

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

«ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ & ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ»

Dr. Κλεάνθης Κ. Κατσαρός
D.Mgt. (Management), *MIS, MIntS, PhD*
Postdoctoral Researcher - A.U.E.B.
Ministry of Finance, Strategic Planning
Email: kleanthis.katsaros@gmail.com

Προτεινόμενες Πηγές

- Langton, N., & Robbins, S. (2006). Organizational Behaviour, Toronto: Pearson Prentice Canada.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy: Text and Case, London: Prentice Hall International.
- Schein, EH. (2010). Organizational Culture and Leadership, Willey John & Sons.
- Afuah, A. (2009). Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage, Taylor & Francis.
- Markman, AB. & Wood, KL. (2009). Tools for Innovation, Oxford University Press.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- έννοια της οργανωσιακής αλλαγής
- χαρακτηριστικά και στάδια της οργανωτικής αλλαγής
- μοντέλα οργανωτικής αλλαγής
- διαφορετικές στρατηγικές διοίκησης αλλαγής
- επιπτώσεις της οργανωτικής αλλαγής σε επίπεδο στρατηγικής, δομής και κουλτούρας
- τρόποι διαχείρισης της οργανωτικής κουλτούρας κατά τη φάση των αλλαγών

ΜΕΡΟΣ Α.

Εισαγωγή στην οργανωτική αλλαγή



Σήμερα...

- Τις προηγούμενες δεκαετίες το παρελθόν αποτελούσε μία καλή ένδειξη του τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον, ενώ το μέλλον αποτελούσε μία λογική ακολουθία του χθες, κάτι το οποίο όμως δεν ισχύει σήμερα (Gordon *et al.*, 2000).
- Η επιβίωση και η ανάπτυξη των οργανισμών εξαρτάται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό πρώτα, από την ικανότητά τους να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και δεύτερον, να προσαρμοστούν σε αυτό (Cook & Hunsaker, 2001).

Οργανωσιακή αλλαγή είναι η διαδικασία μετακίνησης από την υφιστάμενη κατάσταση σε ένα επιθυμητό σημείο, **το οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αποδέχονται** εξαιτίας των δυναμικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις παρούσες συνθήκες δραστηριοποίησης και λειτουργίας (Cook & Hunsaker, 2001).

Κατά τη δεκαετία του '80...

Η οργανωσιακή αλλαγή ορίστηκε ως

- η εισαγωγή νέων τρόπων δράσης, αντιλήψεων και συμπεριφορών σε όλα τα επιμέρους μέλη ενός οργανισμού, εξαιτίας συγκεκριμένων αναδυόμενων προβλημάτων και ευκαιριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού (Tichy, 1983).
- το μεταβατικό στάδιο μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης και των επιθυμητών μελλοντικών καταστάσεων (Cummins & Huse, 1985).

Κατά τη δεκαετία του '90...

Η οργανωσιακή αλλαγή ορίστηκε ως

- η διαδικασία ανάλυσης του παρελθόντος ώστε να διαφοροποιηθούν οι υφιστάμενες διαδικασίες σύμφωνα με τις μελλοντικές ανάγκες (Kanter *et al.*, 1992)
- η εμπειρική παρατήρηση διαφοροποίησης στη μορφή, στη ποιότητα ή στη κατάσταση μιας οργανωσιακής οντότητας ή στο σύνολο ενός οργανισμού (Van de Ven & Poole, 1995), δ) η διαδικασία διαφοροποίησης ή αλλαγής συμβατικών τρόπων σκέψης ή συμπεριφοράς (Wagner & Hollenbeck, 1998)
- η διαφοροποίηση του οργανισμού προς το περιβάλλον του και η αλληλεπίδραση τεχνολογικών και ανθρώπινων δραστηριοτήτων (Cao *et al.*, 2000).

Ανθρώπινη Διάσταση

- ενώ η αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε μια αναγκαία διαφοροποίηση στη δομή, τη πολιτική, τη τεχνολογία, τη κουλτούρα και τις διαδικασίες, **εάν αυτή δε συνοδευτεί από την αποδοχή και την υποστήριξη των οργανωσιακών μελών είναι καταδικασμένη να αποτύχει** (Bridges & Mitchell, 2000).
- η επιτυχής υλοποίηση βασίζεται πρώτιστα **στο τρόπο με τον οποίο τα μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού αντιδρούν και συμπεριφέρονται ως προς αυτή**, εστιάζει στις ανθρώπινες συμπεριφορές, αντιλήψεις και συναισθηματικές διεργασίες που επηρεάζει και μεταβάλλει και οι οποίες συνολικά παίζουν το καθοριστικότερο ρόλο (Armenakis *et al.*, 1993).

Τύποι Αλλαγής

- η αλλαγή **αναφορικά με το πώς προκαλείται**, μπορεί να είναι σχεδιασμένη ή αναδυόμενη (planned or emergent), με πρόθεση ή χωρίς πρόθεση, προληπτική ή αποτρεπτική.
- η αλλαγή **αναφορικά με τη φύση της**, μπορεί να είναι συνεχής ή περιοδική (continuous or episodic), πρώτης τάξης ή δεύτερης τάξης, αυξητική-εξελικτική-σταδιακή- επανευθυγράμμιση ή ριζοσπαστική-μετασχηματιστική- επαναστατική-big bang.
- η αλλαγή αναφορικά με τη στρατηγική της, μπορεί να βασίζεται στην **“αυστηρή”** οικονομική αξία (πχ. οικονομικές αποδόσεις για τους μετόχους) ή σε πιο **“ελαφριές”** οργανωσιακές δυνατότητες.
- η αλλαγή αναφορικά με το **περιεχόμενο** της, μπορεί να είναι τεχνική ή τεχνολογική (εισαγωγή νέων τεχνολογιών), ή/και φυσική (αλλαγή τόπου εγκατάστασης), ή/και οργανωσιακή (μετασχηματισμός υφιστάμενων δομών/διαδικασιών) ή/και ατομική (αντικατάσταση ατόμων, αλλαγή στις πεποιθήσεις, αξίες, τρόπους συμπεριφοράς).

