



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ



ΥΠΟΕΡΓΟ: «ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΙΝ.ΕΠ.-Ε.Σ.Δ.Δ.Α»

της Πράξης « ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 2011-2015» κωδ. ΟΠΣ 357057

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 490



ΥΠΟΕΡΓΟ: «ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΙΝ.ΕΠ-Ε.Σ.Δ.Α.Α»

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονίστρια:

Δρ. Σαββατού Τσολακίδου

Συντάκτες/κτρίες:

Δρ. Κλεάνθης Κατσαρός

Δρ. Νικόλαος Κιτωνάκης

Δρ. Ιωσήφ Πλυμάκης

Δρ. Κονδύλω Τερζή

Αξιολογητές/τριες:

Αναστασία Ζωγράφου

Δρ. Νικόλαος Ανδρουλακάκης

ΑΘΗΝΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2015



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	6
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	7
	8
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του προγράμματος	
Εκπαιδευτικοί στόχοι	8
1.1 Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του προγράμματος	9
	10
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Πλαίσιο αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση και αναδιοργάνωση	
Εκπαιδευτικοί στόχοι	10
2.1. Οργανωτικές Αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση	11
2.2 Θεωρίες αναδιοργάνωσης στη δημόσια διοίκηση	13
2.3 Παράγοντες που οδηγούν σε αλλαγές στο δημόσιο τομέα	18
2.4 Διεθνές περιβάλλον και μοντέλα εφαρμογής της αλλαγής	22
2.5 Εσωτερικοί και εξωτερικοί καταλύτες αλλαγής	25
	28
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3. Η οργανωτική κουλτούρα ως φορέας αλλαγής	
Εκπαιδευτικοί στόχοι	28
3.1 Οριοθέτηση της Οργανωτικής Κουλτούρας	29
3.2 Διάγνωση και μέτρηση οργανωτικής κουλτούρας	39
3.3 Αλλαγή οργανωτικής κουλτούρας	44
3.4 Οργανωτική κουλτούρα αλλαγής	50
Ασκήσεις-δραστηριότητες 2ης και 3ης θεματικής ενότητας	
	53
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 4. Εισαγωγή στην οργανωτική αλλαγή	
Εκπαιδευτικοί στόχοι	53
4.1.Ορισμοί	54
4.2. Διαστάσεις και είδη αλλαγών	55
4.3. Τύποι Αλλαγής	56
4.4. Στάδια ανάπτυξης οργανωτικής αλλαγής	59
4.5 Πλαίσιο, περιεχόμενο και διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής	59
4.6 Θεωρίες – Μοντέλα	62
Ασκήσεις-δραστηριότητες 4ης θεματικής ενότητας	64
	67
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Διοίκηση αλλαγής: Στρατηγική – Δομή – Κουλτούρα	
Εκπαιδευτικοί στόχοι	67
5.1. Στρατηγικές διοίκησης	68
5.2. Μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής	69
5.3. Εργαλεία διοίκησης αλλαγών	75
5.4. Επιπτώσεις οργανωτικής αλλαγής	77
5.5. Διαχείριση κουλτούρας	79
5.6. Σχέδια μετάβασης	81
5.7. Δυσκολίες/Αντίσταση σε Οργανωσιακό Επίπεδο	82
5.8. Στρατηγικές αντιμετώπισης της Αντίστασης σε Οργανωσιακό Επίπεδο	85
Ασκήσεις-δραστηριότητες 5ης ενότητας	87

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 6. Διοίκηση αλλαγής σε επίπεδο ομάδας και ατόμου

Εκπαιδευτικοί στόχοι	91
6.1. Εργαλεία διαβούλευσης και καταγραφής αναγκών/προσδοκιών υπαλλήλων	92
6.2. Εργαλεία και τεχνικές επικοινωνίας για τη διαχείριση της αλλαγής	97
6.3. Κατανόηση της ανάγκης για προσωπική αλλαγή και εξέλιξη	102
6.3.1. Προσωπικότητα, εργασιακή συμπεριφορά και αντιμετώπιση της αλλαγής	103
6.3.2. Εσωτερικό και εξωτερικό σημείο ελέγχου	104
6.3.3. Θεωρία X και Θεωρία Y	105
6.3.4. Εργασιακή αυτοεκτίμηση	105
6.3.5. Εργασιακό άγχος	106
6.3.6. Εργασιακή αντίληψη και συμπεριφορά	106
6.3.7. Αλλαγή και μάθηση	107
6.4. Διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή	108
6.4.1. Αντιδράσεις στην αλλαγή	108
6.4.2. Φάσεις αντίδρασης στην αλλαγή	111
6.4.3. Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης	113
6.4.4 Η θετική διάσταση της αντίστασης	114
6.5. Διαχείριση Ετοιμότητας για αλλαγή	114
6.6. Διαχείριση Ανοχής Ασάφειας/ Αβεβαιότητας/ Πολυπλοκότητας	115
6.7. Συμμετοχή υπαλλήλων στην οργανωτική αλλαγή	118
6.8. Κίνητρα για την υποστήριξη της αλλαγής	119
Ασκήσεις-δραστηριότητες 6ης ενότητας	120
	125

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 7. Μηχανισμοί υποστήριξης και αξιολόγησης της οργανωτικής αλλαγής

Εκπαιδευτικοί στόχοι	125
7.1 Απαιτούμενες δράσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής	126
7.2 Ανάπτυξη Ομάδας Εργασίας Προγράμματος αλλαγής	131
7.3 Οργάνωση Μηχανισμού Υποστήριξης της Αλλαγής	132
7.4 Εφαρμογή δράσεων διαχείρισης της αλλαγής	138
7.5 Διαχείριση δράσεων προώθησης της αλλαγής	142
7.6 Συστήματα και διαδικασίες αξιολόγησης της αλλαγής	144
7.7 Συμμετοχική παρακολούθηση Σχεδίου Μετάβασης	152
7.8 Διαχείριση παλαιάς και διάχυση νέας οργανωτικής κουλτούρας	159
Ασκήσεις-δραστηριότητες 7ης ενότητας	165

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 8. Καλές πρακτικές διαχείρισης & υλοποίησης οργανωτικών αλλαγών

Εκπαιδευτικοί στόχοι	166
8.1 Υπουργείο Υγείας του Οντάριο	167
8.2 Αναδιοργάνωση της πολιτικής και της λειτουργίας του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας	170
	174
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ	181

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Μοντέλο Νέου Δημοσίου μάνατζμεντ	16
Πίνακας 2.2 Μοντέλο Νέας Διακυβέρνησης	17
Πίνακας 2.3 Τομείς και δράσεις οργανωτικής αλλαγής	21
Πίνακας 3.1 Κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας	35
Πίνακας 3.2 Χαρακτηριστικά Ιεραρχικής κουλτούρας	37
Πίνακας 3.3 Χαρακτηριστικά Κουλτούρας προσανατολισμένης στην αγορά	38
Πίνακας 3.4 Χαρακτηριστικά Προσαρμοστικής κουλτούρας	38
Πίνακας 3.5 Χαρακτηριστικά οικογενειακής κουλτούρας	39
Πίνακας 3.6 Εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας	41
Πίνακας 3.7 Στάδια αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας	47
Πίνακας 4.2 Μοντέλο διοίκησης της αλλαγής – Lewin (1951)	63
Πίνακας 5.1 Μοντέλο διοίκησης της αλλαγής	73
Πίνακας 5.2 Δυνάμεις οργανωσιακής αντίστασης στην αλλαγή	84
Πίνακας 7.1 Περιβάλλον εργασίας MS Project	145
Πίνακας 7.2 Παράδειγμα οροσήμων προγράμματος αλλαγής	149
Πίνακας 7.3 Απεικόνιση Red Amber Green Dashboard	151
Πίνακας 7.4 Red Amber Green Dashboard	151

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 Πιέσεις προώθησης οργανωτικής αλλαγής	20
Σχήμα 2.2 Σύνδεση επιπέδων οργανωτικής αλλαγής	25
Σχήμα 3.1 Σύμβολα οργανωτικής κουλτούρας	30
Σχήμα 3.2 Παράγοντες διαμόρφωσης οργανωτικής κουλτούρας	33
Σχήμα 3.3 Παράγοντες διαμόρφωσης επιχειρησιακής κουλτούρας	33
Σχήμα 3.4 Στόχευση οργανωτικής κουλτούρας	36
Σχήμα 3.5 Προτεραιότητες οργανωτικής κουλτούρας	37
Σχήμα 3.6 Διαδικασία αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας	46
Σχήμα 3.7 Βήματα υλοποίησης προγράμματος οργανωτικής αλλαγής	47
Σχήμα 4.1 Μοντέλο ετοιμότητας για αλλαγή (περιεχόμενο, διαδικασία, πλαίσιο, άτομα)	61
Σχήμα 5.1 Μοντέλο διοίκησης της αλλαγής	71
Σχήμα 6.1 SWOT Analysis	93
Σχήμα 6.2 Ανάλυση Πεδίου Ασκούμενων Δυνάμεων (παράδειγμα)	94
Σχήμα 6.3 Στάσεις των εργαζομένων έναντι της αλλαγής	108
Σχήμα 6.4 Οι τρεις φάσεις της μετάβασης	116
Σχήμα 6.5 Στάδια αντίδρασης της Kuebler-Ross	117
Σχήμα 7.1. Σταδιακή διαδικασία εμπλοκής συμμετεχόντων/εμπλεκόμενων	129
Σχήμα 7.2 Οργάνωση μηχανισμού υποστήριξης της αλλαγής	135
Σχήμα 7.3 Επίπεδα Διάρθρωσης Ομάδας Διοίκησης και Ελέγχου Μετάβασης	136
Σχήμα 7.4 Βασικοί Άξονες Αξιολόγησης του Γραφείου Διαχείρισης Προγράμματος	142
Σχήμα 7.5 Οργάνωση μηχανισμού παρακολούθησης της αλλαγής	143
Σχήμα 7.6 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μεθοδολογίας ενδυνάμωσης	160

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΟΔΕΜ Ομάδα Διοίκησης και Ελέγχου της Μετάβασης

ΓΔΠ Γραφείο Διαχείρισης Προγράμματος

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Εισαγωγή – Περιεχόμενο και Στόχοι του προγράμματος

ΗΜΕΡΑ 1Η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Προσδιορίζουν το περιεχόμενο και τους στόχους του επιμορφωτικού προγράμματος
- Κατανοήσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τη σκοπιμότητα του επιμορφωτικού προγράμματος

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Σκοπός του προγράμματος είναι οι επιμορφωνόμενοι να αναπτύξουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής προκειμένου να είναι σε θέση να εμπλακούν αποτελεσματικά στο σχεδιασμό, στη διοίκηση και στη διαχείριση των προωθούμενων οργανωσιακών αλλαγών στο φορέα τους.

Στο πλαίσιο αυτό, το πρόγραμμα στοχεύει να καλύψει την ανάγκη

- αναγνώρισης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και απαιτήσεων εφαρμογής της οργανωτικής αλλαγής σε δημόσιους φορείς
- διασύνδεσης της αποτελεσματικότητας των προωθούμενων αλλαγών, με την ποιότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων
- αναγνώρισης των απαιτούμενων δεξιοτήτων του προσωπικού των φορέων, για την αποτελεσματική εφαρμογή και διάχυση των προωθούμενων αλλαγών
- γνώσης των κρίσιμων παραμέτρων επιτυχούς υλοποίησης των αλλαγών μέσα από το συνδυασμό αποτελεσματικής διοίκησης και αποδοτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των φορέων
- ενημέρωσης και εφαρμογής πρότυπων τεχνικών και εργαλείων υποστήριξης, εφαρμογής και παρακολούθησης της αλλαγής στο περιβάλλον λειτουργίας των δημοσίων φορέων στην Ελλάδα

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Πλαίσιο αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση και αναδιοργάνωση

ΗΜΕΡΑ 1^Η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν τις συνθήκες που επιβάλλουν αλλαγές στο δημόσιο τομέα
- Κατανοούν το εθνικό και διεθνές περιβάλλον το οποίο προωθεί τις αλλαγές στη δημόσια διοίκηση.
- Γνωρίζουν τις βασικές θεωρίες αναδιοργάνωσης για το δημόσιο τομέα
- Κατανοούν τη συμβολή των διαφορετικών μοντέλων οργανωτικής αλλαγής για τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα

2.1. Οργανωτικές Αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα υπήρξε εκτεταμένη τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Ως αποτέλεσμα των δράσεων για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και την διοικητική ανασυγκρότηση του κράτους έχουν υλοποιηθεί εκτεταμένες αλλαγές στις δομές των δημοσίων υπηρεσιών. Οι προωθούμενες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις, εισάγονται στο πλαίσιο της εφαρμογής Ευρωπαϊκής, Εθνικής ή/ και Περιφερειακής πολιτικής (π.χ. το Νέο Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020). Τα νέα οργανογράμματα, για παράδειγμα, προκάλεσαν αλλαγές και συγχωνεύσεις των δομών των υπουργείων καθώς Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή/και Τμήματα καταργήθηκαν και ακολούθησε αναδιοργάνωση λειτουργιών, ανακατανομή αρμοδιοτήτων και εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού. Την ίδια στιγμή, δημόσιοι οργανισμοί συγχωνεύτηκαν ή και καταργήθηκαν.

Είναι σαφές, ότι τα προγράμματα οργανωτικής αλλαγής δεν έχουν παντού την ίδια μορφή, έκταση ή εύρος. Έτσι, στο πλαίσιο αλλαγών της επιχειρησιακής λειτουργίας του φορέα εισάγονται προγράμματα αναδιοργάνωσης των διαδικασιών και ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, πρωτοβουλίες δημιουργίας διαύλων καλύτερης επικοινωνίας μεταξύ των φορέων αλλά και μεταξύ των φορέων και των πολιτών, καθώς και αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των ομάδων εργασίας στο εσωτερικό ενός φορέα. Οι αλλαγές αυτές αποτελούν προσαρμογές εντός της υφιστάμενης οργανωτικής δομής.

Αντίστοιχα, σε περιπτώσεις συγχώνευσης/συνένωσης δύο οργανισμών οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα σε πολλαπλά επίπεδα και αλλάζουν ριζικά τις υφιστάμενες δομές (Terzi, 2003). Οι αλλαγές υλοποιούνται σχεδόν ταυτόχρονα και αφορούν τη μετατροπή δύο οργανισμών σε έναν νέο, τη συγχώνευση των δομών (κτιριακές υποδομές, πληροφοριακά συστήματα κ.ά.) την ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, τον καθορισμό νέων αρμοδιοτήτων, τη δημιουργία/διαχείριση της νέας οργανωτικής κουλτούρας (Cartwright and Cooper, 1995). Ιδιαίτερα σημαντικό, στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων αποτελεί το γεγονός ότι η αναδιοργάνωση υλοποιείται σε ένα περιβάλλον χαμηλής εμπιστοσύνης καθώς το ανθρώπινο δυναμικό ανησυχεί για τις επιπτώσεις των αλλαγών στην εργασία τους (Hubbard, 2000). Οι

Boxall και Purcell (2003) επισημαίνουν ότι οι υπάλληλοι διακατέχονται από αβεβαιότητα η οποία συνδέεται με τις παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου του εργαζομένου με τον εργοδότη. Τέτοιες παραβιάσεις οδηγούν σε εξάλειψη των κινήτρων και μείωση της αφοσίωσης των υπαλλήλων στην εργασία τους (Robinson, 1996). Αναμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των συγχωνεύσεων, υφίσταται πολλαπλές πιέσεις. Όπως παρατηρεί ο Tetenbaum (1999) οι υπάλληλοι που εμπλέκονται σε μια συγχώνευση καλούνται να απορροφήσουν κολοσσιαία αλλαγή ενώ ταυτόχρονα οφείλουν να συνεχίσουν να διατηρούν υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας σε μία περίοδο όπου η βιωσιμότητα του οργανισμού απαιτεί κινητοποίηση και δέσμευση από το ανθρώπινο δυναμικό. Η αρχική αντίδραση στην αλλαγή είναι η αντίσταση σε αυτή (βλ. 6.4.)

Ωστόσο, σύμφωνα με το μοντέλο της Νέας Διακυβέρνησης (βλ. 2.2), στο επίκεντρο επιλογής και υλοποίησης των προωθούμενων αλλαγών πρέπει να είναι η συνεργασία και η διαβούλευση μεταξύ της ηγεσίας και του προσωπικού υπό ένα νέο πρότυπο αποδοχής και υποστήριξης των αλλαγών από τους εμπλεκόμενους και τους αποδέκτες. Στο νέο αυτό πρότυπο η οργανωσιακή κουλτούρα ουσιαστικά μετουσιώνει τη συμμετοχή των υπαλλήλων, και τους μετατρέπει από υπόλογους και απλούς αποδέκτες των προωθούμενων αλλαγών, σε ισότιμους εταίρους και κοινωνούς αυτών.

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη μιας σύγχρονης οργανωτικής κουλτούρας σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μηχανισμών υποστήριξης της πορείας των προγραμμάτων αλλαγής παίζουν αποφασιστικό ρόλο στη συστηματική αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων στον ανθρώπινο παράγοντα και την επιτυχή και βιώσιμη διαχείριση τους.

2.2 Θεωρίες αναδιοργάνωσης στη δημόσια διοίκηση

Η αναζήτηση του κατάλληλου και επεξηγηματικού θεωρητικού πλαισίου αναδιοργάνωσης των φορέων της δημόσιας διοίκησης αποτελεί μία σύνθετη και πολύ – παραγοντική διαδικασία, εξαιτίας του εύρους της μεταρρύθμισης και της παρουσίας πλήθους διαφοροποιημένων αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή των αλλαγών, τόσο σε εθνικό, όσο και σε τομεακό επίπεδο (Bouckaert 2015, Bryson 2014). Διαφοροποίηση και έλλειψη συνοχής στα ακολουθούμενα μοντέλα αναδιοργάνωσης των δημοσίων φορέων, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση πλήθους θεωριών. Θεωρίες αναδιοργάνωσης του δημοσίου τομέα, οι οποίες παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις τους εντάσσονται σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο σε δύο ευρύτερες οικογένειες θεωρητικών ρευμάτων, του νέου δημοσίου μανάτζμεντ και της νέας διακυβέρνησης.

Η Θεωρία του Νέου Δημοσίου Μανάτζμεντ

Ξεκινώντας από την θεωρία του νέου δημοσίου μανάτζμεντ, τα προβλήματα αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από την εισαγωγή των αρχών οργάνωσης και λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Hood 1991). Κατά τη θεωρία του νέου δημοσίου μανάτζμεντ ο δημόσιος τομέας διακρίνεται από αναποτελεσματικότητα, υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών, υπερπαραγωγή και χαμηλή αποδοτικότητα, ενώ συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα είναι λιγότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός. Αιτία για την χαμηλή αυτή αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Η έλλειψη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των εναλλακτικών παρόχων της ελεύθερης αγοράς προκαλεί την χαμηλή παραγωγικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων καθώς δεν τους παρέχει κίνητρα για βελτίωση της λειτουργίας τους. Η βιωσιμότητα των δημοσίων επιχειρήσεων είναι εξασφαλισμένη και δεν συνδέεται με το επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας που επιτυγχάνουν, καθώς λειτουργούν μονοπωλιακά και δίχως την παρουσία ανταγωνιστών (Bouckaert 2008). Συνεπώς οι δημόσιες επιχειρήσεις λειτουργούν σε επίπεδο παραγωγικότητας χαμηλότερο από αυτό που θα λειτουργούσαν εάν μετείχαν σε περιβάλλον ανταγωνιστικό και χωρίς το δημόσιο προστατευτισμό (Kettl 2000).

Στην οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών κατά τους θεωρητικούς του νέου δημοσίου μανάτζμεντ παρουσιάζεται επιπλέον η πλημμελής εφαρμογή πολιτικών ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Ο αναποτελεσματικός έλεγχος και αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών προκαλεί την ανορθολογική λήψη

διοικητικών αποφάσεων, καθώς αυτή δεν βασίζεται σε στοιχεία που απεικονίζουν την πραγματική λειτουργία των υπηρεσιών και την αύξηση του κόστους παροχής. Επιπρόσθετα επιδρούν περιοριστικά ως προς την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς και τη διασπάθιση των δημοσίων πόρων.

Ως μέσο για την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, η θεωρία του νέου δημοσίου μανατζμεντ προτείνει την κατάργηση των δημοσίων μονοπωλίων και την εισαγωγή του ανταγωνισμού για την βελτίωση της παραγωγικότητας και τον περιορισμό του κόστους των δημοσίων επιχειρήσεων. Προς την ίδια κατεύθυνση συμβάλλει και η εισαγωγή αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών (Bryson 2014). Ειδικότερα, στη βάση της στρατηγικής για την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, βρίσκεται η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα και η εισαγωγή των αρχών της ελεύθερης αγοράς. Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα λαμβάνει χώρα μέσω διαφοροποιημένων μοντέλων όπως η ιδιωτικοποίηση, η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους ιδιώτες, η εισαγωγή στο δημόσιο των αρχών και μοντέλων οργάνωσης ιδιωτικών επιχειρήσεων (Bouckaert 2008).

