στην αλλαγή είναι οι προηγούμενες εμπειρίες των ατόμων από αντίστοιχες απόπειρες στο παρελθόν. Κάποιες αποτυχημένες προσπάθειες οργανωσιακής αλλαγής στο παρελθόν μπορεί να έχουν επίδραση στο τώρα και να επηρεάζουν αρνητικά τα άτομα μπροστά από το ενδεχόμενο μία νέα προσπάθειας. Τέλος, θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι μία αιτία αντίσταση στην αλλαγή είναι η αντίθεση στον τρόπο γίνεται η εγχειρηματοποίηση της αλλαγής. Τα άτομα μπορεί να μην είναι σύμφωνα με το πλάνο αλλαγής και ενδέχεται να αντισταθούν σε αυτό.

Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι πάντοτε μία αντικειμενική διαδικασία και ορισμένες από τις αιτιολογήσεις της θα πρέπει να προσεχθούν, αφού ενδεχομένως να μη φανερώνουν άλλες αιτίες ή να αποτελούν ένα λανθασμένο συμπέρασμα από τους ίδιους τους μελετητές και καταγραφείς της διαδικασίας αλλαγής.

Παράγοντες που λειαίνουν την αντίσταση στην αλλαγή

Η μελέτη για την αντίσταση στην αλλαγή έχει επιφέρει και προτάσεις παραγόντων, οι οποίες μπορούν να επιφέρουν την κάμψη της. Ο Kirkpatrick, (2001) έχει καταγράψει τους εξής παράγοντες που μπορούν να αμβλύνουν τις αντιστάσεις στην αλλαγή:

Ασφάλεια: Αυτή μπορεί να επέλθει μέσα από τροποποιήσεις σε πρωτόκολλα ασφαλείας, αλλά και την ανάδειξη των προσόντων που βελτιστοποιούν την εργασιακή απόδοση και τον υγιή ανταγωνισμό μέσα σε ένα οργανισμό.

Χρήματα: Ένας οργανισμός μπορεί να κάμψει τις αντιστάσεις με την αύξηση των μισθών, την παροχή μπόνους σε περίπτωση κατάκτησης στόχων, την πρόσβαση σε παροχές και διευκολύνσεις κ.α.

Εξουσία: Η προοπτική της ανέλιξης σε έναν οργανισμό, σε συνδυασμό με την κατάκτηση θέσεων εξουσίας και υψηλότερης ισχύς μπορεί να ωθήσει τα άτομα στο να δεχθούν ευκολότερα την όποια αλλαγή.

Στάτους: Το κύρος σε έναν οργανισμό και η ενίσχυση του μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τα άτομα και συνάμα να κάμψει τις αντιστάσεις τους για την αλλαγή. Ένας τίτλος, μία αλλαγή γραφείου ευρύτερου χώρου με καλύτερο design είναι μερικά παραδείγματα εμφανούς αλλαγής στο επίπεδο του στάτους.

Υπευθυνότητα: Η δυνατότητα των ατόμων να αναλαμβάνουν νέες δραστηριότητες και εργασίες και να μπορούν να δείξουν το αποτέλεσμα των εργασιών τους μπορεί να τα κινητοποιήσει προς την υιοθέτηση της στρατηγικής αλλαγής.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βελτίωση συνθηκών: Μία αλλαγή στο χώρο εργασίας, δράσεις που σκοπεύουν στην ευεξία των μελών του οργανισμού, η ανανέωση του χώρου και του εξοπλισμού είναι κινήσεις που συμβάλλουν στην κάμψη της αντίστασης που μπορούν να εκφράσουν τα άτομα.

Αυτο- ικανοποίηση: Τα άτομα που μπορούν να αποδεχτούν την επιτυχία των επιτευγμάτων τους και να το επικοινωνήσουν στον οργανισμό είναι αυτά που μπορούν να επιδείξουν μικρότερη αντίσταση στην αλλαγή, η οποία θα έρθει να ενισχύσει το περιγραφόμενο συναίσθημα.

Προσωπικές επαφές. Η συνάντηση με ανθρώπους υψηλού κύρους, η συνεργασία με άλλες ομάδες εντός του οργανισμού μπορούν να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση και να αποτελέσουν κομμάτι μιας ευρύτερης υιοθέτησης για αλλαγή.

Ελάττωση κόπου και προσπαθειών: Η βελτίωση λειτουργίας ενός οργανισμού μπορεί να αποβεί προς όφελος των μελών του, με την έννοια ότι τα ωθεί να χρησιμοποιούν λιγότερους σωματικούς και πνευματικούς πόρους, αφού η αποτελεσματικότητα των πράξεων τους αυξάνεται και απαιτεί λιγότερο χρόνο πραγμάτωσης μίας εργασίας ή ενός έργου.

Μοντέλα πάνω στη διοίκηση αλλαγών

Η σημαντικότητα των αλλαγών στον οργανισμό οδήγησε τους κοινωνικούς επιστήμονες να αναπτύξουν θεωρητικά εργαλεία προκειμένου να αντιμετωπίσουν σύνθετες καταστάσεις και να επιφέρουν αποτελεσματικές αλλαγές και επιθυμητά αποτελέσματα. Οι Flood & Jackson (1991) προτείνουν τρία είδη σχέσεων, τα οποία αφού αναγνωριστούν, ανταποκρίνονται αντιστοίχως καλύτερα σε συγκεκριμένα θεωρητικά μοντέλα οργανωσιακών αλλαγών, μιας και όπως είναι προφανές οι ανθρώπινες σχέσεις έχουν τροποποιητικό χαρακτήρα πάνω στην εφαρμογή των όποιων θεωρητικών μοντέλων αποσκοπούν στην αλλαγή μέσα στον οργανισμό. Το πρώτο είδος σχέσεων είναι το *ενωτικό* (unitary), στο οποίο οι άνθρωποι έχουν κοινά συμφέροντα και σύμπνοια, αναφορικά με τις πεποιθήσεις και τις κοινά υιοθετημένες νόρμες, συμμετέχουν στη διαδικασία αποφάσεων και έχουν από κοινού μέσα και σκοπούς με αποτέλεσμα να δρουν ανάλογα προς τον επιθυμητό τους στόχο. Το δεύτερο είδος σχέσεων είναι το *πλουραλιστικό* (pluralist), σύμφωνα με το οποίο υπάρχει βασική σύμπνοια συμφερόντων, οι πεποιθήσεις και οι νόρμες βρίσκουν έναν κοινό τόπο αποδοχής, είναι εφικτή η δυνατότητα συναίνεσης αναφορικά με τα μέσα και τους σκοπούς, ενώ υπάρχει από κοινού συμμετοχή στη διαδικασία των αποφάσεων και δρουν σύμφωνα με από κοινού συμφωνημένους στόχους. Το τρίτο είδος σχέσεων είναι το *καταναγκαστικό* (coercive) και σύμφωνα με αυτό, οι άνθρωποι δεν έχουν κοινά συμφέροντα, υιοθετούν πεποιθήσεις και νόρμες οι οποίες δύναται να επιφέρουν συγκρούσεις μεταξύ τους, δεν έχουν συμφωνία πάνω στα μέσα και τους σκοπούς, ενώ δεν επιτυγχάνεται μεταξύ τους μία συναινετική συμφωνία. Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία εξαναγκάζεται να υιοθετήσει τις όποιες αποφάσεις της διοίκησης. Σύμφωνα με τους Senior & Swailes (2016), υπάρχουν δύο τύποι συστηματοποιημένων παρεμβάσεων στη διοίκηση αλλαγών: οι *σκληρές* προσεγγίσεις για την επίτευξη αλλαγής και οι *ήπιες* προσεγγίσεις γι' αυτήν. Στην πρώτη περίπτωση,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οι σκληρές προσεγγίσεις αφορούν απλοϊκά συστήματα και ενωτικά, πιο συμπαγή είδη ανθρωπίνων σχέσεων μέσα σε οργανισμούς, ενώ οι *ήπιες* προσεγγίσεις αλλαγών αφορούν πιο σύνθετα συστήματα οργανισμών και κατά κύριο λόγο πλουραλιστικού τύπου ανθρώπινες σχέσεις.

Έτσι, η σκληρή μέθοδος για την αλλαγή βασίζεται στον στρατηγικό σχεδιασμό με στοχοκατεύθυνση προς το επιθυμητό ή τα επιθυμητά αποτελέσματα της αλλαγής και χρησιμοποιεί την ποσοτική μέτρηση και μεθοδολογία όπου μπορεί να εξετάσει τα προϋπάρχοντα σχήματα και δυναμικές ώστε να υπολογίσει τα βήματα και την κατάληξη της παρέμβασης. Αυτό δεν αποκλείει την πιθανότητα να χρησιμοποιηθούν και ποιοτικά στοιχεία κατά την αναλυτική φάση. Η μέθοδος περιλαμβάνει τρεις, συχνά αλληλεπικαλυμμένες φάσεις: Κατά την πρώτη φάση, υπάρχει η *περιγραφή* της κατάστασης, με την έννοια της αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης στον οργανισμό και της συνειδητοποίησης του τι θα πρέπει να μεταβληθεί, για να τεθούν στη συνέχεια οι αντικειμενικοί στόχοι με βάση τις προθέσεις των ατόμων που επιδιώκουν την αλλαγή. Σε αυτή τη φάση ανήκουν οι συζητήσεις, οι οποίες εγκαθιδρύουν την αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της αλλαγής και εφαρμόζονται διαγνωστικές διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να διακρίνουν τον τύπο των ανθρώπινων σχέσεων, ο οποίος θα επηρεάσει και την επιλογή του κατάλληλου μοντέλου παρέμβασης. Ταυτόχρονα, σε αυτή τη φάση επιλέγεται και ο ποσοτικός τρόπος μέτρησης των παρεμβάσεων. Στη δεύτερη φάση, υπάρχει η φάση των *επιλογών*, μέσα από την οποία τίθενται οι στόχοι και οι προτάσεις για την οργανωσιακή αλλαγή (μέσα από συζήτηση, brainstorming, συνεντεύξεις, συναντήσεις κ.α.) και επιλέγεται τελικά μέσα από την κατάλληλη επιχειρηματολογία εκείνη η πρόταση η οποία θα εξελιχθεί σε απόπειρα υλοποίησης. Σε αυτή τη φάση γίνεται η κατανομή των ρόλων για τα άτομα που θα υλοποιήσουν τη διαδικασία αλλαγής, αλλά και για αυτά που θα αναλάβουν την ποσοτική καταμέτρηση των αποτελεσμάτων της. Το τρίτο και τελευταίο στάδιο σε αυτό το θεωρητικό μοντέλο είναι η φάση της υλοποίησης, κατά την οποία ξεκινά η εγχειρηματοποίηση και την ίδια στιγμή και η παρακολούθηση και ποσοτική καταγραφή των αποτελεσμάτων κάθε βήματος της παρέμβασης. Σε αυτήν την τελευταία φάση γίνεται και ο συντονισμός των ομάδων και τον ατόμων, οι οποίοι εφαρμόζουν αλλά και γίνονται δέκτες του εφαρμοζόμενου πλάνου. Υπάρχουν τρεις τρόποι εφαρμογής του πλάνου. Ο πρώτος είναι οι *πιλοτικές μελέτες*, οι οποίες επιχειρούν να εξετάσουν την προβληματική και τον τρόπο επίλυσης της, αλλά δεν είναι ο κατάλληλος τρόπος για γρήγορη και δραστική παρέμβαση όταν η στιγμή το απαιτεί, αφού αποτελεί μία διαδικασία που χρειάζεται αρκετό χρονικό διάστημα για την ολοκλήρωσή της. Ο δεύτερος τρόπος εφαρμογής είναι η *παράλληλη υλοποίηση* (parallel running), κατά την οποία το νέο σύστημα «τρέχει» παράλληλα με το παλιό, έως ότου όλοι είναι πλέον πεπεισμένοι ότι η αλλαγή είναι αξιόπιστη και παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο τρόπος αυτός θυμίζει την παράλληλη αποδοχή της δραχμής και του ευρώ, όταν στην Ελλάδα μπορούσαν άτομα και επιχειρήσεις να έχουν συναλλαγές και με τα δύο νομίσματα, μέχρι την ημέρα όπου το ευρώ αντικατέστησε πλήρως τη δραχμή. Ο τρίτος τρόπος εφαρμογής είναι το *big bang*, ο οποίος αποτελεί τον ταχύτερο τρόπο από τους άλλους δύο, αλλά μπορεί να προκαλέσει και την εντονότερη αντίδραση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

από τους δέκτες των αλλαγών. Έτσι, ο σχεδιασμός εδώ θα πρέπει να γίνει με μεγάλη φροντίδα και προσοχή, αφού το ενδεχόμενο αποτυχίας δεν είναι αμελητέο.

Στις ήπιες προσεγγίσεις αλλαγών, η πολυπλοκότητα των καταστάσεων σε έναν οργανισμό θεωρείται σημαντική και λαμβάνεται υπόψη, πριν από την όποια απόπειρα σχεδιασμού και υλοποίησης παρεμβάσεων. Έτσι, στις ήπιες προσεγγίσεις λαμβάνονται υπόψη όχι τόσο μία και μόνη προσέγγιση στην αλλαγή, αλλά κυρίως ο σκοπός, το γιατί συνέβη, ακόμα και το εάν έπρεπε να συμβούν τα πράγματα που εκκίνησαν την ανάγκη για αλλαγή. Έτσι, σε καταστάσεις πολυδιάστατες, όπου χρειάζεται να συνυπολογίζονται πολλοί παράγοντες και οι αλλαγές να πραγματώνονται σε ένα μακροχρόνιο επίπεδο, είναι αναγκαίο να ληφθεί υπόψη η έννοια της οργανωσιακής ανάπτυξης (organizational development), προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερη η διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής μέσα από ήπια μοντέλα παρεμβάσεων. Σύμφωνα με τους French & Bell (1999, σελ. 25–26) «η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι «μια μακροχρόνια προσπάθεια, η οποία καθοδηγείται και υποστηρίζεται από το management για να βελτιώσει τον οραματισμό, την ενδυνάμωση, τις διαδικασίες μάθησης και επίλυσης προβλημάτων, μέσω ενός διαρκούς πλάνου, συνεργατικού της οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στην κουλτούρα των ομάδων εργασίας από διαφορετικά τμήματα (intact work teams) και άλλων ομαδικών διαμορφώσεων – χρησιμοποιώντας το ρόλο του συμβούλου- διεκπεραιωτή και τη θεωρία και την τεχνολογία της εφαρμοσμένης συμπεριφορικής επιστήμης, συμπεριλαμβανομένης και της έρευνας δράσης».

Κατά τους Bradford & Burke (2005, σελ. 10), η οργανωσιακή ανάπτυξη είναι «μια μορφή οργανωσιακής αλλαγής. Είναι μία σχεδιασμένη (παρά μία μη σχεδιασμένη) αλλαγή που εστιάζει σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού – ατομικό, ομαδικό, δι- ομαδικό, ολιστικό σύστημα και δι-οργανωσιακό – παρά περιορίζει τη διαδικασία σε ένα ή δύο επίπεδα, όπως ας πούμε, στην ανάπτυξη της ηγεσίας ή του management. Η οργανωσιακή ανάπτυξη βασίζεται κυρίως στην εφαρμογή των συμπεριφορικών επιστημών παρά στην, ας πούμε, βιομηχανική μηχανική».

Οι Cummings & Worley (2013, σελ. 1) δίνουν τον ορισμό της οργανωσιακής ανάπτυξης ως «τη διαδικασία που εφαρμόζει την συμπεριφορική επιστημονική γνώση και πρακτικές, οι οποίες βοηθούν τους οργανισμούς να χτίσουν την ικανότητα να αλλάξουν και να πετύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, συμπεριλαμβανομένης της υψηλότερης απόδοσης κεφαλαίων και της βελτιστοποιημένης ποιότητας της εργασιακής ζωής. Η οργανωσιακή ανάπτυξη διαφέρει από άλλες σχεδιασμένες προσπάθειες, όπως π.χ. την καινοτομία των προϊόντων, γιατί η εστίαση εδώ είναι στο χτίσιμο της ικανότητας του οργανισμού να βελτιώνει την εν γένει τρέχουσα λειτουργία του και να πετυχαίνει τους στόχους του. Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή ανάπτυξη προσανατολίζεται στο να βελτιώσει συνολικά το σύστημα – τον οργανισμό και τα μέρη του στο πλαίσιο του ευρύτερου περιβάλλοντος, το οποίο τους επηρεάζει».

Οι Senior & Swailes (2016), συνοψίζουν τις βασικές αρχές της οργανωσιακής ανάπτυξης:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1. Η οργανωσιακή ανάπτυξη δίνει βαρύτητα στους επιλεγμένους στόχους και τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθεί η οργανωσιακή αλλαγή, αλλά επιλέγει να δώσει μεγαλύτερο βάρος στις διαδικασίες, προκειμένου να διαμορφώσει τις συνθήκες εντός του οργανισμού, οι οποίες θα επιτρέψουν τελικά την οργανωσιακή αλλαγή.
2. Επιδιώκει την αλλαγή από το μεσοπρόθεσμο στο μακροπρόθεσμο διάστημα, αφού θεμέλιο της είναι το αξίωμα πως η αλλαγή θα πρέπει να διατηρηθεί για ένα μεγάλο χρονικό πλαίσιο.
3. Αποτελεί μία διαδικασία, η οποία αφορά την ολότητα του οργανισμού και επιπρόσθετα κομμάτια ή τμήματα του.
4. Είναι μία συμμετοχική και όχι μονομερής διαδικασία, η οποία βασίζεται σε ένα σημαντικό σκέλος της στη θεωρία και την πρακτική της συμπεριφορικής επιστήμης.
5. Εμπλέκει το ανώτατο management support καθώς και την πλήρη επαφή του με την όλη διαδικασία.
6. Στη διαδικασία, υπάρχει ένας οργανωτής, ο οποίος έχει στα καθήκοντα του να γίνει ο ίδιος φορέας της οργανωσιακής αλλαγής.
7. Επικεντρώνεται στο σχέδιο το οποίο καταλήγει στην αλλαγή, αλλά δίνει έμφαση στην διαδικασία που ακολουθείται και φέρνει τον οργανισμό σε συνθήκες οι οποίες του επιτρέπουν την προσαρμογή. Αυτό απέχει από το να ακολουθείται μία υπαγορευμένη διαδικασία αλλαγής κατά γράμμα.

Αυτό που γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω είναι το γεγονός ότι η οργανωσιακή ανάπτυξη μπορεί να είναι μία προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία με βάση επιστημονικά κριτήρια, αλλά στον πυρήνα της και έξω από αυτόν είναι μία ανθρωποκεντρική διαδικασία. Οι άνθρωποι, από την ηγεσία του management μέχρι το κάθε εργασιακό πόστο σε κάθε σημείο του οργανισμού είναι σημαντικοί, γιατί μπορούν να αποτελούν τόσο τους τελικούς σκοπούς της αλλαγής όσο και ενεργούς φορείς αυτής.

Οι Paton & McCalman (2008, σελ. 166) προτείνουν υπό αυτό το πρίσμα 3 βασικούς ανθρωποκεντρικούς άξονες με βάση την αφοσίωση των ανθρώπων στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται:

1. Οι οργανισμοί αφορούν ανθρώπους.
2. Τα αξιώματα του management που δεν εστιάζουν στους ανθρώπους έχουν συχνά το αποτέλεσμα ο όποιος σχεδιασμός να είναι ανεπιτυχής για τους οργανισμούς και να αποτελεί έτσι εμπόδιο στην ενδεχόμενη επιθυμητή βελτιστοποίηση των αποδόσεων.
3. Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού και η αφοσίωση τους φτάνει στο σημείο να ορίζει τον ευρύτερο οργανωσιακό σχεδιασμό, την αποτελεσματικότητα αυτού και φυσικά την επιτυχημένη του εξέλιξη.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin

Το μοντέλο του Lewin (1951) για τη διαδικασία αλλαγής είναι ένα από τα πλέον επιδραστικά μοντέλα πάνω σε αυτές τις εγχειρηματοποιήσεις. Το μοντέλο αυτό προτείνει τρεις φάσεις: Η πρώτη φάση είναι αυτή του *ξεπαγώματος* (unfreezing), η δεύτερη φάση είναι αυτή της *μετακίνησης* (moving) και η τελευταία φάση είναι αυτή του *επαναπαγώματος* (refreezing). Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη φάση, αυτή του ξεπαγώματος, αφορά τη στιγμή όπου κάτι διαταράσσεται στο status quo των ανθρώπων ενός οργανισμού και συγκεκριμένα στις καθημερινές συνήθειες και πρακτικές τους. Σε αυτή τη φάση, ο μετασχηματισμός αυτός φέρνει και τη συνειδητοποίηση ότι τα πράγματα χρειάζεται να μεταβληθούν και να δώσουν τη θέση τους σε κάτι το διαφορετικό, προκειμένου να επανέλθει μία πιο εύρυθμη λειτουργία των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό. Στη φάση της μετακίνησης, υπάρχει η εκκίνηση των αλλαγών εκείνων οι οποίες στοχεύουν στο να μεταβάλουν την τρέχουσα κατάσταση στον οργανισμό, ως απάντηση στον κλυδωνισμό και τη γνώση που έφερε το πρώτο βήμα. Καινούργιες συμπεριφορές, σχεδιασμοί και στρατηγικές τίθενται σε φάση εφαρμογής και επιχειρείται η εδραίωση αυτών των νέων στοιχείων, προκειμένου να αποκτήσουν μία ασταμάτητη και μη διακεκομμένη πορεία. Στην τρίτη και τελευταία φάση, αυτή του επαναπαγώματος, οι όποιες νέες εγχειρηματοποιήσεις και νέες διαδικασίες αποκτούν πλέον σταθερό ρυθμό και γίνονται αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία επιτυγχάνει τη διασφάλιση της σταθερότητας των πραγμάτων και την αποφυγή παλινδρομήσεων προς πρότερες καταστάσεις και συμπεριφορές, οι οποίες αποτέλεσαν αφορμή για την κινητοποίηση προς την αλλαγή. Παράλληλα με τη σταθεροποίηση, συμβαίνει και η ανατροφοδοτική ενδυνάμωση των νέων πρακτικών με διάφορους τρόπους (πριμοδότηση, έπαινοι, πρόσληψη προσωπικού με ιδέες οι οποίες δεν ήταν αποδεκτές από το παλαιό καθεστώς κ.α.). Σε αυτή τη φάση, οι μετρήσεις και η συλλογή δεδομένων για την τρέχουσα κατάσταση βοηθά στην καλύτερη επιτήρηση της φάσης, ενώ δίνει το πράσινο φως για ακόμα μεγαλύτερες αλλαγές σε περίπτωση όπου υπάρξει και πάλι ξαφνική ανάγκη. Κριτική έχει ασκηθεί στο μοντέλο τριών φάσεων του Lewin (για παράδειγμα Burnes, 2004) και ειδικότερα πάνω στη φάση του επαναπαγώματος, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ότι αποκρυσταλλώνει και πάλι μία κατάσταση, η οποία μπορεί να φέρει αντίσταση στην επόμενη ανάγκη για αλλαγή, ενώ υποθέτει ότι οι οργανισμοί δρουν υπό ένα καθεστώς σταθερότητας, τη στιγμή όπου στην πραγματικότητα ο κόσμος επιφυλάσσει απρόσμενες εκπλήξεις και πορείες, οι οποίες τους απειλούν και τους αναγκάζουν να προβούν ακόμη και σε ραγδαίες αλλαγές και γρήγορες επιλογές πολύ συχνά.

Η ανάλυση δυναμικής πεδίου του Lewin

Ο Lewin (1951) ανέπτυξε την ανάλυση δυναμικής πεδίου προκειμένου να επιτρέψει στον ερευνητή να αναγνωρίζει και εν συνεχεία να διαφωτίζει τις άρρητες/ αόρατες επιδράσεις και δυναμικές, οι οποίες ασκούν επίδραση διαμορφώνοντας μία κατάσταση, παράγοντας συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η ανάλυση αυτή βοηθά τους οργανισμούς να αναδείξουν τα στοιχεία που είτε ενθαρρύνουν, είτε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ανακόπτουν την όποια απόπειρα οργανωσιακής αλλαγής. Ο τύπος αυτής της ανάλυσης επιτρέπει την καταγραφή της δυναμικής των συμφερόντων που έχουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη σε ένα οργανισμό. Αντικειμενικός της σκοπός είναι η ελάττωση της ισχύος των δυνάμεων εκείνων που αντιστέκονται στην αλλαγή και η ταυτόχρονη ενίσχυση της δυναμικής που την ευνοεί. Οι παράγοντες που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν αντίστοιχα τη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής μπορούν να βρίσκονται εντός του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένα δύσκαμπτο γραφειοκρατικό σύστημα, η απουσία επαρκών πόρων, χαμηλό επίπεδο τεχνογνωσίας, η μη αποτελεσματική ηγεσία είναι μερικά στοιχεία δυνάμεων εντός του οργανισμού που αποτρέπουν την αλλαγή, ενώ η συνεργατικότητα και η επικοινωνία, η αποδοχή νέας τεχνογνωσίας, το χάρισμα της ηγεσίας, το αποτελεσματικό τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και πόρων, είναι στοιχεία που ευνοούν την οργανωσιακή αλλαγή. Αναφορικά με τις δυνάμεις που έρχονται εκτός του οργανισμού και αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα οργανωσιακής αλλαγής, αυτοί είναι οι εκάστοτε πολιτικές των κυβερνήσεων που επιβάλλουν δασμούς και άλλα φορολογικά μέτρα, η παγκόσμια αβεβαιότητα μετά από μία οικονομική κρίση που έπληξε την οικονομία, η γραφειοκρατία στις διαδικασίες που μπορούν να εμπλέξουν τον οργανισμό κ.α. Οι εξωτερικοί παράγοντες που ευνοούν την αλλαγή είναι η απελευθέρωση των περιορισμών στις συναλλαγές και στην κίνηση ανθρώπινου δυναμικού, η τεχνολογία με τις ευνοϊκές καινοτομίες που παράγει, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις που επιτρέπουν την ανάπτυξη των οργανισμών κ.ο.κ.