Δυσκολίες κατά την εισαγωγή (1/2)

Ατομική αντίσταση	
Παράγοντες	Επεξήγηση
Συνήθεια	...για να αντιμετωπίσουμε τις πολυπλοκότητες της αλλαγής βασιζόμαστε σε συνήθειες και προγραμματισμένες αντιδράσεις. Έτσι, όταν έχουμε να αντιμετωπίσουμε μία αλλαγή αυτή η τάση να αντιδρούμε με συγκεκριμένους τρόπους γίνεται μία πηγή αντίστασης.
Ασφάλεια	...τα άτομα με μία μεγάλη ανάγκη για ασφάλεια συνήθως αντιστέκονται στην αλλαγή γιατί απειλεί τα προσωπικά τους αισθήματα ασφάλειας.
Οικονομικοί παράγοντες	...αλλαγές στο εργασιακό περιεχόμενο και στις ρουτίνες μπορούν να προκαλέσουν οικονομικούς φόβους, εάν τα άτομα θεωρούν ότι δε θα μπορούν να αποδώσουν το ίδιο στις νέες συνθήκες (ειδικά αν η αμοιβή είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα).
Φόβος για το άγνωστο	...η αλλαγή σηματοδοτεί την αντικατάσταση του γνωστού από την αμφιβολία, την ασάφεια και την αβεβαιότητα.
Επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών	...τα άτομα, συνειδητά ή ασυνείδητα επεξεργάζονται επιλεκτικά την πληροφορία έτσι ώστε να αφήσουν τις προσωπικές τους πεποιθήσεις ανέγγιχτες. Ακούν αυτό που θέλουν να ακούσουν και ταυτόχρονα αγνοούν την πληροφορία που μπορεί να αλλάξει τον κόσμο που έχουν δημιουργήσει.

Δυσκολίες κατά την εισαγωγή (2/2)

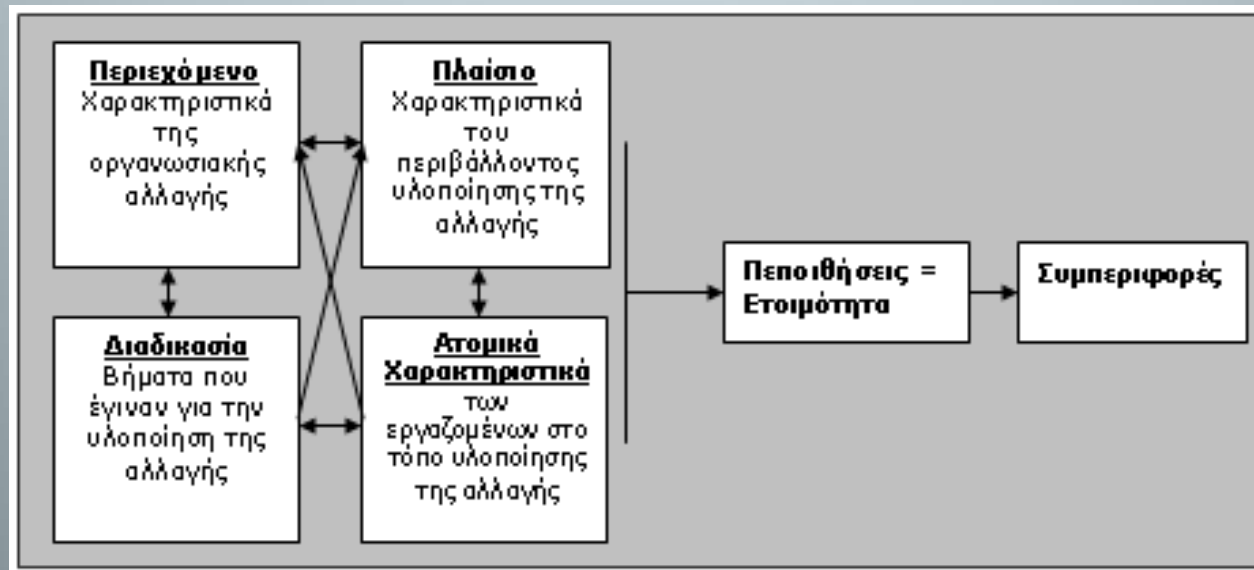
Οργανωσιακή αντίσταση	
Παράγοντες	Επεξήγηση
Δομική νωχελικότητα	...οι οργανισμοί χτίζονται μέσω μηχανισμών που παράγουν σταθερότητα. Όταν ένας οργανισμός αντιμετωπίζει μία αλλαγή, όλες αυτές οι παγιωμένες διαδικασίες, συνήθειες και κανονισμοί αντιστρατεύονται ώστε να προκαλέσουν σταθερότητα.
Χαμηλός προσανατολισμός στην αλλαγή	...τα διάφορα οργανωσιακά υποσυστήματα αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το ένα το άλλο. Κατά αυτό τον τρόπο, μία μικρή αλλαγή μπορεί να επηρεάσει ολόκληρο τον οργανισμό.
Νωχελικότητα ομάδων	...ακόμα και αν τα άτομα επιθυμούν να αλλάξουν συμπεριφορά, είναι πολύ πιθανό οι ομαδικοί κανόνες να λειτουργήσουν ως τροχοπέδη.
Απειλή της εξειδίκευσης	...αλλαγές σε οργανωσιακά πρότυπα μπορεί να απειλήσουν την εξειδίκευση κάποιας συγκεκριμένης ομάδας.
Απειλή στην υφιστάμενη δομή των δυνάμεων	...κάθε περιορισμός της στη λήψη αποφάσεων αποτελεί απειλή για τη συνολική δομή των οργανωσιακών σχέσεων.
Απειλή στη διανομή των πόρων	...οι ομάδες που ελέγχουν συγκεκριμένους πόρους συχνά αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως κάτι που μπορεί να προκαλέσει μία ριζική διαφοροποίηση της διανομής τους.