Η Θεωρία της Νέας Διακυβέρνησης

Νεώτερη από σειρά χρονικής εμφανίσεως, αν και ουσιαστικά με τις ίδιες απαρχές, παρουσιάζεται η θεωρία της νέας διακυβέρνησης, η οποία όπως και η θεωρία της δημόσιας επιλογής ασκεί κριτική στο υφιστάμενο μοντέλο οργάνωσης του δημοσίου τομέα. Η θεωρία της νέας διακυβέρνησης αναφέρεται στην μεταλλαγή του κυρίαρχου προτύπου εξουσίας, από την μονοπωλιακή παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, στη διάχυση της εξουσίας και την ανάπτυξη δικτύων με τις επιχειρήσεις και την κοινωνία για την επίτευξη των στόχων του κράτους (Bouckaert 2015). Η μετάβαση αυτή από την εποχή της παραδοσιακής κυβέρνησης στην εποχή της διακυβέρνησης, αποτελεί την απόρροια μίας σειράς γεγονότων που έλαβαν χώρα στο διεθνές κοινωνικό και οικονομικό σύστημα κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα.

Η ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης και η ανάδειξη νέων κέντρων εξουσίας σε υπερεθνικό και υποεθνικό επίπεδο, προκάλεσαν τον σταδιακό περιορισμό και την αποδυνάμωση της μονοπωλιακής κρατικής εξουσίας και την ανάδειξη νέων μορφών διακυβέρνησης, οι οποίες ασκούνται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και της κοινωνία των πολιτών. Το μωσαϊκό αυτό άσκησης των δημοσίων πολιτικών, προωθήθηκε από την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα στην παροχή των υπηρεσιών και τις συνεχώς αυξανόμενες και διαφοροποιούμενες ανάγκες των πολιτών προς

ικανοποίηση από το κράτος (Peters 2004). Η αδυναμία του κράτους να αντεπεξέλθει ικανοποιητικά στις σύγχρονες και περίπλοκες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες μέσω των παραδοσιακών ιεραρχικών και μονοπωλιακών μορφών οργάνωσης που εφαρμόζε, οδήγησε στην εγκαθίδρυση στην προώθηση της αλλαγής στη λειτουργία των δημοσίων φορέων στην άσκηση των δημοσίων πολιτικών, μέσω των δικτύων της νέας διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με τη θεωρία της νέας διακυβέρνησης η προώθηση της αλλαγής στο δημόσιο τομέα, έγκειται σε δύο επίπεδα, σε επίπεδο άσκησης των δημοσίων πολιτικών και σε επίπεδο αρχών και μοντέλων λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Σε επίπεδο εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών, ο ρόλος του κράτους και των δημοσίων οργανισμών συνίσταται στην ρύθμιση και τον έλεγχο των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, την κοινωνία των πολιτών και τους κοινωνικούς και οικονομικούς δρώντες. Το κράτος θέτει τις κατευθύνσεις και τους στόχους στον οποίον την ικανοποίηση αποσκοπεί η παροχή των δημόσιων αγαθών και επιβλέπει την εφαρμογή τους από τους κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς (Stoker 2006). Οι αλλαγές αυτές σε επίπεδο διάχυσης της αρμοδιότητας παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, επηρεάζει και διαμορφώνει και το δεύτερο επίπεδο αλλαγής, αυτό της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών.

Ειδικότερα, η προώθηση της αλλαγής των δημοσίων φορέων αφορά την εξειδίκευση της λειτουργίας τους στις βασικές και σημαντικότερες αρμοδιότητες τους, γεγονός το οποίο επιβάλλει την οργανωτική τους αναδιοργάνωση και την ανάπτυξη των συντονιστικών και εποπτικών τους λειτουργιών. Η δημιουργία εξειδικευμένων οργανωτικών δομών και η ανάπτυξη νέων λειτουργιών, σύμφωνα με τις οποίες παρέχονται απλουστευμένες και τυποποιημένες υπηρεσίες, αυτοτελώς ή συνεργατικά, αποτελεί τη σημαντικότερη αλλαγή. Οργανωτική αλλαγή η οποία απαιτεί την ενσωμάτωση λειτουργιών οριζόντιου και πολύ-επίπεδου συντονισμού, καθώς και συστημάτων παρακολούθησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Bouckaert 2015). Παράλληλα επιτάσσει την αναβάθμιση του ρόλου και της συμμετοχής του προσωπικού των δημοσίων φορέων και των ωφελούμενων των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, στο πλαίσιο λειτουργίας του συμμετοχικού στρατηγικού προγραμματισμού και την εφαρμογή δράσεων αλλαγής, σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού τους και των πολιτών (Poister 2015).

Πίνακας 2.1 Μοντέλο Νέου Δημοσίου μανάτζμεντ

Μοντέλο Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (New Public Management)	
Παράγοντες προώθησης της αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Περιορισμός κόστους λειτουργίας δημοσίων φορέων ▪ Μείωση μεγέθους κράτους ▪ Βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων φορέων ▪ Εισαγωγή αρχών διοίκησης ιδιωτικών επιχειρήσεων στο δημόσιο τομέα
Σχεδιασμός της αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κεντρικό επίπεδο πολιτικής
Υλοποίηση αλλαγών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αναγκαστική εφαρμογή αλλαγών από τους φορείς
Συντονισμός αλλαγών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ιεραρχικός ▪ Ισχυρός συγκεντρωτισμός
Ενδεικτικές κατηγορίες παρεμβάσεων προώθησης της αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στον ιδιωτικό τομέα ▪ Συγχώνευση δημοσίων φορέων ▪ Κατάργηση παρεχόμενων υπηρεσιών ▪ Περιορισμός προϋπολογισμού φορέων ▪ Μείωση προσωπικού ▪ Κατάργηση υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων ▪ Προώθηση ανταγωνισμού στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών ▪ Εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης της αποδοτικότητας
Παρακολούθηση της αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκεντρωτική παρακολούθηση ▪ Ποσοτική αξιολόγηση ▪ Αξιολόγηση βαθμού συμμόρφωσης με τις προβλεπόμενες διαδικασίες ▪ Δείκτες αποδοτικότητας
Οργανωτική κουλτούρα φορέων	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αντίσταση στην αλλαγή ▪ Σκεπτικισμός απέναντι στις αλλαγές
Ρόλος υπαλλήλων φορέα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ιεραρχική εφαρμογή δράσεων αλλαγής ▪ Απουσία συμμετοχής
Ρόλος ηγεσίας φορέα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εφαρμογή πολιτικών κεντρικής διοίκησης
Ρόλος εμπλεκόμενων – ωφελούμενων πολιτικής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Απουσία συμμετοχής

Πίνακας 2.2 Μοντέλο Νέας Διακυβέρνησης

Μοντέλο Νέας Διακυβέρνησης (New Governance Model)	
Παράγοντες προώθησης της αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αποτελεσματικότητα δημοσίων υπηρεσιών ▪ Ανάπτυξη συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών ▪ Περιορισμός κόστους δημοσίων υπηρεσιών μέσα από την ανάπτυξη συμπράξεων και δικτύων πολιτικής
Σχεδιασμός της αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συμμετοχικός σχεδιασμός ▪ Σε επίπεδο φορέα ▪ Συνεργασία εμπλεκόμενων φορέων και κεντρικής διοίκησης
Υλοποίηση αλλαγών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αποκεντρωμένη ▪ Συμμετοχική ▪ Ευελιξία ως προς την επιλογή των δράσεων επίτευξης των στόχων της αλλαγής
Συντονισμός αλλαγών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οριζόντιος συντονισμός ▪ Πολύ – επίπεδος συντονισμός ▪ Ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας ▪ Συμμετοχή προσωπικού φορέα
Ενδεικτικές κατηγορίες παρεμβάσεων προώθησης της αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη συμπράξεων και δικτύων με την κοινωνία των πολιτών και τον ιδιωτικό τομέα ▪ Δια – τομεακή παροχή δημοσίων υπηρεσιών ▪ Εισαγωγή καινοτόμων μοντέλων παροχής των δημοσίων υπηρεσιών ▪ Εισαγωγή συμμετοχικού στρατηγικού προγραμματισμού ▪ Απλούστευση διαδικασιών παροχής δημοσίων υπηρεσιών ▪ Ηλεκτρονική διακυβέρνηση ▪ Ανάπτυξη εξειδικευμένων & ευέλικτων οργανωτικών μονάδων παροχής δημοσίων υπηρεσιών
Παρακολούθηση της αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συμμετοχική παρακολούθηση ▪ Δείκτες αποτελεσματικότητας ▪ Αξιολόγηση βάσει του βαθμού επίτευξης των στόχων της αλλαγής
Οργανωτική κουλτούρα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υποστήριξη & αποδοχή αλλαγών ▪ Δημιουργία κλίματος διαρκούς αλλαγής ▪ Κουλτούρα συνεργασίας & διαβούλευσης
Ρόλος υπαλλήλων φορέα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενεργή συμμετοχή ▪ Δημιουργία δικτύων υποστήριξης των αλλαγών
Ρόλος ηγεσίας φορέα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Καθοδηγητικός ρόλος ▪ Διαβούλευση με τους υπαλλήλους ▪ Εκχώρηση αρμοδιοτήτων αλλαγής
Ρόλος εμπλεκόμενων – ωφελούμενων πολιτικής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενεργή συμμετοχή ▪ Συμμέτοχοι αλλαγής

2.3 Παράγοντες που οδηγούν σε αλλαγές στο δημόσιο τομέα

Οι παράγοντες οι οποίοι προωθούν την αλλαγή στους φορείς του δημοσίου τομέα ποικίλουν και οι επιπτώσεις τους διαφοροποιούνται σύμφωνα με την κατηγορία του φορέα προς αναδιοργάνωση και τους σκοπούς που εξυπηρετεί η αλλαγή (Bryson 2014, Bouckaert 2015, Armenakis 1999, Van De Ven 1995, Kickert 2014).

Οι **παράγοντες προώθησης των αλλαγών** στους δημόσιους οργανισμούς, μπορούν να προέρχονται από το **εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον** λειτουργίας του φορέα ή συνδυαστικά. Στο πλαίσιο αυτό ανάλυσης περιλαμβάνουν σε **επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος**:

- Τις μεταβολές στο **κοινωνικοπολιτικό σύστημα** εντός του οποίου λειτουργεί ο φορέας και στις οποίες περιλαμβάνονται:
 - ✚ Οι τάσεις και δυνάμεις της παγκόσμιας οικονομίας και οι εθνικές τους επιπτώσεις
 - ✚ Οι επιπτώσεις από τις κοινωνικές και τις δημογραφικές αλλαγές, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο
 - ✚ Οι επιπτώσεις από την ασκούμενη κοινωνική και οικονομική πολιτική, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο
- Τις **πιέσεις του πολιτικού συστήματος**, αναφορικά με τη λειτουργία και τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα και τις αποφάσεις που συνοδεύουν τη ρητορική αυτή. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:
 - ✚ Οι απόψεις και οι ιδέες των πολιτικών κομμάτων
 - ✚ Οι απόψεις και πιέσεις από τους πολίτες αναλυτικά με τη λειτουργία του δημοσίου τομέα
 - ✚ Η εισαγωγή νέων αρχών και προτύπων διοίκησης των δημοσίων φορέων και απόψεων αναφορικά με το ρόλο και τη λειτουργία τους, όπως ενδεικτικά αναφέρονται η προώθηση της αποκέντρωσης, η μείωση της γραφειοκρατίας προς τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας, οι ιδιωτικοποιήσεις
 - ✚ Η οργάνωση και δομή του εθνικού συστήματος δημόσιας διοίκησης και ο βαθμός στον οποίο προωθεί και υποστηρίζει την αλλαγή στη λειτουργία των φορέων
- Τις **απόψεις και πιέσεις της ‘Ελίτ’ – ‘Ανώτερης Ηγεσίας’**, πολιτικής και διοικητικής, αναφορικά με την αποστολή και λειτουργία του φορέα και τις

αναγκαίες αλλαγές οι οποίες θα πρέπει να συντελεστούν, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του, καθώς και το βαθμό στον οποίο είναι **επιθυμητές και εφικτές οι αλλαγές** αυτές.

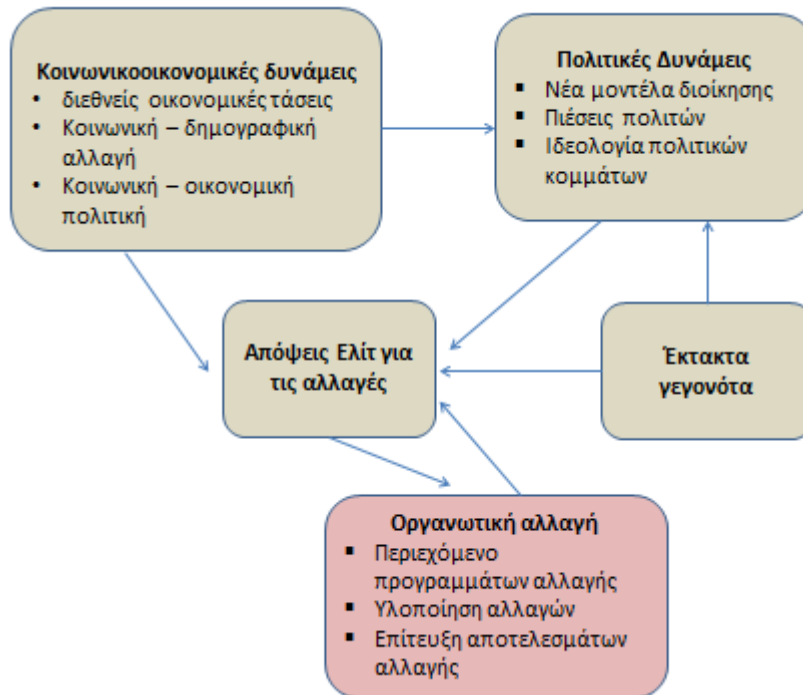
- Την **παρουσία έκτακτων γεγονότων και καταστάσεων**. Όπως φυσικές καταστροφές, διεθνείς κρίσεις με εθνικό αντίκτυπο, αποτυχίες πολιτικής και η εμφάνιση σκανδάλων στη λειτουργία του φορέα.

Αντίστοιχα οι **πιέσεις για αλλαγή** μπορούν να προέρχονται και από το **εσωτερικό του φορέα**, στην οποία κατηγορία περιλαμβάνονται οι εξής κατηγορίες παραγόντων:

- Οι **απόψεις και η πολιτική της ηγεσίας - διοίκησης του φορέα**, αναφορικά με την αποστολή και λειτουργία του φορέα και την ανάγκη προώθησης αλλαγών
- **Οι απόψεις και οι πιέσεις των στελεχών του φορέα**, αναφορικά με τη λειτουργία του και την αποδοτικότητα των ακολουθούμενων διαδικασιών εκτέλεσης των λειτουργιών του και παροχής των υπηρεσιών προς τους ωφελούμενους. Στους παράγοντες προώθησης της αλλαγής από την πλευρά του προσωπικού περιλαμβάνονται και οι παράγοντες οι οποίες σχετίζονται με την αποδοχή ή αντίσταση έναντι των προωθούμενων αλλαγών
- **Η υφιστάμενη λειτουργία και η αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα**. Η υφιστάμενη απόδοση του φορέα, το επίπεδο της οποίας συνίσταται στο βαθμό ικανοποίησης των στελεχών, της ηγεσίας, των μετόχων της πολιτικής και των αποδεκτών των υπηρεσιών από τις επιπτώσεις τις οποίες επιφέρει, λειτουργούν προωθητικά ή ανασταλτικά ως προς την εισαγωγή και την προώθηση των αλλαγών
- **Η οικονομική βιωσιμότητα της λειτουργίας του φορέα**, το επίπεδο της οποίας και οι πιέσεις οι οποίες ασκούνται για τον εξορθολογισμό της υφιστάμενης χρηματοδότησης των λειτουργιών του, λειτουργεί προωθητικά ή ανασταλτικά ως προς την εισαγωγή και προώθηση της αλλαγής
- **Η κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα του φορέα** και ιδιαίτερα οι απόψεις των στελεχών και της διοίκησης του οργανισμού σε σχέση με την αλλαγή και την καινοτομία
- **Ο βαθμός ανταπόκρισης του οργανισμού στις αλλαγές που επέρχονται στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον άσκησης των αρμοδιοτήτων του**. Αλλαγές ως προς τις ανάγκες προς κάλυψη από την παροχή των υπηρεσιών του φορέα, οι οποίες συχνά προωθούν την υλοποίηση αλλαγών στο εσωτερικό

του οργανισμού προκειμένου να ανταπεξέλθει αποτελεσματικότερα στην επίτευξη της αποστολής του.

Σχήμα 2.1. Πιέσεις προώθησης οργανωτικής αλλαγής



Παράγοντες εξωτερικής και εσωτερικής προώθησης της αλλαγής, οι οποίοι αποσκοπούν και εξειδικεύονται στην προώθηση της αναδιοργάνωσης των δημοσίων φορέων σε μία σειρά κρίσιμων λειτουργιών τους, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η αλλαγή:

- Της οικονομικής λειτουργίας και διαχείρισης
- Των μεθόδων διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων των φορέων
- Της οργανωτικής τους δομής
- Των διαδικασιών στρατηγικού προγραμματισμού και παρακολούθησης της λειτουργίας των δημοσίων φορέων
- Των μοντέλων και διαδικασιών υλοποίησης των αλλαγών

Οι τομείς και οι δράσεις οργανωτικής αλλαγής παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 2.3 Τομείς και δράσεις οργανωτικής αλλαγής

Τομέας οργανωτικής αλλαγής	Σκοπός και κατηγορία παρεμβάσεων
Οικονομική λειτουργία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκτέλεση προϋπολογισμού ▪ Οικονομική διαχείριση ▪ Οικονομικός έλεγχος
Διαχείριση & ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιλογή & κατανομή προσωπικού ▪ Κατανομή αρμοδιοτήτων προσωπικού ▪ Δεξιότητες προσωπικού ▪ Ανταμοιβή προσωπικού ▪ Σχέση εργασίας προσωπικού ▪ Παρακολούθηση – αξιολόγηση προσωπικού
Οργανωτική δομή	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νέες μορφές συντονισμού ▪ Εξειδίκευση λειτουργιών & παρεχόμενων υπηρεσιών φορέων ▪ Απλούστευση διαδικασιών ▪ Καινοτομία στην παροχή των υπηρεσιών ▪ Μέγεθος φορέων ▪ Αποκέντρωση λειτουργιών & εκχώρηση αρμοδιοτήτων ▪ Εισαγωγή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
Στρατηγικός προγραμματισμός & παρακολούθηση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αξιολόγηση αποδοτικότητας δημοσίων φορέων ▪ Εισαγωγή συστημάτων & δεικτών παρακολούθησης ▪ Συμμετοχική παρακολούθηση ▪ Αυτό – αξιολόγηση
Υλοποίηση αλλαγών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκ των πάνω εφαρμογή αλλαγών (συγκεντρωτική) ▪ Εκ των κάτω εφαρμογή αλλαγών (αποκεντρωμένη) ▪ Συμμετοχική εφαρμογή αλλαγών ▪ Ανάπτυξη νέων οργανωτικών μονάδων & φορέων

2.4 Διεθνές περιβάλλον και μοντέλα εφαρμογής της αλλαγής

Η ανάλυση των μοντέλων αλλαγής των δημοσίων οργανισμών διαμορφώνεται από μία σειρά προσδιοριστικών παραγόντων του σκοπού, του εύρους και της διαχείρισης εφαρμογής των αλλαγών. Προσδιοριστικοί παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν το υλοποιούμενο μοντέλο προώθησης της αλλαγής στο δημόσιο τομέα (Fernander 2006, Bouckaert 2015, Bryson 2014, Rainey 2010) . Οι σημαντικότεροι εκ των παραγόντων διαμόρφωσης και καθορισμού του μοντέλου εφαρμογής των αλλαγών στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν στο πλαίσιο αυτό:

- Τις **δυνάμεις προώθησης και εφαρμογής της αλλαγής**, εάν πρόκειται για δυνάμεις εξωτερικές ή εσωτερικές προώθησης των αλλαγών στον οργανισμό
- Τη **στόχευση** του προγράμματος αλλαγής, ο σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί η εφαρμογή των δράσεων αλλαγής. Ενδεικτικά αναφέρονται:
 - ✚ Η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα
 - ✚ Ο περιορισμός του κόστους λειτουργίας του φορέα
 - ✚ Η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και των υποδομών του φορέα
 - ✚ Ο περιορισμός - εξορθολογισμός των αρμοδιοτήτων και λειτουργιών του οργανισμού
 - ✚ Η προώθηση της αποκέντρωσης και της επιχειρησιακής ευελιξίας του φορέα
 - ✚ Η εισαγωγή και ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου παροχής των υπηρεσιών του φορέα
 - ✚ Η ιδιωτικοποίηση του φορέα
- Την **προετοιμασία της αλλαγής**, αναφορικά με το εάν πρόκειται για σχεδιασμένη ή έκτακτη αλλαγή και στο πλαίσιο της κατηγοριοποίησης αυτής και του **βαθμού χρονικής πίεσης εφαρμογής των αλλαγών**
- Το **βαθμό αποδοχής ή εναντίωσης** του οργανισμού και των στελεχών του στις προωθούμενες αλλαγές
- Το **βαθμό συγκεντρωτισμού – αποκέντρωσης** της εφαρμογής της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς
- Το **βαθμό συμμετοχής των στελεχών** του φορέα στην εφαρμογή των αλλαγών