Το μοντέλο του Strebel περί μονοπατιών αλλαγής

Τα συμπεράσματα που μπορούν να προκύψουν από μία δυναμική ανάλυση πεδίου μπορούν εν συνεχεία να αναδείξουν ότι ένας οργανισμός επιτρέπει ή όχι την αλλαγή. Σε αυτό μπορεί να συνεισφέρει το θεωρητικό μοντέλο των μονοπατιών αλλαγής του Strebel (1996, σελ. 67) σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να διερευνηθεί εάν στον οργανισμό υπάρχουν δυναμικές, οι οποίες μπορούν να γίνουν φορείς καινοτομιών σε επίπεδο εργασιακής ή και ευρύτερης οργανωσιακής ομάδας. Την ίδια στιγμή, θα πρέπει να εξεταστεί ποιες είναι οι νόρμες και η κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία σχηματίζει το κυρίαρχο προφίλ του οργανισμού ούτως ώστε να μπορούν να επιλεγούν οι διαστάσεις εκείνες που μπορούν να λειτουργήσουν εργαλειακά με σκοπό τη βελτίωση των ικανοτήτων και των αποδόσεων των μελών του οργανισμού. Η διερεύνηση θα χρειαστεί να επεκταθεί και στις συμπαγείς δομές και τα συστήματα, μέσω της εξέτασης των τελευταίων μεγάλων δομικών αλλαγών που συνέβησαν τόσο εντός του οργανισμού, όσο και στον ευρύτερο τομέα του πεδίου δραστηριοτήτων του, προκειμένου να υπάρχει έτσι η δυνατότητα πρόβλεψης της ενδεχόμενης εδραίωσης και αποδοχής των αποτελεσμάτων της όποιας αλλαγής από το ευρύτερο πλαίσιο. Η μακρο- οπτική διερεύνησης θα χρειαστεί και στην εξέταση του ιστορικού παράγοντα των δυνάμεων της διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής, προκειμένου να διαπιστωθεί ποιος είναι ο ρόλος τους στον τομέα των επιχειρήσεων και να διαπιστωθεί εάν η εδραίωση των πρότερων αλλαγών αποτελεί τη νέα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δυναμική αντίστασης στις επερχόμενες. Τέλος, οφείλει να εξετάζεται και το ίδιο το σθένος της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή, να αναδεικνύονται οι παράγοντες που διαρθρώνονται και την ισχυροποιούν και να αποκαλύπτεται η σχέση τους με τη διάσταση της εξουσίας με την οποία αλληλεπιδρούν.

Στον πίνακα 1 αποτυπώνεται το μοντέλο του Strebel (1996, σελ. 6-7)

Αντίσταση	Προ- ενεργή	Ενεργή	Ραγδαία	
Κοντά στην αλλαγή	Ριζοσπαστική ηγεσία	Οργανωσιακή επανευθυγράμμιση	Αναδόμηση μέσω downsizing	Ασυνεχείς πορείες
Ενδεχόμενη στην πράξη αλλαγής	Top-down διαδικασίες	Ανασχεδίαση διαδικασιών	Αυτόνομη αναδόμηση	Ανάμεικτες πορείες
Διαθέσιμη στην αλλαγή	Bottom-up διαδικασίες	Τοποθέτηση στόχων	Ραγδαία προσαρμογή	Συνεχείς πορείες
	Αδύναμη	Μέτρια	Ισχυρή	Δυναμική αλλαγής

Πίνακας 1.

Το μοντέλο των Bullock & Batten για τη σχεδιασμένη αλλαγή

Οι Bullock & Batten, (1985), πρότειναν μετά από τη μελέτη πάνω από 30 μοντέλων οργανωσιακής αλλαγής τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις που θα πρέπει να ακολουθεί ένα σχεδιασμένο πλάνο για την επιθυμητή αλλαγή:

Η πρώτη φάση είναι αυτή της *διερεύνησης*, κατά την οποία τα μέλη ενός οργανισμού θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η αλλαγή είναι αναγκαία. Σε αυτή τη φάση γίνεται επίσης η ταυτοποίηση του προβλήματος και αποφασίζεται το είδος των αλλαγών που χρειάζεται να υπολογιστούν για να υλοποιηθούν στη συνέχεια. Τέλος, στην πρώτη φάση γίνεται και ο προϋπολογισμός των πόρων που θα χρειαστεί να καταβληθούν, προκειμένου να επέλθουν οι επιθυμητές αλλαγές. Η δεύτερη φάση του μοντέλου είναι αυτή του σχεδιασμού, η οποία φέρνει την εμπλοκή των αρμόδιων τμημάτων, τα οποία συγκεκριμενοποιούν την προβληματική εντός του οργανισμού και κάνουν πιο διακριτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα υποκειμενικά ζητήματα που πρέπει να συνυπολογιστούν, καθορίζοντας το πλάνο της οργανωσιακής αλλαγής. Επίσης, αναδεικνύουν τόσο τις πρακτικές που χρειάζεται να ακολουθήσουν οι φορείς της αλλαγής όσο και την εκπαίδευση που απαιτείται να κάνουν πάνω σε αυτές εξ' αρχής. Αμέσως μετά από την κατάστρωση του πλάνου, τα αρμόδια για την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υλοποίηση άτομα θα πρέπει να την παρουσιάσουν στους stakeholders, προκειμένου να υπάρξει συναίνεση για το σχέδιο και να προχωρήσουν έτσι στην επόμενη φάση. Η τρίτη φάση είναι αυτή της *δράσης*, κατά την οποία η αλλαγή ξεκινά να υλοποιείται. Εκεί, υπάρχει προσεκτική εξέταση κάθε βήματος του σχεδίου και ζητείται η γνώμη των εμπλεκόμενων μερών για τις επιπτώσεις της υλοποίησης. Η παρακολούθηση και η καταγραφή των δεδομένων κατά την υλοποίηση αποτελεί στοιχείο κεφαλαιώδους σημασίας, προκειμένου το σχέδιο να επιδέχεται τροποποιήσεις σε περίπτωση μη αποδοτικής λειτουργικότητας του. Το τελευταίο στάδιο των φάσεων είναι αυτό της ενσωμάτωσης, το οποίο εκκινεί μόλις έχει ολοκληρωθεί το πλάνο οργανωσιακής αλλαγής. Εκεί, τα αποτελέσματα της παρέμβασης σταθεροποιούνται και περνούν στο επίπεδο της αποδοχής από τα μέλη που την έφεραν εις πέρας, ώστε να εσωτερικευθεί και να μπει στην καθημερινή εταιρική δράση. Οι διαδικασίες επιμόρφωσης δε σταματούν, προκειμένου να επέλθει και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσα από αυτήν την αλλαγή. Η καταγραφή των δεδομένων συνεχίζεται και σε επόμενο χρόνο αξιολογούνται τα συμπεράσματα από την σταθεροποίηση των στοχευμένων αλλαγών.

Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή έχει παράγει και τις ερευνητικές προτάσεις για την άρση της και την επιτυχημένη υλοποίηση των πλάνων παρέμβασης μέσα στον οργανισμό.

Ετοιμότητα για αλλαγή

Ένας παράγοντας, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει και προβλεπτικό εργαλείο σχετικά με το εάν θα υιοθετήσει το άτομο τις αλλαγές, είναι η ετοιμότητα για αλλαγή (Armenakis, Harris & Mossholde, 1993; Weiner, 2009). Αυτή η ετοιμότητα εστιάζει στην αφοσίωση των στελεχών ενός οργανισμού και στην δυνατότητα που έχουν για να υλοποιήσουν την οργανωσιακή αλλαγή και αφορά την ετοιμότητα τόσο σε ψυχολογικό, όσο και σε συμπεριφορικό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Armenakis et al. (1993), η ετοιμότητα για αλλαγή έχει αβέβαιο χαρακτήρα, με την έννοια ότι δεν αποτελεί μία σταθερή κατάσταση, η οποία μπορεί να βρίσκεται «εν υπνώσει» και χρειάζεται απλά να ενεργοποιηθεί, αλλά χρειάζεται να καλλιεργηθούν οι προσλαμβάνουσες εκείνες μέσα από την κατάλληλη επικοινωνία και τα ερεθίσματα, ούτως ώστε να διαμορφωθούν και οι κατάλληλες συνθήκες και προσλήψεις από πλευράς ατόμων, προκειμένου να προχωρήσουν στην αποδοχή και υλοποίηση του όποιου πλάνου αλλαγής. Η επικοινωνία λοιπόν, βασίζεται σε δύο διαστάσεις, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η πρώτη διάσταση είναι αυτή του επείγοντος, με την έννοια ότι οι φορείς της αλλαγής και οι άνθρωποι που θέλουν να εγχειρηματοποιήσουν το όποιο πλάνο θα πρέπει να αναδείξουν τη διαφορά της παρούσας κατάστασης με το νέο status quo που επιθυμούν να δημιουργήσουν, συνδέοντας το όμως με τη σημαντική χρονική διαδικασία που απαιτείται και τους μη ατελείωτους χρονικούς πόρους που χρειάζονται για τη συγκεκριμένη αλλαγή. Η δεύτερη διάσταση είναι αυτή της προσλαμβανόμενης ετοιμότητας που απαιτείται από τους φορείς

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

της αλλαγής, προκειμένου να βρεθούν σε θέση να μπορούν να φέρουν εις πέρας τα στάδια της αλλαγής και να μην έχουν παλινδρομήσεις σε πρότερες καταστάσεις ακαμψίας και αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς. Η αντίληψη των ατόμων που υλοποιούν το πλάνο αλλαγής είναι σημαντικό, προκειμένου να μην επιτρέπουν τα ίδια στον εαυτό τους να γεμίζουν με αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα τους, αλλά να πετυχαίνουν να διατηρούν ένα σθένος και μία πίστη στη δυναμική των πράξεων τους, η οποία θα συμβάλλει στην επιτυχημένη εκτέλεση των σχεδιασμένων αλλαγών. Οι διαστάσεις του υψηλού ζητήματος του επείγοντος και του χαμηλού αισθήματος επείγοντος με την υψηλή πρόσληψη ετοιμότητας και της χαμηλής πρόσληψης ετοιμότητας συγκροτούν ένα πίνακα 2 Χ 2, ο οποίος έχει την μορφή, όπως αποτυπώνεται στο σχήμα:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επείγον

Προσλαμβανόμενη ετοιμότητα	Μικρό	Μεγάλο
Μικρή	Μικρή προσλαμβανόμενη ετοιμότητα + Μικρή αίσθηση επείγοντος = **Επικοινωνία**	Μικρή προσλαμβανόμενη ετοιμότητα + Μεγάλη αίσθηση επείγοντος = **Κρίση**
Μεγάλη	(3) Μεγάλη προσλαμανόμενη ετοιμότητα + Μικρή αίσθηση επείγοντος = **Διατήρηση κατάστασης**	(4) Μεγάλη προσλαμβανόμενη ετοιμότητα + Μεγάλη αίσθηση επείγοντος = **Γρήγορη απόκριση**

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σύμφωνα με την τυπολογία αυτή, η υψηλή προλαμβανόμενη ετοιμότητα σε συνδυασμό με την υψηλή αίσθηση του επείγοντος της αλλαγής έχει ως αποτέλεσμα να επέλθει μία γρήγορη απόκριση για να ξεκινήσει έτσι η διαδικασία για τον μετασχηματισμό των αναγκαίων διαστάσεων που έχουν προβλεφθεί από το πλάνο αλλαγής. Σε αυτήν την περίπτωση, τα βήματα του πλάνου αλλαγής γίνονται πραγματικότητα δίχως ιδιαίτερη προβληματική, χωρίς όμως να αποκλείονται παρεκκλίσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να καταγραφούν μέσα από μία διαδικασία παρακολούθησης του πλάνου υλοποίησης. Η χαμηλή προσλαμβανόμενη ετοιμότητα σε συνδυασμό με την χαμηλή φέρνει μία αναγκαιότητα επικοινωνίας των διαδικασιών που πρέπει να αναπτυχθούν, ούτως ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη να μπουν σε διαδικασία να εμπλακούν σε δράσεις προς την κατεύθυνση της αλλαγής. Η κατάσταση της ανάγκης επικοινωνίας δεν εμφανίζει σημαντικά εμπόδια στη διαδικασία αλλαγής και όταν επιτευχθεί η επικοινωνία, τότε το πλάνο αναμένεται να υλοποιηθεί χωρίς προβλήματα. Όταν η κατάσταση της προσλαμβανόμενης ετοιμότητας είναι χαμηλή και η αίσθηση του επείγοντος της αλλαγής είναι υψηλή, τότε η κρίση είναι αυτή που χαρακτηρίζει τον οργανισμό. Σε αυτήν την περίπτωση, οι κινήσεις χρειάζεται να είναι άμεσες και ο σχεδιασμός υλοποίησης του πλάνου θα πρέπει να τρέχει δίχως χρονοτριβή, προκειμένου να επέλθουν όσο πιο γρήγορα γίνεται οι πρώτες αλλαγές και τα πράγματα να μπουν σε μία σειρά υλοποίησης. Όταν η κατάσταση της προσλαμβανόμενης ετοιμότητας είναι υψηλή και η αίσθηση του επείγοντος της αλλαγής είναι χαμηλή, τότε η κατάσταση διατηρείται σε ένα σταθερό επίπεδο, χωρίς να απαιτείται επείγουσα και ραγδαία αλλαγή στην επικοινωνία.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή αποτελεί ένα θεωρητικό κατασκεύασμα, το οποίο αφορά τις ενδο- ομαδικές και δι- ομαδικές σχέσεις και διακρίνεται ως μία ψυχολογική σταθερά, η οποία ενυπάρχει από κοινού ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού ή μεταξύ των ομάδων εντός του. Με άλλα λόγια, εάν επιθυμούμε να μιλήσουμε για ετοιμότητα για αλλαγή, αυτή θα πρέπει να εντοπιστεί μεθοδολογικά ως κοινό έδαφος μεταξύ των μελών, οι οποίοι αναμένεται στη συνέχεια να γίνουν και φορείς της αλλαγής αυτής. Εάν δεν υπάρχει σύμπνοια ή συναίνεση πάνω στις γνωστικές προσλήψεις των ατόμων για την αλλαγή, τότε αυτό το κοινό έδαφος δεν υπάρχει, άρα ούτε και η προαναφερθείσα ετοιμότητα.

Παράγοντες που επηρεάζουν την ετοιμότητα για αλλαγή

Ο Weiner (2009) τονίζει ότι υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην ετοιμότητα των ατόμων για αλλαγή. Οι παράγοντες αυτοί είναι τόσο ενδοατομικοί/ διατομικοί όσο και παράγοντες πλαισίου. Στους ενδοατομικούς/ διατομικούς παράγοντες εντάσσεται το *σθένος για αλλαγή* (change valence), το οποίο θα επιδράσει στην εμπλοκή του ατόμου στη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής. Τα άτομα τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οποία θα αξιολογήσουν ως σημαντική την προσπάθεια μεταβολής μέσα στον οργανισμό είναι και αυτά τα οποία αναμένεται να εμπλακούν περισσότερο σε διαδικασίες που την αφορούν και αναμένεται να έχουν και την ταχύτερη προσαρμογή στα νέα δεδομένα, όπως επίσης και στην αφομοίωση νέων συμπεριφορών με βάση τα ανανεωμένα δεδομένα στο χώρο εργασίας τους. Αν και δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι τα άτομα ενός οργανισμού μπορούν να θεωρούν αναγκαία μία αλλαγή βάσει συνθηκών, βάσει προσωπικών πεποιθήσεων, βάσει αναγκών μιας δεδομένης στιγμής και άλλων λόγων, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι αυτό που ορίζει το σθένος για αλλαγή είναι μία κατασκευή, η οποία είναι μοιρασμένη μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, τα οποία ωστόσο χρειάζεται να γίνουν φορείς της σχεδιασμένης αλλαγής, προκειμένου αυτή να υλοποιηθεί επιτυχώς. Με άλλα λόγια, η εσωτερίκευση τους σθένους για αλλαγή αποτελεί ένα ενδοατομικό δεδομένο, αλλά μόνο όταν αυτό προκύψει μέσα από διατομικές (και διομαδικές) διαδικασίες θα μπορέσει να έχει και διάρκεια η οποία θα καθορίσει και την αφοσίωση στη διαδικασία αλλαγής. Ο δεύτερος παράγοντας είναι αυτός της *αποτελεσματικότητας της αλλαγής* (change efficacy) και εμπνέεται από την κοινωνική γνωστική θεωρία και ειδικά από τα συμπεράσματα των Gist & Mitchell (1992). Η αποτελεσματικότητα της αλλαγής αποτελεί μια γνωστική διαδικασία επιβεβαίωσης τριών παραγόντων που ορίζουν την ικανότητα υλοποίησης: τις απαιτήσεις εργασιών, τη διαθεσιμότητα πόρων και τους τυχαίους παράγοντες του εκάστοτε πλαισίου. Με άλλα λόγια, η αποτελεσματικότητα της αλλαγής αποτελεί μία γνωστική κρίση του ατόμου, το οποίο επεξεργάζεται με τους γνωστικούς του πόρους τα ερεθίσματα και τα επιχειρήματα και καταλήγει στο συμπέρασμα για την προσλαμβανόμενη ικανότητα του να ολοκληρώσει την διαδικασία που απαιτείται από τον οργανισμό. Όπως αναφέρει ο Weiner (2009, σελ. 4) «όταν μορφοποιούν τα επιχειρήματα της αποτελεσματικότητας της αλλαγής, τα μέλη ενός οργανισμού απαιτούν, μοιράζονται, αφομοιώνουν και εντάσσουν πληροφορίες βασιζόμενες σε τρεις ερωτήσεις: Γνωρίζουμε τι θα χρειαστεί για να υλοποιήσουμε αποτελεσματικά αυτήν την αλλαγή; Έχουμε τους πόρους για να υλοποιήσουμε αποτελεσματικά αυτήν την αλλαγή; Και μπορούμε να υλοποιήσουμε αποτελεσματικά αυτήν την αλλαγή, με βάσει την κατάσταση που επί της παρούσης αντιμετωπίζουμε;» Αυτά τα τρία ερωτήματα ορίζουν τελικά την προσλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της αλλαγής και διαρθρώνουν και πάλι το ενδοατομικό (γνωστικό) στοιχείο με τους εξωτερικούς παράγοντες και την διατομική/ διομαδική επαφή εντός ενός οργανισμού. Εάν οι μοιρασμένες προσλήψεις των ατόμων αναφορικά με τους πόρους και τις ενδεχομενικές καταστάσεις έχουν ένα κοινό συμπέρασμα περί ικανότητας και εμπλοκής τους για αλλαγή, τότε και η αποτελεσματικότητα της αλλαγής είναι υψηλή και με μεγαλύτερες πιθανότητες να μεταβληθεί σε αποτελεσματική συμπεριφορά. Τέλος, οι παράγοντες πλαισίου (contextual factors) είναι οι ευρύτεροι παράγοντες που ασκούν επίδραση στον οργανισμό, άρα και στην ετοιμότητα για την αλλαγή στο εσωτερικό του. Ένας παράγοντας που ασκεί καθοριστική επίδραση είναι η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, με την έννοια ότι, εάν η κουλτούρα στηρίζει την συνεργατικότητα, την καινοτομία και την αποδοχή νέων τεχνολογιών και πρωτοκόλλων βελτιστοποίησης λειτουργίας, τότε τα μέλη του οργανισμού που ενστερνίζονται τις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ευθυγραμμισμένες με την αλλαγή αξίες της θα εμφανίζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα οργανωσιακής αλλαγής. Αξίζει εδώ να αναφερθεί η κλασική έρευνα των Coch & French (1948), σύμφωνα με την οποία τα άτομα τα οποία έδειξαν ετοιμότητα για την οργανωσιακή αλλαγή ήταν αυτά στα οποία επετράπη να μετέχουν των διαδικασιών του πλάνου της αλλαγής. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης εάν υπήρξε πρότερη εμπειρία απόπειρας οργανωσιακή αλλαγής και το πώς κατέληξε η έκβαση της: μία επιτυχημένη απόπειρα αλλαγής θα έχει εφοδιάσει τα μέλη του οργανισμού με μεγαλύτερη πεποίθηση περί αποτελεσματικότητα της αλλαγής, ενώ μία αποτυχημένη προηγούμενη απόπειρα ίσως να μην έχει ενισχύσει αυτή τη θέση ανάμεσα στα μέλη του. Οι Eby et al. (2000) αναφέρουν ότι οι ατομικές στάσεις και προτιμήσεις των εργαζομένων, αλλά και οι ενδο-ομαδικές στάσεις αποτελούν παράγοντες που ασκούν επίδραση στην ετοιμότητα για αλλαγή, χωρίς όμως να είναι οι μόνοι. Συγκεκριμένα, και οι παράγοντες που αφορούν το πλαίσιο θα επιδράσουν επίσης στη κατάσταση ετοιμότητας. Για άλλη μια φορά, βρήκαν ότι η ετοιμότητα για αλλαγή σχετίζεται με την αντιληπτικότητα που ατόμου και την αίσθηση που αποκομίζει για τη διαδικασία, χωρίς να δίνεται η πρωτοκαθεδρία στην πραγματικότητα της κατάστασης. Ένας άλλος παράγοντας, ο οποίος έχει βρεθεί ότι επιδρά στην ετοιμότητα για αλλαγή είναι αυτός της προσλαμβανόμενης άνεσης που μπορεί να νιώθει ο εργαζόμενος, κατά τη διάρκεια που υλοποιείται το πλάνο (De Meuse, & McDaris, 1994). Ένας άλλος παράγοντας που επέδρασε σε διαδικασίες αλλαγής ήταν η αίσθηση του ελέγχου που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος κατά τη διαδικασία αλλαγής (Lau & Woodman, 1995).