Πλαίσιο, περιεχόμενο και διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής

Οι υπεύθυνοι για την εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να προσδιορίζουν κατά σειρά:

1. το επίπεδο στο οποίο πρέπει να διοχετεύσουν τις δυνάμεις τους
2. τους στόχους της αλλαγής
3. το περιεχόμενο της αλλαγής
4. τη διαδικασία με την οποία θα εισαχθεί και θα υλοποιηθεί την αλλαγή

Μοντέλο ετοιμότητας για αλλαγή (περιεχόμενο, διαδικασία, πλαίσιο, άτομα)



1. Επίπεδο

- Αρχικά, πρέπει να προσδιοριστεί εάν οι καινοτομίες αφορούν άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς.
- Οι προσπάθειες για αλλαγή μπορούν ακόμα να κατευθύνονται και σε ένα διαοργανωσιακό επίπεδο.
- Για παράδειγμα, η Ford εργάστηκε σκληρά για να αλλάξει τις σχέσεις της με αρκετούς προμηθευτές της κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 80', έτσι ώστε να βελτιστοποιηθεί η χρονική παράδοση των παραγγελιών της (Cook & Hunsaker, 2001).

2. Στόχος

- Μπορεί να αφορά το **άτομο** (π.χ. αλλαγή στις γνώσεις, στις ικανότητες, στις στάσεις ή στη συμπεριφορά), τη **τεχνολογία** (π.χ. αντικατάσταση τεχνολογίας με μία αναβαθμισμένη ή μία τελείως διαφοροποιημένη), τη **δομή** (π.χ. μετάβαση σε μία δομή με βάση το προϊόν, προσθήκη ενός νέου τμήματος ή ενοποίηση δύο παλιότερων), τις **διαδικασίες** (π.χ. αλλαγή συστήματος προμηθειών), τη **κουλτούρα** (π.χ. υλοποίηση προγράμματος το οποίο ενθαρρύνει την ποιότητα και την καινοτομία), και το **μάνατζμεντ** (π.χ. προώθηση της συμμετοχής στη διάγνωση και την επίλυση των προβλημάτων).

3. Περιεχόμενο

- τι πραγματικά θα αλλάξει, δηλαδή το περιεχόμενο της αλλαγής.
- Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος ανησυχεί για την **πτώση της παραγωγικότητας** των υπαλλήλων του γραφείου του και πιστεύει ότι η αιτία βρίσκεται στην υπερβολική συνομιλία μεταξύ τους. Για να τους αποθαρρύνει μπορεί να αποφασίσει να απομακρύνει τα γραφεία τους ή να τοποθετήσει μεταξύ τους διαχωριστικά. **Αυτό αποτελεί το περιεχόμενο της αλλαγής.**

4. Διαδικασία

- ο τρόπος με τον οποίο ο προϊστάμενος θα εισάγει και θα υλοποιήσει την αλλαγή αποτελεί τη διαδικασία.
- Σε συνέχεια του προηγούμενου παραδείγματος, μπορεί να ανακοινώσει την αλλαγή γραπτώς ή σε μία συνάντηση ή μπορεί να μετακινήσει τα γραφεία κατά τη διάρκεια της νύχτας και οι υπάλληλοι να ανακαλύψουν την αλλαγή την επόμενη ημέρα το πρωί. Καθεμιά από αυτές τις προσεγγίσεις μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα...

Μοντέλο Lewin (1951)

Στάδια	Χαρακτηριστικά	Επιδράσεις
Ξεπάγωμα (Unfreeze)	Τα μέλη του οργανισμού αποκτούν επίγνωση των προβλημάτων και της ανάγκης για αλλαγή	Το στάδιο της διάγνωσης καθοδηγείτε συνήθως από τον υπεύθυνο εισαγωγής της αλλαγής
Μετάβαση (Transition)	Τα μέλη του οργανισμού πειραματίζονται σε νέες συμπεριφορές που απαιτούνται από την αναγκαία αλλαγή	Το στάδιο της παρέμβασης περιλαμβάνει συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα για διευθυντικά στελέχη και εργαζομένους
Ξαναπάγωμα (Refreeze)	Τα μέλη του οργανισμού υιοθετούν νέες συμπεριφορές και στάσεις και ανταμείβονται από τον οργανισμό	Οι αλλαγές ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα

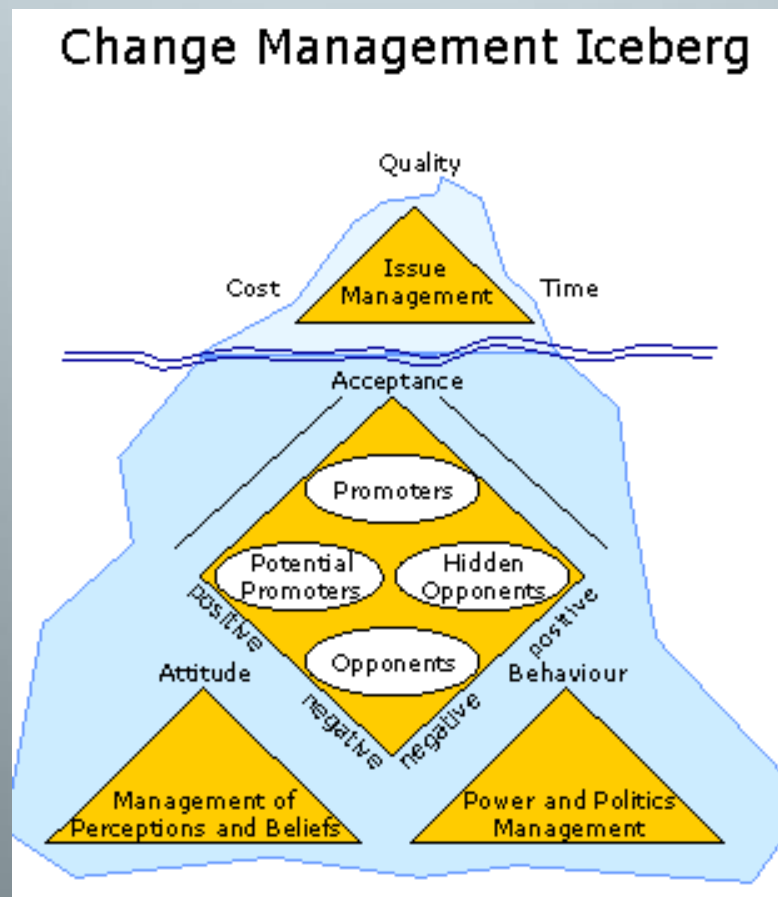
Μοντέλο Kotter (1996)