- Το **επίπεδο εφαρμογής και το εύρος των αλλαγών**, εάν πρόκειται για αλλαγές οι οποίες αφορούν τη μεταρρύθμιση λειτουργίας:
 - ✚ Του τομέα πολιτικής
 - ✚ Του οργανισμού ή
 - ✚ Τις επιμέρους οργανωτικές μονάδες του φορέα
- Το **οργανωτικό επίπεδο υλοποίησης και εισαγωγής των αλλαγών**, στο οποίο επίπεδο περιλαμβάνει:
 - ✚ Το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του φορέα
 - ✚ Το οργανόγραμμα – οργανωτική διάρθρωση του φορέα
 - ✚ Την οργανωτική κουλτούρα του φορέα
 - ✚ Τις διαδικασίες συντονισμού και λήψης αποφάσεων του φορέα
 - ✚ Το επιχειρησιακό επίπεδο λειτουργίας του φορέα
 - ✚ Το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα
 - ✚ Τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών του φορέα
 - ✚ Τα πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης της λειτουργίας του φορέα
- Την **κατηγορία εφαρμογής των δράσεων αλλαγής**, στον οποίο προσδιοριστικό παράγοντα περιλαμβάνονται ενδεικτικά:
 - ✚ Κωδικοποίηση – ανάπλαση νομοθεσίας λειτουργίας φορέα
 - ✚ Αναδιοργάνωση - συγχώνευση οργανικών μονάδων φορέα
 - ✚ Επαναπροσδιορισμός – ανακατανομή – κατάργηση αρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων φορέα
 - ✚ Κατάργηση – περιορισμός συναρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων φορέα
 - ✚ Προώθηση αποκέντρωσης – επιχειρησιακής ευελιξίας λειτουργιών φορέα
 - ✚ Μοντελοποίηση – τυποποίηση διαδικασιών παροχής υπηρεσιών
 - ✚ Απλούστευση διαδικασιών & υπηρεσιών
 - ✚ Κατάργηση & συγχώνευση ενδιάμεσων βημάτων – σταδίων - διαδικασιών παροχής υπηρεσιών φορέα
 - ✚ Κατάργηση – συγχώνευση εντύπων και δικαιολογητικών παροχής υπηρεσιών
 - ✚ Ψηφιακή παροχή υπηρεσιών φορέα
 - ✚ Ανάπτυξη υπηρεσιών μίας στάσης για την παροχή των υπηρεσιών
 - ✚ Αναδιοργάνωση - συγχώνευση - κατάργηση ελεγκτικών και εποπτικών διαδικασιών - υπηρεσιών φορέα

- ✚ Εισαγωγή - βελτίωση συστημάτων στρατηγικού & επιχειρησιακού προγραμματισμού
- ✚ Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης μέσω στόχων και διοίκησης απόδοσης στο φορέα
- ✚ Μείωση διοικητικών βαρών λειτουργίας και παροχής φορέα
- ✚ Εισαγωγή νέων συστημάτων και αρχών διαχείρισης και ανάπτυξης προσωπικού
- ✚ Ανάπτυξη περιγραμμάτων εργασίας προσωπικού φορέα
- ✚ Προώθηση ανταγωνισμού στην παροχή των υπηρεσιών του φορέα
- ✚ Εκχώρηση – διάχυση αρμοδιοτήτων παροχής υπηρεσιών φορέα, σε ιδιωτικούς φορείς και φορείς της κοινωνίας των πολιτών

Συνδέοντας και εναρμονίζοντας τις προαναφερθείσες κατηγορίες, επίπεδα και εργαλεία οργανωτικής αλλαγής, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα μοντέλα προώθησης της αλλαγής, σύμφωνα με την έκταση – εύρος και το βάθος των παρεμβάσεων της (Tsoukas 2005, Weick 2001, Demers 2007, Bryson 2014), στις ακόλουθες ομάδες:

Η αλλαγή 1ης τάξης, που συμβαίνει όταν τα πρακτικά αποτελέσματα δεν καλύπτουν τις προσδοκίες των μετόχων και εμπλεκόμενων της πολιτικής / φορέα και αφορά τη μεταρρύθμιση της επιχειρησιακής στρατηγικής και λειτουργίας του φορέα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της αλλαγής 1^η τάξης αποτελούν:

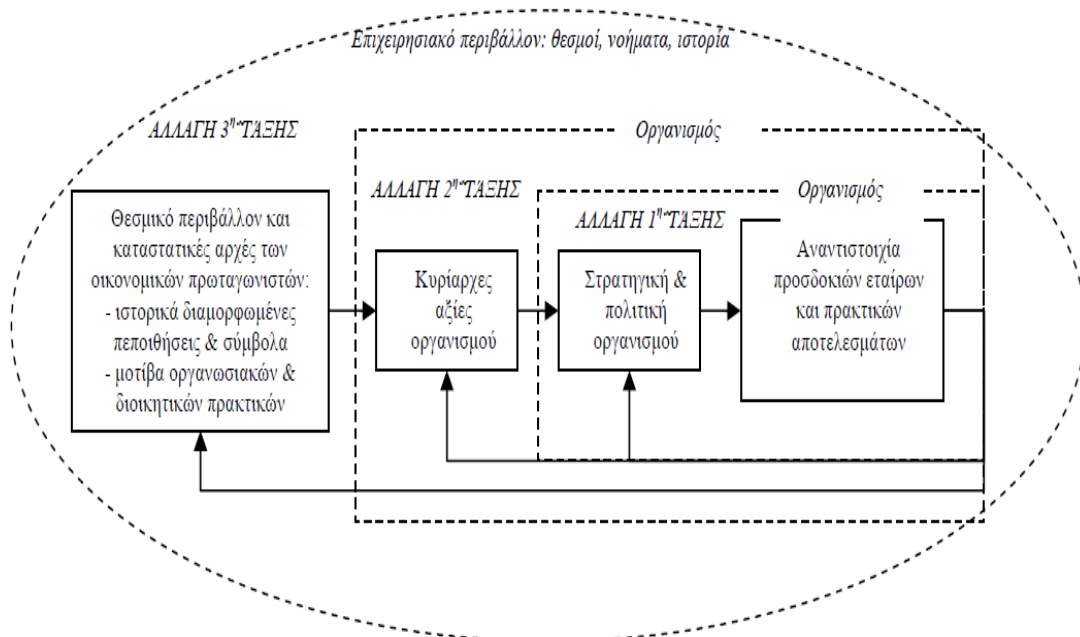
- ✚ οι προσαρμογές μέσα στα πλαίσια της υφιστάμενης οργανωτικής δομής
- ✚ οι κινήσεις εξισορρόπησης – εναρμόνισης των επιχειρησιακών λειτουργιών
- ✚ η μη απαίτηση για την ανάπτυξη και διάχυση νέας γνώσης και οργανωτικής κουλτούρας στο φορέα
- ✚ η διατήρηση των παλαιών κανόνων και αξιών λειτουργίας του φορέα

Η αλλαγή 2ης τάξης, που προκύπτει όταν το πρόβλημα / ανάγκη προς αλλαγής δεν θεραπεύεται σε επιχειρησιακό επίπεδο και αφορά τη μεταρρύθμιση των αρχών και αξιών οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της αλλαγής 2^η τάξης αποτελούν:

- ✚ η εισαγωγή μίας νέας οπτικής ανάλυσης της αποστολής, σχεδιασμού των λειτουργιών και παροχής των υπηρεσιών του φορέα

- ✚ η αλλαγή των διαδικασιών, χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού και των μέσων παροχής των υπηρεσιών του φορέα
 - ✚ η εστίαση στη χρησιμοποίηση και ενσωμάτωση των άτυπων σχέσεων συνεργασίας και συντονισμού που υπάρχουν στο φορέα
 - ✚ η απαίτηση για την εισαγωγή της καινοτομίας και την εισαγωγή νέων αρχών και αξιών οργάνωσης και λειτουργίας
 - ✚ η ανάπτυξη μίας νέας οργανωτικής κουλτούρας μεταξύ των στελεχών του φορέα
- **Η αλλαγή 3ης τάξης**, που αναφέρεται στην εισαγωγή αλλαγών σε επίπεδο οργανωτικής κουλτούρας, αντιλήψεων και συμβόλων στο ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας του φορέα και αφορά το ίδιο το κοινωνικό σύνολο, τις πεποιθήσεις και την ιστορία του.

Σχήμα 2.2. Σύνδεση επιπέδων οργανωτικής αλλαγής



2.5 Εσωτερικοί και εξωτερικοί καταλύτες αλλαγής

Η αποτελεσματική και βιώσιμη προώθηση της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς, απαιτεί την παρουσία μίας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών καταλυτών. Καταλύτες αλλαγής η παρουσία των οποίων συμβάλει στη δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος ως προς την προώθηση των μεταρρυθμίσεων και των παρεμβάσεων και τη αποτελεσματική ενσωμάτωση τους στη λειτουργία του

οργανισμού (Fernadnez 2006, Kickert 2014, Kotter 2001, Cameron 2006, Weick 2001). Οι καταλύτες αυτοί αλλαγής αφορούν:

- Την κατάλληλη προετοιμασία και προγραμματισμό των προωθούμενων αλλαγών
- Τη διασφάλιση της απαιτούμενης χρηματοδότησης των παρεμβάσεων του προγράμματος αλλαγής
- Την επικέντρωση των επιλεγέντων δράσεων του προγράμματος αλλαγής στην επίτευξη στόχων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του φορέα, καθώς και της ανάπτυξης μίας νέας οργανωτικής κουλτούρας μεταξύ των στελεχών του
- Την ενσωμάτωση των αναγκών και απόψεων των στελεχών του φορέα, των ωφελούμενων και των εμπλεκόμενων, στο σχεδιασμό των δράσεων αλλαγής
- Την προώθηση της συμμετοχής των στελεχών του φορέα και των εμπλεκόμενων φορέων στο σχεδιασμό και την επιλογή των υλοποιούμενων αλλαγών
- Τη δημιουργία δικτύων υποστήριξης και διαχείρισης της αλλαγής, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του φορέα
- Την αποδοχή και υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας στις προωθούμενες αλλαγές και οργανωτικές παρεμβάσεις
- Την κινητοποίηση των στελεχών του φορέα για την εφαρμογή των επιλεγέντων αλλαγών
- Τη δημιουργία περιβάλλοντος αποδοχής και υποστήριξης των αλλαγών από τα στελέχη του φορέα
- Την πληροφόρηση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν την εφαρμογή των δράσεων του προγράμματος αλλαγής
- Την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου πλάνου προώθησης και διαχείρισης αλλαγής στον οργανισμό
- Την ενσωμάτωση δράσεων αλλαγής με ορατά αποτελέσματα στη λειτουργία του φορέα και την επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων (quick wins)
- Την επιλογή συγκριμένων κριτηρίων – δεικτών αξιολόγησης των επιπτώσεων του προγράμματος
- Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής
- Την ανάπτυξη και διάχυση μίας κουλτούρας αλλαγής στο φορέα

- Τη βελτίωση των διαδικασιών συντονισμού και επικοινωνίας των δράσεων αλλαγής
- Την προώθηση της αποκέντρωσης και επιχειρησιακής ευελιξίας στην εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής
- Τη διαφάνεια και λογοδοσία του προγράμματος αλλαγής

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Η οργανωτική κουλτούρα ως φορέας αλλαγής

ΗΜΕΡΑ 1^Η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά και τη σημασία της οργανωτικής κουλτούρας
- Γνωρίζουν τις βασικές κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας
- Κατανοούν το ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας στην προώθηση των αλλαγών στο δημόσιο τομέα

3.1 Οριοθέτηση της Οργανωτικής Κουλτούρας

Η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί ίσως την πλέον σημαντική παράμετρο λειτουργίας και απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού. Παράμετρος η οποία σχετίζεται τόσο με τη υφιστάμενη λειτουργία και απόδοση του φορέα, όσο και με τις δυνατότητες και προοπτικές αλλαγής και βελτίωσης αυτών. Παρόλο που στη διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζονται μία σειρά από διαφορετικούς και διαφοροποιημένους ορισμούς περί του τι συνιστά οργανωτική κουλτούρα, εντούτοις θα μπορούσε να οριοθετηθεί ότι την οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελούν το σύνολο των αρχών, αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων, γραπτών και προφορικών – άτυπων που διέπουν τη συμπεριφορά και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του φορέα, επηρεάζοντας και συν-διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό, τη λειτουργία του οργανισμού και καθορίζοντας τη θέση του στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον (Cameron 2006, Tsoukas 2005, Demers 2007).

Πρόκειται συνεπώς για το γνωστικό εκείνο πλαίσιο που περιλαμβάνει τις αξίες, αρχές, θέσεις, νοοτροπίες, κανόνες συμπεριφοράς και προσδοκίες και το οποίο είναι κοινό για τα μέλη ενός οργανισμού (Weick 2001). Η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί ένα πλαίσιο κοινών βασικών αντιλήψεων και πεποιθήσεων που αναπτύσσονται σε μια ομάδα κατά τη διαδικασία ένταξής της στον

οργανισμό αλλά και εσωτερικής ολοκλήρωσής της, ως μέλος πια του οργανισμού.

Τα δομικά στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας εμπεριέχονται σε τρία επίπεδα ανάλυσης τα οποία και αλληλοϋποστηρίζονται:

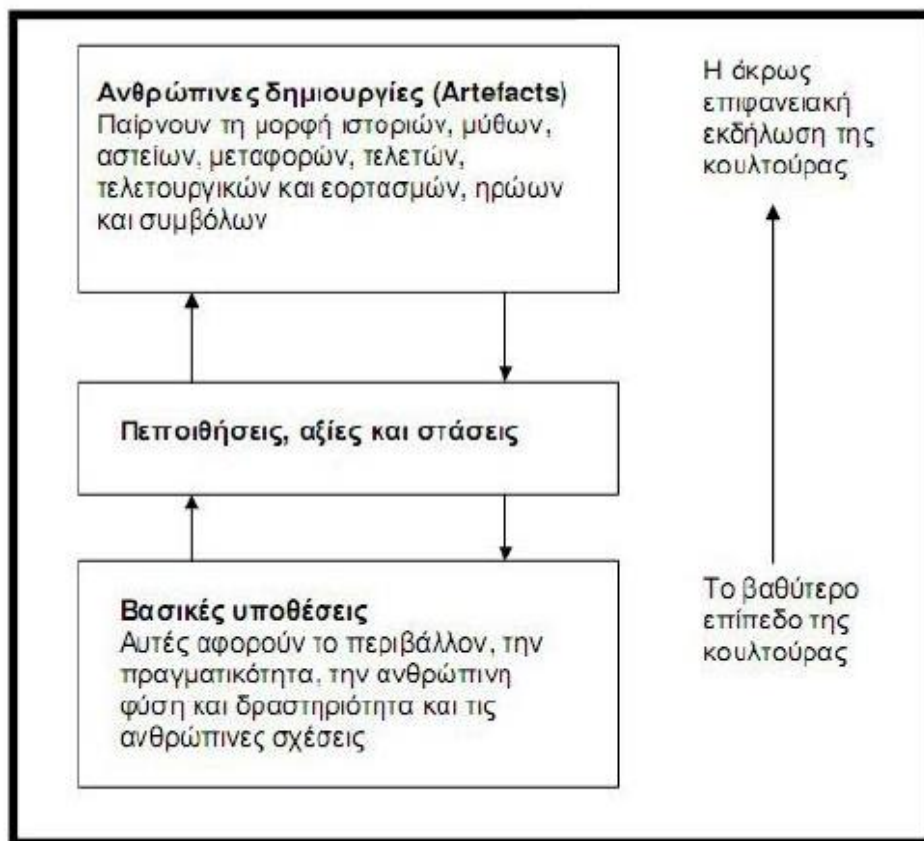
1. **Τα τεχνουργήματα.** Τα οποία περιλαμβάνουν τις παραστάσεις και αξίες που βλέπει κανείς, ακούει ή αισθάνεται κατά τη διάρκεια ένταξής του σε έναν οργανισμό, με μια κουλτούρα με την οποία ο ίδιος δεν είναι εξοικειωμένος.
2. **Τις επίκτητες αξίες.** Τις οποίες αποτελούν οι στρατηγικές, οι στόχοι και οι φιλοσοφίες που υιοθετούνται ως αιτιολογημένες απαιτήσεις από την πλευρά του οργανισμού.
3. **Τις θεμελιώδεις αρχές.** Πρόκειται για βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις, σκέψεις και αισθήματα, που είναι αδιαπραγμάτευτα και αποτελούν την πηγή όλων των αξιών και ενεργειών.

Πιο αναλυτικά τα στοιχεία που απαρτίζουν την Οργανωσιακή κουλτούρα είναι:

- Οι ανθρώπινες δημιουργίες (artifacts)

- Γλωσσικές εκφράσεις
- Πρότυπα συμπεριφοράς
- Κανόνες συμπεριφοράς
- Ήρωες
- Σύμβολα και συμβολικές ενέργειες
- Πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις
- Κώδικες ηθικής
- Βασικές υποθέσεις
- Ιστορία

Σχήμα 3.1 Σύμβολα οργανωτικής κουλτούρας



Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι διαστάσεις της κουλτούρας καλύπτουν τα ακόλουθα επίπεδα ανάλυσης και συνδέονται με τη δημιουργία καινοτόμας οργανωτικής κουλτούρας:

- Αποστολή & Όραμα
- Εξωτερικό περιβάλλον
- Μέσα / τρόποι για να επιτευχθούν οι στόχοι

- Εικόνα του Οργανισμού
- Διοικητικές διαδικασίες
- Ανάγκες και στόχοι υπαλλήλων
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Ηγεσία

Αρχές, αξίες και πεποιθήσεις οι οποίες αποτελούν το αμάλγαμα διαφορετικών εθνικών, κοινωνικών, οικονομικών, ψυχολογικών και οργανωτικών παραμέτρων και του οποίου η ενσωμάτωση και εναρμόνιση με την αποστολή και τους στόχους λειτουργίας των δημοσίων φορέων, αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα βελτίωσης της αποδοτικότητας και προώθησης των αλλαγών στο σύγχρονο δημόσιο τομέα. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών οι διαφορετικές και συχνά αντιθετικές ή και συγκρουσιακές αξίες των στελεχών των φορέων και των ίδιων των φορέων, επιβεβαιώνουν τις προκλήσεις αυτές ως προς την ανάπτυξη μίας ενιαίας οργανωτικής κουλτούρας. Στις αξίες και αρχές αυτές της οργανωτικής κουλτούρας των δημοσίων οργανισμών περιλαμβάνονται και συνυπάρχουν:

- Η **ισότητα**, ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών από τους δημόσιους οργανισμούς και τη λήψη των υπηρεσιών τους
- Η **προσβασιμότητα**, ως προς τη λήψη των υπηρεσιών των δημοσίων οργανισμών
- Η **δικαιοσύνη**, ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών και των ωφελούμενων
- Η **λογοδοσία** των δράσεων των δημοσίων οργανισμών
- Η **διαφάνεια** της διοίκησης και των αποφάσεων των φορέων
- Η **νομιμότητα** της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών
- Ο **σεβασμός**, της προσωπικότητας και των αναγκών των ωφελούμενων
- Η **ακεραιότητα** και η **αμεροληψία** των δημοσίων λειτουργών
- Η **αποδοτικότητα** στη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών
- Η **αποτελεσματικότητα** στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών και πολιτικών
- Η **ποιότητα** – ανταπόκριση των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ανάγκες των ωφελούμενων
- Η προώθηση της **καινοτομίας** στην παροχή των υπηρεσιών των δημοσίων οργανισμών

- Η δημιουργία **δημόσιας – προστιθέμενης αξίας** από τη λειτουργία του οργανισμού
- Η **εμπιστοσύνη**, ως προς τη λειτουργία και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των δημοσίων φορέων, καθώς και ως προς τη συνεργασία της με τους κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς.