Αμφιθυμία απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή

Η αμφιθυμία μελετάται στις απόπειρες οργανωσιακής αλλαγής αφού έχει βρεθεί ερευνητικά ότι αποτελεί έναν παράγοντα, ο οποίος έχει επίδραση στις διαδικασίες (Ashforth et al., 2010; Ashforth et al, 2014; Tang et al., 2010; . Συγκεκριμένα, ο όρος αμφιθυμία συναντάται στην ψυχαναλυτική γραμματεία. Σύμφωνα με τους Laplanche & Pontalis (1973, σελ. 28), η αμφιθυμία συναντάται σε έντονες συγκρουσιακές καταστάσεις του ψυχικού οργάνου εκεί όπου «τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία μιας συναισθηματικής στάσης είναι παρόντα και αδιαχώριστα, συγκροτώντας εκεί μία μη διαλεκτική αντιπαράθεση κατά την οποία το υποκείμενο, λέγοντας «ναι» και «όχι» την ίδια στιγμή, δεν έχει την ικανότητα να την υπερβεί». Έτσι, η αμφιθυμία αποτελεί την συνύπαρξη και όχι τη διάρθωση συναισθημάτων και στάσεων, οι οποίες έχουν αντιθετικό χαρακτήρα και προκαλούν στο άτομο αίσθηση δυσφορίας, η οποία μπορεί να φτάσει να εκφραστεί και σε συμπεριφορικό επίπεδο. Η αμφιθυμία εδράζεται από τους κοινωνικούς ερευνητές στο επίπεδο των συναισθηματικών διαδικασιών και επιφέρει διαφορετικές αποκρίσεις σε διαφορετικά πλαίσια, μη κάνοντας έτσι δυνατή την πρόβλεψη των καταλήξεων (Piderit, 2000). Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι καταρχήν θετικός στο πλάνο της αλλαγής που του παρουσιάζεται, αλλά να διαφωνεί με ηθικά ζητήματα που εμπεριέχονται στο πλάνο αυτό. Έτσι, ενώ η αρχική του πρόθεση είναι θετική, η συνύπαρξη αμφιβολιών μπορεί τελικά να αποτελέσει αποτρεπτικό παράγοντα για τις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

στοχοκατευθυνόμενες δράσεις του. Αυτή η αντιφατικότητα έχει διαπιστωθεί σε ένα μεγάλο σώμα ερευνών (Barley & Kunda, 1992; Casey, 1995; Gabriel, 1999). Όσον αφορά τις πηγές της αμφιθυμίας, οι Weigert & Franks (1989) τις εντοπίζουν μεταξύ άλλων στο ίδιο το οργανωσιακό πλαίσιο, το οποίο εκ φύσεως διακατέχεται από αντίρροπα συστήματα δράσεων και, ερεθισμάτων και αποκρίσεων σε αυτά. Έτσι, η ίδια η παραγωγή των νοημάτων σε ένα οργανισμό είναι αντικρουόμενη, της στιγμή όπου θα πρέπει να παρθούν αποφάσεις και να επανεξετάζονται διαρκώς τα νέα δεδομένα της αγοράς. Τα άτομα που βιώνουν αμφιθυμία κατά τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής έχουν τρεις επιλογές: Μπορούν να την απορρίψουν, να προσαρμοστούν σε αυτή ή να την αποδεχθούν ως έχει (Pratt & Pradies 2011). Η αμφιθυμία έχει βρεθεί στη βιβλιογραφία να αποτελεί παράγοντα απόσυρσης από δράσεις εντός του οργανισμού (Pratt & Doucet, 2000), όπως επίσης έχει συνδεθεί με την τάση διάπραξη εγκλημάτων, τα οποίο σχετίζονται με τις επιχειρήσεις (Vadera & Pratt, 2013). Πιστεύουμε ότι η καταγραφή της αμφιθυμίας των ατόμων μέσα σε ένα οργανισμό θα ρίξει φως στην ευρύτερη έρευνα των παραγόντων που αποτελούν τροχοπέδη για την οργανωσιακή αλλαγή και θα μπορέσει να καταδείξει τις εκάστοτε αντιδράσεις στα πλαίσια εφαρμογής των πλάνων αυτών, αφού τα ερευνητικά αποτελέσματα δεν κινούνται προς μία και μόνη κατεύθυνση. Για παράδειγμα, η αμφιθυμία των CEO έχει βρεθεί ότι μπορεί να βελτιώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από την πλευρά τους (Plambeck & Weber 2009), ενώ την ίδια στιγμή μπορεί να βελτιώσει την δημιουργικότητα των ατόμων που τη βιώνουν (Fong, 2006), Σύμφωνα με τους Rees, et al. (2013), η αμφιθυμία και το μη σταθερό έδαφος της μπορεί να οδηγήσουν στην πιο ομαλή αποδοχή εναλλακτικών, οι οποίες δύναται να λειάνουν την αντιληπτικότητα και να βελτιώσουν την κριτική ικανότητα. Οι Pratt & Rosa (2013) διαπίστωσαν ότι η αμφιθυμία των εργαζόμενων ήταν ένα παράγοντας που ισχυροποίησε την αφοσίωση τους σε αυτόν.Οι Pratt, M. & Barnett (1997) έδειξαν επίσης ότι η αμφιθυμία μπορεί να έχει και εργαλειακό χαρακτήρα, ανατρέποντας έτσι την αντίληψη που υπάρχει ως έννοια-ανάχωμα. Μέσα από την εθνογραφική τους έρευνα, έδειξαν ότι η ηθελημένη τακτική της παραγωγής καταστάσεων αμφιθυμίας δημιούργησε το παράδοξο τα άτομα να προχωρούν στην υιοθέτηση στοιχείων που βασίζονται στην αλλαγή, επειδή ακριβώς βίωναν αυτήν την παράδοξη κατάσταση. Με άλλα λόγια, είναι η συναισθηματική ασυμφωνία αυτή που μπορεί να έχει και ρόλο κινητοποίησης για τους εργαζόμενους, ο οποίος θα τους ωθήσει τελικά στην υλοποίηση της αλλαγής. Αυτό το τελευταίο συμπέρασμα έρχεται να σταθεί απέναντι στις κλασικές θεωρίες της ισορροπίας (Heider, 1958) και της γνωστικής ασυμφωνίας (Festinger, 1957), σύμφωνα με τις οποίες, το βιωμένο συναίσθημα ενός ατόμου που βιώνει ανισορροπία και κατ' αντιστοιχία γνωστική ασυμφωνία είναι αρνητικό και το κινητοποιεί στο να το ομαλοποιήσει.

Οι τέσσερις αρχές του Pugh για την κατανόηση και διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ο Pugh (1993, σελ. 109-1001) προτείνει τέσσερις αρχές, σύμφωνα με τις οποίες μπορεί να υπάρξει σφαιρικότερη και βαθύτερη κατανόηση για τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής:

Πρώτη αρχή: Οι οργανισμοί δεν αποτελούν μηχανές, αλλά έχουν τα χαρακτηριστικά έμβιων οργανισμών. Έτσι, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η διαδικασία κατά την οποία η όποια απόπειρα αλλαγής δε μπορεί να εφαρμοστεί δίχως πρότερη διαδικασία ενημέρωσης και υπολογισμού μέσα από τον σχεδιασμό της δράσης των επιθυμητών αποτελεσμάτων για τους δέκτες της εν προκειμένω αλλαγής. Αυτό περιλαμβάνει και τη χρονική διαδικασία της αποδοχής της ανάγκης της αλλαγής από τα εμπλεκόμενα άτομα του οργανισμού, προκειμένου να αφομοιώσουν αποτελεσματικότερα τις παρελκόμενες αλλαγές που θα προκύψουν από την αλλαγή αυτή.

Δεύτερη αρχή: Οι οργανισμοί αποτελούν παράλληλα πλαίσια πολιτικής και επαγγελματικής πρακτικής. Αυτό έχει πρακτικές συνέπειες στα μέλη ενός οργανισμού, τα οποία ξεπερνούν τα όρια της όποιας οργανωσιακής αλλαγής, με επιπτώσεις στην προσωπική πια ζωή τους, πχ από μία προαγωγή ή μία αλλαγή πόστου, από την εξέλιξη τους μέσα στον οργανισμό, από την επίπτωση που θα έχει στο προσωπικό τους κύρος η όποια αλλαγή κτλ. Έτσι, οι οργανισμοί δεν είναι απλά μόνο επαγγελματικά πεδία αλλά παράλληλα πλαίσια κι άλλων κοινωνικών συνισταμένων.

Τρίτη αρχή: Τα μέλη του οργανισμού λειτουργούν από κοινού και ταυτόχρονα στα προαναφερθέντα συστήματα, επομένως και τα επιχειρήματα που εκφράζουν, επικοινωνούν και αναπτύσσουν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, προκειμένου να είναι κατανοητή η υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής και τα αποτελέσματα αυτής . Τα επιχειρήματα κάνουν τα άτομα φορείς της ίδιας της αλλαγής και θα πρέπει οι άνθρωποι που σχεδιάζουν την επιχείρηση για την αλλαγή να τα υπολογίζουν.

Τέταρτη αρχή: Η οργανωσιακή αλλαγή είναι πιθανότερο να γίνει αποδεκτή από ανθρώπους με αυτοπεποίθηση, κίνητρο και όραμα για αλλαγή. Η πρότερη τους επιτυχία στον οργανισμό είναι επίσης ένα παράγοντας που αυξάνει τις πιθανότητες να γίνουν αποτελεσματικοί φορείς της αλλαγής. Έτσι, τα άτομα αυτό είναι καλό να αποτελούν την «εμπροσθοφυλακή» της αλλαγής, αφού αναμένεται να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εγχειρηματοποίηση της και να έχουν σημαντικό κίνητρο για να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις μεθόδους της.

Το μοντέλο οχτώ σταδίων του Kotter

Ο Kotter (1996), αφού προχώρησε στην ανάλυση των συμβουλών που παρείχε σε πάνω από 100 οργανισμούς, οι οποίοι προχώρησαν τη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής, πρότεινε ένα τυποποιημένο μοντέλων οχτώ σταδίων για την πετυχημένη και εδραιωμένη αλλαγή. Το μοντέλο αυτό εστιάζει στο απαραίτητο της κατ΄αρχάς βιωμένης ανάγκης για αλλαγή και υπερτονίζει τη διάσταση της επικοινωνίας των εμπλεκόμενων μερών καθ' όλη την εγχειρηματοποίηση της προσπάθειας. Αναλυτικά:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πρώτο στάδιο, *Η εδραίωση της αίσθησης του επείγοντος της αλλαγής*. Το συναίσθημα αυτό γεννάται τόσο από την επεξεργασία της κατάστασης εντός του οργανισμού και της καλλιέργειας της άισθησης ότι κάτι πρέπει να αλλάξει, όσο και από την προσεκτική παρατήρηση του πλαισίου μέσα στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός. Το πλαίσιο μπορεί να δίνει ερεθίσματα για ραγδαίες αλλαγές στον ευρύτερο τομέα, να παρουσιάζει νέες τεχνολογίες και πρότυπα λειτουργίας και γενικότερα να δείχνει στους ενδιαφερόμενους ότι κάτι νέο ή ραγδαίο συντελείται στον ευρύτερο τομέα. Σε αυτό το στάδιο εξετάζονται οι προοπτικές για την κατάληξη των πραγμάτων στο μέλλον και αρχίζει η καλλιέργεια της αίσθησης ότι κάτι πρέπει να αλλάξει και μάλιστα χωρίς χρονοτριβή.

Δεύτερο στάδιο: *Η συγκρότηση μιας συμπαγούς ομάδας καθοδήγησης για την αλλαγή*. Τα άτομα που θα συνασπιστούν για να εγχειρηματοποιήσουν πρακτικά και να εκτυλίξουν το πλάνο οργανωσιακής αλλαγής θα πρέπει να έχουν το απαραίτητο κοινό όραμα, την τεχνογνωσία και την μεθοδικότητα, προκειμένου να το παρακολουθούν εμπεριστατωμένα και να καταγράφουν κάθε εξέλιξη του, έτσι ώστε να εφαρμόζεται χωρίς παρεκκλίσεις και με αναστοχασμό κάθε βήματος που δε φέρνει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τρίτο στάδιο*: Δημουργία ενός κοινού οράματος*. Η εσωτερίκευση του οράματος για την ουσιαστικη οργανωσιακή αλλαγή και η συστηματική καλλιέργεια αυτού θα επιτρέψει και την αποτελεσματικότητα της υλοποίηση της. Οι εμπλεκόμενοι φορείς που θα πιστέψουν στην ανάγκη της και στα οφέλη που θα προκύψουν από αυτήν είναι σε θέση να συμπεριφερθούν με μεγαλύτερη αφοσίωση, να ενσωματώσουν πιο άμεσα τις αλλαγές στην καθημερινή τους πρακτική και να εδραιώσουν τη νέα πραγματικότητα χωρίς να παλιδρομούν στην προηγούμενη, ενδεχομένως δυσλειτουργική κατάσταση. Για την πληρέστερη καλλιέργεια του κοινού αυτού οράματος είναι χρήσιμη η χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής, η οποία θα στοχεύει στα τμήματα του οργανισμού που θα πρέπει να την φέρουν εις πέρας.

Τέταρτο στάδιο: *Η διασπορά και επικοινωνία του κοινού οράματος*. Μετά τη χάραξη της στρατηγικής που να κάνει το όραμα για οργανωσιακή αλλαγή κοινό κτήμα μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων και τμημάτων, θα χρειαστεί η διασπορά της ιδέας και η επικοινωνία αυτής. Εδώ, η επαναληπτικότητα της μετάδοσης των μηνυμάτων και ο πλουραλισμός με τον οποίο θα γίνεται αυτή η επικοινωνία είναι κεντρικής σημασίας, ώστε το όραμα να παγιωθεί και να αποτελέσει σημείο αναφοράς που θα οδηγεί στην πράξη. Ορμώμενη από την ομάδα καθοδήγησης για την αλλαγή, η επικοινωνία του οράματος θα χρειαστεί να ενσωματωθεί και στην πρακτική όλων των μελών, προκειμένου να γίνει η απαραίτητη εσωτερίκευση και εγκαθίδρυσή του. Ο Kotter τονίζει ότι η επιδραστικότερη επιρροή που μπορεί να έχει αυτή η διαδικασία είναι μέσω της παραδειγματικής συμπεριφοράς της ομάδας αυτής, η οποία θα δείξει έτσι ότι πιστεύει στο όραμα με πράξεις και όχι μόνο με λόγια.

Πέμπτο στάδιο: *Ενδυνάμωση εμπλεκόμενων ατόμων για έμπρακτη υλοποίηση το οράματος*. Για να γίνει το όραμα ένα έμπρακτο εγχείρημα που θα φέρει την αλλαγή θα πρέπει αρχικά να εντοπιστούν οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παράγοντες και οι καταστάσεις εκείνες που φέρνουν αντίσταση και αποτελούν εμπόδιο στην προσπάθεια για αλλαγή. Αυτά τα εμπόδια μπορούν να αφορούν άτομα, ομάδες, ακόμη και ολόκληρες δομές και πλαίσια εντός του οργανισμού.Στη συνέχεια, χρειάζεται η ενθάρρυνση των ατόμων για αποδοχή των διαδικασιών αλλαγής και αντίληψη των οφελών που θα προκύψουν από αυτή. Η ενθάρρυνση αφορά μεταξύ άλλων και την ελευθερία των ανθρώπων να εκφράσουν την προσπάθεια για αλλαγή μέσω της ευκαιρίας να πειραματιστούν και να δοκιμάσουν διάφορες εκφάνσεις υολοποίησης της στο πεδίο της δραστηριότητας τους.

Έκτο στάδιο: *Σχεδιασμός και υλοποίηση βραχυχρόνιων επιτυχημένων υλοποιήσεων*. Για να επέλθει η αλλαγή σε μακρο- επίπεδο θα πρέπει πρώτα να εδραιωθούν οι επιτυχίες σε μικρο- επίπεδο. Για να ξεκινήσει η διαδικασία αλλαγής με επιτυχία, θα χρειαστεί πρώτα να ολοκληρωθούν βραχύχρονες παρεμβάσεις και να στεφθούν με επιτυχία. Αυτές οι «μικρές νίκες» θα τονώσουν το ηθικό των δρώντων και θα ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση τους, προκειμένου να συνεχίσουν με αισιοδοξία και με μεγαλύτερη όρεξη την προσπάθεια τους στα επόμενα βήματα. Την ίδια στιγμή, κάθε θετικό αποτέλεσμα από το βραχυχρόνιο εγχείρημα θα πρέπει να τονίζεται και να επικοινωνείται, ούτως ώστε να καλλιεργηθεί το συναίσθημα της επιτυχίας και στα υπόλοιπα μέρη. Η επιβράβευση των ατόμων που ενεπλάκησαν στην υλοποίηση των αλλαγών και η ορατότητα των επιτυχημένων διαδικασιών και αποτελεσμάτων είναι ζωτικής σημασία στο συγκεκριμένο στάδιο.

Έβδομο στάδιο: *Εδραίωση των αρχικών αλλαγών και παραγωγή ακόμη περισσότερης αλλαγής*. Μέσω της επικοινωνίας, της ενθάρρυνσης και της ανταμοιβής των πρώτων επιτυχών αποτελεσμάτων των βραχυχρόνιων παρεμβάσεων, η εδραίωση των αλλαγών γίνεται συμπαγής και χτίζει το έδαφος προκειμένου να εκκινήσουν νέες διαδικασίες οργανωσιακής αλλαγής. Σε αυτές τις νέες διαδικασίες μπορεί να υπάρξει και διεύρυνση των δράσεων σε άλλα τμήματα, με νέα πρόσωπα εμπλοκής, νέες προοπτικές και ενεργοποίηση διαφορετικών πόρων και οπτικών.

Όγδοο Στάδιο: *Ενσωμάτωση νέων προσεγγίσεων στο status quo του οργανισμού*. Η εδραίωση του οράματος της οργανωσιακής αλλαγής μετασχηματίζει τον οργανισμό με βάση τα αποτελέσματα που πέτυχαν οι φορείς της αλλαγής αλλά την ίδια στιγμή μετασχηματίζει και την κουλτούρα του, υπό την έννοια του ότι διευρύνει οπτικές και ορίζοντες μέσω πιο προοδευτικών και καινοτόμων αντιλήψεων. Η επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί το καλύτερο παράδειγμα για την αντίληψη του συμπεράσματος ότι η πετυχημένη δράση και συμπεριφορά, η συνεργασία και η αρμονική υλοποίηση του οράματος φέρνει και απτά, εμφανή αποτελέσματα για τον οργανισμό και την ίδια στιγμή καλλιεργεί το έδαφος για την εκκίνηση νέων διαδικασιών άλλαγών και προόδου. Ταυτόχρονα, η εδραίωση και ο μετασχηματισμός αποτρέπουν τα άτομα του οργανισμού από το να παλινδρομίσουν σε δυσλειτουργικές συμπεριφορές, οι οποίες αποτελούσαν την καθημερινότητα του οργανισμού πριν από τη συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας για αλλαγή.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το μοντέλο των Senge et al για την αειφόρο αλλαγή

Οι Senge et al. (1999) παρουσίασαν ένα μοντέλο για την επιτυχημένη αλλαγή στους οργανισμούς, οι οποίοι προτείνουν να ειδωθούν ως έμβιοι οργανισμοί με κεντρικά συστήματα τα οποία χρειάζεται να συντονίσουν ενέργειες και ροές, συχνά αντίρροπες, προκειμένου να πετύχουν την ισορροπία, όπως ακριβώς κάνει ο επιτυχημένος βιοσυντονισμός σε ένα σώμα. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζεται και στα περιβαλλοντικά δεδομένα και να διατηρεί αυτή την προσαρμογή προς όφελος του. Υπό αυτό το πρίσμα, οι συγγραφείς προτείνουν την εκκίνηση της οργανωσιακής αλλαγής σε μικρής κλίμακας βραχυχρόνιες παρεμβάσεις και τη σταδιακή ανάπτυξη των αλλαγών, οι οποίες θα πρέπει αρχικά να εδραιωθούν και να ενσωματωθούν στο οργανωσιακό σύστημα πριν επεκταθούν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει επίσης να ακολουθεί την αρχή της προσαρμογής, με την έννοια ότι δε θα πρέπει η οργανωσιακή αλλαγή να ακολουθήσει ένα πλάνο ανεπηρέαστο από τις όποιες τροποποιήσεις του μπορεί να χρειαστούν. Αντίθετα, οι επανακαθορισμοί αποτελούν την κανονικότητα ενός πλάνου οργανωσιακής αλλαγής, με την έννοια ότι οι παράγοντες που το επηρεάζουν θα πρέπει να αναγνωρίζονται καθώς επιδρούν μέσα στο χρονικό φάσμα υλοποίησης. Είναι χαρακτηριστική η μακρο- οπτική τους για τις αλλαγές που συμβαίνουν και μετασχηματίζουν τον οργανισμό σε βάθος χρόνου και συχνά πυκνά δε τίθενται υπό την ερευνητική εξέταση.

Η εξίσωση για την οργανωσιακή αλλαγή των Beckhard & Harris (1987)

Οι Beckhard & Harris (1987), βασιζόμενοι στη δουλειά του David Gleicher, ανέπτυξαν τη λεγόμενη εξίσωση της αλλαγής, η οποία αποτυπώνει με ακρίβεια τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Ειδικότερα, η εξίσωση επιτρέπει τον συνυπολογισμό των παραγόντων, οι οποίοι θα πρέπει να υπάρχουν προκειμένου να υπάρξει η πρακτική εγχειρηματοποίηση της διαδικασίας.

Η εξίσωση έχει την ακόλουθη μορφή:

C = [ABD] > X

Ο δείκτης C αφορά τον ποσοτικό υπολογισμό της οργανωσιακής αλλαγής. Οι δείκτες A, B και D αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει επίσης να ποσοτικοποιηθούν. Συγκεκριμένα, ο δείκτης A μετρά τη δυσφορία που βιώνεται από τα μέλη του οργανισμού σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση, ο δείκτης B το πόσο θέλουν τα εμπλεκόμενα μέρη ενός οργανισμού να τερματίσουν την τρέχουσα δυσλειτουργική κατάσταση ή να αποδεχτούν την αλλαγή που τους προτείνεται και ο δείκτης D το πόσο έμπρακτα μπορεί να υλοποιηθεί το πλάνο της αλλαγής. Ο δείκτης X αφορά το κόστος που απαιτείται για να προχωρήσει η αλλαγή. Σύμφωνα με τους θεμελιωτές της θεωρίας, για να επέλθει η αλλαγή, θα πρέπει όλοι οι παράγοντες μαζί να υπερβαίνουν το συνολικό τίμημα της αλλαγής. Διαφορετικά, αν δεν υπάρχει επαρκής δυσφορία για το τρέχον status quo του οργανισμού, πρόθεση να πάψει να διαιωνίζεται η δυσφορία που προκαλείται από την υφιστάμενη λειτουργία του πλαισίου και επιθυμία για γενικευμένες πράξεις εναρμονισμένες με το πνεύμα τις αλλαγής, τότε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αναμένεται να παρουσιαστεί αντίσταση στην αλλαγή αυτή. Όταν το οργανωσιακό πλάνο αλλαγής τίθεται επί τάπητος προκειμένου να χαραχθεί η στρατηγική του, τότε θα πρέπει αυτοί οι τρεις παράγοντες να ποσοτικοποιούνται, ούτως ώστε να υπάρχει υπολογισμός τους για να μπορέσει να πραγματικά να εξεταστεί το ενδεχόμενο να ολοκληρωθεί επιτυχημένα η όλη διαδικασία ή όχι. Η εξίσωση αυτή εμπεριέχει τη σημαντικότητα της μέτρησης των προθέσεων των εμπλεκόμενων προσώπων, προκειμένου να αναδειχθεί τόσο η πρόσληψη τους για την παρούσα κατάσταση στον οργανισμό, όσο και η δυσανασχέτησή τους με αυτήν ή όχι. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να προβλέψουν την εμπλοκή του ατόμου στη διαδικασία της αλλαγής και είναι χρήσιμο να λαμβάνονται υπόψη πριν την επικοινωνία και βέβαια την έμπρακτη εφαρμογή της σχεδιασμένης παρέμβασης. Έτσι, η εξίσωση αυτή έχει διττό ρόλο: Λειτουργεί και ως προβλεπτικό μοντέλο, αλλά και ως εξίσωση σχεδιασμένης εφαρμογής της αλλαγής.