1. εγκαθίδρυση αίσθησης του επείγοντος, δημιουργώντας ισχυρή αιτίαση για την αναγκαιότητα της αλλαγής
2. δημιουργία συμμαχίας με σημαντική δύναμη ώστε να μπορεί να καθοδηγηθεί η αλλαγή
3. δημιουργία ενός νέου οράματος το οποίο μπορεί να καθοδηγήσει την αλλαγή και τις στρατηγικές που χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί το όραμα
4. επικοινωνία του οράματος σε όλο τον οργανισμό,

5. ενδυνάμωση των εργαζομένων έτσι ώστε να μετακινήσουν τα διάφορα εμπόδια, να εμπυχωθούν, να αναλάβουν τα αναγκαία ρίσκα και να μπορέσουν να διαχειριστούν τα προβλήματα δημιουργικά
6. σχέδιο για δημιουργία βραχυπρόθεσμων “επιτυχιών”, οι οποίες οδηγούν τον οργανισμό προς το νέο όραμα
7. ενσωμάτωση των βελτιώσεων, επανεκτίμηση των αλλαγών και προσαρμογή των νέων προγραμμάτων
8. ενίσχυση των αλλαγών, επιδεικνύοντας τη σχέση μεταξύ των νέων συμπεριφορών και την οργανωσιακής επιτυχίας

ΜΕΡΟΣ Β.

Διοίκηση αλλαγής: Στρατηγική – Δομή – Κουλτούρα



Στρατηγικές διοίκησης

... δεν υπάρχει μια και μοναδική σωστή φόρμουλα για τη διοίκηση της αλλαγής (Porras & Robertson, 1987).

... η επιτυχία οποιασδήποτε προσπάθειας εξαρτάται από το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο συμβαίνει η αλλαγή.

... η άμεση και έντιμη επικοινωνία κατά τη διάρκεια της αλλαγής α) μπορεί να καθορίσει την επιτυχία μια προσπάθειας αλλαγής της επιχείρησης (Cameron, 1994), β) είναι θετικά συσχετισμένη με την ευνοϊκή αντιμετώπιση της αλλαγής από τους εργαζομένους (Wanberg and Banas, 2000).

Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά...

- ο χρόνος (πόσο γρήγορα χρειάζεται να πραγματοποιηθεί η αλλαγή;)
- το πρίσμα (τι βαθμός αλλαγής χρειάζεται;)
- η διατήρηση (ποιοι οργανωσιακοί πόροι και χαρακτηριστικά πρέπει να διατηρηθούν;)
- η διαφοροποίηση (πόσο ομοιογένεια παρουσιάζουν οι διάφορες εργασιακές ομάδες και τμήματα μέσα στον οργανισμό;)
- η ικανότητα (ποιες είναι οι διοικητικές και προσωπικές ικανότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής;)
- η δυναμική (σε τι βαθμό είναι διαθέσιμοι οι πόροι της αλλαγής;)
- η ετοιμότητα (πόσο έτοιμο για αλλαγή είναι το εργατικό δυναμικό;)
- η δύναμη (τι δύναμη χρειάζεται να έχει ο ηγέτης της αλλαγής προκειμένου να την επιβάλλει;) (Johnson and Scholes, 2002).

Μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής

- ... τα πιο αποτελεσματικά σχέδια διαχείρισης αλλαγής αναγνωρίζουν ότι η επίτευξη της δεν αποτελεί μία μονοδιάστατη βηματική διαδικασία, αλλά μία συνεχής αλληλεπίδραση αλληλοσχετιζόμενων διαδικασιών.

Μοντέλο Cook και Hunsaker

1. Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή

2. Διάγνωση και σχεδιασμός της αλλαγής

3. Διοίκηση της μετάβασης

4. Μέτρηση αποτελεσμάτων - Διατήρηση της αλλαγής

Βήμα 1- Αναγνώριση ανάγκης για αλλαγή

- Η ανάγκη για αλλαγή, είναι μερικές φορές προφανής. Από την άλλη πλευρά όμως, **μερικές φορές είναι δυσδιάκριτη.**
- Εάν όλα εμφανίζονται να πηγαίνουν καλά, δεν υπάρχει κάποια ανάγκη για ατομική ή οργανωσιακή αλλαγή. Οι οργανισμοί **μπορούν να αγνοήσουν σημάδια αλλαγής στις αγορές επειδή έχουν ικανοποιητική απόδοση στο παρόν χρονικό σημείο.**
- Οι αλλαγές μπορούν να αφορούν τη γνώση, τις ικανότητες, τη τεχνολογία, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές ή τους προμηθευτές.

Βήμα 2 –

Διάγνωση και σχεδιασμός της αλλαγής

Ο υπεύθυνος της αλλαγής πρέπει να:

- προσδιορίσει ποια συγκεκριμένα πράγματα πρέπει να αλλάξουν, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση
- προσδιορίσει ποιες δυνάμεις την προάγουν και ποιες την αντιστρατεύονται
- επιλέξει τις κατάλληλες στρατηγικές
- επιλέξει τις παρεμβάσεις που θα χρησιμοποιηθούν (κοινωνικές, δομικές και τεχνολογικές μέθοδοι αλλαγής που χρησιμοποιούνται και επηρεάζουν τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς/ ποιος θα κάνει τι, πότε, πού και πώς).
- προσδιορίσει τα κριτήρια επιτυχίας, τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων και των συνθηκών που θα καθορίσουν πότε η προσπάθεια για αλλαγή μπορεί να σταματήσει ή πότε θα χρειαστεί να εκπονηθεί ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης.