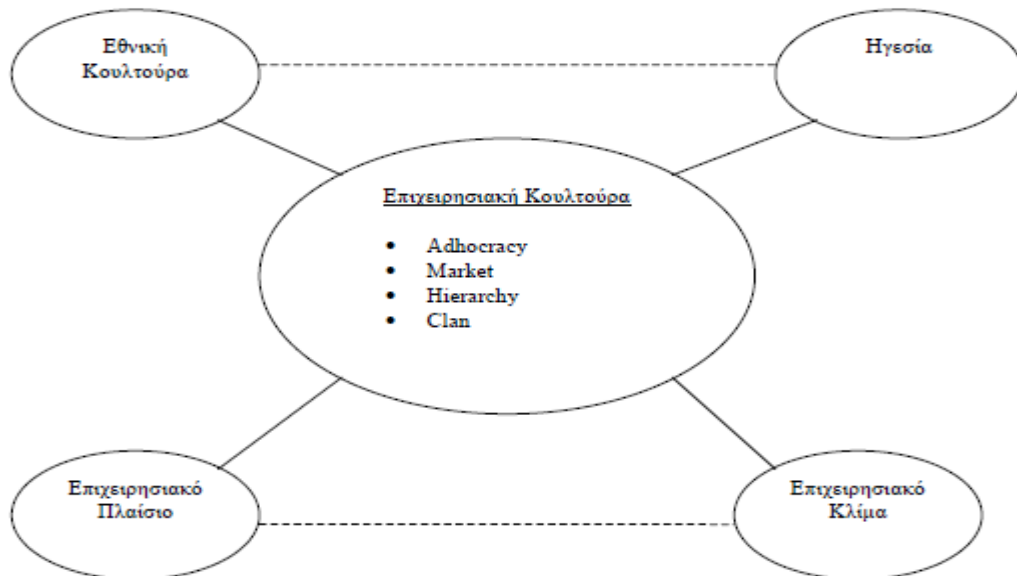
Διαφορετικές αξίες και αρχές οι οποίες συνθέτουν την οργανωτική κουλτούρα στους δημόσιους οργανισμό, αποτελώντας ταυτόχρονα η σύνθεση και εναρμόνιση τους την πρόκληση του σύγχρονου στρατηγικού προγραμματισμού. Η διαμόρφωση των αξιών και αρχών αυτών της οργανωτικής κουλτούρας σε κάθε δημόσιο οργανισμό αποτελεί το ‘προϊόν’ των διαφορετικών πηγών διαμόρφωσης τους, στις οποίες περιλαμβάνονται:

- Η εθνική κουλτούρα
- Η κουλτούρα της κοινωνίας και των πολιτών
- Το ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός
- Η φύση και η αποστολή του οργανισμού
- Το ιδιαίτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον από το οποίο προέρχονται τα στελέχη του οργανισμού
- Η παιδεία και οι σπουδές των στελεχών του οργανισμού
- Η συμμετοχή των στελεχών σε κοινωνικές και οικονομικές οργανώσεις
- Η ένταξη των στελεχών σε ειδικές επαγγελματικές ομάδες

Σχήμα 3.2. Παράγοντες διαμόρφωσης οργανωτικής κουλτούρας



Σχήμα 3.3. Παράγοντες διαμόρφωσης επιχειρησιακής κουλτούρας



Πως επηρεάζει όμως η οργανωτική κουλτούρα τη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού; Στο ερώτημα αυτό η απάντηση η οποία τίθεται είναι σύνθετη και με

διαφορετικές εκφάνσεις, γεγονός το οποίο παρουσιάζει την πολυπλοκότητα και τις προκλήσεις ως προς την οριοθέτηση και την ανάπτυξη μίας ενιαίας κουλτούρας στους οργανισμούς του δημοσίου (Weick 2001, Bouckaert 2015, Cameron 2006). Ειδικότερα η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνει και καθορίζει ενδεικτικά στους δημόσιους οργανισμούς :

- Την **ταυτότητα** του οργανισμού
- Το **βαθμό επίτευξης** της **αποστολής** και των **στρατηγικών στόχων** του οργανισμού, μέσα από την **υποστήριξη των στελεχών** του στην επίτευξη των στόχων και προτεραιοτήτων αυτών
- Την **αποδοτικότητα** της λειτουργίας του φορέα, μέσα από την αποδοτική άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα και τη δημιουργία περιβάλλοντος δέσμευσης, υποστήριξης και συμμετοχής του προσωπικού στις δράσεις
- Τη **βελτίωση** της παροχής των υπηρεσιών του φορέα, μέσα από την προώθηση του συντονισμού και της καινοτομίας στην παροχή τους
- Την **ποιότητα συνεργασίας**, συντονισμού και επικοινωνίας, μεταξύ των στελεχών και των οργανωτικών μονάδων του φορέα
- Την **αποτελεσματικότερη ανάπτυξη** του **ανθρώπινου δυναμικού** του φορέα, μέσα από την οριοθέτηση των απαιτούμενων προτύπων συμπεριφοράς και την ανάδειξη και αξιοποίηση των ιδιαίτερων δεξιοτήτων των στελεχών και τη σύνδεση τους με την άσκηση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων
- Την **προώθηση των αλλαγών** στον οργανισμό, μέσα από την αποδοχή και υποστήριξη τους από το προσωπικό του φορέα
- Τη **μείωση της γραφειοκρατίας**, μέσα από την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και αμοιβαίας συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης και των στελεχών του φορέα, καθώς και των στελεχών του φορέα και των ωφελούμενων των παρεχόμενων υπηρεσιών του, παράγοντας ο οποίος συμβάλει στον περιορισμό των χρονοβόρων και κοστοβόρων ελεγκτικών και εποπτικών διαδικασιών
- Τη **βελτίωση της συνεργασίας** με τους ωφελούμενους των πολιτικών – υπηρεσιών του φορέα και τους εμπλεκόμενους κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς, μέσα από την προώθηση δράσεων διαβούλευσης, δικτύωσης και σύμπραξης και την ενσωμάτωση των αναγκών και προσδοκιών τους στο στρατηγικό προγραμματισμό του οργανισμού

Σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα ως προς την ποιότητα και αποτελεσματικότητα της οργανωτικής κουλτούρας, αποτελεί ο **βαθμός αποδοχής και επιρροής** της από τα στελέχη του φορέα. Σύμφωνα με το βαθμό επιρροής και αποδοχής της οργανωτικής κουλτούρας, οι διαφορετικές κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας διακρίνονται σε:

- **Ισχυρή κουλτούρα**, η οποία διακρίνεται από την αποδοχή και υποστήριξη της από το προσωπικό του φορέα και την αυξημένη επιρροή των αρχών και αξιών της στη λειτουργία του οργανισμού και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του
- **Αδύναμη κουλτούρα**, η οποία χαρακτηρίζεται από την περιορισμένη αποδοχή, από τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη του φορέα και διακρίνεται από την αντίσταση των στελεχών στην εφαρμογή των αρχών και αξιών της, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η οργανωτική κουλτούρα σε ένα δημόσιο φορέα δεν αποτελεί ένα ενιαίο σύνολο, αλλά ουσιαστικά πρόκειται για ένα υπερ-σύνολο **κυρίων, δευτερευουσών (sub – cultures) και ανταγωνιστικών κουλτούρων – συστημάτων πεποιθήσεων (competitive cultures)** που συναντώνται σε ένα οργανισμό. Διαφοροποίηση και εύρος, η ομογενοποίηση και εναρμόνιση των οποίων σε μία ενιαία κουλτούρα, αποτελεί τη σημαντικότερη πρόκληση στο πλαίσιο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου φορέα και προώθησης των αλλαγών στη λειτουργία του.

Πίνακας 3.1. Κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας

Κατηγορία κουλτούρας	Ανάλυση
Κυρίαρχη κουλτούρα	Εκφράζει τις βασικές αξίες και αρχές που γίνονται αποδεκτές από την πλειοψηφία των στελεχών του οργανισμού
Δευτερεύουσες κουλτούρες	Επιμέρους κουλτούρες οι οποίες οριοθετούνται από διευθύνσεις, τμήματα, επαγγελματικές ομάδες κ.ο.κ
Ανταγωνιστικές κουλτούρες	Επιμέρους κουλτούρες οι οποίες συνυπάρχουν σε ένα οργανισμό και οι αξίες και αρχές των οποίων είναι ανταγωνιστικές ή και συγκρουσιακές

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, αναγνωρίζονται τέσσερις βασικές κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας:

- Η οικογενειακή κουλτούρα (clan culture)
- Η ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy culture)
- Η προσαρμοστική κουλτούρα (adhocracy culture)
- Η κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά (market culture)

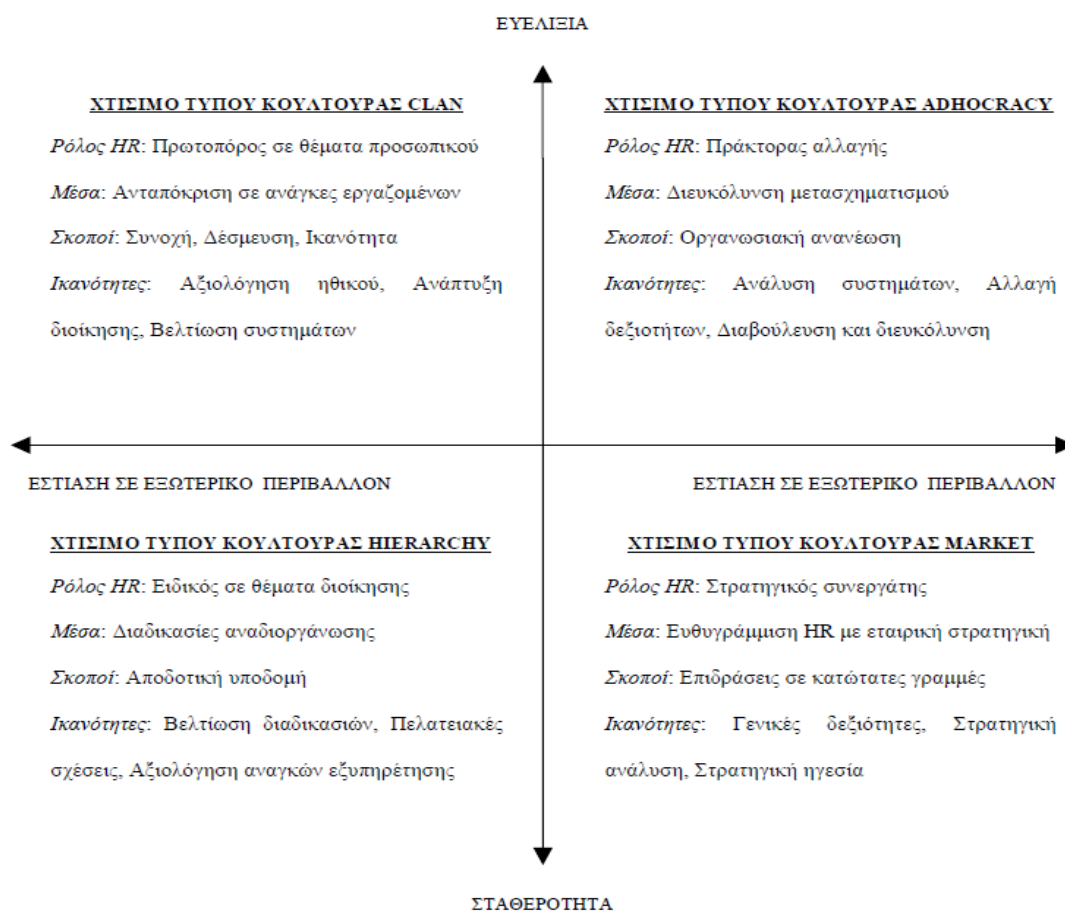
Μοντέλα οργανωτικής κουλτούρας τα οποία διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό έμφασης και σημαντικότητας που δίνουν στις εσωτερικές διαδικασίες (internal focus) και στην εξωστρέφεια των παρεχόμενων υπηρεσιών (external focus) του φορέα (Cameron 2006, Tsoukas 2005). Εσωστρεφής – εξωστρεφής κουλτούρα ως προς τη λειτουργία του φορέα, η οποία συνδέεται και με την παρουσία μίας σειράς άλλων προσδιοριστικών παραγόντων, οι οποίοι και περιλαμβάνουν:

- Την ευελιξία της οργανωτικής δομής
- Τον έλεγχο – παρακολούθηση των λειτουργιών της οργανωτικής δομής
- Το βαθμό συγκεντρωτισμού – αποκέντρωσης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων
- Το βαθμό συμμετοχής του προσωπικού
- Το ρόλο της ηγεσίας και το μοντέλο της ασκούμενης διοίκησης στο φορέα

Σχήμα 3.4. Στόχευση οργανωτικής κουλτούρας

Ευελιξία			
Εσωστρέφεια διαδικασιών	Οικογενειακή κουλτούρα	Προσαρμοστική κουλτούρα	Εξωστρέφεια διαδικασιών
	Ιεραρχική κουλτούρα	Κουλτούρα αγοράς	
Έλεγχος – παρακολούθηση			

Σχήμα 3.5. Προτεραιότητες οργανωτικής κουλτούρας



Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προαναφερθέντων μορφών – κατηγοριών οργανωτικής κουλτούρας, παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 3.2. Χαρακτηριστικά Ιεραρχικής κουλτούρας

Ιεραρχική κουλτούρα	
Περιγραφή	Η λειτουργία του φορέα στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου, τη λογοδοσία και την ιεραρχική άσκηση των αρμοδιοτήτων
Προσανατολισμός αξιών	Εποπτεία – έλεγχος
Βελτίωση της αποδοτικότητας	Γραφειοκρατικός έλεγχος και εποπτεία παρεχόμενων υπηρεσιών φορέα
Τύπος ηγεσίας	Συγκεντρωτικός, εποπτεύων
Ρόλος ανθρώπινου δυναμικού	Εφαρμογή ιεραρχικών εντολών, τήρηση κανονισμών
Δεξιότητες προσωπικού	Γνώση νομοθεσίας, εφαρμογή διαδικασιών

Πίνακας 3.3 Χαρακτηριστικά Κουλτούρας προσανατολισμένης στην αγορά

Κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά	
Περιγραφή	Προώθηση της εξωστρέφειας και του ανταγωνισμού στη λειτουργία του φορέα
Προσανατολισμός αξιών	Ανταγωνισμός
Βελτίωση της αποδοτικότητας	Προώθηση του ανταγωνισμού, πελατοκεντρική λειτουργία φορέα
Τύπος ηγεσίας	Δημιουργία κλίματος ανταγωνισμού, προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων, διαρκής βελτίωση της αποδοτικότητας του φορέα
Ρόλος ανθρώπινου δυναμικού	Στρατηγική συμμετοχή, σύμπραξη, συνεργασία
Δεξιότητες προσωπικού	Στρατηγικός προγραμματισμός, αξιολόγηση αποδοτικότητας, ποιοτική παροχή υπηρεσιών

Πίνακας 3.4. Χαρακτηριστικά Προσαρμοστικής κουλτούρας

Προσαρμοστική Κουλτούρα	
Περιγραφή	Κουλτούρα η οποία προωθεί την ευελιξία και την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων
Προσανατολισμός αξιών	Δημιουργικότητα – Καινοτομία
Βελτίωση της αποδοτικότητας	Προώθηση της καινοτομίας
Τύπος ηγεσίας	Καινοτόμος, επιχειρηματικότητα, όραμα
Ρόλος ανθρώπινου δυναμικού	Υποστήριξη της αλλαγής
Δεξιότητες προσωπικού	Προώθηση της αλλαγής, διαβούλευση, συνεργασία

Πίνακας 3.5. Χαρακτηριστικά Οικογενειακής κουλτούρας

Οικογενειακή κουλτούρα	
Περιγραφή	Εσωστρεφής λειτουργία οργανισμού, η οποία βασίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και την προώθηση της συμμετοχής του προσωπικού
Προσανατολισμός αξιών	Συνεργασία
Βελτίωση της αποδοτικότητας	Ατομική πρωτοβουλία, συμμετοχή και συνεργασία προσωπικού
Τύπος ηγεσίας	Καθοδηγητής, μέντορας
Ρόλος ανθρώπινου δυναμικού	Συνεργασία για την επίτευξη των στόχων, υποστήριξη μεταξύ των στελεχών
Δεξιότητες προσωπικού	Επικοινωνία, συνεργασία, διαβούλευση, υποστήριξη

3.2 Διάγνωση και μέτρηση οργανωτικής κουλτούρας

Η διάγνωση και μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί μία από τις σημαντικότερες φάσεις και διαδικασίες των προγραμμάτων προώθησης της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς. Διάγνωση και μέτρηση της κουλτούρας του οργανισμού που έχει σαν στόχο την ανάλυση των απόψεων και προτάσεων του προσωπικού αναφορικά με την παρούσα λειτουργία οργάνωση και λειτουργία του φορέα και την αναγκαιότητα προώθησης των αλλαγών στον οργανισμό (Cameron 2006, Tsoukas 2005, Weick 2001). Η διάγνωση της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί τη βάση των προγραμμάτων διαχείρισης της αλλαγής, συμβάλλοντας:

- Στην αποτύπωση των απόψεων των στελεχών αναφορικά με την υφιστάμενη οργάνωση και λειτουργία του φορέα
- Στην αξιολόγηση της υφιστάμενης παροχής των υπηρεσιών του οργανισμού, σε σχέση με την αποστολή και τους στόχους του
- Στην ανάλυση των παραγόντων εκείνων οι οποίοι λειτουργούν περιοριστικά ή προωθητικά ως προς την αποδοτική λειτουργία του φορέα
- Στην αναγνώριση των τομέων και διαδικασιών που χρήζουν αλλαγής – αναδιοργάνωσης στο υφιστάμενο μοντέλο λειτουργίας του φορέα
- Στην αποτύπωση και ανάλυση των προβλημάτων και δυσλειτουργιών που συναντώνται στην τρέχουσα λειτουργία του φορέα

- Στην ανάλυση των παραγόντων που λειτουργούν περιοριστικά ως προς την αποδοτική άσκηση των αρμοδιοτήτων του προσωπικού
- Στην αξιολόγηση του βαθμού εφαρμοστικότητας και συμμόρφωσης των υφιστάμενων διαδικασιών λειτουργίας του φορέα, σε σχέση με τις απόψεις και προσδοκίες των στελεχών
- Στην αναγνώριση των διαφορετικών απόψεων μεταξύ των στελεχών του προσωπικού αναφορικά με τα κρίσιμα ζητήματα λειτουργίας του φορέα και την πολυπλοκότητα και ελλείμματα επικοινωνίας και συντονισμού που προκύπτουν στο πλαίσιο επίτευξης της αποστολής του οργανισμού
- Στην αναγνώριση των προτεραιοτήτων και στόχων του προγράμματος αλλαγής
- Στην αξιολόγηση των απόψεων των στελεχών αναφορικά με την αναγκαιότητα και συμβολή υλοποίησης ενός προγράμματος αλλαγής

Μία πολύ-επίπεδη συμβολή της οργανωτικής κουλτούρας ως προς τη βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού και την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών, η μέτρηση της οποίας απαιτεί την παρουσία μίας σειράς παραγόντων και προϋποθέσεων οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό των διαδικασιών αξιολόγησης και την επιλογή των εργαλείων διεξαγωγής της (Tsoukas 2005, Cameron 2006, Scott 2003, Berg 2004, Poister 2014). Προϋποθέσεις αποτελεσματικής διάγνωσης και αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας, οι οποίες και περιλαμβάνουν:

- Την ανάγκη πολύ – επίπεδης και πολύ – παραγοντικής ανάλυσης της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας
- Την επιλογή ποσοτικών και κυρίως ποιοτικών εργαλείων αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας των στελεχών του οργανισμού
- Τη συνδυαστική χρησιμοποίηση διαφορετικών εργαλείων αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας
- Την παροχή συγκριτικών αποτελεσμάτων ως προς την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα των στελεχών του φορέα, τόσο εντός του φορέα (δια – τομεακή αξιολόγηση), όσο και σε σχέση με τις απόψεις και την οργανωτική κουλτούρα των εμπλεκόμενων φορέων και των αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Την εγκυρότητα και συγκεκριμενοποίηση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας

- Την όσο το δυνατό αυστηρότερη ποσοτικοποίηση – κλιμακοποίηση των ποιοτικών αποτελεσμάτων μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας
- Την προώθηση της συμμετοχής του συνόλου του προσωπικού και των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες ανάλυσης της οργανωτικής κουλτούρας
- Τη σύνδεση της αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας με συγκεκριμένους στόχους και προτεραιότητες του προγράμματος αλλαγής
- Τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, συμμετοχής και διαβούλευσης του προσωπικού στο πλαίσιο τόσο των διαδικασιών αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας, όσο και σχεδιασμού και υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής

Παρά την παρουσία πλήθους διαφορετικών εργαλείων διάγνωσης και αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας στους δημόσιους οργανισμούς, η διεθνής εμπειρία και βιβλιογραφία προτείνει την κατηγοριοποίηση και σύνθεση τους, σύμφωνα με τις κάτωθι κατηγορίες και βάσει των ιδιαίτερων αναγκών σχεδιασμού και προώθησης της οργανωτικής αλλαγής στον επιλεγέντα φορέα:

Πίνακας 3.6 Εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας

Εργαλείο αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας	Συνεισφορά εργαλείου
Έρευνες γνώμης	Αποτυπώνουν τις συνολικές παραμέτρους ανάπτυξης και λειτουργίας της οργανωτικής κουλτούρας σε ένα οργανισμό
Ερωτηματολόγια	Αποτυπώνουν τις πραγματικές απόψεις των στελεχών αναφορικά με τη λειτουργία του οργανισμού και εξειδικεύουν σε συγκεκριμένες εκφάνσεις της οργανωτικής κουλτούρας
Συνεντεύξεις	Παρέχουν τη δυνατότητα για την εις βάθος και ευέλικτη αξιολόγηση των παραμέτρων της οργανωτικής κουλτούρας σύμφωνα με το ρόλο και τη στάση του συνεντευξιαζόμενου
Ομάδες εστιασμένης ανάλυσης (focus groups)	Έχουν ως πλεονέκτημα τη δυνατότητα δια – τομεακής και συγκριτικής αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας μεταξύ των στελεχών του

	φορέα και διαφορετικές κατηγορίες εμπλεκόμενων
Δράσεις διαβούλευσης	Δίνουν τη δυνατότητα για συνολική ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας των στελεχών του φορέα, υποστηριζόμενες από τις δράσεις επικοινωνίας και συνεργασίας των συμμετεχόντων
Ψυχομετρικά τεστ	Συμβάλλουν στην ανάλυση των συχνά αθέατων ή πολύπλοκων παραγόντων και εμπειριών που διαμορφώνουν την οργανωτική κουλτούρα των στελεχών του φορέα
Ποσοτική αξιολόγηση	Λειτουργούν επικουρικά και επεξηγηματικά ως προς την ποιοτική αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας, μέσα από την συνδυαστική ανάλυση ποσοτικών δεδομένων άσκησης των αρμοδιοτήτων των στελεχών και παροχής των υπηρεσιών του φορέα

Η αποτελεσματική διάγνωση και μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας σε ένα δημόσιο φορέα, απαιτεί την ενσωμάτωση και αξιολόγηση μίας σειράς παραμέτρων καθορισμού της οργανωτικής κουλτούρας των στελεχών του (Scott 2003, Cameron 2006, Berg 2004). Παράμετροι καθορισμού της οργανωτικής κουλτούρας, η αξιολόγηση των οποίων συμβάλει στη συνολική και πολύ – επίπεδη ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της και την αναγνώριση των παραγόντων εκείνων οι οποίοι λειτουργούν προωθητικά ή περιοριστικά ως προς την αποτελεσματική εφαρμογή ενός προγράμματος αλλαγής. Οι παράμετροι αυτοί διαμόρφωσης της οργανωτικής κουλτούρας θα πρέπει να περιλαμβάνονται στις ερωτήσεις των ποιοτικών εργαλείων μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας και τα αποτελέσματα τους να ποσοτικοποιούνται βάσει συγκεκριμένης κλίμακας.