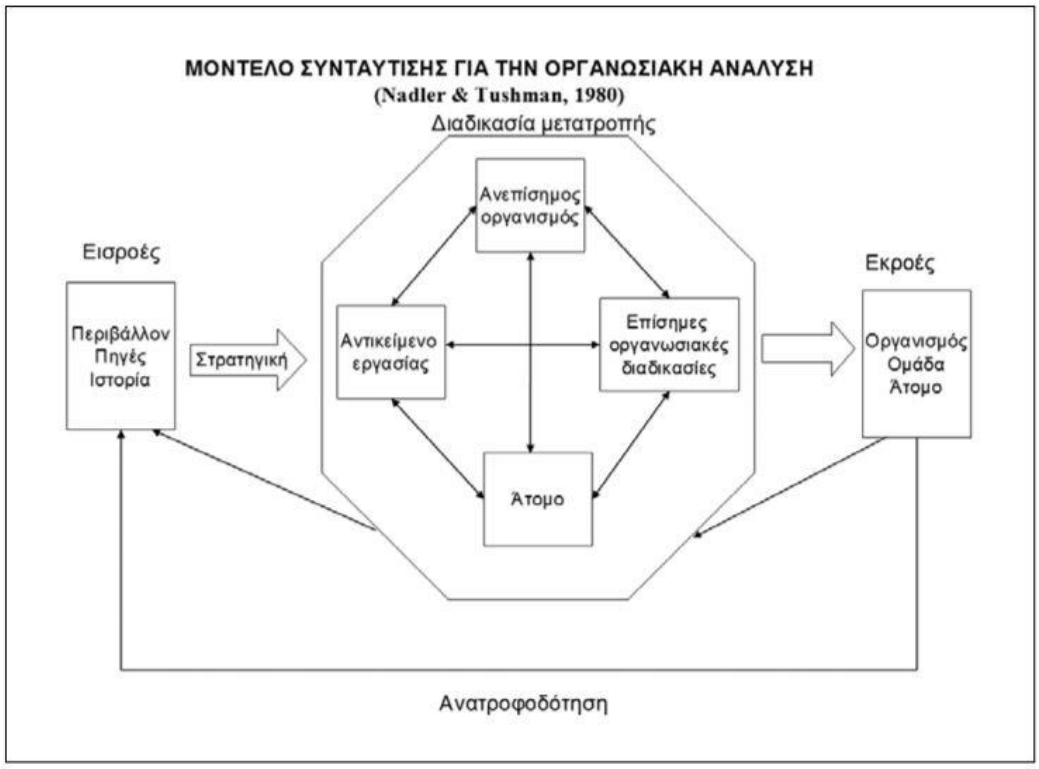
Το μοντέλο συνταύτισης των Nadler & Tushman

Ένα άλλο θεωρητικό μοντέλο, αυτό της συνταύτισης *(congruence* model) προτάθηκε από τους οργανωσιακούς διανοητές *David A.* Nadler *και Michael L.* Tushman. Το μοντέλο αυτό (Nadler & Tushman, 1997) επιδιώκει με τη σειρά του να αποτυπώσει εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν και άρα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Την ίδια στιγμή, λαμβάνει υπόψη τη δυναμική που αναπτύσσεται από διάφορα επίπεδα στον οργανισμό και τις επιδράσεις που έχει σε αυτόν αυτή ακριβώς η πολυεπίπεδη δυναμική. Έτσι, εδώ υπάρχει η πρόσληψη του οργανισμού ως δέκτη δυναμικών επιδράσεων από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι η κατάσταση που επικρατεί στην ευρύτερη οικονομία, η παγκοσμιοποίηση και οι επιδράσεις της, η κατάσταση του τομέα κ.α. και συνάμα, ως σύστημα ενδογενών δυναμικών, όπως είναι οι πόροι του οργανισμού, ο στρατηγικός σχεδιασμός από το management κ.ο.κ. Μέσω της διαλεκτικής διεργασίας από τα μέλη του, αυτές οι εξωγενείς και ενδογενείς δυνάμεις μετατρέπονται σε κίνηση που κατευθύνεται «προς τα έξω», με δυναμικές εξωστρεφής ενεργής τάσης. Η κίνηση που στρέφεται προς τα έξω δε σταματά να επανέρχεται στον οργανισμό και να του ασκεί εκ νέου επίδραση, κάτι που εμφανίζει τον οργανισμό ως ένα ζωντανό σύστημα ανάπτυξης και δυναμικών διεργασιών. Η περιβαλλοντική επιρροή δεν είναι έτσι μονομερής, αφού ο ίδιος ο οργανισμός, μέσω του μετασχηματισμού του, επιδρά επίσης και στο περιβάλλον. Ο οργανισμός γίνεται αντιληπτός ως ένας ενσώματος σχηματισμός με ζωτικές λειτουργίες, χωρίς όμως να παραλείπεται και ο υπολογισμός των άυλων παραγόντων, όπως είναι η ιδεολογία, το πολιτικό σύστημα που επικρατεί και άλλοι κοινωνικοί/ πολιτισμικοί παράγοντες. Με άλλα λόγια, το μοντέλο συνταύτισης αποτελεί μία αποτύπωση του καλειδοσκόπιου που είναι ο ίδιος ο οργανισμός, με τις πλευρές και τις αντανακλάσεις του, οι οποίες περιλαμβάνουν τις στρατηγικές του, τις επιλογές του management, τις τεχνολογίες του και τις κοινωνικές συνισταμένες του. Έτσι, για να έρθει ένα επιτυχές αποτέλεσμα από την όποια σχεδιασμένη παρέμβαση με στόχο την κοινωνική αλλαγή, αυτό θα προϋποθέτει τη σύμπλευση και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

την ταύτιση, ή αλλιώς, τη συνταύτιση των τάσεων και των δυναμικών του οργανισμού. Οι τάσεις και οι δυναμικές είναι έτσι ευθέως ανάλογες: όσο μεγαλύτερη μπορεί να υπάρξει η συνταύτιση μέσα σε έναν οργανισμό που μετασχηματίζεται, τόσο πλησιέστερα προς την επιτυχία θα είναι τα αποτελέσματα της αλλαγής.

Το μοντέλο αποτυπώνεται γραφικά στο Σχήμα 2:



Σχήμα 2. Το μοντέλο συνταύτισης των Nadler & Tushman, Πηγή: Μάρκοβιτς, Ι., & Μοναστηρίδου, Σ. (2011). Η Διαχείριση Αλλαγών στην Υγεία: Η Περίπτωση της Εισαγωγής Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος σε Δημόσιο Νοσοκομείο ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ, 50 (4), 366-374.

Στο μοντέλο συνταύτισης, όπως βλέπουμε στο Σχήμα 2, ο οργανισμός αποτελείται από τέσσερα τμήματα, αλληλεξαρτόμενα μεταξύ τους και με χαρακτηριστικό το στοιχείο της αλληλεπίδρασης. Αναλυτικά:

- *Το αντικείμενο εργασίας*. Εδώ κατατάσσονται οι δραστηριότητες του εργασιακού τομέα κάθε ατόμου, με τα οποία έρχεται αντιμέτωπο και καλείται να βγάλει εις πέρας στον οργανισμό. Πέραν από τις πράξεις και τις συμπεριφορές των ατόμων, εδώ συμπεριλαμβάνονται επίσης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και οι επιπτώσεις των ενεργειών τους, όπως είναι η τελική διαχείριση των καθηκόντων τους, οι αμοιβές και οι παρατηρήσεις που δέχονται κ.α.

- *Τα άτομα*. Εδώ η οπτική πάνω στα πρόσωπα που δραστηριοποιούνται στον οργανισμό είναι ενδοατομική και περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, τις αρετές και τα σημεία προς βελτίωση αυτών, τις γνωστικές τους προσλήψεις, τις προσδοκίες τους, το ιστορικό τους και τις τάσεις/ προδιαθέσεις που εμφανίζουν.
- *Ο επίσημος οργανισμός*. Η διάσταση αυτή αποτυπώνει τη δομική κατάσταση του οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει την κατεύθυνση του, τα τμήματα και τη διαστρωμάτωση του, τη φιλοσοφία και την στρατηγική του κατεύθυνση, αλλά και τους σχεδιασμούς που έχουν επιληφθεί τα επιμέρους τμήματα του.
- *Ο ανεπίσημος οργανισμός*. Το τμήμα αυτό αφορά όλες τις άρρητες και ασυνείδητες επιδράσεις που δέχεται ένας οργανισμός και ασκούν σημαντική επίδραση στη λειτουργία του. Παράγοντες όπως η ιδεολογία, οι κοινωνικές αναπαραστάσεις, η άσκηση εξουσίας, οι ασυνείδητοι μηχανισμοί άμυνας, οι νόρμες και οι συνήθειες λαμβάνονται υπόψη.

Προκειμένου να επέλθει μια αποτελεσματική οργανωσιακή αλλαγή με διάρκεια και σθένος, τα τμήματα που θα την εγχειρηματοποιήσουν θα πρέπει να λάβουν υπόψη και να επιχειρήσουν να μετασχηματίσουν το σύνολο του οργανισμού και όχι μόνο μέρος αυτού, προκειμένου να μπορέσει το όλο οργανωσιακό σύστημα να βρεθεί και πάλι σε κατάσταση ισορροπίας και να μην έχει άναρχη σύσταση μετά την αλλαγή. Εάν η αλλαγή προταθεί, χωρίς την ενεργή εμπλοκή των φορέων της, τη συνεργασία και την αποτελεσματική και αμφίδρομη επικοινωνία, τότε η ανησυχία για την αβεβαιότητα της κατάληξης της προσπάθειας είναι πιθανό να ενεργοποιήσει την αντίσταση στην αλλαγή. Παράλληλα, η μονομερής αλλαγή μπορεί να εγείρει αμφισβητήσεις για το αν διατηρείται ο έλεγχος των μερών από αυτή τη διαδικασία. Έτσι, ένας συντονισμός των διαδικασιών αλλαγής κρίνεται καίριος.

Το μοντέλο του Dawson

Ο Dawson (2003) προσεγγίζει την οργανωσιακή αλλαγή μέσω της προσέγγισης της «διαδικαστικότητας» (processual perspective). Η προσέγγιση αυτή βοηθά στη μελέτη της πολυσύνθετης οργανωσιακής αλλαγής κατά τη διάρκεια εγχειρηματοποίησης της, αλλά και επιχειρεί την κατανόηση της μορφής αλλά και των ενδεχόμενων αλλαγών που αυτή μπορεί να υποστεί κατά την εξέλιξη της. Έτσι, συνεισφέρει κατά το συγγραφέα στη μελέτη παρά στην επιμονή σε ένα ακλόνητο πρωτόκολλο ορισμών και οπτικών. Αυτό βοηθά στο να κατανοηθεί μια πολυποίκιλη συγκρότηση δυνατών οργανωσιακών αλλαγών και των τρόπων που αυτές μπορούν να γίνουν πράξη.

Το θεωρητικό του εργαλείο αποτελείται από τρία επίπεδα: το επίπεδο της *πολιτικής της αλλαγής*, το επίπεδο του *πλαισίου της αλλαγής* και τέλος, το επίπεδο της *ουσίας της αλλαγής*. Στο πρώτο επίπεδο, η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πολιτική αφορά τη δυναμική που πηγάζει από τον ίδιο τον οργανισμό, όπως είναι η πρόσληψη lobbyists προκειμένου να επιδράσουν στις κυβερνητικές πολιτικές αποφάσεις με σκοπό τη διεύρυνση των συμφερόντων του οργανισμού ή ευρύτερες αποφάσεις του οργανισμού που θα μπορούσαν να ασκήσουν πιέσεις στους πολιτικούς φορείς. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ είναι η απόφαση της διοίκησης του οργανισμού να μεταφέρει τη βιομηχανική της παραγωγή σε άλλη χώρα ή ήπειρο, προκειμένου να επιτύχει χαμηλότερους ή ανύπαρκτους δασμούς, ευνοϊκότερη φορολογία κ.α. Ταυτόχρονα, το πολιτικό επίπεδο της αλλαγής περιλαμβάνει και τις δράσεις εντός του οργανισμού, οι οποίες έχουν πολιτική υφή. Εδώ εντάσσονται οι επαφές της διοίκησης του οργανισμού με εκπροσώπους των εργαζομένων, η πρόσληψη συμβούλων και οι επαφές τους με τα τμήματα και τους επικεφαλής τους, η αλλαγή στρατηγικής πορείας της παραγωγής, η οποία λαμβάνει πλέον υπόψη μια πιο οικολογική προσέγγιση κ.α.

Αναφορικά με το πλαίσιο της αλλαγής, χρειάζεται να συνυπολογιστεί το εσωτερικό, αλλά και το εξωτερικό πλαίσιο της εταιρείας. Κεφαλαιώδους σημασίας αποτελεί η ιστορική πορεία, η οποία διαμόρφωσε το οργανωσιακό πλαίσιο στο σήμερα και συγκεκριμένα, όλα τα συστήματα αξιών και στρατηγικών σχεδιασμών που δέχθηκαν την ιστορική επίδραση και συγκρότησαν έτσι την οργανωσιακή ταυτότητα. Ταυτόχρονα, το όραμα ενός οργανισμού αποτελεί ενεργό παράγοντα επίδρασης στο παρόν πλαίσιο, αφού καθορίζει εν μέρει και τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα άτομα που τον απαρτίζουν στο μέλλον. Την ίδια στιγμή, το zeitgeist και το status quo χρειάζεται να αποτελούν αντικείμενα αποτύπωσης, όπως επίσης το ευρύτερο κλίμα στον κλάδο και στους λοιπούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο ίδιο αντικείμενο. Αυτά αποτελούν τους *εξωτερικούς* παράγοντες του πλαισίου αλλαγής. Όσον αφορά τους *εσωτερικούς* παράγοντες αλλαγής, αυτοί περιλαμβάνουν τους διαθέσιμους πόρους ενός οργανισμού, τις δομές λειτουργίας και διοίκησης του, την οργανωσιακή του κουλτούρα, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία του.

Η τρίτη διάσταση, αυτή της ουσίας της αλλαγής διαιρείται σε τέσσερις υποκατηγορίες. Αυτές είναι:

Το κλίμα και το αντικείμενο της αλλαγής. Οι αλλαγές σε έναν οργανισμό δεν έχουν την ίδια ένταση και έκταση. Ραγδαίες και αιφνιδιαστικές στο περιβάλλον κινήσεις μπορεί να εκκινήσουν μεγάλου εύρους αλλαγές στον οργανισμό, ενώ ένας στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να αποτελείται από βήματα μικροαλλαγών σε εκτενέστερο χρονικό φάσμα.

Τα ορισμένα χαρακτηριστικά της αλλαγής. Εδώ εντάσσεται η ουσία που έχει το πλάνο αλλαγής αλλά και τα συστατικά του στοιχεία, τα οποίο αποτελούν τον πυρήνα του project: Ποια τμήματα χρειάζεται να αλλάξουν, με ποια διαδικασία αλλαγής και εμπλοκής των μερών που θα τη φέρουν εις πέρας κ.ο.κ.

Το χρονικό πλαίσιο εφαρμογής της αλλαγής. Όπως και στην πρώτη διάσταση, ο παράγοντας του χρονικού πλαισίου εφαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής είναι πλαστικός και κυμαίνεται από την άμεση εφαρμογή ενός πλάνου σε έκτακτες καταστάσεις, όσο επίσης και στην πιο μακρόχρονη υλοποίηση αλλαγών. Επιπρόσθετα, το ίδιο το πλαίσιο εντός ενός πλάνου αλλαγής μπορεί να διαφέρει,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

καθώς μπορεί να αποτελείται από βραχύβιες, δραστικές αλλαγές ή από μεγάλες περιόδους τμηματικών τροποποιήσεων στα εμπλεκόμενα μέρη.

Η προσλαμβανόμενη επικέντρωση της αλλαγής. Εδώ, η εν λόγω διάσταση αφορά την αξιολόγηση του αν η ίδια η οργανωσιακή αλλαγή κρίνεται σημαντική για την περαιτέρω ύπαρξη του ίδιου του οργανισμού. Εάν συμβαίνει αυτό, τότε η πρόσληψη αυτή επιδρά σε όλα τα κομμάτια σχεδιασμού και υλοποίησης του πλάνου, αφού η σημασία του αλλάζει.

Οι τρεις διαστάσεις του μοντέλου δε μπορούν να ιδωθούν ξεχωριστά, αφού βρίσκονται σε κατάσταση αναδιαμόρφωσης μέσω της δυναμικής αλληλεπίδρασης που έχουν μεταξύ τους.

Το μοντέλο του Carnall για την οργανωσιακή αλλαγή

Ο Carnall (2007) πρότεινε ένα πρακτικό μοντέλο για την οργανωσιακή αλλαγή, το οποίο εστιάζει στον τομέα του management και συγκεκριμένα στη δυναμική των manager με βάση 4 κριτήρια. Το πρώτο κριτήριο είναι η ικανότητα διαχείρισης των μετασχηματισμών που τρέχουν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής. Το δεύτερο κριτήριο είναι η αποκρυπτογράφηση και κατανόηση της κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο όπου δρομολογείται η αλλαγή. Σύμφωνα με τους Kotter & Hesketh (1992), οι οποίοι εξέτασαν τις πεποιθήσεις και τις προερχόμενες και από αυτές ανθρώπινες συμπεριφορές, διέκριναν δύο τύπους οργανωσιακής κουλτούρας: Την *προσαρμοστική* κουλτούρα, σύμφωνα με την οποία η τάση των ανθρώπων στον οργανισμό τους καθιστά ανοιχτούς προς τις περιβαλλοντικές επιδράσεις, δίνει βαρύτητα στην επικοινωνία και την διαφορετικότητα εντός του οργανισμού, είναι ανεκτική ως προς τον πλουραλισμό των ανθρώπινων αξιών, εστιάζει στη βελτίωση και εμπλέκει στη χάραξη της στρατηγικής της όλους τους stakeholders. Ο δεύτερος τύπος κουλτούρας είναι η *μη προσαρμοστική κουλτούρα*, σύμφωνα με την οποία η τάση των ανθρώπων που την ενστερνίζονται και τη διαιωνίζουν είναι να δυσκολεύονται στην αποδοχή των αλλαγών, να διαιωνίζουν καλά εδραιωμένα πρότυπα συμπεριφοράς και να λειτουργούν κυρίως μέσω εντολών και όχι ομαδικής προσπάθειας για λήψη αποφάσεων. Προφανώς, ο manager που επιθυμεί να εφαρμόσει επιτυχημένα το οργανωσιακό πλάνο αλλαγής θα πρέπει να επιχειρήσει να ενθαρρύνει τον μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας σε πιο προσαρμοστικά πλαίσια, προκειμένου να ανοίξει το δρόμο για την καλύτερη και επιδραστικότερη αποδοχή θετικών αλλαγών στο μέλλον. Το τρίτο κριτήριο είναι η *διαχείριση της οργανωσιακής πολιτικής*, η οποία περιλαμβάνει την προσεκτική ακρόαση και επικοινωνία με τα μέρη του οργανισμού, την καταγραφή των αιτημάτων τους ως προς την διαχείριση των συμφερόντων τους και την εναρμόνιση αυτών με αυτά του οργανισμού. Παράλληλα, ένας ικανός manager καλείται να χτίσει και συμμαχίες, προκειμένου να ισχυροποιήσει τον οργανισμό ενόσω διασφαλίζονται τα αιτήματά του κατά τη διάρκεια της άσκησης πίεσης, όποτε αυτή κρίνεται αναγκαία. Έτσι, η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διάρθρωση αυτών των κριτηρίων μπορεί να εξασφαλίσει μία ομαλή και επιτυχημένη διαδικασία μετασχηματισμού του οργανισμού, αφού η αλληλεπίδραση θα έχει επιτευχθεί ενώ επίσης θα έχει αποφευχθεί η ελλιπής προσοχή σε κάποιο κριτήριο εξαιτίας της παράλληλης υπερ- επικέντρωσης σε κάποιο άλλο.

Το μοντέλο αλλαγής οχτώ βημάτων της McArdle

Η Geri McArdle πρότεινε επίσης ένα μοντέλο οχτώ βημάτων για την οργανωσιακή αλλαγή (McArdle, 2006), το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Τα οχτώ βήματα χωρίζονται σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση είναι αυτή της προετοιμασίας για οργανωσιακή αλλαγή και αφορά τα στάδια της σύναψης ταύτισης, της εισόδου της παραχώρησης, της διάγνωσης και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Η δεύτερη φάση αποτελεί την έμπρακτη υλοποίηση των βημάτων οργανωσιακής αλλαγής και περιλαμβάνει ξανά τα τελευταία τρία στάδια και συγκεκριμένα το στάδιο του σχεδιασμού του πλάνου, της εφαρμογής και της αξιολόγησης. Αναλυτικά το μοντέλο των οχτώ βημάτων:

Το πρώτο βήμα είναι η *σύναψη ταύτισης* (partnering) και αφορά την ευθυγράμμιση των παράγωγων ενός οργανισμού με τις ανάγκες των καταναλωτών. Αυτή η διαδικασία απαιτεί τη διερεύνηση της πορείας του οργανισμού μαζί με την ανάγκη δημιουργίας ισχυρών δεσμών σε αυτόν, ώστε να χτιστεί το υπέδαφος για μία επιτυχημένη επικοινωνία. Το δεύτερο βήμα είναι αυτό της *εισόδου* (entry) και περιλαμβάνει τον εντοπισμό της προβληματικής με την ταυτόχρονη ανάδειξη της επιτακτικής ανάγκης για την πρόκληση μιας μεταβολής στον οργανισμό. Σε αυτό το στάδιο αναδεικνύεται και ο οραματισμός και η στρατηγική για την αλλαγή, ενώ υπολογίζονται και οι επιπτώσεις που θα έχει αυτό το πλάνο στον οργανισμό. Το τρίτο βήμα είναι αυτό της παραχώρησης (contracting), στο οποίο ο υπεύθυνος ή οι υπεύθυνοι αναθέτουν ρόλους και αποστολές στα άτομα και τα τμήματα του οργανισμού που θα κάνουν πράξη το οργανωσιακό σχέδιο αλλαγής. Στο στάδιο της παραχώρησης γίνεται επίσης ενημέρωση και για τις διαδικασίες με τις οποίες θα πρέπει να εναρμονιστούν τα εμπλεκόμενα μέρη. Το τέταρτο βήμα είναι η *διάγνωση* (diagnosis), η οποία είναι η διαδικασία που αφορά τη συλλογή δεδομένων που προκύπτουν από την εξέλιξη της αλλαγής. Σε αυτό το στάδιο γίνεται τόσο η συστηματική και μεθοδολογικά ευθυγραμμισμένη καταγραφή των δεδομένων, όσο και η ανάλυση τους, η οποία θα ανατροφοδοτήσει τους υπεύθυνους του σχεδίου αλλαγής, ώστε να επανεξετάσουν το πλάνο τους και να κρίνουν εάν κάποια αναπροσαρμογή ή παρέμβαση κρίνεται απαραίτητη. Το πέμπτο στάδιο είναι αυτό της ανατροφοδότησης και των προτάσεων (feedback and recommendations), κατά το οποίο τα εμπλεκόμενα μέρη ενημερώνονται για το αποτέλεσμα των ενεργειών τους, ενώ τα ίδια ετοιμάζονται να συμμετέχουν με τις δικές τους προτάσεις, οι οποίες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βασίζονται στο βίωμα της υλοποίησης της αλλαγής. Το έκτο στάδιο είναι ο *σχεδιασμός της δράσης* (action planning) και αφορά την καταγραφή του σχεδιασμού που θα χρειαστεί και τα στάδια τα οποία θα χρειαστεί να ακολουθηθούν από τα άτομα του οργανισμού. Το έβδομο στάδιο είναι αυτό της εφαρμογής (implementation), το οποίο αποτελεί την έμπρακτη πια υλοποίηση του σχεδίου οργανωσιακής αλλαγής. Σε αυτό το στάδιο υπάρχει λεπτομερής παρακολούθηση αλλά και ενθάρρυνση των μερών, προκειμένου να υπάρχει η τήρηση των βημάτων και να καταγράφονται τα αποτελέσματα. Τέλος, το όγδοο στάδιο αφορά την αξιολόγηση (evaluation) και στη διάρκεια αυτού γίνεται η μέτρηση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων που είχε η ολοκλήρωση του πλάνου της αλλαγής στον οργανισμό. Εδώ κρίνονται όχι μόνο τα αποτελέσματα της αλλαγής αλλά και η προοπτική βιωσιμότητας αυτής στον χρόνο.

Το μοντέλο του Bridges για τη σημασία της μετάβασης

Ο Bridges (1991) υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή ζωή έχει επτά στάδια και λειτουργεί ως κύκλος. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό που ονομάζεται *ονειρευόμενοι το όνειρο* (dreaming the dream). Εκεί, στο μυαλό των ανθρώπων που φαντάζονται να δημιουργήσουν τον οργανισμό βρίσκονται όπλα και εργαλεία. Ιδέες, οραματισμοί, φαντασία και πεποίθηση για υλοποίηση είναι τα κυρίαρχα στοιχεία, τα οποία φέρνουν μία ομάδα ανθρώπων κοντά, προκειμένου να συγκεντρωθούν οι απαραίτητοι πόροι και να αρχίσουν οι επαφές που θα εξασφαλίσουν την πρόοδο στο επόμενο στάδιο. Στο σημείο αυτό, όλα τοποθετούνται στο επίπεδο των ιδεών και των επαφών. Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της *εκκίνησης του εγχειρήματος* (launching the venture) και αποτελεί τη φάση όπου ο οργανισμός βρίσκεται στα σπάργανα, έχει τις πρώτες του παραγωγικές δραστηριότητες και τα πρώτα έσοδα αρχίζουν να καταφθάνουν. Είναι με άλλα λόγια το αρχικό στάδιο έμπρακτης ανάπτυξης, χωρίς να έχει εκτυλιχθεί ένα καθαρό πλάνο λειτουργίας και παραγωγής, με τα πράγματα απλά να αρχίζουν να κυλούν φυσικά και τυχαία. Το τρίτο στάδιο ονομάζεται *έναρξη της οργάνωσης* (getting organized) και ουσιαστικά φέρνει τα πρώτα δείγματα συστηματοποίησης εντός οργανισμού, όπως τον καταρτισμό τμημάτων, τις πρώτες επενδυτικές απόπειρες, την εισαγωγή συστημάτων βελτιστοποίησης κ.α. Σε αυτό το στάδιο θα μπορούσε να πει κανείς ότι έχουμε να κάνουμε με μία επανίδρυση του οργανισμού, αφού πολλές από τις λειτουργίες του αλλάζουν καθεστώς και πλέον η μεθοδικότητα, η πρόβλεψη και ο σχεδιασμός έχουν βαρύνουσα σημασία. Το τέταρτο στάδιο είναι αυτό της *υλοποίησης* (Making it) και αφορά τις διαδικασίες που ξεκινούν να εφαρμόζονται ώστε ο οργανισμός να έχει τη σημαίνουσα θέση επιθυμίας του στον τομέα του. Ο οργανισμός εδώ ξεκινά την ανάπτυξη του και φέρνει εις πέρας τα στρατηγικά του σχέδια πέραν από τις προκλήσεις της αγοράς και τις εκπλήξεις που προκύπτουν. Στα πλαίσια αυτής της ανάπτυξης και της κίνησης προς τα εμπρός ξεκινούν και οι συγκρίσεις με τους υπόλοιπους οργανισμούς και τίθενται διλήμματα αλλαγών, τα οποία θα φέρουν την τρέχουσα επιχείρηση πιο κοντά σε κύρος και προφίλ ταιριαστό με έναν ολοκληρωμένο οργανισμό. Η ύπαρξη των συγκρίσεων και των προβληματισμών για τις λεπτομέρειες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

που πρέπει να τεθούν υπόψη προετοιμάζει το έδαφος για το επόμενο στάδιο. Αυτό είναι το στάδιο του *γίγνεσθαι του Οργανισμού* (becoming an institution). Σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός πετυχαίνει να γίνεται αντιληπτός ως τέτοιος τόσο από τα μέλη του, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του. Νέα άτομα και ομάδες αναλαμβάνουν αρμοδιότητες, προσλήψεις και αλλαγές ενεργοποιούνται προς μία πιο τεχνοκρατική προσέγγιση, με έμφαση στην τεχνογνωσία και την εξωστρέφεια. Ενδέχεται αυτό το στάδιο να είναι μακροπρόθεσμο, όπως και το προηγούμενο στον κύκλο ζωής του οργανισμού, αλλά ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό του είναι η φήμη που αποκτά σε αυτό το σημείο ο οργανισμός και ειδικά η εδραίωση αυτής, ως στοιχείο πια της εταιρικής ταυτότητας. Το έκτο στάδιο του κύκλου είναι το *κλείσιμο* (closing in) και αποτελεί τη διαδικασία κατά την οποίο ο οργανισμός, ευρισκόμενος συνήθως στο απόγειο του, επιλέγει την τακτική της εσωστρέφειας και της ανάλωσης σε ζητήματα που αφορούν τον ίδιο, χωρίς να λαμβάνει με επιτυχία και διάθεση ανάγνωσης τα ερεθίσματα που έρχονται από το περιβάλλον του. Αυτή η διαδικασία «κλεισίματος» είναι που δημιουργεί στον οργανισμό την απώλεια επαφής του με τους εξωτερικούς παράγοντες και του προκαλεί τη δυσχέρεια προσαρμογής του στις νέες συνθήκες. Αυτό το κλείσιμο είναι που σταδιακά οδηγεί τον οργανισμό σε κατάσταση παρακμής, είτε αυτή εκφραστεί ως ελεύθερη πτώση, με ραγδαίες και ταχείς εξελίξεις, είτε επέλθει πιο μακρόχρονα. Ούτως ή άλλως όμως, το κλείσιμο οδηγεί στο έβδομο και τελευταίο στάδιο του κύκλου, το οποίο είναι ο *θάνατος* (dying). Στο κλείσιμο του οργανωσιακού κύκλου ζωής, παραδείγματα θανάτου ενός οργανισμού είναι η χρεωκοπία, η εξαγορά ενός μέρους του από άλλους οργανισμούς, η αλλαγή στο ιδιοκτησιακό του καθεστώς κ.α.