Βήμα 3 - Διοίκηση της αλλαγής

- Η εισαγωγή και η υλοποίηση της αλλαγής σπάνια οδηγεί άμεσα στα επιθυμητά αποτελέσματα επειδή **τα άτομα συχνά χρειάζονται χρόνο** να μάθουν πώς πρέπει να συμπεριφέρονται διαφορετικά.
- Η **ατομική απόδοση συχνά μειώνεται** κατά τη διάρκεια της περιόδου μάθησης και αυτό προκαλεί φόβο και άγχος στους εργαζομένους.
- Οι υπεύθυνοι της αλλαγής πρέπει **να παρέχουν υποστήριξη, εκπαίδευση, ενθάρρυνση και πόρους** ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν.
- Καθώς τα άτομα μαθαίνουν να αποδίδουν στις νέες συνθήκες και αντιλαμβάνονται τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, αρχίζουν να ενσωματώνουν τις νέες συμπεριφορές (Cook and Hunsaker, 2001).

Βήμα 4 - Μέτρηση αποτελεσμάτων και διατήρηση της αλλαγής

- Ο υπεύθυνος της αλλαγής πρέπει να εξετάσει αν η αλλαγή επιτυγχάνει ή όχι τους επιθυμητούς στόχους.
- Για αυτό χρειάζεται να συγκεντρώνει πληροφόρηση μέσω μηχανισμών ανάδρασης όπως, έρευνες ή συνεντεύξεις και στη συνέχεια να κάνει συγκρίσεις με τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Επιπλέον, είναι χρήσιμη η ανάπτυξη υποστηρικτικών ομάδων, ειδικών συναντήσεων και η παροχή μέσων σταθερής ενίσχυσης για αυτούς που καλούνται να αλλάξουν (π.χ. έπαινοι, bonus, εορτασμοί) (Cummings & Worley, 2005).

Μοντέλο Balogan και Hope

ΠΡΙΣΜΑ ΑΛΛΑΓΗΣ		Μετασχηματισμός (Transformation)	Εκ νέου Ευθυγράμμιση (Realignment)
ΦΥΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ	Σταδιακή-Τμηματική (Incremental)	Στρατηγική εξέλιξης (Evolution)	Στρατηγική προσαρμογής (Adaptation)
	Bing Bang	Στρατηγική επανάστασης (Revolution)	Στρατηγική αναδόμησης (Reconstruction)

- **Στρατηγική Προσαρμογής:** χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να ενσωματωθεί στο υφιστάμενο πλαίσιο και να συμβεί σταδιακά. Είναι η πιο κοινή μορφή αλλαγής στους οργανισμούς.
- **Στρατηγική Αναδόμησης:** χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να είναι γρήγορη και να προκαλέσει μεγάλη αναστάτωση σε ένα οργανισμό, αλλά δεν αλλάζει ριζικά το υφιστάμενο οργανωσιακό πλαίσιο. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να κάνει μεγάλες δομικές αλλαγές ή να υλοποιεί ένα μεγάλο πρόγραμμα μείωσης εξόδων, έτσι ώστε να αντιμετωπίσει δύσκολες ή μεταβαλλόμενες συνθήκες στις αγορές.

- **Στρατηγική Εξέλιξης:** χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή απαιτεί την σταδιακή αλλαγή του υφιστάμενου οργανωτικού πλαισίου. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να ερμηνευτεί η συγκεκριμένη στρατηγική είναι με το να αντιλαμβανόμαστε τους οργανισμούς σαν «συστήματα μάθησης» τα οποία συνεχώς προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει.
- **Στρατηγική Επανάστασης:** χρησιμοποιείται όταν απαιτείται γρήγορη και εκτεταμένη αλλαγή στρατηγικής και οργανωσιακού πλαισίου. Μπορεί να συμβεί σε καταστάσεις όπου υπάρχουν τεράστιες πιέσεις για αλλαγή όπως όταν τα κέρδη μειώνονται ή απειλείται η συνέχιση της ύπαρξης του οργανισμού.

Μοντέλο Robbins

... προτείνει **την έρευνα δράσης** για τη διοίκηση της αλλαγής και η οποία αναφέρεται σε μία διαδικασία η οποία βασίζεται στη συστηματική συλλογή δεδομένων και στην επιλογή της κατάλληλης διαδικασίας αλλαγής βασισμένη στην επεξεργασία των παραπάνω δεδομένων.

- Το **πρώτο** βήμα της διάγνωσης, σχετίζεται με την απάντηση ερωτημάτων αναφορικά με **τα αίτια του προβλήματος** και περιλαμβάνει συνεντεύξεις εργαζομένων, επαναξιολόγηση αρχείων και αφουγκρασμό των ανθρώπινων ανησυχιών.
- Στο **δεύτερο** βήμα της ανάλυσης, η παραπάνω πληροφόρηση μετατρέπεται σε περιοχές **γόνιμου προβληματισμού** και προκαλεί δυναμικές διαδικασίες αναζήτησης λύσεων.
- Το **τρίτο** βήμα της ανάδρασης, απαιτεί την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των δύο πρώτων βημάτων **στους εργαζομένους και τη διάχυση τους σε όλο τον οργανισμό**.

- Στο **τέταρτο** βήμα της δράσης, τα οργανωσιακά μέλη αναλαμβάνουν την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών έτσι ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί.
- Στο **πέμπτο** βήμα της δράσης, γίνεται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σχεδίου μέσω της ανάδρασης.

+ Καταρχήν, **εστιάζεται στο πρόβλημα** βάσει του οποίου προσδιορίζεται και η τελική μορφή του σχεδίου αλλαγής.

+ Επιπλέον, η συνολική διαδικασία προϋποθέτει σε μεγάλο βαθμό τη **συμμετοχή των εργαζομένων** και κατ' αυτό τον τρόπο, μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή.