Στις παραμέτρους αυτές ανάλυσης της οργανωτικής κουλτούρας ενός δημόσιου οργανισμού περιλαμβάνονται ενδεικτικά:

- Ο βαθμός ικανοποίησης των στελεχών του φορέα από την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους
- Οι απόψεις των στελεχών αναφορικά με την υφιστάμενη λειτουργία του φορέα

- Οι απόψεις των στελεχών αναφορικά με τα προβλήματα και τις δυσλειτουργίες που διακρίνουν τη λειτουργία του φορέα
- Η αξιολόγηση της γραφειοκρατίας και της ποιότητας των κανόνων που διέπουν τη λειτουργία του φορέα και την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους
- Η αξιολόγηση του βαθμού αυτονομίας, ευελιξίας και καινοτομίας στη λειτουργία του φορέα
- Η ανάλυση του βαθμού δέσμευσης και αφοσίωσης τους στην αποστολή και λειτουργία του φορέα
- Η αξιολόγηση της ηγεσίας του φορέα
- Η αξιολόγηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων
- Η αξιολόγηση του βαθμού συμμετοχής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του φορέα
- Οι απόψεις τους σχετικά με τη φιλικότητα του περιβάλλοντος εργασίας τους και 'κλίμα' μεταξύ των στελεχών του φορέα
- Οι απόψεις των στελεχών αναφορικά με το επίπεδο συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων
- Η αξιολόγηση του περιβάλλοντος συνεργασίας / ανταγωνισμού στη λειτουργία του φορέα
- Η αξιολόγηση της επιχειρηματικής κουλτούρας – κουλτούρας απόδοσης στη λειτουργία του φορέα
- Οι απόψεις τους σχετικά με τους προβληματικούς τομείς λειτουργίας του φορέα και τις διαδικασίες οι οποίες χρήζουν αλλαγής
- Η αξιολόγηση της αναγκαιότητας αλλαγής του φορέα και των ασκούμενων αρμοδιοτήτων τους
- Οι απόψεις των στελεχών αναφορικά με το επίπεδο εμπιστοσύνης στο φορέα και τη λειτουργία – αναγκαιότητα των μηχανισμών ελέγχου και εποπτείας των ασκούμενων αρμοδιοτήτων τους και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους

Τα στοιχεία – παράμετροι αυτοί ανάλυσης και αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας θα πρέπει, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του φορέα και το περιεχόμενο – στόχευση του προγράμματος αλλαγής, να ενσωματώνονται στο επιλεγέν εργαλείο αξιολόγησης και μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας (ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, ομάδα εστιασμένης ανάλυσης κ.α.). Την επιλογή και ενσωμάτωση των παραμέτρων ανάλυσης της οργανωτικής κουλτούρας θα πρέπει να συνοδεύει η

κλιμακοποίηση και τυποποίηση της βαθμολόγησης τους (Scott 2003, Poister 2014, Cameron 2006).

Κλιμακοποίηση και βαθμολόγηση των αποτελεσμάτων – απόψεων των ερωτώντων στελεχών του φορέα, η οποία προτείνεται να ακολουθεί μία σειρά από αρχές ανάλυσης δεδομένων οργανωτικής κουλτούρας, στις οποίες περιλαμβάνονται:

- Η αναγωγή των απαντήσεων – κριτηρίων στην κλίμακα από 1 έως 100 και στην εξειδίκευση αυτών για λόγους ποιότητας, εγκυρότητας και επεξεργασίας των δεδομένων στην αντίστοιχη κλίμακα από 1 έως 10
- Η βαθμολόγηση των κριτηρίων γίνεται σε κλίμακα Lickert 1-5, όπου ο βαθμός 1 κρίνει την μικρή κρισιμότητα του κριτηρίου για την αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας και την εφαρμογή των δράσεων του προγράμματος αλλαγής και 5 την μεγάλη κρισιμότητα και συμβολή του κριτηρίου για την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής
- Η σύνδεση των αποτελεσμάτων ανάλυσης – μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας με συγκεκριμένες περιγραφικές τιμές, όπως οι ακόλουθες
Βαθμός 1 – Καθόλου, Βαθμός 2 – Λίγο, Βαθμός 3 – Μέτρια, Βαθμός 4 - Αρκετά
Βαθμός 5 – Πολύ

Η κάθε τιμή – βαθμός πολλαπλασιάζεται επί τον αριθμό 2 για την περίπτωση της κλίμακας αξιολόγησης από 1 έως 10 και αντίστοιχα επί τον αριθμό 20 για την κλίμακα αξιολόγησης από 1 έως 100

- Η ενοποίηση – κατηγοριοποίηση των επιλεγέντων ερωτήσεων αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας σε επιμέρους ενότητες βαθμολόγησης – μέτρησης, οι οποίες θα λαμβάνουν τιμές από 10 έως και 50 στις κλίμακα 1 έως 100

3.3 Αλλαγή οργανωτικής κουλτούρας

Η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί μία ιδιαίτερα πολύπλοκη και συνθέτη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, η επιτυχία της οποία καθορίζει στη συνέχεια σε σημαντικό βαθμό της αποτελεσματικότητας των υλοποιούμενων δράσεων αλλαγής του φορέα. Πολυπλοκότητα και αυξημένη σημαντικότητα της διαδικασίας, η αποτελεσματικότητα της οποίας χρήζει ως αναγκαία τη συμμετοχική εφαρμογή μίας σειράς συνεκτικών δράσεων, η υλοποίηση των οποίων συνδράμει στην προώθηση των αλλαγών στην οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού (Kotter 1996 / 2001, Mintzberg 1994, Bryson 2014, Cameron 2006).

Για ποιους λόγους όμως χαρακτηρίζεται ως αναγκαία η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας και πως συμβάλει στην προώθηση της αλλαγής στους δημόσιους φορείς; Αναλύοντας το πλήθος των διαφορετικών επιπτώσεων και των παραγόντων συμβολής της οργανωτικής αλλαγής στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων προώθησης της αλλαγής στο δημόσιο τομέα, επισημαίνονται οι εξής κατηγορίες θετικής συνεισφοράς:

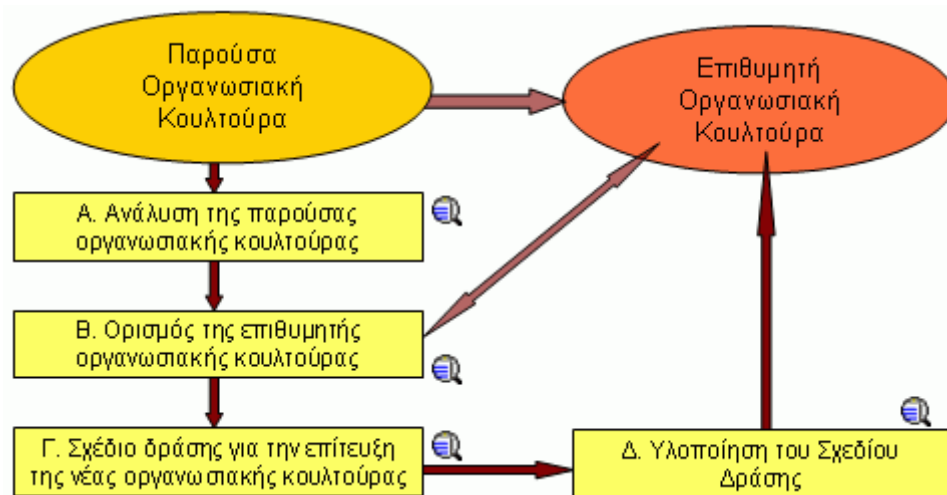
- Στη δημιουργία περιβάλλοντος υποστήριξης και αποδοχής των προωθούμενων αλλαγών από τα στελέχη του οργανισμού
- Στην ανάπτυξη των απαιτούμενων δικτύων και συνεργασιών με τα στελέχη του φορέα και τους εμπλεκόμενους φορείς / αποδέκτες υπηρεσιών, για την αποτελεσματική εφαρμογή των δράσεων αλλαγής
- Στην ενσωμάτωση των πραγματικών αναγκών και προσδοκιών των στελεχών του φορέα στο σχεδιασμό των προωθούμενων δράσεων αλλαγής
- Στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες των ωφελοούμενων
- Στην ανάπτυξη μίας νέας κουλτούρας συμμετοχικής διοίκησης στο φορέα, μέσα από τη συνεργασία και διαβούλευση της διοίκησης με τα στελέχη
- Στην εισαγωγή μίας κουλτούρας διαρκούς αλλαγής και βελτίωσης της λειτουργίας του φορέα, μέσα από τη συμμετοχική αξιολόγηση και την προώθηση της καινοτομίας

Σύμφωνα με τις παραπάνω αρχές ο σχεδιασμός ενός συνεκτικού και ολοκληρωμένου προγράμματος αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας ενός δημοσίου φορέα, θα πρέπει να διακρίνεται από μία σειρά από αρχές οι οποίες και διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των δράσεων, στις οποίες περιλαμβάνονται:

- Η διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας των στελεχών του φορέα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των δράσεων του προγράμματος οργανωτικής αλλαγής
- Η διαβούλευση της ηγεσίας του οργανισμού με τα στελέχη, ως προς την επιλογή και εξειδίκευση των δράσεων εφαρμογής του προγράμματος αλλαγής
- Η προώθηση εφαρμογής δράσεων διαβούλευσης και επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών του φορέα και της ηγεσίας, με σκοπό τη σταδιακή ανάπτυξη και υιοθέτηση μίας κοινής και κοινά αποδεκτής νέας οργανωτικής κουλτούρας στον οργανισμό

- Η ενσωμάτωση των νέων αξιών – αρχών λειτουργίας του οργανισμού στη νέα προωθούμενη οργανωτική κουλτούρα, όπως ενδεικτικά αναφέρονται η αξιολόγηση των υπηρεσιών βάσει στόχων και η προώθηση της ευελιξίας – αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων και η αμφίδρομη επικοινωνία με το στελεχιακό δυναμικό του φορέα
- Η προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας των προωθούμενων αλλαγών

Σχήμα 3.6 Διαδικασία αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας

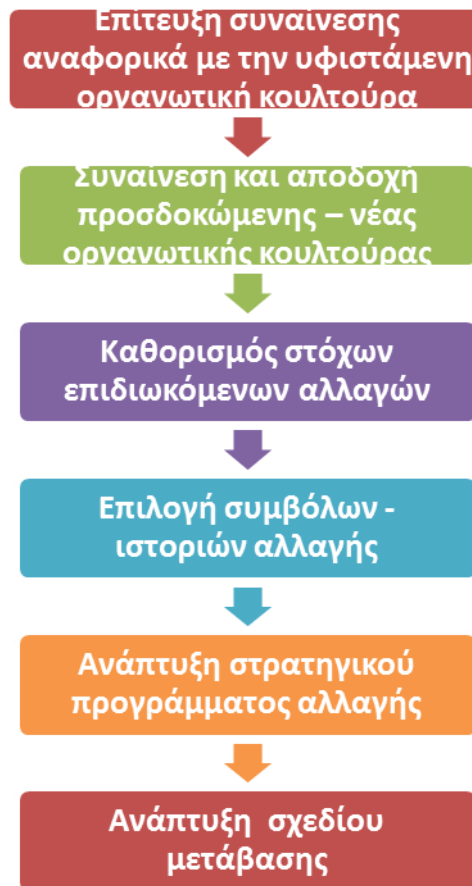


Επικουρικά προς τους παράγοντες αυτούς, η επιτυχής και βιώσιμη αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρα απαιτεί:

1. Την ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του φορέα
2. Τη δημιουργία του κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού στο φορέα
3. Την ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και την προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος του φορέα
4. Την παροχή αποφασιστικών αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για την επίτευξη των αλλαγών
5. Την παροχή ανταμοιβής στα στελέχη για την επίτευξη των στόχων της αλλαγής
6. Την παγίωση της αξιοπιστίας των επιτυχιών για την περαιτέρω προώθηση της των οργανωτικών αλλαγών
7. Την προώθηση της εφαρμογής του προγράμματος αλλαγής
8. Τη θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα στον οργανισμό

Στο πλαίσιο αυτό η αποτελεσματική αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας σε ένα δημόσιο φορέα απαιτεί την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα που ακολουθεί.

Σχήμα 3.7 Βήματα υλοποίησης προγράμματος οργανωτικής αλλαγής



Πίνακας 3.7 Στάδια αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας

Στάδια αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας	Ανάλυση σταδίου
Επίτευξη συναίνεσης αναφορικά με την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προώθηση συμμετοχής εμπλεκομένων στελεχών ▪ Προώθηση της αντιπροσωπευτικότητας των συμμετεχόντων στελεχών ▪ Επιλογή εργαλείων και αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας ▪ Ανάλυση προβλημάτων και αναγκών αναμόρφωσης υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας ▪ Συμμετοχική αναγνώριση και αποδοχή τομέων οργανωτικής κουλτούρας προς αλλαγής
Συναίνεση – αποδοχή	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εφαρμογή δράσεων διαβούλευσης με το προσωπικό

νέας οργανωτικής κουλτούρας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συμμετοχική επιλογή αρχών, αξιών, στόχων και προσανατολισμού της νέας οργανωτικής κουλτούρας του φορέα ▪ Εναρμόνιση νέας οργανωτικής κουλτούρας με τη στρατηγική ανάπτυξης του φορέα και του στόχους του προγράμματος αλλαγής ▪ Επικοινωνία νέας οργανωτικής κουλτούρας
Καθορισμός στόχων επιδιωκόμενων αλλαγών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συμμετοχική επιλογή στόχων προγράμματος αλλαγής ▪ Διαβούλευση και δημιουργία συναίνεσης στόχων προγράμματος αλλαγής ▪ Σύνδεση αρχών – αξιών νέας οργανωτικής κουλτούρας με τους στόχους τους προγράμματος αλλαγής ▪ Περιορισμός και εξάλειψη παραγόντων περιορισμένης αποδοχής και υποστήριξης της οργανωτικής κουλτούρας από το προσωπικό του φορέα
Επιλογή συμβόλων – ιστοριών αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συμμετοχική επιλογή συμβόλων – σημαντικότερων παρεμβάσεων που προωθεί το πρόγραμμα αλλαγής ▪ Σύνδεση επιλεγέντων συμβόλων – ιστοριών με τις νέες αρχές και αξίες που εισάγει η οργανωτική κουλτούρα αλλαγής του φορέα ▪ Διάχυση συμβόλων αλλαγής στο σύνολο των στελεχών του φορέα
Ανάπτυξη στρατηγικού προγράμματος αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενσωμάτωση αρχών και αξιών νέας οργανωτικής κουλτούρας στο στρατηγικό πρόγραμμα αλλαγής του φορέα ▪ Προώθηση της συμμετοχής των στελεχών του φορέα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του στρατηγικού προγράμματος αλλαγής ▪ Εφαρμογή δράσεων διάχυσης και διαβούλευσης του στρατηγικού προγράμματος αλλαγής
Ανάπτυξη σχεδίου μετάβασης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενσωμάτωση αρχών και αξιών νέας οργανωτικής κουλτούρας στο σχέδιο μετάβασης προς το νέο μοντέλο οργάνωσης του φορέα ▪ Προώθηση της συμμετοχής των στελεχών του φορέα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδίου μετάβασης ▪ Εφαρμογή δράσεων διάχυσης και διαβούλευσης του σχεδίου μετάβασης

Τέλος, αναφορικά με τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ενσωμάτωσης της νέας οργανωτικής κουλτούρας από το σύνολο / πλειοψηφία των στελεχών του οργανισμού (Kotter 2001, Bryson 2014, Poister 2014), απαιτείται η εφαρμογή μίας σειράς δράσεων, στις οποίες και περιλαμβάνονται:

Ανάπτυξη κοινού οράματος

Δημιουργία κοινού οράματος για το μέλλον και την αποστολή του οργανισμού. Το όραμα αυτό δεν θα αφορά μόνο τις επιχειρησιακές δραστηριότητες αλλά και την καινοτομία και την καινοτόμα συμπεριφορά των στελεχών του φορέα

Αποδοχή στόχων προγράμματος αλλαγής

Συμμετοχική επιλογή των στόχων και δράσεων εφαρμογής του προγράμματος αλλαγής, σε συνεργασία και βάσει και των αναγκών των στελεχών του φορέα.

Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας και του συντονισμού

Ενημέρωση των εργαζομένων για όλα τα σημαντικά θέματα που αφορούν τη λειτουργία του οργανισμού όπως το όραμα, οι στρατηγικοί στόχοι, οι πολιτικές, τα αποτελέσματα, οι προβλεπόμενες αλλαγές, τα προγράμματα, κλπ.

Συμμετοχή εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση του οράματος του φορέα, τη λήψη σημαντικών αποφάσεων που αφορούν τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών, τις νέες τεχνολογίες και εξελίξεις, το σχεδιασμό και την υλοποίηση αλλαγών είναι ο καλύτερος τρόπος για να καμφθεί αντίσταση στην αλλαγή και να εξασφαλιστεί η αφοσίωση που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων.

Αναμόρφωση εργασιών προσωπικού

Ενσωμάτωση στο περιεχόμενο απλών εργασιών στοιχείων - δράσεων που σχετίζονται με την καινοτομία, τη βελτίωση της καθημερινότητας και της άσκησης των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, των διαδικασιών και της οργάνωσης της λειτουργίας του φορέα.

Μεταρρύθμιση υφιστάμενου μοντέλου διοίκησης

Εισαγωγή ενός νέου μοντέλου διοίκησης, το οποίο θα προωθεί τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασίες λήψης αποφάσεων και διοίκησης του φορέα, καθώς και την αποκέντρωση των επιχειρησιακών αρμοδιοτήτων παροχής των υπηρεσιών του. Ένα νέο μοντέλο διοίκησης το οποίο βασίζεται στη συμμετοχικότητα, στη διαβούλευση, στη συνεργασία και στην εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων

Ανάπτυξη κουλτούρας διαρκούς αναβάθμισης των δεξιοτήτων του προσωπικού

Η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των στελεχών του φορέα είναι πολύ σημαντική για τη διαδικασία αλλαγής της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας και την προώθηση της καινοτομίας. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν

τους εργαζομένους να φροντίζουν για την προσωπική τους ανάπτυξη και να τους παρέχουν τις κατάλληλες συνθήκες για το σκοπό αυτό

Ενσωμάτωση και προώθησης της ομαδικής εργασίας

Η ομαδική εργασία αποτελεί μία βασική προϋπόθεση για την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας και γι' αυτό το λόγο τα διευθυντικά στελέχη/θα πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα και να έχουν την απαραίτητη στήριξη για να σχηματίζουν καινοτόμες και υψηλά αποδοτικές ομάδες αλλαγής και να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να εργάζονται αποτελεσματικά στα πλαίσια αυτών των ομάδων.