Στη συνέχεια, υπεισερχόμενος βαθύτερα στην έννοια της αλλαγής, διέκρινε και έδωσε βαρύτητα στην διαδικασία της μετάβασης σε έναν οργανισμό που αποφασίζει να εκκινήσει μία διαδικασία μετασχηματισμού. Σύμφωνα με τον ίδιο, η μετάβαση ξεκινά όταν μία πρότερη κατάσταση φτάνει στο τέλος της. Τότε εκκινείται και η αναγκαιότητα της αλλαγής, με το άτομο να μπαίνει σε διαδικασία για να αλλάξει μία κατάσταση. Αυτή η κατάσταση διαφέρει από την σχεδιασμένη αλλαγή, η οποία έχει ένα συγκεκριμένο πλάνο και προγραμματισμό, πέραν από τις όποιες αλλαγές και μεταβολές μπορούν να εμφανιστούν στην πορεία. Υπό αυτήν την έννοια, η σχεδιασμένη αλλαγή βασίζεται σε υλοποιήσιμες ενέργειες, ενώ η έννοια της μετάβασης είναι πιο πολυδιάστατη και εμπλέκει και ψυχολογικές διαδικασίες. Επομένως, η συνθετότητα της απαιτεί και άλλου είδους μεθοδολογική μελέτη. Ο Bridges βρίσκει τη σχεδιασμένη από πριν αλλαγή πιο μηχανιστική και θεωρεί ότι είναι η μετάβαση αυτή που θα πρέπει να μελετάται και να τίθεται υπό επιστημονικό πρίσμα, προκειμένου τα αποτελέσματα της να είναι επιτυχημένα και λειτουργικά για τον οργανισμό.

Η μετάβαση έχει τρεις φάσεις υλοποίησης. Η πρώτη είναι η φάση του *τελειώματος* (ending) και αφορά τις καταστάσεις όπου, καθώς ολοκληρώνονται, θα πρέπει τα άτομα να διαχειριστούν το τέλος τους και σταδιακά να αποδεχτούν την αλλαγή ή την απώλεια, με σκοπό να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα. Η διαδικασίας του τελειώματος μοιάζει με τη διαδικασία χειρισμού μιας κατάστασης πένθους, όπου απαιτείται χρόνος ώστε τα άτομα να καταφέρουν να εντάξουν την απώλεια στη ζωή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τους και να βρουν τρόπου να προχωρήσουν, χωρίς να παραμένουν καθηλωμένοι σε αυτήν. Σε αυτή τη φάση είναι αναγκαία η συνειδητοποίηση της συναισθηματικής κατάστασης όπως επίσης και η γνωστική επεξεργασία αυτής. Για παράδειγμα, όταν ένας οργανισμός αποφασίσει να εδραιώσει ένα αυτόματο σύστημα λειτουργιών σε ένα τμήμα, τα άτομα που είχαν την αρμοδιότητα γι' αυτήν τη λειτουργία ενδέχεται να βιώσουν συναισθήματα απώλειας και ανημπορίας, επομένως είναι σημαντικό να μπορεί να συνυπολογιστεί αυτή η προοπτική κατά τη διαδικασία μετάβασης. Η δεύτερη φάση είναι αυτή της *ουδέτερης ζώνης* (neutral zone) και αποτελεί ένα τόπο μεταιχμιακό, μιας και η πρότερη κατάσταση που έφτασε στο τέλος της έχει ολοκληρωθεί, χωρίς όμως να έχει εδραιωθεί παράλληλα το νέο καθεστώς, το οποίο βρίσκεται στο ξεκίνημα του. Εδώ, όλα βρίσκονται «εν εξελίξει» και τα άτομα που βιώνουν την αλλαγή δεν έχουν καταφέρει να την εντάξουν στο πρόγραμμα τους. Αυτό μπορεί να έχει σημαντικές ψυχολογικές επιπτώσεις στα εμπλεκόμενα μέρη, όπως δημιουργία άγχους, άρνησης, εμφάνισης σημαντικών παραγωγικών λαθών και απογοήτευσης. Με άλλα λόγια, η διαδικασία εισαγωγής στην ουδέτερη ζώνη αποτελεί μία διαρκώς μεταβαλλόμενη κατάσταση, η οποία θα πρέπει να γίνει αποδεχτή ως πραγματικότητα στον οργανισμό και την ίδια στιγμή να έχει ενίσχυση μέσω ενημέρωσης, ανατροφοδότησης και ελευθερίας των ατόμων να επανακαθορίσουν τη στάση τους απέναντι στα νέα δεδομένα. Η καταγραφή της τάσης που έχουν τα άτομα σε αυτή τη φάση είναι ήσσονος σημασίας, προκειμένου να υπάρξουν και οι κατάλληλες παρεμβάσεις προς την ομαλοποίηση της κατάστασης. Έτσι, και πάλι η μετάβαση εδώ διαφέρει από τη σχεδιασμένη αλλαγή, αφού το πλάνο του χρόνου μπορεί να μεταβληθεί, ενώ και οι εγχειρηματοποιήσεις μπορούν να αλλάξουν ρυθμό και να γίνουν πιο αργές από πλευράς υλοποίησης. Την ίδια στιγμή, δεν είναι απίθανο να αναδυθούν και δημιουργικές τάσεις, οι οποίες δεν είχαν συνυπολογιστεί εξ΄αρχής, και να δώσουν λύσεις που δε είχαν προβλεφθεί. Η φάση της ουδέτερης ζώνης είναι και η φάση που διαρκεί περισσότερο. Η τελευταία φάση είναι αυτή της *νέας αρχής* (new beginning). Σε αυτό το τελευταίο στάδιο, η αμφιβολία και το απρόβλεπτο έχουν μετριαστεί και η αλλαγή εσωτερικεύεται ως διαδικασία και εντάσσεται προοδευτικά στην καθημερινότητα των πράξεων των ατόμων. Προκειμένου να συμβεί αυτό, τα τμήματα που υλοποιούν την αλλαγή θα χρειαστεί να επεξηγούν τα κίνητρα της αλλαγής και των σκοπών τους. Το σχέδιο που υλοποιούν τα εμπλεκόμενα μέρη θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και σαφές, ώστε να διακρίνονται με σαφήνεια τα στάδια του και να μην υπάρχει σύγχυση αναφορικά με την εφαρμογή του. Είναι εξίσου σημαντικό τα ίδια τα άτομα να μην εκτελούν απλά εντολές αλλά να γίνονται τα ίδια φορείς της αλλαγής, να υιοθετούν ευθύνες και ρόλους. Ο Bridges συνοψίζει αυτήν του την πρόταση σε τέσσερις άξονες: στον σκοπό, στην εικόνα του οράματος, στο πλάνο της υλοποίησης και στο ρόλο που χρειάζεται να αναλάβει κάθε άτομο σε αυτή τη διαδικασία.

Η μετάβαση χρειάζεται το πέρασμα και από τις τρεις αυτές φάσεις, προκειμένου να λάβει χώρα με επιτυχία η όποια αλλαγή. Σε αυτή τη διαδικασία, η ανατροφοδότηση, οι μεταβολές, οι επιτυχίες και η ενίσχυση αυτών είναι σημαντικές, διαφορετικά δεν είναι πιθανό να παγιωθούν τα αποτελέσματα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οργανωσιακή κουλτούρα

Όπως κάθε κοινωνική έννοια που εμπλέκει τα άτομα, έτσι και το ζήτημα του ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας δε θα μπορούσε να καταλήξει σε κοινή συμφωνία, ειδικά τη στιγμή όπου η ίδια η λέξη "κουλτούρα" αποτελεί μία καλειδοσκοπική έννοια, που δίνει απαντήσεις ανάλογα με τις αντανακλάσεις της. Το λεξικό της Οξφόρδης αναφέρει στο λήμμα κουλτούρα ότι είναι "ο τρόπος ζωής, ειδικά τα ευρύτερα έθιμα και οι πεποιθήσεις ενός συγκεκριμένο γκρουπ ανθρώπων σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο". Δίνοντας βαρύτητα στο πολυσχιδές της έννοιας, ο Hall (1976) έρχεται να ονοματίσει την κουλτούρα ως "[...] το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μία όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πως σκεφτόμαστε, πως κινούμαστε, πως λύνουμε προβλήματα, πως οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις». Έτσι η κουλτούρα, όπως αναφέρει ο Pettigrew, (1979), αποτελεί ένα "σύστημα από "σημασίες" που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μία ομάδα σε ένα δεδομένο χρονικό σημείο. Αυτό το σύστημα, συγκροτημένο από νοήματα, έννοιες, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες δίνει ερμηνεία για τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Ο Hofstede (2011) ταυτίζει την κουλτούρα με ένα φαινόμενο το οποίο είναι αυστηρά συλλογικό και δρα προγραμματικά στις ανυθρώπινες γνωστικές διαδικασίες, οι οποίες διακρίνουν και ρυθμίζουν τις διομαδικές σχέσεις, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και νόρμες. Οι Kroeber & Kluchohn, (1963), εστιάζουν στη βαρύτητα της συμπεριφοράς και αναφέρουν ότι «Η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προσλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων».

Τα πολυδιάστατα συμπεράσματα για τις πολύπλευρες όψεις των ορισμών ισχύουν και γι΄ αυτόν της οργανωσιακής κουλτούρας, ο οποίος εμπλέκει και τις έννοιες των αποτελεσμάτων των συμπεριφορών και των ευρύτερων πράξεων που λαμβάνουν χώρα μέσα σε ένα οργανισμό. Ο Schein (2010) δίνει έναν ορισμό τις οργανωσιακής κουλτούρας με βάσεις τις αναπαραστάσεις που δια- μοιράζονται: "η κουλτούρα ενός γκρουπ μπορεί τώρα να οριστεί σαν ένα μοτίβο μοιρασμένων βασικών υποθέσεων, μαθημένα από ένα γκρουπ, καθώς αυτό επίλυσε ζητήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ενσωμάτωσης, τα οποία δούλεψαν αρκετά καλά για να θεωρηθούν έγκυρα και, εν κατακλείδι, να μαθευτούν από τα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος πρόσληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα". Ο Sathe, (1983) στέκεται επίσης στον πολυεπίπεδο χαρακτήρα της ίδιας της έννοιας, και αναφέρει ότι αποτελείται από φράσεις και έμπρακτες δράσεις, οι οποίες μοιράζονται μεταξύ των μελών μιας ομάδας και αφορούν αξίες που έχουν ανθεκτικότητα στο χρόνο, ενώ έχουν εδραιωθεί τόσο σε ρητό όσο και σε άρρητο επίπεδο. Κατά τους Van den Berg & Wilderom (2004) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι "μοιρασμένες προσλήψεις οργανωσιακών εργασιακών πρακτικών μέσα σε οργανωσιακές μονάδες, οι οποίες διαφέρουν από άλλες οργανωσιακές μονάδες". Παράλληλα, η έννοια αυτή συμπεριλαμβάνει συμβολοποιήσεις, τελετουργίες και ρυθμίσεις σχέσεων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μεταξύ των μελών της ομάδας, αλλά και πέραν από αυτή. Οι Jelinek, Smircich, & Hirsch, (1983, σελ. 337) αναφέρουν και την ανθεκτικότητα της, τονίζοντας ότι η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει «κάποια υποβόσκουσα δομή νοήματος, η οποία επιμένει στο χρόνο, περιορίζοντας τις ανθρώπινες προσλήψεις, νοηματοδοτήσεις και συμπεριφορές». Οι Frost et al. (1950, σελ. 17) δίνουν βαρύτητα στις συμβολοποιήσεις μεταξύ των ατόμων, τονίζοντας ότι "το να μιλά κάποιος για την οργανωσιακή κουλτούρα σημαίνει το να μιλά για τη σημασία των συμβολισμών των ανθρώπων – για τελετές, μύθους, ιστορίες και θρύλους – και για τη μετάφραση των συμβάντων, των ιδεών και των εμπειριών, τα οποία επηρεάζονται και σχηματοποιούνται από τις ομάδες, εντός των οποίων ζουν". Οι οργανισμοί να παράγουν δηλαδή ένα γνωστικό πλαίσιο μεταξύ των μελών τους, το οποίο να επιδέχεται έναν περιορισμό από δομικές ή εξωτερικές διαδικασίες, και τελικά να ωθεί τους ανθρώπους μέσα σε αυτόν να συμπεριφέρονται διαφορετικά από τις προκαθορισμένες πεποιθήσεις και νόρμες τις οποίες συναντούν στην κοινωνία στην οποία ζουν (Baum, 1987; Jackall, 2010).

Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή

Ένα μεγάλο σώμα ερευνών τα τελευταία χρόνια επιχειρεί να μελετήσει τις απόπειρες αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας μέσα από τη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής. Ο Alvesson (2002) αναφέρει ότι η αλλαγή αυτή διεξάγεται στα πλαίσια ενός μεγάλου τεχνοκρατικού project, το οποίο μετασχηματίζει μακρόπνοα την κουλτούρα ενός οργανισμού, με βάση μεθοδικά βήματα και τμηματικές αλλαγές, οι οποίες χρειάζονται χρόνο για να εξαπλωθούν και τελικά να εδραιωθούν. Προκειμένου να λάβει σάρκα και οστά το πλάνο της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, θα πρέπει αρχικά να υπάρξει η καταγραφή και η απεικόνιση της κυρίαρχης κουλτούρας στον οργανισμό και εν συνεχεία να υπάρξει ο καθορισμός τόσο των αντικειμενικών σκοπών της αλλαγής, όσο και του πλάνου που θα τις πραγματοποιήσει. Στη συνέχεια, ο υπολογισμός θα χρειαστεί να εστιάσει στην υπάρχουσα κατάσταση του οργανισμού και να ιδωθεί το πόσο απέχει από τις αλλαγές που είναι επιθυμητό να πραγματοποιηθούν. Μετά από τους προβλεπτικούς απολογισμούς, αναπτύσσεται το πλάνο για τις αλλαγές στην κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα. Ακολουθεί η εφαρμογή του πλάνου και στη συνέχεια γίνεται μεθοδική και αναλυτική αξιολόγηση της πορείας του και των αλλαγών που αρχίζει να επιφέρει, ούτως ώστε αυτές να μπορούν να εδραιωθούν και να δώσουν το έναυσμα για επόμενες αλλαγές στο άμεσο ή στο μακρινό μέλλον. Σε αυτή τη διαδικασία εμπλέκονται σύμβουλοι, εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο δύναται να έχει προσληφθεί, προκειμένου να σχεδιάσει, να προβλέψει και να καταγράψει τα δεδομένα των αλλαγών.

Σύμφωνα με τον Beer (2000) υπάρχουν εφτά υπο- αρχές για την αλλαγή εταιρικής κουλτούρας, οι οποίες υλοποιούνται «από τα πάνω προς τα κάτω» και συγκεκριμένα από την ηγεσία του management:

1. Κινητοποίηση και ενεργητικότητα για αλλαγή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2. Ανάπτυξη και χάραξη μία νέας κατεύθυνσης
3. Εντοπισμός των εμποδίων που υπάρχουν εντός του οργανισμού, τα οποία αποτελούν ανάχωμα για την εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής
4. Ανάπτυξη ενός οράματος ευθυγραμμισμένου με το πλάνο εργασιών
5. Επικοινωνία και εμπλοκή των ατόμων του οργανισμό στο πρόγραμμα της οργανωσιακής αλλαγής
6. Ενθάρρυνση της συμπεριφορικής αλλαγής των ατόμων με βάση το πλάνο αλλαγής
7. Καταγραφή της προόδου του πλάνου και τροποποίηση αρχικών επιλογών με βάση αυτή.

Σε αντίθεση με την παραπάνω διαδικασία, η οποία βασίζεται σε στοχοκατευθυνόμενα βήματα, η διαδικασία της αναπλαισίωσης έχει πιο τοπικό χαρακτήρα και δεν αποτελεί μια δράση που ξεκινά και συντηρείται «από τα πάνω». Οι φορείς των αλλαγών είναι συχνά ομάδες εργασίας, οι οποίες αναλαμβάνουν τις διαδικασίες και ορισμένοι διαμεσολαβητές, οι οποίοι έχουν περισσότερο συντονιστικό ρόλο. Ένα άλλο χαρακτηριστικό αυτής της απόπειρας αλλαγής είναι συχνά άρρητες διαδικασίες, αφού το πλάνο αυτό δεν επικοινωνείται ως κάτι μεγαλόπνοο ή μία καμπάνια, η οποία θα πρέπει να γίνει γνωστή αλλά ως μία εσωτερική διαδικασία η οποία ανασχηματίζει τον οργανισμό μέσα από τη διαπροσωπική επαφή και δράση. Εδώ, οι φορείς της αλλαγής ασκούν επιρροή μέσα από την καθημερινότητα και την τριβή, χωρίς να χρειάζεται να δίνουν εντολές και να ακολουθούν ένα συγκεκριμένο πρότυπο πλάνου. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αλλαγή αυτή έχει περισσότερο ένα βιωματικό και παιδαγωγικό χαρακτήρα, παράγοντες οι οποίοι αναδιαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού.

Θα πρέπει πάντως να τονιστεί ότι τα δύο προαναφερθέντα σχήματα αλλαγών δεν εφαρμόζονται αυστηρά, αλλά μπορεί να υπάρξει και η διαλεκτική τους σύνδεση. Για παράδειγμα, ένας εκπρόσωπος του top management μπορεί να έχει επικοινωνήσει το πλάνο της αλλαγής του και να το εγχειρηματοποιεί με βάση το σχεδιασμό στον οργανισμό, αλλά τα επιμέρους βήματα να περιλαμβάνουν και επιμέρους αλλαγές σε μικρο- επίπεδο, με τις διαπροσωπικές επαφές στα τμήματα να διατηρούν χώρο ελευθερίας έκφρασης και αλληλεπίδρασης. Επομένως, οι αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι αυστηρά μονοδιάστατες.

Ηγεσία και οργανωσιακή αλλαγή

Η έννοια της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα εμπλέκει με τη σειρά της και τη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής.

Οι McLean & Smits (2003) αναφέρουν ότι η βάση της δράσης του ηγέτη είναι ο μη καταναγκαστικός χαρακτήρας των παρεμβάσεων του, ο οποίος παρουσιάζει, συντονίζει και δίνει κατευθυντήριες γραμμές στα άτομα και τις ομάδες ενός οργανισμού, προκειμένου να πετύχει τον αντικειμενικό του σκοπό. Ο Soderholm (1989) επιχειρηματολογεί πάνω στον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στην παραγωγή νέων στρατηγικών, οι οποίες ευνοούν την καινοτομία και παράγουν έτσι νέα, βελτιωμένα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Έτσι, η δημιουργικότητα και η ικανότητα παραγωγής νέων οραμάτων και εγχειρημάτων είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία και δύνανται να προωθήσουν αποτελεσματικά τις διαδικασίες για την πραγματοποίηση οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα με τον Yukl (1989, σελ. 253) και την εστίαση του στις διαδικασίες επιρροής, η ηγεσία "[...] χρειάζεται να ενσωματώνει στρατηγικές και μεθόδους επιρροής σε στόχους, δεσμευτικές επιδράσεις και συμμόρφωση στην συμπεριφορά για τον στόχο, ώστε να επιτευχθούν οι υποκειμενικοί σκοποί, η διατήρηση και ταυτοποίηση της επιρροής στην ομάδα και η επίδραση στην κουλτούρα ενός οργανισμού". Με αφορμή τη σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής αλλαγής, ο Daft (2005) αναφέρει ότι η ίδια η ηγεσία έχει σκοπό την παραγωγή επιρροής από τον ηγέτη στα υφιστάμενα του μέρη, με αποτέλεσμα την πρόκληση αλλαγής σε ένα δεδομένο πλαίσιο, πάντοτε με βάση το σχεδιασμένο πλάνο παρέμβασης, το οποίο χρειάζεται να τηρηθεί προκειμένου να έχει επιτυχία.

Οι Kouzes & Posner (1995) τονίζουν ότι υπάρχουν πέντε βασικές πρακτικές ηγεσίας, οι οποίες αποτελούν την παραδειγματική υιοθέτηση του εν λόγω ρόλου. Η πρώτη πρακτική αφορά την μοντελοποίηση του τρόπου και αφορά την κατασκευή ενός πλάνου, το οποίο διακατέχεται από συγκεκριμένα βήματα και προσχεδιασμένες διαδικασίες και προβλέψεις. Η δεύτερη πρακτική είναι αυτή της ικανότητας να εμπνεύσει ο ηγέτης ένα όραμα το οποία δε θα είναι ατομικό, αλλά κοινό από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές του οργανισμού. Η Τρίτη πρακτική παραδειγματική ηγεσίας είναι αυτή της ικανότητας να προκαλεί και να αναδιαμορφώνει τη διαδικασία αλλαγής, έχοντας πάντα κατά νου ότι η υλοποίηση χρειάζεται αποφασιστικότητα, αλλά και αναστοχασμό. Η τέταρτη πρακτική είναι αυτή της δυνατότητας εμπλοκής των υπόλοιπων μερών σε ανάληψη δράσης και αφορά την ικανότητα του ηγέτη να προκαλεί την κινητοποίηση των ατόμων, προκειμένου να δρουν εναρμονισμένα και αποτελεσματικά, σε σύμπνοια με τα βήματα του πλάνου αλλαγής. Τέλος, η πέμπτη πρακτική είναι αυτή της ενθάρρυνσης όλων των ατόμων και των ομάδων πάνω στις προσπάθειες που κάνουν για εσωτερίκευση και παγίωση της αλλαγής. Η ενθάρρυνση αποτελεί βασικό παράγοντα ενδυνάμωσης των ατόμων κατά τη διαδικασία και βοηθά να αμβλύνονται τα αρνητικά συναισθήματα προκύπτουν από τα νέα δεδομένα και καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Schein (2013), η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκεται σε διαλεκτική με την ηγεσία, ως έννοιες πλαστικές οι οποίες αναδιαμορφώνονται στην καθημερινή πρακτική του οργανισμού. Έτσι, ο ηγέτης δέχεται αναπόδραστα την επίδραση της (οργανωσιακής) κουλτούρας αλλά αλληλεπιδρά με αυτήν, με αποτέλεσμα να δημιουργεί νέους τύπους ηγεσίας, οι οποίοι δε μένουν ανεπηρέαστοι από τις σχέσεις του με τα μέλη του εν λόγω οργανισμού, με αποτέλεσμα η προσπάθεια για την οργανωσιακή αλλαγή να εκκινεί μέσα από ένα ορισμένο πλάνο, αλλά να δέχεται τελικά αναπροσαρμογές και αναδιατυπώσεις εξαιτίας της φυσικής ροής των πραγμάτων.