Δημιουργία ετοιμότητας για καινοτομική αλλαγή

- η ετοιμότητα δημιουργείται μέσω του μηνύματος που μεταφέρει η διοίκηση στους εργαζομένους για την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων, την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, της ασάφειας και της ανησυχίας, ως απάντηση σε 5 ερωτήματα:
 1. Είναι απαραίτητη η αλλαγή;
 2. Η αλλαγή που εισάγεται είναι η κατάλληλη;
 3. Τα βασικά μέλη του οργανισμού υποστηρίζουν την αλλαγή αυτή;
 4. Μπορώ εγώ ή εμείς (τα μέλη του οργανισμού) να υλοποιήσουμε επιτυχώς την αλλαγή;
 5. Ποιος είναι ο αντίκτυπος αυτής της αλλαγής για εμένα;

1. Αντίφαση (Discrepancy)

- η διαφορά ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και την ιδανική ή επιθυμητή κατάσταση.
- δεν θα συμβεί αλλαγή μέχρι που τα μέλη του οργανισμού αναγνωρίσουν ότι υφίσταται ένας ξεκάθαρος και υπαρκτός κίνδυνος, ένα από και άμεσο πρόβλημα το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί εάν σκοπός είναι ο οργανισμός να παραμείνει οικονομικά βιώσιμος.
- Π.χ. Ο Galpin (1996) περιγράφει μία βιομηχανία πετρελαιο-χημικών που χρησιμοποίησε τα δεδομένα του ανταγωνισμού για να δείξει στους υπαλλήλους της την αναγκαιότητα για μία συγκεκριμένη αλλαγή.

2. Καταλληλότητα (Appropriateness)

- Η διοίκηση θα πρέπει να δίνει πληροφορίες για το λόγο που η προτεινόμενη πρωτοβουλία αλλαγής είναι η ενδεδειγμένη και τι πρόκειται να διορθώσει ή να βελτιώσει (Beckhard & Harris, 1987).
- Θα πρέπει επίσης να υπάρχει συμφωνία ότι η πρωτοβουλία ταιριάζει με την κουλτούρα, τη δομή το επίσημο σύστημα του οργανισμού (Buller *et al.*, 1985).

3. Αρχική υποστήριξη (Principal support)

- Η ξεκάθαρη υποστήριξη και δέσμευση σε μία αλλαγή δημιουργεί θετικό κλίμα.
- είναι απαραίτητη ώστε τα μέλη του οργανισμού να πεισθούν ότι **οι επίσημοι και ανεπίσημοι ηγέτες έχουν δεσμευτεί για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής** (Armenakis *et al.*, 1999).
- Σε αυτό το πλαίσιο, οι Larkin και Larkin (1994) παρατήρησαν ότι τα **«τα προγράμματα δεν αλλάζουν τους εργαζόμενους - οι προϊστάμενοι τους αλλάζουν»**.

4. Αποτελεσματικότητα (Efficacy)

είναι η δύναμη/ικανότητα να δημιουργεί κανείς τα επιθυμητά αποτελέσματα...

- η ηγεσία έχει την υποχρέωση να παράσχει στα μέλη ενός οργανισμού **την εκπαίδευση και την επιμόρφωση που είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη** υλοποίηση μίας καινοτομίας.
- **τα υψηλά επίπεδα αποτυχιών** που παρατηρήθηκαν σε πρωτοβουλίες αλλαγής μπορούν να είναι το αποτέλεσμα της **αποτυχίας της διοίκησης να κατανοήσει ποιες γνώσεις, ικανότητες και δυνατότητες είναι απαραίτητες** έτσι ώστε ένας οργανισμός να υλοποιήσει με επιτυχία μία πρωτοβουλία αλλαγής.

5. Σθένος (Valence)

- αν μπορούσε να αποδειχθεί ότι κάποιο μέλος θα ωφελούνταν από την αλλαγή, έστω μακροπρόθεσμα, τότε το πιο πιθανό είναι ότι το μέλος θα υιοθετούσε ευχαρίστως την αλλαγή.
- Ακόμα και εάν η διοίκηση έχει υποδείξει ότι υπάρχει ανάγκη για μία συγκεκριμένη αλλαγή και ότι ο οργανισμός θα επωφελούνταν από αυτή, ακόμα και εάν ο εργαζόμενος αναγνωρίζει το γεγονός αυτό, το κύριο μέλημά του θα εξακολουθήσει να είναι το πώς η αλλαγή τον επηρεάζει ατομικά (Judson, 1996).

Συμπεράσματα

- η δημιουργία ετοιμότητας για αλλαγή και εισαγωγή καινοτομίας προϋποθέτει προσπάθεια επιρροής των αντιλήψεων, αξιών, προθέσεων και συμπεριφορών των ατόμων που δραστηριοποιούνται εντός ενός οργανισμού.
- είναι δύσκολο εγχείρημα επειδή η αλλαγή σε γενικές γραμμές απαιτεί από τους ανθρώπους να ξεχάσουν τις υφιστάμενες διαδικασίες και να υιοθετήσουν καινούριες προσεγγίσεις και συμπεριφορές (Schein, 1996).

Επιπτώσεις οργανωτικής αλλαγής

- Το περιοδικό Fortune, πρώτο δημοσίευσε το 1956 μία λίστα με τις 500 μεγαλύτερες αμερικάνικες επιχειρήσεις. Στη αντίστοιχη σημερινή λίστα, **υπάρχουν μόνο 30 από τις 100** πρώτες επιχειρήσεις της αρχικής (Cook and Hunsaker, 2001).
- Η αλλαγή μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε μια τρομακτική εμπειρία από τη στιγμή που περιλαμβάνει ένα ταξίδι από το γνώριμο στο άγνωστο, αλλά τελικά ο πόνος που μπορεί να προκληθεί από την απουσία της μπορεί να αποβεί πολύ χειρότερος.

Αποτελέσματα ...