Διάχυση της γνώσης

Η διάθεση των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν συσσωρευτεί σε ένα φορέα στο σύνολο του προσωπικού αποτελεί μία βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη μίας νέας κουλτούρας. Τα βασικά μέσα και οι κυριότερες τεχνικές για να επιτευχθεί αυτό είναι η ανάπτυξη ενός εσωτερικού δικτύου όπου υπάρχει μία βάση πληροφοριών που είναι στη διάθεση όλων, η οργάνωση τακτικών συναντήσεων ημερίδων εργασίας για την επίλυση προβλημάτων και την ανταλλαγή εμπειριών, οι παρουσιάσεις έργων και η διεξαγωγή εκπαιδευτικών δράσεων.

3.4 Οργανωτική κουλτούρα αλλαγής

Απώτερη στόχευση των δράσεων αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας ενός δημόσιου οργανισμού, καθώς και των υλοποιούμενων προγραμμάτων οργανωτικής αλλαγής, αποτελεί η ανάπτυξη μίας νέας κουλτούρας και φιλοσοφίας στη λειτουργία του οργανισμού.

Μία νέα οργανωτική κουλτούρα η οποία θα επικεντρώνεται στη διαρκή αναγνώριση και προώθηση των αλλαγών στο φορέα, η αναγνώριση των οποίων θα αποτελεί όμως προϊόν αυτό-αξιολόγησης και αναζήτησης της συνεχούς βελτίωσης των επιχειρησιακών του λειτουργιών και όχι το αποτέλεσμα επιβαλλόμενων και των εκ των άνω προωθούμενων αλλαγών. Η νέα αυτή οργανωτική κουλτούρα αλλαγής, θα πρέπει να βασίζεται στην ενσωμάτωση μίας σειράς προσδιοριστικών παραγόντων οι οποίοι συντελούν στη υιοθέτηση της νέας αυτής κουλτούρας από τα στελέχη του φορέα και στη διασφάλιση της ανταποκρισιμότητας της, στις ανάγκες, στόχους και προοπτικές της οργανωτικής αλλαγής στο φορέα (Tsoukas 2005, Weick 2001, Demers 2007).

Οι παράγοντες αυτοί διάχυσης και ενσωμάτωσης της οργανωτικής κουλτούρας αλλαγής, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεργασίας και συναίνεσης στη διοίκηση και λειτουργία του φορέα
- Τον προσδιορισμό και αποδοχή των αξιών, αρχών συμβόλων και στόχων της διαρκούς αλλαγής στο φορέα
- Τη σύζευξη των αρχών και αξιών της νέας οργανωτικής κουλτούρας αλλαγής με το σύνολο των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, προγραμματισμού και λειτουργίας του οργανισμού
- Την ενσωμάτωση των αρχών της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, καινοτομίας, διαβούλευσης, συνεργασίας και διαφάνειας στη νέα αυτή κουλτούρα αλλαγής
- Την αποδοχή και κατανόηση της αναγκαιότητας, σκοπιμότητας και θετικών επιπτώσεων της αλλαγής και δη της διαρκούς αλλαγής από τα στελέχη του φορέα
- Τη συμμετοχή των στελεχών του φορέα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των δράσεων αλλαγής
- Την ενσωμάτωση δράσεων διαβούλευσης και επικοινωνίας της διοίκησης με το προσωπικό του φορέα
- Τη συμμετοχική και άμεση επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την εφαρμογή των αλλαγών και ευρύτερα κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα
- Την ενσωμάτωση μηχανισμών αυτό-αξιολόγησης και συμμετοχικής αξιολόγησης της λειτουργίας του φορέα
- Την προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στην αξιολόγηση των οργανωτικών αναγκών ανατροφοδότησης των δράσεων διαρκούς αλλαγής
- Την ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού αναφορικά με την νεοεισαχθείσα κουλτούρα αλλαγής και τις δράσεις εφαρμογής της

Επικουρικά προς τις παραπάνω δράσεις ανάπτυξης και διάχυσης της νέας οργανωτικής κουλτούρας αλλαγής στο φορέα, κρίνεται αναγκαία η λειτουργία εξειδικευμένης οργανωτικής μονάδας αρμόδιας για το συντονισμό των δράσεων διαρκούς αξιολόγησης και προώθησης της αλλαγής στη λειτουργία του οργανισμού.

1^η άσκηση

- Αφού χωριστείτε σε ομάδες 4 – 5 ατόμων, επιλέξτε το φορέα εργασίας ενός εκ των συμμετεχόντων
- Αναλύστε τις δυνάμεις προώθησης και ανάσχεσης της αλλαγής στο φορέα
- Τεκμηριώστε από πού προκύπτουν αυτές οι δυνάμεις προώθησης και ανάσχεσης της αλλαγής
- Προτείνετε κάποια συγκεκριμένα μέτρα για τη διαχείριση των δυνάμεων αυτών, ιδιαίτερα των δυνάμεων ανάσχεσης της αλλαγής

2η άσκηση

- Αφού χωριστείτε σε ομάδες 4 – 5 ατόμων, επιλέξτε το φορέα εργασίας ενός εκ των συμμετεχόντων
- Αναλύστε τα βασικά χαρακτηριστικά της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας του φορέα
- Συσχετίσετε τα βασικά αυτά χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας με συγκεκριμένες δράσεις – παρεμβάσεις προώθησης της αλλαγής στο φορέα
- Επεξηγήστε το πώς επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά αυτά τις οργανωτικής κουλτούρας τους επιλεγέντες στόχους αλλαγής του φορέα

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Εισαγωγή στην οργανωτική αλλαγή

ΗΜΕΡΑ 2Η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής
- Προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά και τα στάδια της οργανωτικής αλλαγής
- Να γνωρίζουν τα μοντέλα οργανωτικής αλλαγής

4.1. Ορισμοί

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). Οι οργανισμοί έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με ένα μεγάλο αριθμό αλλαγών, οι οποίες συμβαίνουν με αυξημένο ρυθμό και οξυμμένη πολυπλοκότητα (Lichtenstein, 2000). Κατά αυτό τον τρόπο 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 αναπτύσσοντας τους κατάλληλους πόρους, μηχανισμούς, διαδικασίες και κουλτούρα (Cook & Hunsaker, 2001). Υπό αυτή την έννοια, δεν προκαλεί έκπληξη ο μεγάλος όγκος έρευνας σε θέματα οργανωσιακής αλλαγής, όπου το περιεχόμενο και η διαδικασία αποτελούν τους δύο κύριους τομείς κατηγοριοποίησης της (Porras & Robertson, 1987).

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 α) η εμπειρική παρατήρηση αλλαγής σε ένα ή περισσότερα οργανωσιακά υποσυστήματα όπως τα άτομα, οι διαδικασίες, η κουλτούρα, οι πρακτικές, τα πληροφορικά και παραγωγικά συστήματα (Beer, 1980), β) 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) και γ) το μεταβατικό στάδιο μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης και των επιθυμητών μελλοντικών καταστάσεων (Cummings & Huse, 1985).

Αντίστοιχα, κατά τη δεκαετία του '90, η οργανωσιακή αλλαγή εξεταζόμενη σε ένα πιο δυναμικό περιβάλλον, προσεγγίστηκε ως α) η εφαρμογή νέων υποκινητικών τεχνολογικών αλλαγών σε εργασίες, οργανωσιακές δομές και στην οργανωσιακή αποστολή και στρατηγική (Safayeni *et al.*, 1991), β) η διαδικασία ανάλυσης του

παρελθόντος ώστε να διαφοροποιηθούν οι υφιστάμενες διαδικασίες σύμφωνα με τις μελλοντικές ανάγκες (Kanter *et al.*, 1992), γ) 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), ε) ένα αναγκαίο κακό από το οποίο πρέπει να επιβιώσει ένας οργανισμός (Dopson & Neumann, 1998), στ) η νέα κατάσταση πραγμάτων η οποία διαφοροποιείται από την παλιά (French & Bell, 1999) και ζ) η διαφοροποίηση του οργανισμού προς το περιβάλλον του και η αλληλεπίδραση τεχνολογικών και ανθρώπινων δραστηριοτήτων (Cao *et al.*, 2000).

Συμπερασματικά, όλες οι προσεγγίσεις παραδέχονται άμεσα ή έμμεσα ότι η οργανωσιακή αλλαγή αντιπροσωπεύει την αναγνώριση μιας ευκαιρίας για επιχειρησιακή ανάπτυξη, η οποία οδηγεί στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς από ένα οργανισμό, ώστε να επιτευχθεί διαφορετικό αποτέλεσμα (Katsaros, 2012).

4.2. Διαστάσεις και είδη αλλαγών

Συνολικά, ανεξάρτητα από την οπτική γωνία υπό το πρίσμα της οποίας εξετάζεται η κάθε προσπάθεια αλλαγής, η πιο κρίσιμη διάσταση της είναι η ανθρώπινη. Κατά αυτό τον τρόπο, 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). Πιο συγκεκριμένα, η επιτυχής υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής 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).

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, είναι η διαπίστωση ότι από τη στιγμή που η αλλαγή τόσο ως κοινωνικό όσο και ως οργανωσιακό φαινόμενο σχετίζεται τόσο πολύ με τον άνθρωπο, θα ήταν πολύ πιο επιτυχής και λιγότερο τραυματική, αν αναγνωριζόταν η ανθρώπινη της διάσταση και αντιμετωπίζονταν αποτελεσματικά. Ως

εκ τούτου, η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να ερμηνευτεί ως η επαναδιαπραγμάτευση ενός νέου ψυχολογικού προσανατολισμού ή/και ως μια αλλαγή στο υφιστάμενο ψυχολογικό συμβόλαιο ανάμεσα σε ένα οργανισμό και στα μέλη του (Nicolaidis & Katsaros, 2011), γεγονός που υπογραμμίζει τη σημαντικότητα της συναισθηματικής συμπεριφοράς των οργανωσιακών μελών.

4.3. Τύποι Αλλαγής

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να κατηγοριοποιηθεί η οργανωσιακή αλλαγή ανάλογα με την οπτική γωνία και το πρίσμα υπό τα οποία εξετάζεται (Katsaros, 2012):

Πρώτον, η αλλαγή αναφορικά με το πώς προκαλείται, μπορεί να είναι σχεδιασμένη ή αναδυόμενη (planned or emergent), με πρόθεση ή χωρίς πρόθεση (intentional or unintentional), προληπτική ή αποτρεπτική (reactive or anticipatory). Η σχεδιασμένη αλλαγή περιλαμβάνει την προετοιμασία δράσης έτσι ώστε να υπάρχει μετάβαση από μία κατάσταση σε μία πιο επιθυμητή. Είναι το αποτέλεσμα συνειδητής προετοιμασίας, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι και η αντίστοιχη οργανωσιακή κατάσταση. Περιλαμβάνει δηλαδή την προκαταβολική διαφοροποίηση, η οποία προτιμάται από την αντίδραση όταν οι αλλαγές έχουν επιβληθεί από εξωτερικούς παράγοντες στον οργανισμό. Η αναδυόμενη αλλαγή απλά συμβαίνει ως απόρροια μίας φυσικής αλληλουχίας γεγονότων ή επιβάλλεται στον οργανισμό από εξωτερικές δυνάμεις. Κατόπιν, οι οργανισμοί και τα άτομα αντιδρούν σε αυτές τις μη σχεδιασμένες αλλαγές έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί η διαταραχή και να βελτιωθεί η κατάσταση. Ειδικότερα, οι σχεδιασμένες αλλαγές επιχειρούν να καταφέρουν δύο γενικούς τύπους αποτελεσμάτων (Cook and Hunsaker, 2001): α) *Ο πρώτος τύπος σχεδιασμένης αλλαγής* στοχεύει στη βελτίωση της οργανωσιακής ικανότητας αναφορικά με τη συμπεριφορά προς τις μη σχεδιασμένες αλλαγές και την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις εξωτερικές αλλαγές. Για παράδειγμα, όταν οι ανταγωνιστές εισάγουν νέα προϊόντα/υπηρεσίες, ή οι κυβερνήσεις εισάγουν νέους νόμους, ή σημαντικοί πόροι τείνουν να εκλείψουν, τότε οι οργανισμοί χρειάζεται να προσαρμοστούν. Αυτό γίνεται με την ενεργοποίηση της καινοτομίας, την δυναμική υποστήριξη των εργαζομένων, την εισαγωγή νέων τρόπων εργασίας, την εγκαθίδρυση μίας πιο ευέλικτης και δυναμικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, την αποτελεσματική πληροφόρηση, την αυξημένη γνώση σε σχέση με τα νέα προϊόντα

του ανταγωνισμού και τις πιθανές αλλαγές σε κυβερνητικές ρυθμίσεις, β) *Ο δεύτερος τύπος σχεδιασμένης αλλαγής* στοχεύει στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων έτσι ώστε, οι τελευταίοι να συνεισφέρουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο στους οργανωσιακούς στόχους. Οι αλλαγές σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνουν την εισαγωγή νέων στάσεων, αξιών, τρόπων αντίληψης του οργανισμού και εργασιακών ρόλων καθώς επίσης και εκπαίδευση/ενδυνάμωση έτσι ώστε να βελτιωθούν η παραγωγικότητα, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι δημιουργικές συνεισφορές.

Δεύτερον, η αλλαγή αναφορικά με τη φύση της, μπορεί να είναι συνεχής ή περιοδική (continuous or episodic), πρώτης τάξης ή δεύτερης τάξης (first order or second order), αυξητική-εξελικτική-σταδιακή- επανευθυγράμμιση ή ριζοσπαστική-μετασχηματιστική- επαναστατική-big bang (incremental- evolutionary-gradual-realignment or radical-transformational-revolutionary-big bang) (Balogun and Hope, 1999). Σε γενικές γραμμές, η περιοδική αλλαγή έχει λιγότερη επίδραση στο υφιστάμενο στάτους ενός οργανισμού ενώ η συνεχής έχει σαφέστατα μεγαλύτερη επίδραση. Ειδικότερα, η περιοδική αλλαγή είναι λιγότερη επίπονη. Τις περισσότερες φορές είναι ευνοϊκό η φύση της αλλαγής σε ένα οργανισμό να είναι τμηματική, γιατί χτίζεις πάνω σε υφιστάμενες ικανότητες, ρουτίνες και πεποιθήσεις έτσι ώστε η αλλαγή να είναι αποτελεσματική και να κερδίσει την δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, μπορεί να πραγματοποιηθεί πιο εύκολα μέσα στα υφιστάμενα οργανωσιακά πλαίσια και τις υφιστάμενες οργανωσιακές πεποιθήσεις. Από την άλλη πλευρά, εάν η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στα υφιστάμενα πλαίσια, θα είναι πιο μετασχηματιστική και ριζοσπαστική. Χρειάζεται σε περιπτώσεις που ο οργανισμός αντιμετωπίζει μία κρίση ή χρειάζεται να αλλάξει κατεύθυνση πολύ γρήγορα, αλλά μπορεί να είναι πολύ ενοχλητική και επίπονη. Τέλος, πολλές φορές περιλαμβάνει μια ριζική αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης.

Τρίτον, 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 οικονομική προσέγγιση περιλαμβάνει τη χρήση οικονομικών κινήτρων, καθετοποίηση, απολύσεις και αναδόμηση, ενώ η οργανωσιακή προσέγγιση αφορά την εταιρική κουλτούρα, τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάδραση και τις αντιδράσεις στις εξελικτικές

διαδικασίες (Cook and Hunsaker, 2001). Σε αυτό το σημείο σκόπιμο είναι να τονιστεί ότι λίγοι οργανισμοί μπορούν να κινούνται επιτυχώς ανάμεσα στις οικονομικές και τις οργανωσιακές στρατηγικές.

Τέταρτον, η αλλαγή αναφορικά με το περιεχόμενο της, μπορεί να είναι τεχνική ή τεχνολογική (εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή μηχανικών διαδικασιών), ή/και φυσική (αλλαγή τόπου εγκατάστασης), ή/και οργανωσιακή (μετασχηματισμός υφιστάμενων δομών και διαδικασιών) ή/και ατομική (αντικατάσταση ατόμων και τρόπου εργασίας, αλλαγή στις πεποιθήσεις, αξίες, τρόπους συμπεριφοράς (Robbins, 1996, σ. 720).

4.4. Στάδια ανάπτυξης οργανωτικής αλλαγής

Όπως είναι φυσικό μια επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη οργανωσιακή αλλαγή δεν μπορεί να έχει προκαθορισμένα και προαποφασισμένα στάδια, αφού η διαδικασία της είναι απρόβλεπτη (χρονικά και διαδικαστικά), η φύση της μοναδική και διαφέρει ανάλογα με το πλαίσιο και το περιεχόμενο της αλλαγής. Αντίθετα, μια προγραμματισμένη αλλαγή, ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια, τα οποία περιγράφονται παρακάτω (Cook and Hunsaker, 2001):

Το διαγνωστικό στάδιο: σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός έρχεται σε πρώτη επαφή με τα προβλήματα που έχουν προκύψει και την δυσλειτουργία που έχουν επιφέρει. Κατόπιν, η ομάδα υπεύθυνη για την αλλαγή ξεκινά να κάνει σύγκριση της υφιστάμενης κατάστασης με αυτή που επιθυμεί να φτάσει ο οργανισμός μελλοντικά. Αρχίζει να εξετάζει τις αλλαγές που έχουν διαδραματιστεί στο εξωτερικό του περιβάλλον, τις συνέπειες που έχουν αυτές για τη λειτουργία του οργανισμού, και διαπιστώνεται ότι πρέπει να υπάρξει μια νέα ευθυγράμμιση με τα νέα δεδομένα. Επίσης, σε αυτό το στάδιο μελετιούνται οι αντιδράσεις που θα προκληθούν από την προγραμματισμένη αλλαγή και αναζητούνται τρόποι άμβλυνσης, εξομάλυνσης και αποφυγής τους. Το στάδιο του προγραμματισμού: στο στάδιο αυτό η διοίκηση αποφασίζει ποιες αλλαγές πρέπει να εισαχθούν, τι θα περιλαμβάνουν και πως θα υλοποιηθούν με τρόπο αποτελεσματικό για τον οργανισμό. Το στάδιο της υλοποίησης: το στάδιο αυτό θεωρείται ότι είναι το πιο κρίσιμο για την επιτυχία της αλλαγής. Όλα όσα έχουν εκπονηθεί και σχεδιαστεί για την διαδικασία της αλλαγής γίνονται πράξη. Συνήθως, προηγείται μια δοκιμαστική περίοδος σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού, έτσι ώστε να εξακριβώνονται πιθανά

προβλήματα που σχετίζονται με το σχεδιασμό και να γίνονται ανάλογες τροποποιήσεις στον αρχικό προγραμματισμό. Το στάδιο της αξιολόγησης: στο στάδιο αυτό οι υπεύθυνοι της αλλαγής αξιολογούν αν τα αποτελέσματα της αλλαγής ικανοποιούν τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά. Επιπλέον, μελετιούνται οι συνέπειες της αλλαγής τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται (stakeholders).

4.5 Πλαίσιο, περιεχόμενο και διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής

Οι υπεύθυνοι για την εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να προσδιορίζουν κατά σειρά α) το επίπεδο στο οποίο πρέπει να διοχετεύσουν τις δυνάμεις τους, β) τους στόχους της αλλαγής, γ) το περιεχόμενο της αλλαγής και δ) τη διαδικασία με την οποία θα εισαχθεί και θα υλοποιηθεί την αλλαγή. Αναλυτικότερα:

Αρχικά, πρέπει να προσδιοριστεί εάν οι αλλαγές αφορούν άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς, με το καθένα να αντιπροσωπεύει και ένα διαφορετικό επίπεδο αλλαγής. Οι προσπάθειες για αλλαγή μπορούν ακόμα να κατευθύνονται και σε ένα διαοργανωσιακό επίπεδο, το οποίο αντιπροσωπεύει τη σχέση μεταξύ μίας εταιρείας με άλλες. 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 and Hunsaker, 2001).