Ο Kanter (1983) καταγράφει δεξιότητες, τις οποίες θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης, προκειμένου να μπορεί να εγχειρηματοποιήσει αποτελεσματικά την οργανωσιακή αλλαγή. Αυτές είναι:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η εναρμόνιση με το περιβάλλον. Ο ηγέτης χρειάζεται να αντιληφθεί τις συνθήκες, μέσα στις οποίες καλείται να δράσει, τις κυρίαρχες νόρμες και τάσεις, τις στερεοτυπίες που έχουν εδραιωθεί και ανταλλάσσονται, την κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού. Η επαφή του με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα είναι σημαντική προκειμένου να μπορεί να προβλέψει και να σχεδιάσει κάθε απόπειρα αλλαγής μέσα σε αυτό.

Η αμφισβήτηση της κυρίαρχης οργανωσιακής σοφίας. Ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να ασκεί γόνιμη κριτική στην καθεστηκυία τάξη πραγμάτων του οργανισμού και να μπορεί να αποφεύγει τη διαιώνιση μια ορθόδοξης νοοτροπίας, η οποία καθηλώνει τις διαδικασίες ανάπτυξης και τον κρατά στάσιμο. Αυτό θα γίνει με την προσεκτική εξέταση της κατάστασης και την αμφισβήτηση της λειτουργικότητας του παρόντος οργανωσιακού μοντέλου.

Η επικοινωνία ενός αποτελεσματικού πλάνου. Ο ηγέτης, προκειμένου να αλλάξει τον οργανισμό ή ένα συγκεκριμένο κομμάτι λειτουργίας του, θα πρέπει πρώτα να κάνει σαφές και κατανοητό το όραμα του. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν έχει καταστρώσει ένα συγκεκριμένο πλάνο παρέμβασης και αρχίζει να το κοινωνεί στα εμπλεκόμενα μέρη του οργανισμού. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη, προκειμένου οι δέκτες να δεχθούν την επιρροή του και να μπουν σε διαδικασία αφομοίωσης του τρόπου με τον οποίο μπορούν να επέλθουν οι αλλαγές.

Το χτίσιμο αποτελεσματικών συμμαχιών. Ένα πλάνο αλλαγής μπορεί να έχει επιτυχία και ανθεκτικότητα στον χρόνο, όταν υλοποιηθεί από ομάδες που έχουν εσωτερικεύσει το όραμα του ηγέτη που θέλει να το εφαρμόσει. Με άλλα λόγια, ένας άνθρωπος δε αρκεί για να γίνει αποδεχτό το πλάνο αλλαγής, αλλά απαιτούνται συμμαχίες, οι οποίες θα το προωθούν και θα το εφαρμόζουν. Η σύναψη συνασπισμών και συμμαχιών στον οργανισμό ισχυροποιεί τη στήριξη στην εφαρμογή του πλάνου και υπερβαίνει αρκετά από τα εμπόδια στην υλοποίηση του.

Μεταβίβαση ευθυνών στις ομάδες εργασίας. Ο ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει με τη στάση του και να μπορεί να εμπιστεύεται την ομάδα εργασίας, η οποία θα έχει ευθύνες πάνω στη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής. Η μετάθεση ευθυνών αυξάνει την εμπλοκή των προσώπων και τα κάνει να αισθάνονται πιο υπεύθυνα για το ρόλο τους, προκειμένου να μπορέσουν έτσι να έχουν μεγαλύτερη επιτυχία στις παρεμβάσεις τους και ο ηγέτης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να μοιράζει εξουσίες πάνω σε αυτό το ζήτημα.

Μάθηση της διατήρησης των αποτελεσμάτων. Ένα πλάνο αλλαγής δεν κρίνεται τόσο από το μετασχηματισμό που προκαλεί, όσο από την αντοχή των αλλαγών που προκάλεσε στο χρόνο. Ο ηγέτης που υλοποιεί την αλλαγή θα πρέπει να βρει τον τρόπο και τις δικλείδες εκείνες, οι οποίες θα διατηρήσουν λειτουργική την αλλαγή και θα την ενσωματώσουν ως μία εναλλακτική πλέον καθημερινότητα στο πρόγραμμα των μελών το οργανισμού.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ηρωοποιώντας τον καθένα. Η αναγνώριση, η επιβράβευση και η θετική ενίσχυση των μελών του οργανισμού είναι κεφαλαιώδους σημασίας για το καλό κλίμα στον οργανισμό. Ο ηγέτης οφείλει να έχει τη διορατικότητα του εντοπισμού επιτυχιών, αλλά και την ενθάρρυνση κάθε επιτυχίας στο άτομο, η οποία ανατροφοδοτεί την προσπάθεια του και το κάνει να έχει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και πίστη στις δυνάμεις του.

Οι φορείς των αλλαγών

Σημαντική για τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής είναι η δράση των φορέων των αλλαγών (change agents). Ο Tschirky (2011, σελ. 1) ορίζει τους φορείς αλλαγών ως «το άτομο ή την ομάδα που αναλαμβάνει το ξεκίνημα και τη διαχείριση της εργασίας της αλλαγής σε έναν οργανισμό». Οι φορείς των αλλαγών μπορούν να είναι εσωτερικοί, με την έννοια ότι συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες στον οργανισμό μπορούν να επωμιστούν την αποστολή αυτή ή εξωτερικοί, όπως είναι οι σύμβουλοι και οι managers που προσλαμβάνονται από ένα οργανισμό για να υλοποιήσουν το πλάνο αυτό. Η έρευνα πάνω στους φορείς των αλλαγών έχει φέρει και τη συνακόλουθη τυποποίηση, με κριτήριο τα εργαλεία που διαθέτουν και τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούν το σχέδιο της αλλαγής (Burke, 2011; Eikenberry, 2011; Mansfield, 2011; Thota, 2012). Ο πρώτος τύπος είναι αυτός της *εξωτερικής πίεσης* (outside pressure). Εδώ οι φορείς των αλλαγών είναι εξωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι επιχειρούν την αλλαγή ως έξωθεν δυνάμεις πίεσης, χρησιμοποιώντας τακτικές οι οποίες δεν εστιάζουν τόσο στη συνεργατικότητα, αλλά χαρακτηρίζονται από πιο ριζοσπαστικές τάσεις, όπως είναι οι καταλήψεις κτιρίων, οι μαζικές διαμαρτυρίες κ.α. Αυτές οι τακτικές έχουν τις περισσότερες φορές μεγαλύτερη ένταση από τη δράση που θα αναλάμβανε ίδια η ενδο- ομάδα. Ο δεύτερος τύπος είναι τα *άτομα που αλλάζουν την τεχνολογία* (people change technology) και αναδεικνύει μια πιο ατομοκεντρική προσέγγιση, αφού σε αυτήν την περίπτωση η διαδικασία της αλλαγής εστιάζει στην μετατροπή και την βελτίωση των ατομικών συμπεριφορών, όπως είναι η ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων κατά την εργασιακή συμπεριφορά, η ενδυνάμωση και η ανθεκτικότητα υπό συνθήκες πίεσης και η καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας. Το πρίσμα αυτού του τύπου παρεμβάσεων είναι ότι η ατομική αλλαγή θα προκαλέσει τελικά και την οργανωσιακή μετατροπή προς το καλύτερο. Ο τρίτος τύπος των φορέων της αλλαγής είναι αυτός της *ανάλυσης για την κορυφή* (analysis for the top), σύμφωνα με τον οποίο το πλάνο για την αλλαγή εστιάζει στον μετασχηματισμό της ίδια της δομής του οργανισμού. Αυτές οι παρεμβάσεις εξετάζουν το ευρύτερο πλαίσιο του οργανισμού και προχωρούν σε αλλαγές συστημάτων, ποιοτικών πρωτοκόλλων και τεχνολογίας, η οποία έχει ευρύτερη εφαρμογή στην οργανωσιακή ταυτότητα. Ο τελευταίος τύπος είναι αυτός της οργανωσιακής ανάπτυξης (organization development) και αφορά τις παρεμβάσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση της ενδο- ομαδικής και δι- ομαδικής επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, τα ζητήματα που αφορούν τις αποφάσεις και την ανάπτυξη σθένους και εξωστρέφειας των μελών του οργανισμού. Σημαντικό ρόλο παίζει εδώ η ανάλυση της οργανωσιακής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κουλτούρας, προκειμένου να τεθούν υπό το πρίσμα τα αλλαγής τα στοιχεία εκείνα, τα οποία θα προκαλέσουν τη βελτίωση προς τον επιθυμητό στόχο.

Σύμφωνα με τον Tschirky (2011), οι φορείς των αλλαγών έχουν τρεις τουλάχιστον διακριτούς ρόλους. Ο πρώτος είναι αυτός του συμβούλου, ο οποίος έχει την ευθύνη να δίνει πληροφορίες στα μέλη του οργανισμού με βάση τη δική του τεχνογνωσία και την εμπειρία του. Ταυτόχρονα, συλλέγει δεδομένα από τον οργανισμό και φροντίζει να κάνει γνωστά σε αυτόν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μεθοδολογική ανάλυση τους, προκειμένου αυτά να έχουν πρακτικό αντίκτυπο με την βελτιστοποίηση των παρεμβάσεων για την αλλαγή. Ένας άλλος ρόλος είναι αυτός του εκπαιδευτή, αφού μετά από την κατάστρωση του σχεδιασμού για τις παρεμβάσεις αλλαγής και την ενημέρωση των εμπλεκομένων, ο φορέας αλλαγής αναλαμβάνει την επικοινωνία του πλάνου και την ενδεχόμενη εκπαίδευση που χρειάζεται μετά ή πριν την υλοποίηση του. Την ίδια στιγμή, μπορεί τα μέλη του οργανισμού να χρειαστούν εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες, αλλά και να αναπτύξουν την ικανότητα να αφομοιώνουν μόνα τους τα νέα δεδομένα. Έτσι, ο φορέας αλλαγής χρειάζεται μέσω της εκπαίδευσης να κάνει τα άτομα να μπορούν να γίνονται αποδοτικότερα και να εσωτερικεύουν τη νέα τάξη πραγμάτων στον οργανισμό του με υποστήριξη ή και αυτόνομα. Τέλος, ο φορέας της αλλαγής έχει επιπρόσθετα το ρόλο του ερευνητή, αφού το αντικείμενο του χρειάζεται διαρκώς τη μελέτη των δεδομένων, ώστε να δύναται να αναπροσαρμόζει τα πλάνα του ή να διατηρεί ευελιξία στην εφαρμογή του σχεδίου αλλαγής. Παράλληλα, η έρευνα και η συνακόλουθη αξιολόγηση θα πρέπει να εντάσσονται στην προοπτική των επόμενων οργανωσιακών αλλαγών, δεδομένου του ότι μοιραία τα δεδομένα θα αποτελέσουν προβλεπτικούς παράγοντες σε βάθος χρόνου.

Αναφορικά με τα επιτυχημένα χαρακτηριστικά του φορέα της αλλαγής, ο Tschirky (2011) καταγράφει δέκα παράγοντες, οι οποίοι συγκροτούν την αποτελεσματικότητα του. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- *Αιμοφιλικότητα (Hemophily):* Ο φορέας θα πρέπει να έχει ομοιότητες με τα μέλη που θα υλοποιήσουν την αλλαγή. Μέσω της ταύτισης, η οποία φέρνει τα άτομα πιο κοντά, οι αλλαγές αναμένεται να είναι πιο επιτυχημένες, όταν τα άτομα που θα τις φέρουν εις πέρας νιώσουν ότι είναι πιο κοντά με το άτομο ή την ομάδα που τους ενημερώνει και τους εκπαιδεύει προς αυτή την κατεύθυνση.
- *Ενσυναίσθηση (empathy):* Η ικανότητα του φορέα αλλαγής να βιώνει συναισθήματα άλλων, ως εάν να ήταν ο ίδιος αποτελεί μία ικανότητα που ομαλοποιεί τη διαπροσωπική επαφή, κάνει την επικοινωνία πιο ουσιαστική και αποτελεί έναν τρόπο για την καλύτερη προσαρμογή και πραγματοποίηση του πλάνου αλλαγής.
- *Συσχέτιση (linkage):* Η δυνατότητα σύναψης επαφής ανάμεσα στον φορέα αλλαγής και τα μέλη του οργανισμού που ολοκληρώνουν το πλάνο έχει πλεονεκτήματα άμεσης και δημιουργικής επικοινωνίας, ενώ μπορεί να αυξήσει και την οργανωσιακή αφοσίωση.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- *Εγγύτητα (proximity):* Η εγγύτητα αποτελεί την ψυχολογική διαδικασία που βιώνεται από τον φορέα αλλαγής και τα άτομα με τα οποία συσχετίζεται. Αποτελεί επιδραστικό παράγοντα για την καλλιέργεια της ενσυναίσθησης και βοηθά στο να ισχυροποιηθεί η συσχέτιση και η συνεργατικότητα πάνω στις εργασίες που χρειάζεται να ολοκληρωθούν, ούτως ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.
- *Συγκρότηση (structuring):* Ο παράγοντας αυτός αφορά τη δυνατότητα του φορέα της αλλαγής να καθιστά διαυγή τον προγραμματισμό αυτής και να μπορεί να επαναπροσαρμόζει το πλάνο μετά από συνεννόηση και επικοινωνία.
- *Δυνατότητα (capacity):* Ο συγκεκριμένος παράγοντας αφορά τη δυναμική που έχει ο οργανισμός αναφορικά με τους πόρους που απαιτούνται, προκειμένου να προχωρήσει η υλοποίηση του πλάνου αλλαγής. Οι πόροι δεν αφορούν μόνο τα κεφάλαια, αλλά και τα άτομα και τις δυναμικές εκείνες διαδικασίες, οι οποίες θα λειτουργήσουν ως πρώτη ύλη, πριν την εκκίνηση του πλάνου.
- *Ανοιχτότητα (openness):* Η ανοιχτότητα αποτελεί την ικανότητα του φορέα της αλλαγής να μπορεί να αφουγκραστεί τα αιτήματα και τα συμπεράσματα των ατόμων του οργανισμού. Αυτή η ικανότητα ανοίγει το δρόμο για την ανάπτυξη αμφίδρομης επικοινωνίας και αποτελεσματικότερης επιρροής.
- *Επιβράβευση (reward):* Εδώ ο παράγοντας περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και τις δράσεις που αφορούν τη θετική ενίσχυση των ατόμων που επιτυγχάνουν ή πρόκειται να προχωρήσουν στην αλλαγή. Η θετική ενίσχυση και τα κίνητρα που μπορεί να ανακοινώνει και να πραγματοποιεί ο φορέας της αλλαγής συνεισφέρουν στην υλοποίηση του πλάνου και στην ανατροφοδότηση που μπορεί να έχει από αυτό.
- *Ενέργεια (energy):* Η ενέργεια αφορά την ενσώματη, πνευματική και ψυχολογική διάσταση που έχει ο φορέας ή οι φορείς των αλλαγών, οι οποίοι μπορούν να διαθέσουν για να φέρουν εις πέρας το πλάνο τους. Αυτοί οι πόροι διοχετεύονται στην καθημερινή τους πρακτική και τους βοηθούν να ανταπεξέλθουν στην εφαρμογή της αλλαγής και σε όλα τα νέα δεδομένα που μπορούν να προκύψουν σε αυτή την πορεία.
- *Συνέργεια (synergy):* Η συνέργεια εδώ νοείται ως η διαρθρωτική, αλληλεπιδραστική ενίσχυση των παραγόντων που καταγράφηκαν παραπάνω και τονίζει ότι κάθε παράγοντας δεν αποτελεί ένα περιχαρακωμένο χαρακτηριστικό, αλλά έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει και να επηρεάζεται από τα υπόλοιπα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μελέτη Περίπτωσης
Horizon Travel

Horizon Travel

Η Horizon Travel Inc. είναι μία D.M.C. (Destination Management Company) και δραστηριοποιείται στον τομέα του εταιρικού συνεδριακού τουρισμού, απασχολώντας την περίοδο αυτή τριάντα επτά υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης, ερχόμενοι από διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, και η επίσημη γλώσσα της εταιρείας είναι η αγγλική. Ιδρύθηκε το 1948 και διοργάνωνε αρχικά κρουαζιέρες και εξειδικευμένες ομαδικές ξεναγήσεις. Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την πλήρη κάλυψη μεμονωμένων αλλά και ομαδικών ταξιδιωτικών αναγκών, τις υπηρεσίες μεταφορών και τη διοργάνωση event, θεματικών πάρτι και δράσεων αναψυχής. Ειδικότερα, η Horizon εξειδικεύεται στην παροχή inbound ταξιδιωτικών προϊόντων σε οργανισμούς, τα οποία συνήθως προσφέρονται από τους πελάτες της εταιρείας ως εταιρικές παροχές. Το 40- 42% των πελατών της προέρχεται από την αγορά της Βορείου Αμερικής, με το υπόλοιπο κομμάτι να περιλαμβάνει πελάτες από τη Γερμανία, τη Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Μπενελούξ και την Ιταλία. Χρηματοδοτεί επίσης διάφορα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και οικολογικής τεχνολογίας.

Το 2018 η εταιρεία προχώρησε σε ριζική ανακαίνιση του προτύπου χωρικής οργάνωσης στα γραφεία της, υιοθετώντας το πρότυπο open plan (ανοιχτής διάταξης) προχωρώντας σε ποικίλες δράσεις εκμοντερνισμού της εταιρικής της κουλτούρας, αφού όπως αναφέρουν οι Myerson & Ross (2003, σελ. 8) για τους χώρους γραφείων «αποτελούν κεντρικά κοινωνικά τοπόσημα, που επηρεάζουν όχι μόνο την οικονομική ανάπτυξη, αλλά επίσης την κουλτούρα, το lifestyle, το περιβάλλον και την εικόνα του αστικού τοπίου». Αυτή η χωροθέτηση χαρακτηρίζεται από μεγάλους χώρους, με τα γραφεία σε σειρά με ευθεία διάταξη. Οι χώροι είναι ενιαίοι και λιτά διακοσμημένοι, με ελεύθερο το ατομικό γραφείο και την επιφάνεια του, χωρίς την παρουσία διαχωριστικών παρεμβάσεων. Αυτό το πλάνο χωροθέτησης αντανακλά την ιεράρχηση μιας εταιρείας, με τους μεγάλους χώρους να φιλοξενούν τους υπαλλήλους για την καθημερινή τους πρακτική και τους πιο περιορισμένους χώρους να διατίθενται στους διευθυντές των τμημάτων και τα στελέχη με υψηλόβαθμες αρμοδιότητες (για μια σύνοψη του πλάνου ανοιχτής διάταξης, Γεωργιάδου etal., 2015).

Επιπλέον ενέργειες που εκτέλεσε στην προσπάθεια της να ενδυναμώσει ακόμη περισσότερο το κλίμα οργανωσιακής αρετής, επενδύοντας στο ανθρώπινο κεφάλαιο και την σύσφιξη των σχέσεων του προσωπικού, ήταν η πρόσληψη οργανωσιακής ψυχολόγου πλήρους απασχόλησης στην εταιρεία, η δρομολόγηση καθορισμού ετήσιου εκπαιδευτικού budget για όλους τους υπαλλήλους, η επένδυση σε team–building δραστηριότητες και η εγκαθίδρυση της δυνατότητας τηλεργασίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

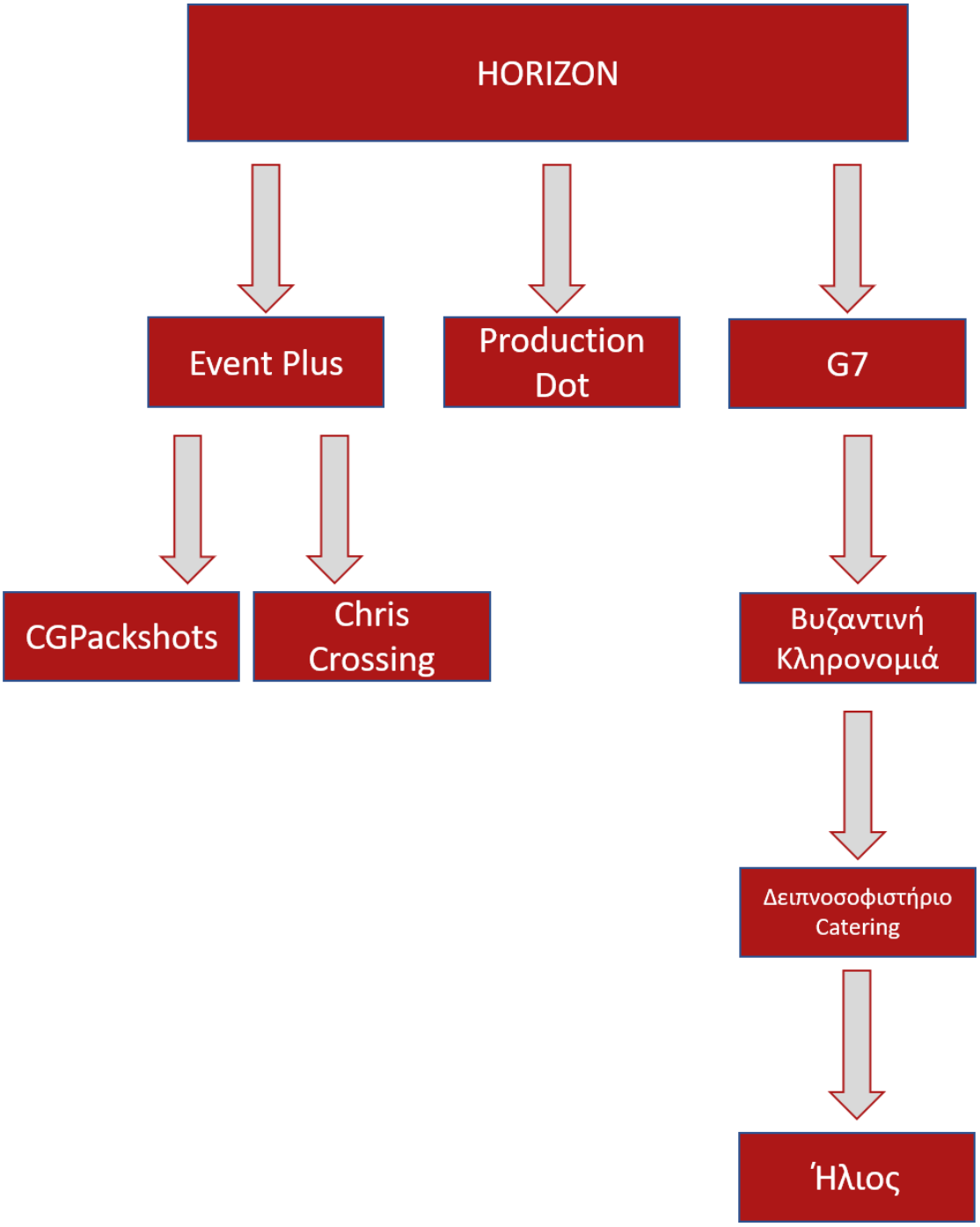
1.1) Στρατηγική της εταιρείας

Η στρατηγική, που ακολουθεί η εταιρεία, είναι στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς οι υπηρεσίες που προσφέρει χαρακτηρίζονται από concept καινοτόμα, ιδιαίτερα για τον κλάδο, που ξεφεύγουν από τη νόρμα και σχεδιάζονται κάθε φορά εξ' αρχής tailor made για τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη. Πρόκειται για μία επιχείρηση εντάσεως εργασίας, όπως και όλος ο κλάδος του συνεδριακού τουρισμού, με το εργατικό κόστος να αποτελεί περίπου το 68% του συνολικού κόστους παραγωγής. Ως εκ τούτου, η στρατηγική της πέρα από πελατοκεντρική είναι και αρκετά ανθρωποκεντρική, υποστηρίζοντας διαρκώς τους εργαζομένους και προωθώντας ένα κλίμα οικογενειακό, με μεγάλο κομμάτι της εταιρείας να βιώνει οργανωσιακή δέσμευση αλλά και το αίσθημα του ανήκειν στην ομάδα (Fragou, 2018). Επιπλέον, στην προσπάθειά της να εξασφαλίσει την ίδια ποιότητα σε κάθε υπηρεσία που προσφέρει και καθώς ο κλάδος χαρακτηρίζεται κυρίως από μεταπώληση υπηρεσιών, η εταιρεία τα τελευταία χρόνια επεκτάθηκε στην σύσταση διαφόρων ειδών θυγατρικών, καλύπτοντας τελικά όλο και περισσότερες από τις ανάγκες της inhouse.