- **πολύ λίγες** από τις 100 επιχειρήσεις που προσπάθησαν να εισάγουν σημαντικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας τους πέτυχαν
- όλες οι επιχειρήσεις του Fortune 100 υλοποίησαν τουλάχιστον ένα πρόγραμμα οργανωσιακής αλλαγής από το 1980 ως και το 1995, **μόνο το 30% είχε πραγματικά θετικά αποτελέσματα**
- οι επιχειρήσεις που υλοποιούν επιτυχώς ένα στρατηγικό πλάνο αποτελούν τη **μειοψηφία, η οποία κυμαίνεται από 10% έως 30%** (Kotter, 1996)

- 66% των προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας αποτυγχάνουν, ενώ οι πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού διαδικασιών αποτυγχάνουν σε ποσοστό 70% αντίστοιχα (Senge, 1999)
- ειδικοί ανασχεδιασμού των επιχειρήσεων αναφέρουν ότι το ποσοστό επιτυχίας στις 1000 επιχειρήσεις του Fortune είναι κάτω από 50%, πιθανώς και κάτω από 20% (Strebel, 1998)
- σχεδόν 70% όλων των πρωτοβουλιών αλλαγής σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές λειτουργίες και συμπεριφορές αποτυγχάνουν
- σε ποσοστό 80% οι μεγάλες επιχειρησιακές τεχνολογικές επενδύσεις δεν χρησιμοποιούνται ή εγκαταλείπονται μέσα σε έξι μήνες (Miller, 2002)

Στρατηγικές άμβλυνσης της αντίστασης

Παρακάτω *παρατίθενται οι πέντε κυριότερες* (Kotter & Schlesinger, 1979), ήτοι:

- α) εκπαίδευση και επικοινωνία
- β) συμμετοχή και ανάμειξη
- γ) διευκόλυνση και υποστήριξη
- δ) χειραγώγηση και εγκλωβισμός
- ε) σαφής και υπενηκτικός εξαναγκασμός

α) Εκπαίδευση και επικοινωνία

- είναι αναγκαία για να μειωθεί το άγχος, το στρες και να διασφαλιστεί ότι τα άτομα αντιλαμβάνονται τι συμβαίνει, τι απαιτείται και πώς θα υποστηριχθούν.
- χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης και μη ακριβή ενημέρωση.
- Το πλεονέκτημά της είναι ότι εφόσον πειστούν τα άτομα θα υποστηρίξουν την υλοποίηση της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να είναι χρονοβόρα, ειδικά εάν αφορά μεγάλο αριθμό ατόμων.

β) Συμμετοχή και ανάμειξη

- ενθαρρύνει τα άτομα να εκθέσουν τις προσωπικές τους ιδέες και να επιδείξουν αφοσίωση. Η συμμετοχή **αυξάνει την κατανόηση, ενισχύει τα αισθήματα του ελέγχου και μειώνει την αβεβαιότητα.**
- **Το πλεονέκτημα** αυτής της στρατηγικής είναι ότι τα άτομα που συμμετέχουν θα είναι αφοσιωμένα στην υλοποίηση της αλλαγής και θα παρέχουν όποια πληροφορία διαθέτουν. **Το μειονέκτημα** της είναι ότι μπορεί να αποβεί πολύ χρονοβόρα εάν οι συμμετέχοντες σχεδιάσουν μία ακατάλληλη αλλαγή.

γ) Διευκόλυνση και υποστήριξη

- χρησιμοποιεί την ενθάρρυνση, την υποστήριξη, την εκπαίδευση, και την συμβουλευτική ώστε να βοηθήσει αυτούς που επηρεάζονται να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις.
- Όταν τα άτομα αντιστέκονται στην αλλαγή εξαιτίας προβλημάτων προσαρμογής, χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη στρατηγική.
- Το πλεονέκτημά της είναι ότι καμία άλλη στρατηγική δεν αντιμετωπίζει τόσο καίρια τα προσαρμοστικά προβλήματα. Παρόλα αυτά, μπορεί να αποβεί χρονοβόρα, ακριβή και να αποτύχει.

δ) Χειραγώγηση και εγκλωβισμός

- χρησιμοποιεί επιλεκτικά πληροφορίες έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η πιθανότητα αποδοχής της αλλαγής.
- Η συγκεκριμένη στρατηγική **χρησιμοποιείται όταν οι άλλες δεν μπορούν να λειτουργήσουν ή είναι πολύ ακριβές**. Μπορεί να είναι μία **γρήγορη και ανέξοδη λύση** στα προβλήματα της αντίστασης. Από την άλλη πλευρά όμως, **μπορεί να οδηγήσει σε άλλα προβλήματα εάν τα άτομα νιώσουν ότι χειραγωγήθηκαν**.

ε) Σαφής και υπενηκτικός εξαναγκασμός

- χρησιμοποιεί **την εξουσία και την απειλή** έτσι ώστε να προκαλέσει την αποδοχή της προτεινόμενης αλλαγής.
- Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι αναγκαία, όταν η ταχύτητα είναι εξαιρετικά σημαντική και οι υπεύθυνοι της αλλαγής διαθέτουν σημαντική δύναμη.
- Το **πλεονέκτημά** της είναι η ταχύτητα και η αποτελεσματική υπερκέρραση της αντίστασης. Από την άλλη πλευρά, **είναι αρκετά επικίνδυνη** αφού μπορεί να προκαλέσει την οργή των εργαζομένων απέναντι στους υπεύθυνους της αλλαγής.

Οργανωσιακή Κουλτούρα vs Οργανωσιακή Δομή

... Η Κουλτούρα είναι η **ψυχή του οργανισμού** – οι αντιλήψεις, οι αξίες και ο τρόπος που αυτές εκδηλώνονται. Η δομή του οργανισμού κατά την άποψή μου αποτελεί τον σκελετό και η κουλτούρα είναι η ψυχή που **κρατάει όλο τον οργανισμό ενωμένο και του δίνει ζωτική δύναμη.**

Henry Mintzberg

Παραδείγματα Κουλτούρας στο Δημόσιο Τομέα (1/3)

- Η έρευνα του Ban (1995) που αφορά στην απόδοση του Environmental Protection Agency των ΗΠΑ σε σύγκριση με άλλα ομοσπονδιακά πρακτορεία δείχνει τον τρόπο που η κουλτούρα επιδρά στην απόδοση.
- Στις Καναδέζικες δημόσιες υπηρεσίες χρειάστηκε αλλαγή κουλτούρας λόγω ενός αριθμού σκανδάλων διαφθοράς που κλόνισαν την εμπιστοσύνη των ανθρώπων προς τις δημόσιες υπηρεσίες.