Κατόπιν, οι υπεύθυνοι για την εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να εστιάσουν σε συγκεκριμένους στόχους, έτσι ώστε να εξαλειφτούν τα κενά στην απόδοση και να επιτυγχάνουν τους επιθυμητούς σκοπούς. Οι οργανωσιακοί στόχοι της αλλαγής μπορεί να αφορούν το άτομο (π.χ. απόλυση κάποιου ατόμου και αντικατάστασή του με κάποιο νέο, αλλαγή στις γνώσεις, στις ικανότητες, στις στάσεις ή στη συμπεριφορά), τη τεχνολογία (π.χ. αντικατάσταση υφιστάμενης τεχνολογίας με μία νέα αναβαθμισμένη ή μία τελείως διαφοροποιημένη), τη δομή (π.χ. μετάβαση από μία λειτουργική δομή 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 ενός προγράμματος το οποίο ενθαρρύνει την ποιότητα και την καινοτομία), και το μάνατζμεντ (π.χ. προώθηση της συμμετοχής στη

διάγνωση και την επίλυση των προβλημάτων, ενδυναμώνοντας τα άτομα στις κατώτερες εργασιακές βαθμίδες) (Cook and Hunsaker, 2001).

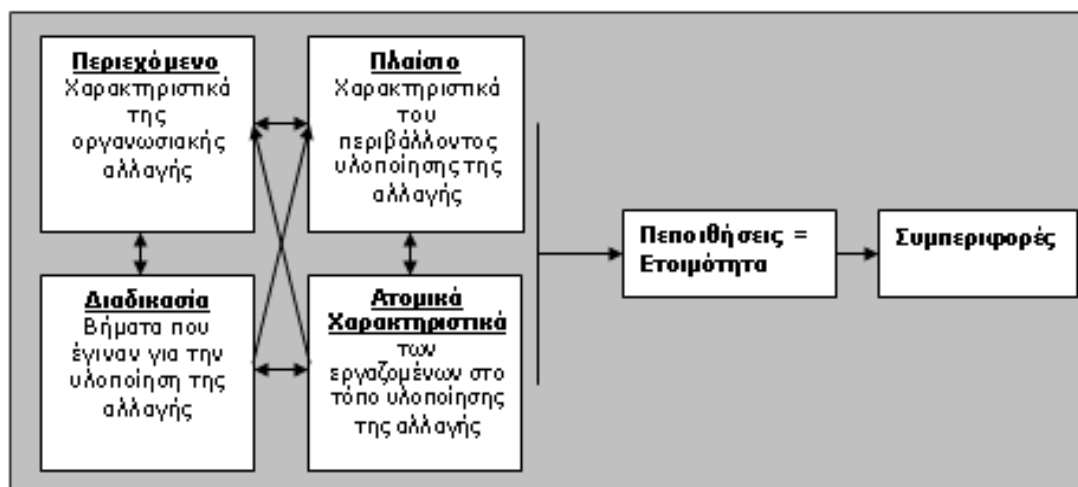
Αφού έχει αποφασιστεί το επίπεδο και ο στόχος, οι υπεύθυνοι για την εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να αποφασίσουν τι πραγματικά θα αλλάξει, δηλαδή το περιεχόμενο της αλλαγής. Για παράδειγμα, ένας μάνατζερ ανησυχεί για την πτώση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων του γραφείου του και πιστεύει ότι η αιτία 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.

Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο ο μάνατζερ θα εισάγει και θα υλοποιήσει την αλλαγή αποτελεί τη διαδικασία. Σε συνέχεια του προηγούμενου παραδείγματος, ο μάνατζερ 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 που μπορούν να προκαλέσουν και ηθικά προβλήματα μέσα σε ένα οργανισμό (Cook and Hunsaker, 2001). Κλείνοντας το συγκεκριμένο παράδειγμα, ο συγκεκριμένος μάνατζερ θα πρέπει να ελέγξει αν το κέρδος από την αλλαγή στη διαρρύθμιση του γραφείου, ξεπερνάει τα πιθανά κόστη. Τέλος, θα πρέπει να υπολογίσει την πιθανότητα αποδοχής αυτής της αλλαγής και μετά να προκρίνει μία από τις τρεις ή κάποια άλλη λύση.

Ειδικότερα, η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί μία στάση κατανόησης η οποία επηρεάζεται ταυτόχρονα από το περιεχόμενο (δηλ. τι είναι αυτό που αλλάζει), τη διαδικασία (δηλ. πώς υλοποιείται η αλλαγή), το πλαίσιο (δηλ. συνθήκες υπό τις οποίες συμβαίνει η αλλαγή), και τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτή (δηλ. τα χαρακτηριστικά αυτών που τους ζητείται να αλλάξουν). Αντανακλά συλλογικά το εύρος που ένα άτομο ή ένα σύνολο ατόμων γνωστικά και συναισθηματικά τείνει να αποδεχτεί, να ενστερνιστεί και να υιοθετήσει ένα συγκεκριμένο πλάνο ώστε να αλλάξει σκόπιμα η υφιστάμενη κατάσταση (Holt *et al.*, 2007).

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη σχέση μεταξύ αυτών των τεσσάρων στοιχείων, της ετοιμότητας για αλλαγή και της τελικής συμπεριφοράς.

Σχήμα 4.1. Μοντέλο ετοιμότητας για αλλαγή (περιεχόμενο, διαδικασία, πλαίσιο, άτομα)



Πηγή: Katsaros (2012)

Οποιαδήποτε χρονική στιγμή και σε οποιοδήποτε οργανωσιακό περιβάλλον, ένα άτομο μπορεί να είναι λιγότερο ή περισσότερο έτοιμο για μία συγκεκριμένη αλλαγή. Αυτά τα διαφορετικά επίπεδα ετοιμότητας οφείλονται στην αλλαγή (δηλ. πλαίσιο), στις στρατηγικές διευκόλυνσης (δηλ. διαδικασία), στο περιβάλλον (δηλ. πλαίσιο), στους ανθρώπους (δηλ. τα χαρακτηριστικά των ατόμων), ή σε συνδυασμούς των τεσσάρων αυτών παραγόντων (Holt *et al.*, 2007).

Συμπερασματικά, είναι γεγονός ότι οι περισσότερες προσπάθειες για αλλαγή αποτυγχάνουν ή επιτυγχάνουν λιγότερα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Το παραπάνω γεγονός, οφείλεται κυρίως στις ανεπαρκείς διαδικασίες και όχι στο φτωχό περιεχόμενο της αλλαγής. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη πολλές φορές αμελούν τις διαδικασίες παρασυρμένοι από τις καθημερινές τους ρουτίνες. Κυρίως, εστιάζουν στη λογική και την ποιότητα του περιεχομένου και υποεκτιμούν τη σημασία του πώς τα άτομα θα αντιληφθούν και θα αντιδράσουν στην αλλαγή την οποία θέλουν να επιβάλλουν. Όταν σχεδιάζεται η αλλαγή και αξιολογούνται οι διάφορες εναλλακτικές, είναι αναγκαίο οι υπεύθυνοι της αλλαγής να προσέχουνε την ποιότητα του προτεινόμενου περιεχομένου και την πιθανότητα αποδοχής του (Katsaros, 2012).

4.6 Θεωρίες – Μοντέλα

Μοντέλο Lewin

Ένας από τους παλαιότερους και πιο αναγνωρίσιμους τρόπους προσέγγισης της σχεδιαζόμενης αλλαγής αναπτύχθηκε από τον Kurt Lewin (1951), ένα σημαντικό κοινωνικό ψυχολόγο. Το μοντέλο του περιλαμβάνει τρεις φάσεις: ξεπάγωμα, αλλαγή, ξαναπάγωμα.

Πιο αναλυτικά, η πρώτη φάση του ξεπαγώματος περιλαμβάνει την υποστήριξη των ατόμων ώστε τα τελευταία να μπορέσουν να αναγνωρίσουν την ανάγκη για αλλαγή και να δουν τις υφιστάμενες ανεπάρκειες. Στοχεύει στο να εγκαθιδρύσει στη συνείδησή τους ότι οι παρούσες συνθήκες δεν είναι ικανοποιητικές και να μειώσει τις αντιστάσεις προς τις αλλαγές. Οι υπάρχουσες στάσεις και συμπεριφορές πρέπει να αλλάξουν κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί αυτή η αντίσταση.

Η δεύτερη φάση της μετάβασης συνίσταται στην απελευθέρωση από τους παλαιότερους τρόπους ενεργειών και την υιοθέτηση νέων συμπεριφορών. Περιλαμβάνει επίσης, την εισαγωγή νέων οργανωσιακών σχέσεων, αλληλεπιδράσεων και διαδικασιών. Αυτό είναι κάτι πολύ δύσκολο, γιατί υπάρχει το άγχος που συνοδεύει κάθε προσπάθεια υιοθέτησης και μάθησης νέων τρόπων συμπεριφοράς, συνεργασίας με νέους ανθρώπους, κάνοντας παράλληλα διαφορετικές εργασίες με πιθανόν πιο περίπλοκη τεχνολογία.

Η τρίτη φάση του ξαναπαγώματος, περιλαμβάνει την ενδυνάμωση των αλλαγών που έχουν υλοποιηθεί, έτσι ώστε οι νέοι τρόποι συμπεριφοράς να παγιωθούν. Εάν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι η αλλαγή έχει θετικά αποτελέσματα, θα την υποστηρίξουν. Από την άλλη πλευρά, όμως, εάν θεωρήσουν ότι έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία τους, μπορεί να καταστεί απαραίτητη η χρήση εξωτερικών ενισχυτικών παραγόντων, θετικών ή αρνητικών. Ο στόχος αυτής της φάσης της διαδικασίας της αλλαγής, είναι να μεταβάλλει τις επιθυμητές στάσεις και συμπεριφορές σε ένα φυσικό, αυτοενισχυτικό συμπεριφορικό μοτίβο.

Πίνακας 4.2. Μοντέλο διοίκησης της αλλαγής – 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

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι τα τρία βήματα επαναλαμβάνονται συνέχεια και σε καμιά περίπτωση δεν υπονοούν ότι μετά το πέρας τους επέρχεται ισορροπία, τουλάχιστον στο σημερινό περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων.

Μοντέλο Kotter

Ο Kotter (1996) βασιζόμενος στο μοντέλο των τριών βημάτων αλλαγής του Lewin σχεδίασε μία πιο λεπτομερή προσέγγιση διοίκησης της αλλαγής. Ξεκίνησε κατηγοριοποιώντας τις αποτυχίες που συμβαίνουν όταν οι μάνατζερ προσπαθούν να εισάγουν μία αλλαγή. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν την αδυναμία δημιουργίας

αίσθησης αναγκαιότητας για την αλλαγή, την αποτυχία δημιουργίας συμμαχίας για τη διοίκηση της διαδικασίας, την απουσία ενός οράματος και της αποτελεσματικής εμφύσησης του στον οργανισμό, την αστοχία αποφυγής εμποδίων που μπορούν να εμποδίσουν την επίτευξη του οράματος, τη δυσκολία προσδιορισμού βραχυπρόθεσμων και επιτεύξιμων στόχων, τη τάση ανακοίνωσης των επιτυχιών πολύ σύντομα και τέλος τη μη ενσωμάτωση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Στη συνέχεια, ο Kotter πρότεινε τα 8 σειριακά βήματα που μπορούν να βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα παραπάνω προβλήματα: 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 εμπνευσθούν, 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 και 8) ενίσχυση των αλλαγών, επιδεικνύοντας τη σχέση μεταξύ των νέων συμπεριφορών και την οργανωσιακής επιτυχίας (Kotter (1996).

Ασκήσεις-δραστηριότητες 4^{ης} θεματικής ενότητας

Μελέτη περίπτωσης

Το Body Shop ιδρύθηκε από μία δυναμική γυναίκα, την Dame Anita Roddick, τον Μάρτιο του 1976 στο Brighton της Αγγλίας. Βασικό στοιχείο στην όλη εικόνα και προώθηση των Body Shop είναι ότι όλα τα καλλυντικά της εταιρίας δεν δοκιμάζονται σε ζώα (Body Shop against animal testing). Η έναρξη των δραστηριοτήτων της εταιρίας συνέπεσε με την περίοδο αφύπνισης της οικολογικής συνείδησης των Ευρωπαίων και την ευαισθητοποίηση σε θέματα προστασίας των ζώων. Η Dame Anita Roddick υπήρξε συνδιευθύντρια της εταιρίας μέχρι τον Φεβρουάριο του 2002. Σήμερα είναι τιμητικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Υπήρξε, και είναι ακόμα, εμπνεύστρια και καθοδηγητής των ομάδων δημιουργίας προϊόντων. Η Anita βρισκόταν πίσω από το ιδιαίτερο στυλ και την πρωτότυπη εικόνα των καταστημάτων

καλλυντικών Body Shop. Το Body Shop χρησιμοποιεί για την κατασκευή των καλλυντικών πρώτες ύλες από φυσικά προϊόντα, όπως αλόε βέρα (aloe vera), λάδι από χοχόμπα (jojoba oil), βούτυρο κακάο και πολλά άλλα. Ξεκίνησε με μόλις 25 προϊόντα που ήταν κατά βάση χειροποίητα.

Το πρώτο περίπτερο Body Shop άνοιξε το 1978 στις Βρυξέλλες. Μέχρι το 1982 άνοιξαν πάρα πολλά άλλα καταστήματα στο εξωτερικό και εξαπλώθηκε η αλυσίδα. Ο ρυθμός εξάπλωσης των καταστημάτων ήταν ραγδαίος, άνοιγαν δύο ανά μήνα. Τα καταστήματα άνοιγαν μέσω franchise (αγορά της ιδέας, των προϊόντων και του όλου περιβάλλοντος και ίδρυση ενός πανομοιότυπου καταστήματος από μία άλλη εταιρεία ή ιδιώτη). Η εταιρεία συνεχίζει και σήμερα να χρησιμοποιεί την φωνή της για να συντελέσει στην επιθυμητή κοινωνική αλλαγή και να βοηθήσει στην προστασία του περιβάλλοντος. Το 1985 έκανε την πρώτη της μεγάλη καμπάνια μαζί με την Greenpeace (με το σύνθημα «Σώστε τις φάλαινες») και το 1986 άνοιξε εσωτερικό περιβαλλοντικό τμήμα στην επιχείρηση όπου η εταιρεία ξεκίνησε να οργανώνει και να υλοποιεί τα δικά της περιβαλλοντικά προγράμματα και έργα. Οι κοινωνικές εκστρατείες της εταιρείας για την προστασία των ζώων και του περιβάλλοντος και υπέρ των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είχαν τεράστια απήχηση στο κοινό. Έτσι, το Body Shop εισέβαλε στην αγορά και κέρδισε την θετική στάση πολλών καταναλωτών που άρχισαν να προτιμούν τα προϊόντα του. Το 1990 είχε εξαπλωθεί σε 39 χώρες μέσα στις οποίες και οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Στις ΗΠΑ από την πρώτη στιγμή που εισήχθηκε η ιδέα του Body Shop, η διοίκηση της εταιρίας δέχτηκε 2.500 αιτήσεις για franchise. Το 1995 ξεκίνησε το πρόγραμμα υπέρ του βιο-ηλεκτρισμού, ενέργειας δηλαδή φιλικής προς το περιβάλλον. Σήμερα 127 καταστήματα λειτουργούν αποκλειστικά με «πράσινη» ενέργεια και μέσα στο πρόγραμμα είναι η εξάπλωση της «πράσινης» ενέργειας σε όλα τα καταστήματα Body Shop.

Το 1998 το Body Shop συνεργάστηκε με την διεθνή αμνηστία για τη προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Τρία εκατομμύρια άνθρωποι υπέγραψαν υπέρ της συγκεκριμένης καμπάνιας. Από το 2000 ξεκίνησε τη συνεργασία του με αφρικάνικες πηγές φυσικών προϊόντων. Αγόρασε φυσικά υλικά για τα καλλυντικά της εταιρείας, αξίας 5 εκατ. βρετανικών λιρών, στην προσπάθειά του να στηρίξει τόσο την φυσική σύσταση των καλλυντικών του όσο και το Fair Trade με τις φτωχές αφρικανικές χώρες (προσπάθεια τόνωσης της τοπικής οικονομίας φτωχών περιοχών της Αφρικής,

που εμπορεύονται τοπικά, χειροποίητα προϊόντα). Το 2003 γυναίκες από όλο τον κόσμο ενώθηκαν για να γιορτάσουν στις 3 Μαΐου την παγκόσμια ημέρα της γυναίκας με την υποστήριξη των Body Shop. Τα καταστήματα των Body Shop οργάνωσαν πάρτι και έδωσαν την δυνατότητα σε πολλές γυναίκες να μοιραστούν τις επιχειρηματικές τους επιτυχίες. Δύο από τις γυναικείες επιχειρήσεις που παρουσιάστηκαν αποτελούν και τους προμηθευτές του Body Shop για κάποια από τα πιο επιτυχημένα προϊόντα του. Ο ακτιβισμός αποτελεί στοιχείο του DNA των Body Shop. Η συνεργασία και το κοινό όραμα εμπνέουν τις ομάδες της εταιρείας να συνεχίσουν να προωθούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, την προστασία των ζώων και του περιβάλλοντος μέσα από την ιδιαίτερη σύνθεση των προϊόντων και τις συνεχείς εκστρατείες.

Ερωτήσεις για συζήτηση:

1. Ποιες οι βασικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας; Σε ποια κατηγορία αλλαγών εμπίπτουν;
2. Ποια προβλήματα κλήθηκε να αντιμετωπίσει η εταιρία;
3. Ποια ήταν η βασική στρατηγική αλλαγής του Body Shop;
4. Σε ποια στοιχεία βασίζεται η επιτυχής προσπάθεια ευθυγράμμισης του Body Shop στη πορεία του χρόνου;

Source: Κοκκινάκη, Φ. Θεματική Ενότητα Δ: Εισαγωγικές Έννοιες Μάρκετινγκ.
Retrieved from <http://mc.gunet.gr/genesis/dsl/documents/D.pdf>.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Διοίκηση αλλαγής: Στρατηγική – Δομή – Κουλτούρα

ΗΜΕΡΑ 2Η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν διαφορετικές στρατηγικές διοίκησης αλλαγής
- Αντιλαμβάνονται τις επιπτώσεις της οργανωτικής αλλαγής σε επίπεδο στρατηγικής, δομής και κουλτούρας
- Γνωρίζουν τους τρόπους διαχείρισης της οργανωτικής κουλτούρας κατά τη φάση των αλλαγών

5.1. Στρατηγικές διοίκησης

Η διεθνής βιβλιογραφία αν και αναφέρει ότι δεν υπάρχει μια και μοναδική σωστή φόρμουλα για τη διοίκηση της αλλαγής (Porras & Robertson, 1987), έχει κατά καιρούς προτείνει διάφορα εμπειρικά και θεωρητικά μοντέλα. Παράλληλα, τονίζει ότι η επιτυχία οποιασδήποτε προσπάθειας εξαρτάται από το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο συμβαίνει η αλλαγή.

Υπάρχουν όμως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αφορούν το υφιστάμενο πλαίσιο και τα οποία πρέπει να εξεταστούν πριν εκπονηθεί ένα πρόγραμμα οργανωσιακής αλλαγής. Τα σημαντικότερα είναι 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;) και η δύναμη (τι δύναμη χρειάζεται να έχει ο ηγέτης της αλλαγής προκειμένου να την επιβάλλει;) (Johnson and Scholes, 2002).

Σε αυτό το σημείο σκόπιμο είναι να τονιστεί ότι υπάρχει ένα αναπόσπαστο συστατικό κάθε επιτυχούς προγράμματος διοίκησης αλλαγής, η επικοινωνία. Οι ερευνητές υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα της πληροφόρησης ως ένα από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας (Johnson & Scholes, 2002). Η ορθή μετάδοση της πληροφορίας μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα, το άγχος των εργαζομένων και να εμπλουτίσει την προσωπική τους αντίληψη και κατανόηση, ώστε δημιουργικά πλέον να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν της διαδικασία της αλλαγής. Σχετικές ερευνητικές προσπάθειες έχουν δείξει ότι η άμεση και έντιμη επικοινωνία κατά τη διάρκεια της αλλαγής α) μπορεί να μειώσει τα αρνητικά αποτελέσματα μιας συγχώνευσης (Schweiger and DeNisi, 1991), β) μπορεί να καθορίσει την επιτυχία μια προσπάθειας αλλαγής της επιχείρησης (Cameron, 1994), γ) είναι θετικά συσχετισμένη με την ευνοϊκή αντιμετώπιση της αλλαγής από τους εργαζομένους (Wanberg and Banas, 2000), δ) μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους ώστε να «αγκαλιάσουν» τα σχετικά

με τη μετάβαση γεγονότα και κατά αυτό τον τρόπο να επιδείξουν αυξημένη ψυχολογική εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής (Kramer *et al.*, 2004).