1.2) Θυγατρικές της Horizon Group

Ειδικότερα, οι εταιρείες που αυτή την στιγμή υπάγονται στην Horizon, είτε άμεσα, δηλαδή με μετοχικό κεφάλαιο που η ίδια κατέχει σε εκείνες, είτε έμμεσα, δηλαδή με μετοχικό κεφάλαιο, που η μία θυγατρική κατέχει σε κάποια άλλη, αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Οι παραπάνω εταιρείες είναι θυγατρικές της Horizon, λειτουργούν ωστόσο ταυτόχρονα και ως οι κύριοι προμηθευτές της, μέσω των οποίων εξυπηρετεί τους πελάτες της διοργανώνοντας τις διάφορες εκδηλώσεις, ως εξής:

Α) Horizon ως απευθείας μέτοχος στις:

I. Event Plus: Εταιρεία διοργάνωσης εταιρικών εκδηλώσεων και συνεδρίων στον ελλαδικό χώρο. Καλύπτει το κενό της Horizon σε επίπεδο local corporate και ταυτόχρονα, έχοντας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

καλύτερη επαφή με την ελληνική αγορά, εξυπηρετεί την μαμά εταιρεία παρέχοντας υπηρεσίες που αφορούν το management καλλιτεχνών για τα διάφορα event, τις δραστηριότητες team building και την παραγωγή εταιρικών video.

II. Production Dot: Εταιρεία διακόσμησης και στολισμού εταιρικών εκδηλώσεων. Αυτή την στιγμή λειτουργεί εξυπηρετώντας αποκλειστικά την Horizon, η οποία πέρα από μαμά εταιρεία είναι και ο μοναδικός πελάτης της.

III. G7: Επενδυτική εταιρεία με σκοπό τη διαχείριση χώρων και prive party, την επένδυση σε χώρους, ξενοδοχεία και εταιρείες του τουριστικού κλάδου και την ίδρυση θυγατρικών εταιρειών των οποίων οι δραστηριότητες συνάδουν με αυτές του ομίλου.

Β) Horizon ως έμμεσος μέτοχος:

I. CG Packshots: Θυγατρική εταιρεία της Event Plus με κύρια δραστηριότητα τις 3D και 4D εκτυπώσεις.

II. Chris Crossing: Θυγατρική εταιρεία της Event Plus. Πρόκειται για εταιρεία μεταφοράς με στόλο που αποτελείται από πολυτελή βαν και μίνι βαν.

III. Βυζαντινή Κληρονομιά: Θυγατρική εταιρεία της G7 με κύρια δραστηριότητα την επένδυση στον κλάδο της εστίασης.

IV. Δειπνοσοφιστήριο Catering: Θυγατρική εταιρεία της Βυζαντινής Κληρονομιάς. Πρόκειται για εταιρεία Catering με αποκλειστική χρήση σημαντικών χώρων στην Αθήνα όπως το Island, το μουσείο Γουλανδρή, το ίδρυμα πολιτισμού Σταύρος Νιάρχος κ.λπ.. Κατ' επέκταση, το συγκεκριμένο catering εξυπηρετεί τις ανάγκες τόσο της Horizon όσο και της Event Plus, είτε ως απευθείας προμηθευτής του φαγητού στους χώρους που γίνονται οι εκδηλώσεις τους, είτε μέσω των χώρων που διαχειρίζεται.

V. Ήλιος: Υπάγεται μετοχικά στο Δειπνοσοφιστήριο. Πρόκειται για εστιατόριο gourmet μεσογειακής κουζίνας στην στοά του Βουκουρεστίου, στο κέντρο της Αθήνας. Εξυπηρετεί σαν χώρος εκδηλώσεων αλλά και σαν μέσο αξιοποίησης όλης της στοάς σαν προτεινόμενο venue για εταιρικές εκδηλώσεις.

Οι οργανωσιακές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν

1) <u>Οργανόγραμμα</u>

Τον Μάϊο του 2019, η εταιρεία προχώρησε επιπλέον και σε ριζοσπαστικές αλλαγές τόσο ως προς την εσωτερική της δομή και οργάνωση, όσο και ως προς την ανάθεση αρμοδιοτήτων, τις περιγραφές των θέσεων, τον καταμερισμό της εργασίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τα τελευταία εβδομήντα δύο χρόνια η εταιρεία λειτουργούσε με γλωσσικό διαχωρισμό των τμημάτων, πράγμα το οποίο αποτελούσε και κύριο γνώρισμά της στον χώρο, εξασφαλίζοντας και την επιτυχημένη της μακροβιότητα. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το core business, τα τμήματα που υφίσταντο ήταν τα εξής:

Α) Ισπανόφωνο - Πορτογαλόφωνο M.I.C.E., τμήμα που διαχειριζόταν corporate requests από την Βραζιλιάνικη, Ισπανική και Λατινοαμερικανική αγορά

Β) Αγγλόφωνο M.I.C.E., τμήμα που διαχειριζόταν corporate requests από την Αμερικάνικη, Αγγλική, Ασιατική, Γερμανική και Σκανδιναβική αγορά

Γ) Γαλλόφωνο M.I.C.E., τμήμα που διαχειριζόταν corporate requests από την Γαλλική, Καναδική και Βελγική αγορά

Δ) Ιταλόφωνο M.I.C.E. τμήμα που διαχειριζόταν corporate requests από την Ιταλική αγορά

Ε) Αγγλόφωνο F.I.T., τμήμα που διαχειριζόταν requests που αφορούν Individual/ Independent Traveling από την Αγγλική και Αμερικανική αγορά

ΣΤ) Ισπανόφωνο F.I.T., τμήμα που διαχειριζόταν requests που αφορούν Individual/ Independent Traveling από την Ισπανική, Βραζιλιάνικη και Λατινοαμερικανική αγορά.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς πως η εταιρεία έχει εξαιρετικά πελατοκεντρική προσέγγιση, προσπαθώντας πάντα να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη στην γλώσσα του και με βάση τους κανόνες, τα ωράρια και τις ιδιαιτερότητες που ίσχυαν στην αγορά εκείνου και όχι στην ελληνική.

Αυτό, είχε μεν ως αποτέλεσμα η εταιρεία να αναπτύσσεται διαρκώς διατηρώντας τους πελάτες ευχαριστημένους, ωστόσο σε επίπεδο εσωτερικής οργάνωσης δημιουργούσε κάποια ζητήματα.

Ενώ ο έλεγχος ανά αγορά ήταν πολύ πιο εύκολος μέσω της ύπαρξης ξεχωριστών τμημάτων, σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούσε υπαλλήλους δύο ταχυτήτων. Για παράδειγμα, ενδεχομένως κάποια περίοδο η ισπανική αγορά να λάμβανε πολύ περισσότερα requests από τη γαλλική η οποία υπολειτουργούσε, όμως καθώς οι υπάλληλοι υπάγονταν σε διαφορετικά τμήματα, ούτε η επικοινωνία ως προς τον όγκο εργασίας του κάθε τμήματος διαχεόταν, ούτε και η αλληλοϋποστήριξη μεταξύ τμημάτων ήταν αναμενόμενη. Αυτό λοιπόν, στο συγκεκριμένο παράδειγμα, μπορεί να οδηγούσε στο να υπάρχει ισπανόφωνο προσωπικό που παρέμενε στο γραφείο για πολλές ώρες μετά το πέρας του συμφωνημένου ωραρίου, ή να απασχολούταν επιπλέον και το σαββατοκύριακο, την ώρα που το γαλλόφωνο προσωπικό μόλις και μετά βίας κάλυπτε το οκτάωρό του.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η παραπάνω κατάσταση και να υπάρξει συνολική αύξηση της παραγωγικότητας, η εταιρεία προχώρησε στην σύσταση νέων τμημάτων ως εξής:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Α) M.I.C.E. (blue team): τμήμα που διαχειρίζεται corporate requests από όλες τις αγορές, αποτελούμενο από άτομα με κάθε γλωσσικό υπόβαθρο, προσανατολισμένο σε πελάτες παραδοσιακής δομής με μεγάλα project/ high budget.

Β) M.I.C.E. (red team): τμήμα που διαχειρίζεται corporate requests από όλες τις αγορές, αποτελούμενο από άτομα με κάθε γλωσσικό υπόβαθρο, προσανατολισμένο σε καινοτόμα project, πειραματικά event, νεανικούς πελάτες που αποζητούν φαντασία και δημιουργικότητα.

Γ) F.I.T. (green team): τμήμα που διαχειρίζεται requests που αφορούν Individual/ Independent Traveling, αποτελούμενο από αγγλόφωνα και ισπανόφωνα άτομα.

Η παραπάνω δομή εξυπηρετεί πολύ περισσότερο την συνεργασία, την κατανομή της πληροφορίας, την ισότητα και τη δικαιοσύνη στον καταμερισμό του όγκου της δουλειάς αλλά και την επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.

2) Αξιολόγηση της απόδοσης

Κατ' αρχήν, εφόσον η εταιρεία δεν έχει χρησιμοποιήσει ποτέ ξανά σύστημα αξιολόγησης, αυτή την στιγμή δεν υπάρχει κάποιο αντικειμενικό μέτρο σύγκρισης της απόδοσης με τα προηγούμενα χρόνια ή έστω κάποια καταγραφή, παρά μόνο η 'αίσθηση' των manager των τμημάτων γύρω από το Performance του καθενός. Ως εκ τούτου, προτείνοντας την καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και δεδομένου του ότι η εταιρεία έχει αλλάξει εντελώς εσωτερική δομή, προτάθηκε παράλληλα η πρώτη αξιολόγηση να θεωρηθεί ως σημείο 'μηδέν', και τα έντυπα από τούδε και στο εξής να αποθηκεύονται για μελλοντική χρήση/ επαναξιολόγηση.

Υπεισερχόμενοι τώρα στα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση, θα πρέπει να ξεκαθαριστεί εκ των προτέρων πως διαφοροποιούνται ανάλογα με τα τμήματα που υπάγονται οι υπάλληλοι. Καθώς οι τρεις ομάδες core business διαφοροποιούνται ως προς την φιλοσοφία τους, το να δημιουργηθεί ένα εργαλείο με βάση το οποίο αξιολογούνται όλοι θα ήταν από ανούσιο έως και ανεύθυνο. Ο Director κάθε τμήματος είναι υπεύθυνος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου για το κάθε μέλος της ομάδας του. Δε θα μπορούσε να γίνεται διαφορετικά καθώς ο ίδιος είναι υπεύθυνος για την κατανομή της εργασίας, παρακολουθεί το day to day action των μελών της ομάδας του και λαμβάνει το feedback των πελατών και των προμηθευτών, και ως εκ τούτου είναι το πλέον κατάλληλο άτομο για να δώσει την πληρέστερη και ουσιαστικότερη αξιολόγηση για το προσωπικό που διαχειρίζεται.

Τα κριτήρια που αξιολογήθηκαν αφορούν το σύνολο των δεξιοτήτων των ατόμων (soft skills & hard skills), και θα βαθμολογήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα.

Σε πρώτη φάση έγινε μεγάλη προσπάθεια τα εργαλεία να εμπεριέχουν και ποσοτικά/ μετρήσιμα/ αντικειμενικά KPIs. Παρά ταύτα, αν και θα περίμενε κανείς πως σε μία εταιρεία με κέρδη, events,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

requests κ.λ.π., το να χρησιμοποιήσει κανείς ποσοτικά κριτήρια θα ήταν εύκολο, στην πραγματικότητα μέχρι στιγμής είναι ανέφικτο.

Προκειμένου να γίνει κατανοητό αυτό, θα πρέπει να αναλύσουμε τα βασικά ποσοτικά KPIs που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν:

1) Αριθμός request που διαχειρίζεται ο κάθε παραγωγός ετησίως
2) Αριθμός των request που επιβεβαιώνει και υλοποιεί κάθε παραγωγός ετησίως VS τον αριθμό των request που λαμβάνει, διαχειρίζεται και τελικά ακυρώνονται από τον πελάτη
3) Ποσοστό κέρδους ανά event
4) Συνολικός τζίρος των event που αντιστοιχούν ανά παραγωγό

Τα παραπάνω KPIs αυτόνομα ή και συνδυαστικά, θα μπορούσε εύκολα να θεωρήσει κανείς πως αποτελούν ενδείξεις ή ακόμη και αποδείξεις της απόδοσης ενός event manager. Στην πραγματικότητα όμως, στον εν λόγω κλάδο ισχύουν τα κάτωθι:

1) Αριθμός request που διαχειρίζεται ο κάθε παραγωγός ετησίως

Το πόσα Request διαχειρίζεται ένας παραγωγός δεν μπορεί να είναι δείγμα της παραγωγικότητάς του. Μπορεί ένας υπάλληλος να κλείσει την χρονιά έχοντας υλοποιήσει 60 event και ένας άλλος 25, ωστόσο αυτά τα 25 να είναι event των δέκα ημερών το καθένα, σε πολλαπλούς προορισμούς, να περιλαμβάνουν μεγάλες οπτικοακουστικές παραγωγές, συνέδρια, entertainment, concept, ενώ τα εξήντα του άλλου παραγωγού να ήταν στην πραγματικότητα εξήντα dinner parties των πενήντα ατόμων στο κέντρο της Αθήνας. Κατ' επέκταση, αν και ο πρώτος θα φαινόταν εκ πρώτης όψεως να έχει εργαστεί πολύ σκληρότερα, στην πραγματικότητα η δουλειά του δεν ήταν κάτι παρά πάνω από διεκπεραιωτική σε σχέση με του δεύτερου.

2) Αριθμός των request που επιβεβαιώνει και υλοποιεί κάθε παραγωγός ετησίως VS τον αριθμό των request που λαμβάνει, διαχειρίζεται και τελικά ακυρώνονται από τον πελάτη

Ούτε αυτό αποτελεί δείγμα της δουλειάς ενός event coordinator, καθώς επηρεάζεται πάρα πολύ από την αγορά την οποία διαχειρίζεται. Για παράδειγμα, η ιταλική αγορά έχει εξ' ορισμού πολύ χαμηλό confirmation rate, μην ξεπερνώντας συνήθως το 10% από τα request που λαμβάνονται κατά μέσο όρο, ανεξαρτήτως του παραγωγού που τα χειρίζεται. Αυτό συμβαίνει γιατί συνήθως οι Ιταλικές εταιρείες πρώτα παίρνουν προσφορές από πολλαπλούς προορισμούς και στη συνέχεια αποφασίζουν κατ' αρχάς που θα πάνε, και στη συνέχεια ποιο γραφείο θα χρησιμοποιήσουν. Αντιθέτως, η Αμερικάνικη αγορά έχει ένα μέσο όρο 70% confirmation rate, καθώς οι Αμερικάνοι συνήθως στέλνουν τα αιτήματα μόνο αν έχουν επιλέξει τον προορισμό, οπότε ο ανταγωνισμός της εταιρείας περιορίζεται μόνο σε τοπικό/ εταιρικό επίπεδο και όχι σε εθνικό. Ως εκ τούτου, το αν ένας παραγωγός

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κατορθώνει με τις προσφορές και τις προτάσεις του να 'κλείνει' το Group, δεν είναι μόνο στο χέρι του.

3) *Ποσοστό κέρδους ανά event*

Σε αυτή την περίπτωση, η αγορά παίζει και πάλι τον σημαντικότερο ρόλο. Παραδείγματος χάριν, εύκολα θα συμπέρανε κανείς πως αν ένας παραγωγός δουλεύει τους φακέλους του με ένα μέσο όρο mark up 20%, αυτό τον κάνει καλύτερο στη δουλειά του από εκείνον που δουλεύει με 10%. Ωστόσο ένα 20% για την Βραζιλιάνικη αγορά είναι στην πραγματικότητα χαμηλό, ενώ το 10% εξαιρετικά υψηλό για τη Γαλλική αγορά.

4) *Συνολικός τζίρος των event που αντιστοιχούν ανά παραγωγό*

Τέλος, εξετάζοντας το ξεκάθαρα πια οικονομικό κριτήριο του 'τι τζίρο φέρνει ο καθένας', και πάλι τα πράγματα δεν είναι ενδεικτικά της απόδοσης ή της παραγωγικότητας κάποιου. Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί κάποια group να είναι πολύ απαιτητικά και χρονοβόρα, χωρίς ωστόσο να έχουν και το ανάλογο Budget. Η εταιρεία ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις εξυπηρετεί πελάτες όχι μόνο για αμιγώς οικονομικούς λόγους, μα και για λόγους στρατηγικής. Γιατί μπορεί π.χ. να μην θέλει να επιτρέψει να πάρει την συγκεκριμένη δουλειά κάποιος ανταγωνιστής – αφήνοντας έτσι ανοιχτή την πόρτα σε όλη την αγορά, ή γιατί μπορεί να στοχεύει σε μακροπρόθεσμες πιο προσοδοφόρες συνεργασίες με τον συγκεκριμένο πελάτη. Επιπλέον, σε άλλες περιπτώσεις ο τζίρος μπορεί να είναι εικονικός. Μπορεί για παράδειγμα ένας φάκελος να παρουσιάζει εξαιρετικά υψηλό τζίρο επειδή εμπεριέχει ξενοδοχειακές υπηρεσίες, οι οποίες ωστόσο δεν αφήνουν κανένα ουσιαστικό κέρδος στην εταιρεία. Ως εκ τούτου, ούτε και αυτό το KPI θα ήταν ακριβές και δίκαιο.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η παλαιότερη δομή εξυπηρετούσε πολύ περισσότερο την αξιολόγηση της απόδοσης με ποσοτικά κριτήρια. Παρά ταύτα, καθώς η νέα δομή των ομάδων ανταποκρίνεται καλύτερα στην καθημερινότητα και στη ροή της εργασίας, είναι προφανές πώς η αξιολόγηση έπρεπε να γίνει στηριζόμενη στους προϊσταμένους και την αντίληψή τους γύρω από τα χαρακτηριστικά του ατόμου και της εργασίας του. Επιπλέον, είναι προφανές πώς για κάθε εταιρεία, δεν φέρουν όλα τα χαρακτηριστικά την ίδια βαρύτητα, ωστόσο η αξιολόγηση απόδοσης δεν μπορεί παρά να περιλαμβάνει και στοιχεία που αν και εκ πρώτης όψεως δεν μοιάζουν να συνδέονται άμεσα με την θέση εργασίας, αποτελούν ωστόσο την πεμπτουσία της επιχείρησης και της εταιρικής κουλτούρας.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα της διαδικασίας και ειδικά εωσότου η Horizon εξοικειωθεί με αυτήν, η αξιολόγηση αποφασίστηκε να γίνεται δύο φορές τον χρόνο, για τα πρώτα 3 χρόνια, και στη συνέχεια μία φορά τον χρόνο. Με τον τρόπο αυτό, αφενός οι εργαζόμενοι θα συνηθίσουν την έννοια του feedback και αφετέρου η εταιρεία θα μπορεί μακροπρόθεσμα να συλλέξει στατιστικά και αρχεία ώστε να βελτιστοποιήσει τόσο τα εργαλεία της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αυτό καθ΄ αυτό, αλλά και τις υπόλοιπες διεργασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως το σύστημα bonus, το budgeting του training ή το succession.

Ερευνητική υπόθεση

Η υπόθεσή μας είναι πως η πρώτη οργανωσιακή αλλαγή που πραγματοποιήθηκε (οργανόγραμμα), εφόσον στέφθηκε με επιτυχία, ψυχοεκπαίδευσε τελικά το προσωπικό γενικότερα στην έννοια της οργανωσιακής αλλαγής. Κατ' επέκταση, τρέχοντας δύο εκ των προτέρων μετρήσεις πάνω στις στάσεις απέναντι στην αλλαγή, την ετοιμότητα και την αμφιθυμία, μία μέτρηση για κάθε αλλαγή -οργανόγραμμα και σύστημα αξιολόγησης απόδοσης-, αναμένουμε πως τα αποτελέσματα για την πρώτη αλλαγή θα είναι περισσότερο αρνητικά στο σύνολό τους (υψηλότερη αμφιθυμία και αντίσταση, χαμηλότερη ετοιμότητα) σε σχέση με τα αποτελέσματα που θα αποφέρει η μέτρηση γύρω από τη δεύτερη αλλαγή, η οποία φυσικά πραγματοποιήθηκε σε δεύτερο χρόνο.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκαν 2 μετρήσεις σε διάστημα 2 μηνών η μια από την άλλη προκειμένου να εξεταστεί η αλλαγή της στάσης των εργαζομένων αναφορικά με το πλάνο οργανωσιακής αλλαγής που πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία. Ως μέθοδος χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική καθώς κρίθηκε η πιο κατάλληλη για να μελετήσουμε τις ερευνητικές μας υποθέσεις και την εύρεση των σχέσεων που διέπουν τις μεταβλητές μας. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε online ερωτηματολόγιο προς διευκόλυνση της διαδικασίας συμπλήρωσης και διαμοιρασμού του εργαλείου μέτρησης. Αρχικά πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση για την μελέτη των περιγραφικών στατιστικών δεικτών των υπό μελέτη μεταβλητών και στη συνέχεια επαγωγική στατιστική ανάλυση για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι 37 εργαζόμενοι της εταιρείας Horizon. Από αυτούς οι 32 συμμετείχαν τελικά στην έρευνα, απαντώντας δηλαδή τα ερωτηματολόγια. Οι ηλικίες των εργαζομένων κυμαίνονται από τα 25 έως τα 60 έτη, ενώ 31 είναι γυναίκες και 6 άνδρες. Ως προς τη θέση που κατέχουν τα άτομα, 5 είναι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (Επικεφαλής ΔΑΔ και Επικοινωνίας, Διευθυντής Οικονομικών Διαδικασιών, Διευθυντής Πληροφοριακών Συστημάτων, Γενικός Διευθυντής και Αναπληρωτής Πρόεδρος), 6 άτομα project managers, 8 άτομα σε junior θέσεις (executives και assistants), 6 άτομα managers και 4 διευθυντές. Προκειμένου να διαφυλαχθεί η ειλικρινής και ανεπηρέαστη ανταπόκριση των συμμετεχόντων στην έρευνα, το ερωτηματολόγιο δε διαθέτει δημογραφικά στοιχεία καθώς ο μικρός αριθμός των υπαλλήλων θα διακινδύνευε την ανωνυμία τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Εργαλεία Μέτρησης

Για τη μελέτη των μεταβλητών της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία εκείνα που κρίθηκαν πως τις μετρούν πιο αποτελεσματικά και έγκυρα.

Αμφιθυμία

Για τη μέτρηση της αμφιθυμίας απέναντι στην αλλαγή χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο αμφιθυμίας των Oreg and Sverdlik (2011). Αυτό περιλαμβάνει 4 δηλώσεις, οι οποίες μετρούν συνολικά την αμφιθυμία (π.χ. « Όταν σκέφτομαι τις προτεινόμενες αλλαγές σχετικά με το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης έχω και καλές και κακές σκέψεις»). Η κλίμακα μέτρησης είναι 6-βάθμια Likert συμφωνίας, όπου 1= «Διαφωνώ Απόλυτα» και 6= «Συμφωνώ Απόλυτα».

Στάσεις απέναντι στην αλλαγή

Για τη μέτρηση των στάσεων που τηρούν απέναντι στην αλλαγή οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο στάσεων προς την αλλαγή των Τσαούσης και Βακόλα (2018). Αυτό περιλαμβάνει 21 δηλώσεις και η κλίμακα μέτρησης είναι 5-βάθμια κλίμακα Likert συμφωνίας όπου 1= «Διαφωνώ Απόλυτα» και 5= «Συμφωνώ Απόλυτα». Διαρθρώνεται σε τρεις παράγοντες, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τη γνωστική οπτική, τη συναισθηματική οπτική και τη συμπεριφοριστική οπτική. Ο παράγοντας της συναισθηματικής οπτικής περιλαμβάνει ερωτήσεις για τις συναισθηματικές επιπτώσεις της αλλαγής στο άτομο (π.χ. «Η αλλαγή αυτή μου είναι δυσάρεστη») , αυτός της γνωστικής οπτικής ερωτήσεις που περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις των ατόμων για την αλλαγή (π.χ. «Πιστεύω ότι η αλλαγή αυτή είναι κατάλληλη για την εταιρεία») και ο παράγοντας της συμπεριφοριστικής οπτικής ερωτήσεις που αφορούν στο τι είναι διατεθειμένο το άτομο να κάνει για να υποστηρίξει την αλλαγή και την επιτυχία αυτής (π.χ. «Υποστηρίζω έμπρακτα και με θέρμη την εφαρμογή αυτής της αλλαγής»).

Ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή

Για τη μέτρηση ετοιμότητας που έχουν τα άτομα απέναντι στην αλλαγή χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Holt, Armenakis, Field και Harris (2007). Περιλαμβάνει 44 δηλώσεις και ως κλίμακα μέτρησης χρησιμοποιείται 7-βάθμια κλίμακα Likert συμφωνίας όπου 1= «Διαφωνώ Απόλυτα» και 7= «Συμφωνώ Απόλυτα». Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε πέντε παράγοντες όπου μετρούν τις πέντε διαφορετικές διαστάσεις της ετοιμότητας στην αλλαγή. Ο πρώτος παράγοντας αφορά στην πεποίθηση για την αλλαγή και περιλαμβάνει ερωτήσεις που εκφράζουν την ανησυχία και τις σκέψεις για τη διαδικασία της αλλαγής (π.χ. «Νιώθω ανήσυχος για την υλοποίηση αυτής της αλλαγής»). Ο δεύτερος παράγοντας είναι αυτός της ανάγκης για αλλαγή όπου περιγράφει το πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα το λόγο για τον οποίον θα λάβει χώρα η αλλαγή (π.χ. «Κανείς δεν έχει εξηγήσει γιατί πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή»). Ο τρίτος παράγοντας είναι αυτός του προσωπικού

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οφέλους και αναφέρεται στο τι αντιλαμβάνεται ότι θα αποκομίσει ή δε θα αποκομίσει και θα ζημιωθεί από την αλλαγή (π.χ. «Όταν υλοποιήσουμε αυτή την αλλαγή, μπορώ να φανταστώ οικονομικά οφέλη να έρχονται προς εμένα») , ενώ ο τέταρτος στα οργανωσιακά οφέλη, δηλαδή πως αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ότι η αλλαγή θα ωφελήσει τον οργανισμό, με ποιον τρόπο και αν συμφωνεί με τους στόχους της εταιρείας (π.χ. «Αυτή η αλλαγή θα βελτιώσει την συνολική αποδοτικότητα της υπηρεσίας»). Τέλος, ο παράγοντας της υποστήριξης από τα ανώτερα στελέχη αφορά στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι τα διευθυντικά στελέχη συμμετέχουν, στηρίζουν και πιστεύουν στην αλλαγή (π.χ. «Οι διευθυντές μάς μας έχουν ενθαρρύνει να υιοθετήσουμε αυτή την αλλαγή»).

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Αφού ολοκληρώθηκε η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γύρω από την οργανωσιακή αλλαγή και επιλέχθηκαν τα κατάλληλα εργαλεία για τη μέτρηση των μεταβλητών της αμφιθυμίας απέναντι στην αλλαγή, των στάσεων απέναντι στην αλλαγή και της ετοιμότητας για αλλαγή, καταρτίστηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας σε ηλεκτρονική μορφή με τη βοήθεια της πλατφόρμας Google Forms, η οποία επιλέχθηκε για την διευκόλυνση διαμοιρασμού του ερωτηματολογίου στους εργαζομένους μέσω e-mail και για να εξασφαλιστεί η ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των αποτελεσμάτων, ενώ εξυπηρετεί και στην συγκέντρωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και στην εξασφάλιση μη απώλειας των δεδομένων. Οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν ότι πρόκειται για έρευνα που διεξάγεται στα πλαίσια του ΜΠΣ στη ΔΑΔ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, καθώς και για τη διάρκεια συμπλήρωσης. Πέραν των ποσοτικών δεδομένων, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και σε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σχετικά με το πώς βίωσαν και ποια είναι τα συναισθήματα τους για την αλλαγή. Η έρευνα διεξήχθη σε δύο χρόνους, όπου αρχικά τον Οκτώβριο του 2019 δόθηκε το ερωτηματολόγιο στους εργαζομένους και αμέσως μετά έλαβε χώρα από τον ερευνητή το πρότζεκτ της αλλαγής οργανογράμματος στην εταιρεία. Έπειτα, σε δεύτερο χρόνο και αφού είχε ολοκληρωθεί το πρότζεκτ, τον Ιανουάριο του 2020, τους δόθηκε το ίδιο ερωτηματολόγιο γύρω όμως από τον ενστερνισμό συστήματος αξιολόγησης απόδοσης αυτή τη φορά, προκειμένου να αναδειχθεί το κατά πόσο το γεγονός ότι εκτέθηκαν σε μια διαδικασία αλλαγής ήδη τούς έκανε να εμφανίσουν λιγότερη αμφιθυμία, θετικότερες στάσεις και μεγαλύτερη ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή στην επόμενη. Οι στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια του προγράμματος SPPS ν.24 της IBM.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων

Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών δεικτών των υπό μελέτη μεταβλητών. Φάνηκε λοιπόν πως στην προμέτρηση ο μέσος όρος στην ετοιμότητα στην αλλαγή ήταν Μ= 4,27, η τυπική απόκλιση Τ.Α.= 0,30 και η αξιοπιστία η οποία υπολογίστηκε με το δείκτη Cronbach α ήταν ίσος με α= 0,48. Αντίστοιχα, οι στάσεις απέναντι στην αλλαγή είχαν μέσο όρο Μ= 3,20 , Τ.Α.= 0,27

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και α= 0,366. Τέλος, η αμφιθυμία απέναντι στην αλλαγή έχει μέσο όρο Μ= 2,87 , Τ.Α.= 1,11 και α= 0,813. Στην κλίμακα της ετοιμότητας στην αλλαγή και των στάσεων απέναντι στην αλλαγή φάνηκε πως η αξιοπιστία ήταν χαμηλή, γεγονός που ενδεχομένως οφείλεται στο χαμηλό δείγμα, ενώ η τυπική απόκλιση της αμφιθυμίας είναι πάνω από ένα, γεγονός που σημαίνει πως απέχουν πάνω από μια μονάδα οι τιμές από το μέσο όρο. (Πίνακας 1).

Πίνακας 1:Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες για τις μεταβλητές της πρώτης μέτρησης.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Alpha
Ετοιμότητα στην αλλαγή	31	3,75	4,91	4,2661	,29675	0,483
Στάσεις απέναντι στην αλλαγή	32	2,76	3,67	3,2024	,26937	0,366
Αμφιθυμία απέναντι στην αλλαγή	32	1,00	5,00	2,8672	1,10713	0,813
Αυτοπεποίθηση για την αλλαγή	31	3,00	5,00	4,0753	,52235	
Ανάγκη για αλλαγή	31	2,86	5,43	4,2903	,58726	
Προσωπικό Ώφελος από την αλλαγή	31	3,00	4,78	4,1290	,44453	
Όφελος από την αλλαγή για τον οργανισμό	31	3,67	6,67	4,8280	,78112	
Υποστήριξη από ανώτερα στελέχη στην αλλαγή	31	3,40	5,40	4,2645	,50037	
Συναισθηματικός παράγοντας	32	1,43	3,29	2,0670	,55977	
Γνωστικός παράγοντας	32	2,71	4,14	3,4866	,38548	
Συμπεριφοριστικός παράγοντας	32	2,71	5,00	4,0536	,64375	
Valid N (listwise)	31					

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Έπειτα διενεργήθηκε ανάλυση περιγραφικών στατιστικών δεικτών για τα δεδομένα της μεταμέτρησης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, οι στάσεις είχαν Μ= 3,33 , Τ.Α.= 0,28 , η αμφιθυμία Μ= 2,06 και Τ.Α.= 0,69 και η ετοιμότητα Μ= 4,60 , Τ.Α.= 0,20.

Πίνακας 2:Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες για τις μεταβλητές της μεταμέτρησης

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Στάσεις μεταμέτρησης	31	2,81	4,05	3,3318	,28584
Αμφιθυμία μεταμέτρησης	31	1,00	3,75	2,0645	,68608
Ετοιμότητα μεταμέτρησης	961	4,27	5,05	4,6019	,19881
Valid N (listwise)	31				

Ανάλυση ερευνητικών υποθέσεων

Η βασική ερευνητική υπόθεση που έχει τεθεί είναι πως οι εργαζόμενοι της εταιρείας HORIZON θα εμφανίζουν υψηλότερες βαθμολογίες στις στάσεις απέναντι στην αλλαγή και την ετοιμότητα σε σχέση με την πρώτη μέτρηση όπου δεν είχαν εκτεθεί σε πρότζεκτ αλλαγής, ενώ θα εμφανίζουν μικρότερη αμφιθυμία. Για την εξέταση αυτής της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε έλεγχος διαφοράς μέσων όρων σε ζεύγη με το κριτήριο t . Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3 όπου πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές του κάθε ζεύγους μεταβλητών, η ετοιμότητα στην αλλαγή εμφανίζει στατιστικά σημαντική μέτρια θετική συσχέτιση με την ετοιμότητα της μεταμέτρησης (r=0,43 , df=28 , p=0,017 <0,05). Συνεπώς όσο αυξάνεται η ετοιμότητα πριν την αλλαγή ταυτόχρονα αυξάνεται και η ετοιμότητα μετά την αλλαγή.

Πίνακας 3: Ανάλυση συσχέτισης ανάμεσα στα ζεύγη των μεταβλητών προμέτρησης-μεταμέτρησης

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Στασεις απέναντι στην αλλαγή & στάσεις μεταμέτρησης	31	-,086	,646
Pair 2	Ετοιμότητα στην αλλαγή & ετοιμότητα μεταμέτρησης	30	,431	,017

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Pair 3	Αμφιθυμία απέναντι στην αλλαγή & αμφιθυμία μεταμέτρησης	31	-,015	,935

Έπειτα, στον Πίνακα 4 φαίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα στις μετρήσεις. Προέκυψε λοιπόν, πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή κατά την πρώτη προμέτρηση και την ετοιμότητα της μεταμέτρησης (t= -6,616 , df= 29 , p<0,001) και ανάμεσα στην αμφιθυμία απέναντι στην αλλαγή στην προμέτρηση και την αμφιθυμία κατά την μεταμέτρηση (t= 3,511 , df= 30 , p<0,001). Επομένως υπάρχει αλλαγή στις δύο αυτές μεταβλητές πριν και μετά την μεταμέτρηση, ωστόσο δεν επηρεάζονται οι στάσεις. Παράλληλα η τιμή του t στην ετοιμότητα είναι αρνητική, γεγονός που σημαίνει πως συντελείται μείωση του μέσου όρου σε σχέση με την αρχική μέτρηση. Επομένως στην μεταμέτρηση εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά στην ετοιμότητα τους απέναντι στην αλλαγή σε σχέση με την πρώτη μέτρηση.

Πίνακας 4:Σύγκριση μέσων όρων ανάμεσα στις μεταβλητές της προμέτρησης και μεταμέτρησης με paired samples t-test

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1	Στασεις απέναντι στην αλλαγή - στάσεις μεταμέτρησης	-,12135	,40960	,07357	-,27160	,02889	-1,650	30	,109
Pair 2	Ετοιμότητα στην αλλαγή - ετοιμότητα μεταμέτρησης	-,33106	,27407	,05004	-,43340	-,22872	-6,616	29	,000

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Pair 3	Αμφιθυμία απέναντι στην αλλαγή - αμφιθυμία μεταμέτρησης	,83065	1,31717	,23657	,34750	1,31379	3,511	30	,001

Συμπερασματικά, φαίνεται πως οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή δεν άλλαξαν αφού ολοκληρώθηκε το project της αλλαγής στην μεταμέτρηση. Αντίστοιχα, η ετοιμότητα απέναντι στην αλλαγή φάνηκε να είναι μειωμένη κατά την μεταμέτρηση, ενώ η αμφιθυμία φάνηκε αυξημένη. Συνεπώς τα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν επιτεύχθηκαν και η υπόθεσή μας απορρίπτεται.

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση

Συμπεράσματα για τα αποτελέσματα

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η ερευνητική μας υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε από τα δεδομένα. Αυτό ωστόσο μπορεί να οφείλεται στο χαμηλό δείγμα όπως και στο μικρό διάστημα το οποίο μεσολάβησε ανάμεσα στην πρώτη και τη δεύτερη μέτρηση. Ενδέχεται δηλαδή, η δεύτερη αλλαγή να ήρθε υπερβολικά σύντομα σε σχέση με την πρώτη και αυτό να επέφερε κόπωση και σύγχυση στους συμμετέχοντες στο πρώτο άκουσμα, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα πως δε θα υιοθετήσουν την αλλαγή μακροπρόθεσμα και δε θα την υποστηρίξουν. Παράλληλα, τα αποτελέσματα της έρευνας αιτιολογούνται και με προϋπάρχοντα ευρήματα που αναφέρουν πως το μεγαλύτερο ποσοστό των προγραμμάτων αλλαγής δεν στέφονται με επιτυχία, ενώ η επιτυχία της αλλαγής όπως και της αλλαγής της κουλτούρας απέναντι στην αλλαγή εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να γίνει ξεκάθαρο πως οι μετρήσεις που έγιναν αφορούν τις στάσεις απέναντι στην αλλαγή και συναισθήματα σχετικά με αυτήν και αν και κανείς μπορεί να προχωρήσει σε προβλέψεις γύρω από το μέλλον των αλλαγών που εφαρμόστηκαν με βάση τις παραπάνω μετρήσεις, αυτό το μέλλον δεν είναι απαραίτητα προδιαγεγραμμένο ούτε δεδομένο.

Εφαρμογές στη ΔΑΔ

Το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής είναι εξαιρετικά σύνθετο και πολύπλοκο. Η ίδια η βιβλιογραφία παρουσιάζει αντιφατικά ευρήματα, καθώς ενδέχεται ένα πλάνο αλλαγής να ψυχοεκπαιδεύσει τα άτομα και να αποτελέσει προάγγελο επόμενων αλλαγών ή να προκαλέσει κόπωση και εξάντληση αποτελώντας τελικά ανασταλτικό παράγοντα σε επόμενες αλλαγές. Σε κάθε περίπτωση αυτό που καθίσταται σαφές είναι πως τα προγράμματα αλλαγών θα πρέπει να τίθενται σε εφαρμογή μόνο κατόπιν εξαιρετικά λεπτομερούς σχεδιασμού, λαμβάνοντας υπόψιν κάθε είδους συνιστώσα εντός ή εκτός οργανισμού που μπορεί να επηρεάσει, έχοντας πλήρη στήριξη από τη διοίκηση και κυρίως μόνο εφόσον κρίνονται αναγκαία για το μέλλον. Διαθέτουν πολύ μεγάλες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πιθανότητες αποτυχίας και απαιτούν μεγάλη ενέργεια και συγκέντρωση πόρων κάθε επιπέδου για να τεθούν σε εφαρμογή, οπότε εάν δεν είναι απολύτως απαραίτητα καλό είναι να επαναξιολογείται η χρησιμότητά τους, τουλάχιστον ως προς την συγκεκριμένη χρονική και πλαισιακή συγκυρία.

Προτάσεις για επιπλέον έρευνα

Καθώς το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής δεν έχει ακόμη αποσαφηνιστεί πλήρως και τα ποσοτικά ευρήματα εμφανίζουν αντιφάσεις, προτείνεται το ερευνητικό ενδιαφέρον να μετατοπιστεί σε περισσότερη ποιοτική έρευνα με μελέτες πεδίου, μελέτες περίπτωσης και συμμετοχική παρατήρηση. Με τον τρόπο αυτό, ενδέχεται να διαφωτιστεί περισσότερο το ερευνητικό πεδίο της οργανωσιακής αλλαγής, και να αποσαφηνιστούν οι λεπτομέρειες που στα ποσοτικά δεδομένα τείνουν να χάνονται, αλλά τελικά μάλλον θα κάνουν και τη διαφορά.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφία

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change. Human Relations, 46(6), 681–703.* doi:10.1177/001872679304600601

Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage

Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, *32*(4), 552-574.

Amis, J.M. & Aissaoui, R. (2013). Readiness for change: an institutional perspective, *Journal of Change Management, 13*(1), pp. 69–95.

Argyris, C, & Schon, D. (1978). Organizational learning. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ashforth, B., Rogers, K., & Pratt, M. (2010). Ambivalence in organizations. In *Annual meeting of the Academy of Management, Montreal*.

Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). *Ambivalence in Organizations: A Multilevel Approach. Organization Science, 25(5), 1453–1478.* doi:10.1287/orsc.2014.0909

Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In T. E. Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.), Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer (pp. 21–41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative science quarterly*, 363-399.

Baum, H. S. (1987) *The Invisible Bureaucracy: The Unconscious in Organizational Problem Solving*. Oxford: Oxford University Press.

Bradford, D. L., & Burke, W. W. (Eds.). (2005). *Reinventing organization development: New approaches to change in organizations*. John Wiley & Sons.

Beer, M. (2000) 'Leading organizational change by creating dissatisfaction and realigning the organization with new competitive realities'. In E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell.

Beer, M. and Nohria, N. (2000) 'Cracking the code of change'. Harvard Business Review, 3: 133–41.

Bridges, W (1991). Managing Transitions, Perseus, Reading, MA

Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Studies*, *10*(4), 383-412.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?. *Journal of change management*, *4*(4), 309-325.

Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it?. *Journal of Change Management*, *11*(4), 445-450.

Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, *11*(2), 133-162.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London. *Tavistock Publishing. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing*, *62*, 42-54.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά. *Εκδόσεις Rosili*.

Casey, C. (1995) *Work, Self and Society*, London and New York: Routledge.

Callan, V. J., Terry, D. J., & Schweitzer, R. (1994). Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: direct or buffering effects?. *Work & Stress*, *8*(4), 372-383.

Cameron, K., & McNaughtan, J. (2014). Positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *50*(4), 445-462.

Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations*. Pearson Education.

Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British journal of management*, *17*(S1), S1-S5.

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. Human Relations, 1(4), 512–532. https://doi.org/10.1177/001872674800100408

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2008). Organization Development and Change. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2013), Organization Development and Change (10th edn), Stamford, CT: Cengage Learning.

Dawkins, R. (2008). *River out of Eden: A Darwinian view of life*. Basic books.

De Meuse, K. P., & McDaris, K. K. (1994). An exercise in managing change. *Training & Development*, *48*(2), 55-58.

Drucker, P.F. (1988). The coming of the new organization, Harvard Business Review, January/February, pp. 45–53.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations, 53*, 419-442.

Flood, R.L. & Jackson, M.C. (1991). Creative Problem Solving: Total systems intervention, Chichester: Wiley, pp. 34–5.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. (Row, Peterson and Company, Evanston, IL.

Fong, C. T. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, *49*(5), 1016-1030.

Fragou, Z., (2018). *Αποτύπωση εταιρικής κουλτούρας στην ελληνική επιχείρηση. Μελέτη περίπτωσης: Horizon Travel*. Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

French, W.L. & Bell, C.H. (1999), Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organizational improvement (6th edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice.

Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (Eds.). (1991). *Reframing organizational culture*. Sage.

Gabriel, Y. (1999) Beyond happy families: A critical re-evaluation of the control-resistance-identity triangle, *Human Relations, 52* (2) 179-203.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, *17*(2), 183-211.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow,'Harvard Business Review, July-August.

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*, California: Anchor.

Harris, R. T., & Beckhard, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, *96*(4), 677.

Hedberg, B., Nystrom, P., & Starbuck, W. (1976). Camping on seesaws: prescriptions for a selfdesigning organization. Administrative Science Quarterly, 21(1), 41–65.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley & Sons, New York.

Helms Mills, J., Dye, K. and Mills, A.J. (2009), Understanding Organizational Change, Routledge, London.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in *Psychology and Culture*, *2*(1). https://do i.org/10.9707/2307-0919.1014

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, *43*(2), 232-255.

Huczynski, A.A. and Buchanan, D. (2013), Organizational Behaviour (8th edn), Harlow: FT Prentice Hall.

Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, *7*(1), 122-149.

Jackall, R. (2010). *Moral mazes: The world of corporate managers*. Oxford: Oxford University Press.

Jelinek, M., Smircich, L., & Hirsch, P. (1983). Introduction: A code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, *28*, 331 – 338.

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2014), *Exploring Corporate Strategy: Text and cases (10th edn)*, Harlow: FT Prentice Hall.

Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson,.

Kanter, R. M. (1983). The Change Masters. New York: Simon & Schuster,

Kanter, R. M. (2000). The enduring skills of change leaders. *Ivey business journal*, *64*(5), 31-37.

Kanter, R.M. (2008) Transforming giants, *Harvard Business Review*, *86*, 43–52

Kirkpatrick, D. L. (2001). *Managing change effectively*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Kolb, B., Gibb, R., & Robinson, T. E. (2003). Brain plasticity and behavior. *Current directions in psychological science*, *12*(1), 1-5.

Koloroutis, M., & Thorstenson, T. (1999). An ethics framework for organizational change. *Nursing Administration Quarterly*, *23*(2), 9-18.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organization. *San Francisco: Josssey-Bass Inc*.

Kotter, J.P. (1996), Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, MA.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Kotter, J.P. and Hesketh, J.L. (1992*). Corporate Culture and Performance*, New York: Free Lewin,

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1963). *Culture: A critical review of concepts and definitions*.

Laplanche, J., & Pontalis, J. B. (1973). *The Language of Psychoanalysis*, New York, 1973

Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of management journal*, *38*(2), 537-554.

Lewin, K. (1943/1944). Problems of research in social psychology. In D. Cartwright (Ed.). (1952), Field theory in social science (pp. 155–169). London: Social Science Paperbacks.

Lewin, K. (1951), Field Theory in Social Science, New York: Harper & Row.

Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, *20*(7), 365-374.

Mason, R. (2007). The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach, *Management Decision, 45*(1), pp. 10–28.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, *108*(2), 171.

Myerson J., Ross Ph., (2003). *21st Century Office*. London: Laurence King Publishing Ltd.

McArdle, G. (2006). An Eight Stape Change Model. *Infoline, 0608*, pp. 1-15.

McLean, G.N. (2005). Organization Development: Principles, Processes, Performance. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers.

Morgan, G. (1986). Images of Organization. Newbury Park. *Cal., Sage Publications*.

Μάρκοβιτς, Ι., & Μοναστηρίδου, Σ. (2011). Η Διαχείριση Αλλαγών στην Υγεία: Η Περίπτωση της Εισαγωγής Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος σε Δημόσιο Νοσοκομείο. *ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ*, *50*(4), 366-374,

Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M., & Bourantas, D. (2007). Selecting change agents: Exploring traits and skills in a simulated environment. *Journal of Change Management*, *7*(3-4), 291-313.

Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., ... & Hřebíčková, M. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, *93*(4), 935.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(4), 461-524.

Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of applied Psychology*, *96*(2), 337.

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2006). *Managing organizational change*. New York: McGraw-Hill.

Pate, J., & Malone, C. (2000). Post-"psychological contract" violation: the durability and transferability of employee perceptions: the case of TimTec. *Journal of European Industrial Training*.

Paton, R.A. and McCalman, J. (2008), Change Management: A Guide to Effective Implementation (3rd edn), London: Sage

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, *24*: 570-581.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *Academy of Management Review*, *25*(4), pp. 783–94.

Plambeck, N., & Weber, K. (2009). CEO ambivalence and responses to strategic issues. *Organization science*, *20*(6), 993-1010.

Pratt, M. G., & Barnett, C. K. (1997). *Emotions and Unlearning in Amway Recruiting Techniques. Management Learning, 28(1), 65–88.* doi:10.1177/1350507697281005

Pratt, M. G., & Doucet, L. (2000). 11 AMBIVALENT FEELINGS IN ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS. *Emotion in organizations*, 204.

Pratt, M. G., & Pradies, C. 2011. Just a good place to visit? Exploring positive responses to ambivalence. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship*: 924–937. New York, NY: Oxford University Press

Pratt, M. G., & Rosa, J. A. (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. *Academy of Management journal*, *46*(4), 395-418.

Pugh, D.S. (1993). Understanding and managing change, in Mabey, C. and Mayon-White, B. (eds), *Managing Change* (2nd edition), London: PCP, pp. 109–10

Rees, L., Rothman, N. B., Lehavy, R., & Sanchez-Burks, J. (2013). The ambivalent mind can be a

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

wise mind: Emotional ambivalence increases judgment accuracy. *Journal of Experimental Social Psychology, 49*(3), 360-367.

Rothman, N. B., Pratt, M. G., Rees, L., & Vogus, T. J. (2017). Understanding the dual nature of ambivalence: Why and when ambivalence leads to good and bad outcomes. *Academy of Management Annals, 11*(1), 33-72.

Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics, 11*(3), 31-48. http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(83)90004-9

Soderholm, L.G. (1989),"Needed: engineering leadership",Design News, Vol. 45 No. 13,pp. 13-13

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership, 4th Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*.

Senior, B., & Swailes, S. (2016). Organizational Change (4th edn). *Great Britain: Pearson Education*.

Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management, 9*(4), 435-457.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999). The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations. *Performance Improvement, 38*(5), 55-58

Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 116-133.

Strebel, P. (1996). Choosing the right change path, Mastering Management, Part 14, Financial Times, pp. 5–7.

Tang, Z., Dickson, P., Marino, L., Tang, J., & Powell, B. C. (2010). The value of organizational ambivalence for small and medium size enterprises in an uncertain world. *British Journal of Management, 21*(4), 809-828.

Tolchinsky, P. D., Painter, B., & Winby, S. (2017). Eric Trist: An American/North American View (The Second Coming). *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, 1341-1354.

Tsaousis, I., & Vakola, M. (2018). Measuring change recipients' reactions: The development and psychometric evaluation of the CRRE scale. *Organisational change: Psychological effects and strategies for coping*, 114-127.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(1), 202-215.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. *Employee relations*.

Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader–member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*, *57*(2), 313-334.

Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology*, *53*(4), 570-582. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x

Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013). Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification. *Organization Science*, *24*(1), 172-188.

Γεωργιάδου, Ζ., Ηλίας, Π., Κλωνιζάκης, Α., Μοίρα, Μ., Φράγκου, Δ., 2015. *Χώροι γραφείων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: http://hdl.handle.net/11419/1786

Παπαδάκης, Β.(2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία.* Αθήνα. Εκδόσεις Μπένου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