Παραδείγματα Κουλτούρας στο Δημόσιο Τομέα (3/3)

- Στην πολιτική υπηρεσία (civil service) του Ηνωμένου Βασιλείου κρίθηκε απαραίτητη μία στροφή προς μία πιο **managerial** (διευθυντική) κουλτούρα προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.
- Στο Queensland Health (Αυστραλία), χαρακτηριστικά όπως **ασθενο-κεντρικές υπηρεσίες, εμπλοκή της κοινότητας και λήψη αποφάσεων από τους θεράποντες ιατρούς** είναι πρακτικές που θεωρητικά θα πρέπει να υποστηρίζει η καινούρια κουλτούρα.

Παραδείγματα Κουλτούρας στο Δημόσιο Τομέα (1/3)

- Στο Τμήμα Τεχνών, Αθλητισμού και Τουρισμού (Department of Arts, Sport and Tourism) (Ιρλανδία), η ενσωμάτωση των υπαρχουσών λειτουργιών με τις καινούριες που προέκυψαν από την αναδιοργάνωση του τμήματος, **δημιούργησε την ανάγκη ανάπτυξης καινούριας, ενιαίας κουλτούρας για το τμήμα.**

Πώς μπορεί να αλλάξει μία Οργανωσιακή Κουλτούρα

- Το να αλλάξει μία οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολύ δύσκολο, όμως οι κουλτούρες είναι δυνατό να αλλάζουν.
- Οι έρευνες προτείνουν ότι η αλλαγή κουλτούρας είναι περισσότερο πιθανό να συμβεί όταν οι περισσότερες ή όλες από τις ακόλουθες συνθήκες ισχύουν:

Μία δραματική κρίση

- Πρόκειται για κάποιο σοκ που υπονομεύει το status quo και θέτει σε αμφισβήτηση την συνάφεια της ισχύουσας κουλτούρας.
- Η καταστροφή του διαστημικού λεωφορείου *Columbia* ήταν μία δραματική κρίση για τη NASA.

Αλλαγή ηγεσίας

- Καινούρια ανώτερη διοίκηση, η οποία μπορεί να εισάγει ένα διαφορετικό σύνολο αξιών, μπορεί να θεωρηθεί πιο ικανή να ανταποκριθεί σε μία κρίση.
- Στη NASA κάποια στελέχη από την ανώτερη διοίκηση μετακινήθηκαν σε άλλα πόστα μετά την καταστροφή του *Columbia*.

Νεαρός και μικρός οργανισμός

- Όσο μικρότερος είναι ένας οργανισμός, τόσο λιγότερο εδραιωμένη είναι η κουλτούρα του.
- Ομοίως, είναι ευκολότερο για τη διοίκηση να επικοινωνήσει τις καινούριες της αξίες όταν ο οργανισμός είναι μικρός.

Αδύναμη κουλτούρα

- Όσο πιο ευρέως διαδεδομένη είναι μία κουλτούρα και όσο μεγαλύτερη η συμφωνία μεταξύ των μελών όσον αφορά τις αξίες της, τόσο πιο δύσκολο θα είναι να αλλάξει.
- Η ισχυρή κουλτούρα ήταν ένα από τα προβλήματα που αντιμετώπισε η NASA.

Συμπέρασμα

- Οι προσπάθειες που καταβάλλονται με στόχο να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα συνήθως δεν φέρνουν άμεσα ή δραματικά αποτελέσματα.
- Η αλλαγή κουλτούρας είναι μία μακρά διαδικασία – που χρειάζεται χρόνια, αν όχι μήνες.
- Αλλά στο ερώτημα «Μπορεί να αλλάξει η κουλτούρα?» η απάντηση είναι ναι.

Γιατί η στρατηγική είναι σημαντική στη Διοίκηση Αλλαγών;

- ✓ Βοηθά στην προσήλωση των προσπάθειών προς τον στόχο.
- ✓ Λειτουργεί ως ενοποιητικός μηχανισμός εντός του οργανισμού.
- ✓ Δίνει ένα σαφές πλαίσιο εντός του οποίου θα λειτουργούν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι.
- ✓ Αναγκάζει την ηγεσία να σκέφτεται προληπτικά βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της.

Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) - United Nations Development Programme

Μοντέλο διοίκησης Αλλαγών για δημόσιο Τομέα

1) Διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής (Managing the environment of change) που περιλαμβάνει:

- A) Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος (momentum) για την αλλαγή: εδώ περιλαμβάνονται ενέργειες όπως η δημιουργία του οράματος και της πειθούς περί αναγκαιότητας αλλαγής. Είναι το κυρίως κομμάτι ευθύνης της ηγεσίας.
- B) Ανάλυση του γενικού πλαισίου (context) της αλλαγής: Εδώ συμπεριλαμβάνονται ενέργειες που θα διαγνώσουν τη δυνατότητα εφαρμογής, τις δυσκολίες και προκλήσεις π.χ. ποιοι χάνουν και ποιοι κερδίζουν, ζητήματα κοινωνικά, πολιτικά και νομικά, συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων και έρευνα πάνω στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

2) Εφαρμογή της διαδικασίας αλλαγής (Executing the change process)

που περιλαμβάνει:

- A) Διευκόλυνση της αλλαγής (Facilitation of change), με ενέργειες όπως η δημιουργία συνασπισμών και συμμαχιών υπέρ της αλλαγής, διαβουλεύσεις, μεθόδους λήψης αποφάσεων, κτίσιμο συναντίληψης.
- B) Επικοινωνία της αλλαγής (Communications about change), με ενέργειες όπως δημόσιες συγκεντρώσεις, ενημερώσεις, διάφορες μορφές διπλής (two-way) επικοινωνίας, και διάχυση της απαραίτητης πληροφορίας σε όλο τον οργανισμό.

Thank you for your attendance