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

5.2. Μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής

Μοντέλο Cook και Hunsaker

Οι Cook και Hunsaker (2001), βασιζόμενοι και αυτοί στο μοντέλο του Lewin, υποστήριξαν ότι για τη διοίκηση της αλλαγής απαιτούνται τέσσερα βήματα, ήτοι α) αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή, β) διάγνωση και σχεδιασμός της αλλαγής, γ) διοίκηση της μετάβασης και δ) μέτρηση αποτελεσμάτων και διατήρηση της αλλαγής. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τα βήματα που απαιτούνται για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη διαχείριση της αλλαγής. Σε πραγματικές συνθήκες τα παραπάνω βήματα δεν ακολουθούν πάντα το ένα το άλλο, αλλά η αποτελεσματική αλλαγή συνήθως περιλαμβάνει καθένα από αυτά. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα τέσσερα βήματα:

Βήμα 1 - Αναγνώριση της 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. Σημαντικές όμως αλλαγές μπορούν ξαφνικά να συμβούν προκαλώντας σημαντικά προβλήματα. Για παράδειγμα η IBM, μία από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες υπολογιστών στη δεκαετία του 80', απέτυχε να εντοπίσει την ταχύτητα και την ουσία των αλλαγών που συμβαίνουν τόσο στους πελάτες της όσο και στους ανταγωνιστές της. Οι συνεχείς αλλαγές στην τεχνολογία των μικροτσιπ, οδήγησαν σε διαρκώς μικρότερους σε μέγεθος και ισχυρότερους προσωπικούς υπολογιστές οι οποίοι μπορούσαν να κάνουν σχεδόν ό,τι και οι μεγάλοι υπολογιστές της IBM. Χρειάστηκε ένας νέος διευθύνοντας σύμβουλος (Luis Gerstner) να αναγνωρίσει ότι το μέλλον είναι στο διαδίκτυο, να ξεκινήσει την αναδόμηση της IBM τη δεκαετία του 90', έτσι ώστε η τελευταία να

είναι σήμερα από τις μεγαλύτερες dot.com εταιρείες. Τόσο τα άτομα, όσο και οι μάνατζερ πρέπει να ελέγχουν τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να εντοπίζουν τις αλλαγές που μπορούν να τους επηρεάσουν. Αυτές 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: Αναφορικά με τη διάγνωση της αλλαγής, το πρώτο που πρέπει να κάνει ο υπεύθυνος της αλλαγής είναι να προσδιορίσει ποια συγκεκριμένα πράγματα πρέπει να αλλάξουν, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Για αυτό είναι σημαντικός ο διαχωρισμός των άμεσων και μακροπρόθεσμων στόχων, καθώς και των μέσων και των σκοπών. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι ομάδες των ατόμων που θα επηρεαστούν (π.χ. εργαζόμενοι, μάνατζερ, ιδιοκτήτες, μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες). Περαιτέρω, επειδή κάθε αλλαγή μπορεί να ερμηνευτεί ως αλληλεπίδραση πολλαπλών αντίθετων δυνάμεων (π.χ. εργοδότης-εργαζόμενος), οι υπεύθυνοι πρέπει να προσδιορίσουν τις δυνάμεις που την προάγουν και την αντιστρατεύονται (Lewin, 1951). Επειδή, τα κοινωνικά συστήματα τείνουν προς μία κατάσταση ισορροπίας ή ισορροπημένης σταθερότητας, για να συμβεί μία αλλαγή, είναι αναγκαίο να μεταβληθεί η ισορροπία ανάμεσα στις υφιστάμενες δυνάμεις, έτσι ώστε το σύστημα να μπορεί να μεταβεί προς ένα νέο σημείο ισορροπίας. Αναφορικά με το σχεδιασμό της αλλαγής, ο καλύτερος τρόπος εξαρτάται από παράγοντες οι οποίοι αφορούν το χρόνο, τη σημασία, την αντίσταση, την ικανότητα, τη γνώση, τις απαιτούμενες πηγές και τη πηγή σχετικών δεδομένων. Για παράδειγμα, αν μία αλλαγή πρέπει να πραγματοποιηθεί γρήγορα, δεν είναι τόσο σημαντική και δεν προκαλεί αντίσταση, η χρήση της άμεσης εξουσίας μπορεί να αποτελέσει τη κατάλληλη. Από την άλλη πλευρά, αν μία αλλαγή είναι σημαντική, προκαλεί μεγάλη αντίσταση και η δύναμη αυτών που καλούνται να αλλάξουν είναι ισχυρή, χρειάζεται μία πιο συμμετοχική προσέγγιση. Στη συνέχεια, αφού προσδιοριστούν οι κατάλληλες στρατηγικές πρέπει να επιλεγούν οι παρεμβάσεις που θα χρησιμοποιηθούν. Παρεμβάσεις καλούνται οι κοινωνικές, δομικές και τεχνολογικές μέθοδοι αλλαγής που χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους της αλλαγής και επηρεάζουν τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς (ποιος θα κάνει τι, πότε, πού και πώς). Το τελευταίο βήμα στη διαγνωστική και σχεδιαστική διαδικασία είναι ο καθορισμός των κριτηρίων της επιτυχίας, του τρόπου 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 (Cook and Hunsaker, 2001).

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. Επιπλέον, σε αυτό το διάστημα μπορεί να υπάρχει ισχυρή επιθυμία επιστροφής σε παρελθοντικές και οικείες συμπεριφορές. Αυτή η αμφιβολία και ο φόβος μπορούν να ενισχύονται όταν τα άτομα επικοινωνούν τα παράπονα και τις ανησυχίες τους. Οι υπεύθυνοι της αλλαγής πρέπει να παρέχουν υποστήριξη, εκπαίδευση, ενθάρρυνση και πόρους ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν. Τέλος, 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).

Σχήμα 5.1. Μοντέλο διοίκησης της αλλαγής

1. Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή

2. Διάγνωση και σχεδιασμός της αλλαγής

3. Διοίκηση της μετάβασης

4. Μέτρηση αποτελεσμάτων - Διατήρηση της αλλαγής

Πηγή: Cook and Hunsaker (2001)

Μοντέλο Balogan και Hope

Σύμφωνα με τον Balogan και Hope (1999) υπάρχουν 4 είδη αλλαγής, που προκύπτουν από μια μήτρα δύο διαστάσεων (πρίσμα και φύση αλλαγής) και τα οποία συνοδεύονται και από αντίστοιχες στρατηγικές διοίκησής της. Αναφορικά με το πρίσμα της αλλαγής, το ζητούμενο είναι αν μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα στα υφιστάμενα οργανωσιακά πλαίσια (υφιστάμενες οργανωσιακές πεποιθήσεις). Εάν είναι δυνατό, τότε μιλάμε για επαναπροσδιορισμό και ευθυγράμμιση της στρατηγικής κατεύθυνσης (realignment). Από την άλλη πλευρά, εάν η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στα υφιστάμενα πλαίσια, θα είναι μετασχηματιστική (transformation). Ο συνδυασμός των δύο αξόνων φανερώνει ότι υπάρχουν 4 είδη στρατηγικής αλλαγής, αναφορικά με το πρίσμα και τη φύση της αλλαγής, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

1. *Στρατηγική Προσαρμογής:* χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να ενσωματωθεί στο υφιστάμενο πλαίσιο και να συμβεί σταδιακά. Είναι η πιο κοινή μορφή αλλαγής στους οργανισμούς.
2. *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.
3. *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.
4. *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.

Πίνακας 5.1. Μοντέλο διοίκησης της αλλαγής

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)

Πηγή: - Balogan and Hope (1999)

Συμπερασματικά, από τη μία πλευρά, είναι ευνοϊκό για μια επιχείρηση η αλλαγή να είναι τμηματική, γιατί ο οργανισμός χτίζει πάνω σε υφιστάμενες ικανότητες, ρουτίνες και πεποιθήσεις και να κερδίζει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση της αλλαγής του Bing Bang μπορεί να χρειάζεται σε περιπτώσεις που ο οργανισμός αντιμετωπίζει μία κρίση ή χρειάζεται να αλλάξει κατεύθυνση πολύ γρήγορα, αλλά μπορεί να είναι πολύ ενοχλητική και επίπονη.

Μοντέλο Robbins

Ο Robbins (2005) 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. Η συνολική διαδικασία, η οποία σχετίζεται με τα βήματα λήψης αποφάσεων που προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία, αποτελείται από πέντε βήματα, α) τη διάγνωση, β) την ανάλυση, γ) την ανάδραση, δ) την ενέργεια και ε) την αξιολόγηση.

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. Ακολούθως, 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.

Η παραπάνω διαδικασία έχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα για κάθε οργανισμό. Καταρχήν, εστιάζεται στο πρόβλημα βάσει του οποίου προσδιορίζεται και η τελική μορφή του σχεδίου αλλαγής. Αν και το τελευταίο φαίνεται τελείως προφανές, πολλές φορές στην πράξη αποδεικνύεται το αντίθετο. Πολλές φορές οι προκρινόμενες αποφάσεις εστιάζουν στη λύση παραβλέποντας τις συνολικές διαστάσεις του προβλήματος. Επιπλέον, η συνολική διαδικασία προϋποθέτει σε μεγάλο βαθμό τη συμμετοχή των εργαζομένων και κατ' αυτό τον τρόπο, μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι και οι ομάδες που συμμετείχαν στην όλη διαδικασία μετατρέπονται σε μία εσωτερική πηγή απορρόφησης των κραδασμών της αλλαγής.

Συμπερασματικά, το μοντέλο του Lewin (1951) αποτέλεσε μια καινοτομία για την εποχή του και αναπτύχθηκε σημαντικά περαιτέρω από το Kotter (1996) και τους Cook και Hunsaker (2001). Από εκεί και πέρα, το μοντέλο των Balogan και Hope (1999), εξετάζοντας τη διοίκηση της αλλαγής σε σχέση με το πρίσμα και τη φύση της, είναι σαφώς πιο δυναμικό και σε συνδυασμό με την έρευνα δράσης για τη διοίκηση της αλλαγής που προτείνει ο Robbins (2005), ίσως μπορούν να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά σε διαρκώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Κλείνοντας, όλες οι προσεγγίσεις σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής τονίζουν την σημασία της ανθρώπινης διάστασης και τονίζουν ότι η αποτελεσματικότητα τους βασίζεται πάνω από όλα σε μια δομημένη οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στον άνθρωπο, στη μάθηση και στη συνεχή αλλαγή (Katsaros, 2012).

5.3. Εργαλεία διοίκησης αλλαγών

Οι Armenakis *et al.* (1993, 1999) προσδιόρισαν την ετοιμότητα ως μία γνωστική αξιολόγηση που μπορεί να οδηγήσει στη στήριξη ή στην αντίσταση μιας πρωτοβουλίας αλλαγής. Για το λόγο αυτό, εάν η καλλιέργεια ετοιμότητας αποτελεί το πρώτο βήμα προς την διαδικασία υλοποίησης και γίνεται σωστά, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ευνοϊκά κείμενοι στο να υποστηρίξουν και να υιοθετήσουν την αλλαγή. Εάν παραμεριστεί το πρώτο βήμα ωστόσο, μερικοί εργαζόμενοι είναι πιθανό, ενεργητικά ή παθητικά, να αντισταθούν στην πρωτοβουλία για αλλαγή.

Οι Armenakis *et al.* (1999) πιστεύουν ότι η ετοιμότητα για αλλαγή δημιουργείται μέσω του μηνύματος που μεταφέρει η διοίκηση στους εργαζομένους. Η εισαγωγή μίας καινούριας αλλαγής μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα και ανησυχία για το μέλλον στα μέλη ενός οργανισμού. Το μήνυμα της αλλαγής χρησιμοποιείται για την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων, την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, της ασάφειας και της ανησυχίας, ως απάντηση σε πέντε 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;

Οι ερωτήσεις αυτές απαντώνται μέσω των πέντε στοιχείων που περιλαμβάνει το μήνυμα για την αλλαγή και παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

1. Αντίφαση (Discrepancy): Ως αντίφαση ορίζεται η διαφορά ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και την ιδανική ή επιθυμητή κατάσταση. Έως ότου τα μέλη ενός οργανισμού συνειδητοποιήσουν ότι η τρέχουσα κατάσταση δεν είναι επιθυμητή και ότι μία διαφορετική κατάσταση είναι προτιμητέα, δε θα υπάρξει πρωτοβουλία για μία αλλαγή. Οι Beer και Walton (1990) ισχυρίζονται ότι 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. 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. Ωστόσο, ακόμα και εάν τα μέλη της οργάνωσης συμφωνούν ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη, μπορεί να εξακολουθούν να διαφωνούν με την προτεινόμενη πρωτοβουλία αλλαγής. Όχι μόνο θα πρέπει να υπάρχει συμφωνία ότι η προτεινόμενη πρωτοβουλία αλλαγής είναι η σωστή, θα πρέπει επίσης να υπάρχει συμφωνία ότι η πρωτοβουλία ταιριάζει με την κουλτούρα, τη δομή το επίσημο σύστημα του οργανισμού (Buller *et al.*, 1985). Για το λόγο αυτό, το να ταιριάζει η πρωτοβουλία αλλαγής με τον οργανισμό είναι εξίσου σημαντικό με το αν η πρωτοβουλία είναι η σωστή ή όχι.

3. *Αρχική υποστήριξη (Principal support)*: Η ξεκάθαρη υποστήριξη και δέσμευση σε μία αλλαγή δημιουργεί θετικό κλίμα, ενώ αντίθετα, μία εμφανής έλλειψη υποστήριξης εκ μέρους της διοίκησης οδηγεί σε αρνητική αντιμετώπιση (Vollman, 1996). Η αρχική υποστήριξη είναι απαραίτητη για την παροχή πληροφόρησης, 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, σ. 103). Όταν εισάγεται μία αλλαγή, τα μέλη του οργανισμού θα επιδιώξουν να καταλάβουν εάν η διοίκηση έχει σοβαρές προθέσεις, ειδικά εάν δεν είχε υπάρξει παλαιότερη πρωτοβουλία αλλαγής ή εάν οι προηγούμενες απέτυχαν. Προσπαθώντας να κατανοήσουν την πρωτοβουλία αλλαγής και τα κίνητρα της διοίκησης, τα μέλη του οργανισμού θα αναζητήσουν πληροφόρηση από αξιόπιστες πηγές (άτομα που εμπιστεύονται και πιστεύουν). Σε αυτό το πλαίσιο, οι Larkin και Larkin (1994) παρατήρησαν ότι «τα προγράμματα δεν αλλάζουν τους εργαζόμενους - οι προϊστάμενοι τους αλλάζουν» (σ.85). Τονίζουν ότι ο προϊστάμενος είναι το πιο σημαντικό άτομο για να συγκεντρώσει υποστήριξη από τα μέλη του οργανισμού για μία πρωτοβουλία αλλαγής. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν η ηγεσία αναγγέλλει μία αλλαγή, ένας υπάλληλος συχνά απευθύνεται στον άμεσο προϊστάμενό για εξηγήσεις όσον αφορά τη σημασία της.

4. *Αποτελεσματικότητα (Efficacy)*: Αποτελεσματικότητα είναι η δύναμη/ικανότητα να δημιουργεί κανείς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν απουσιάζει, τα κίνητρα για δράση ή η επιμονή μπροστά σε δυσκολίες είναι περιορισμένα. Ο Galpin (1996) υποστηρίζει ότι η ηγεσία έχει την υποχρέωση να παράσχει στα μέλη ενός οργανισμού την εκπαίδευση και την επιμόρφωση που είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη υλοποίηση μίας αλλαγής. Αυτό είναι σημαντικό επειδή οι εργαζόμενοι μπορεί να μην πιστεύουν ότι η αλλαγή μπορεί να υλοποιηθεί με επιτυχία. Από την άλλη πλευρά, ο Vollman (1996) ισχυρίζεται ότι 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)*: Οι Armenakis *et al.* (1993, 1999) παρατήρησαν ότι εάν ένα άτομο αντιλαμβανόταν ότι δεν υπήρχε όφελος από την αλλαγή, ή εάν οι δυσκολίες που προέρχονται από την αλλαγή ήταν περισσότερες από το κέρδος, τότε ο εργαζόμενος λογικά θα αντιστεκόταν σε αυτή την αλλαγή. Αντίστροφα, 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. Αυτή η αξιολόγηση της αλλαγής αποτελεί το σημείο κλειδί του σθένους. Οι Goodman *et al.* (1980) εστίασαν στο κατά πόσο επιθυμητά είναι τα αποτελέσματα της αλλαγής. Επομένως, σημασία δεν έχει μόνο εάν υπάρχει όφελος από την αλλαγή, αλλά και το πόσο επιθυμητό για τον εργαζόμενο είναι το όφελος αυτό. 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.

5.4. Επιπτώσεις οργανωτικής αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι αναγκαία για την λειτουργία κάθε οργανισμού αλλά από την άλλη πλευρά, αποτελεί μια επίπονη διαδικασία που μπορεί να δημιουργήσει δυσεπίλυτα προβλήματα στο προγραμματισμό και στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Πιο συγκεκριμένα, 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). Οι υπόλοιπες 70 εξαφανίστηκαν μέσω συγχωνεύσεων, διάλυσης ή καθετοποιήσεων. Η επιβίωση, ακόμα και για τις πιο επιτυχημένες εταιρείες, δεν μπορεί να θεωρείται δεδομένη. Κολοσσοί, όπως η General Motors, η Ford και η Chrysler γνωρίζουν ότι για να επιβιώσουν πρέπει να προσαρμόζονται στις συνεχείς και πολύπλοκες εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις. Για παράδειγμα, η Ford ενώ κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 80' ήταν πιο επιτυχημένη από την General Motors στη διαχείριση της αλλαγής, σήμερα αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, η Chrysler ήταν μέρος της Daimler και ταυτόχρονα και οι τρεις εταιρίες έχουν αποκτήσει άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες σε ξένες χώρες.

Ειδικότερα, σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι α) μόνο πολύ λίγες από τις 100 επιχειρήσεις που προσπάθησαν να εισάγουν σημαντικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας τους πέτυχαν, β) ενώ 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, γ) οι μάνατζερ 1000 αμερικάνικων και ευρωπαϊκών εταιριών από 15 διαφορετικούς κλάδους, εμφανίζονται δυσαρεστημένοι σχετικά με την ικανότητα τους να εμπνέουν, να προγραμματίζουν και να υλοποιούν τις αναγκαίες αλλαγές και δ) οι επιχειρήσεις που υλοποιούν επιτυχώς ένα στρατηγικό πλάνο αποτελούν τη μειοψηφία, η οποία κυμαίνεται από 10% έως 30% (Kotter, 1996).

Αντίστοιχα, παρόμοιες ερευνητικές προσπάθειες έδειξαν ότι α) 64% είναι ο δείκτης αποτυχίας αναφορικά με την εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών σε δημόσιους φορείς, β) 66% των προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας αποτυγχάνουν, ενώ οι πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού διαδικασιών αποτυγχάνουν σε ποσοστό 70% αντίστοιχα (Senge, 1999), γ) 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), δ) σχεδόν 70% όλων των πρωτοβουλιών αλλαγής σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές λειτουργίες και συμπεριφορές αποτυγχάνουν και ε) σε ποσοστό 80% οι μεγάλες επιχειρησιακές τεχνολογικές

επενδύσεις δεν χρησιμοποιούνται ή εγκαταλείπονται μέσα σε έξι μήνες (Miller, 2002).

Συμπερασματικά, 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.

5.5. Διαχείριση κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αξίες, πεποιθήσεις, υποθέσεις που θεωρούνται ο κατάλληλος τρόπος σκέψης και δράσης εντός ενός οργανισμού. Η κουλτούρα είναι κοινή μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και βοηθά τα μέλη του οργανισμού να επιλύουν και να κατανοούν όλες τις καταστάσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ο οργανισμός. Κατά συνέπεια, επηρεάζει έντονα τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται, σκέφτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται εντός του οργανισμού.

Η κουλτούρα προσδιορίζει τον τρόπο που μία συγκεκριμένη κοινωνία αντιμετωπίζει την ασάφεια, το απρόβλεπτο, και την αβεβαιότητα μελλοντικών γεγονότων. Επιπλέον, η ανοχή της αβεβαιότητας και της ασάφειας διαφέρει από τη μία κοινωνία σε μία άλλη λόγω διαφορών σε τομείς όπως η τεχνολογία, η νομοθεσία και η θρησκεία (Hofstede, 1980). Ειδικότερα, η αντίληψη της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας επηρεάζει τη στρατηγική συμπεριφορά και την ανάπτυξη νέων τομέων για τους οποίους λίγα στοιχεία είναι γνωστά. Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας που επηρεάζουν την οργανωσιακή αλλαγή και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι τα παρακάτω:

- *Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων.* Ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να λαμβάνουν ρίσκα.
- *Έμφαση στη λεπτομέρεια.* Ο βαθμός στον οποίο αναμένει κανείς από τους υπαλλήλους να εργάζονται με ακρίβεια, αναλυτική σκέψη και προσοχή στη λεπτομέρεια.

- *Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.* Ο βαθμός στον οποίο το μάνατζμεντ εστιάζει την προσοχή του στα αποτελέσματα, παρά στις τεχνικές και τις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν για να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα.
- *Προσανατολισμός στο άτομο.* Ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις της διοίκησης λαμβάνουν υπόψη την επίδραση που θα ασκήσουν τα αποτελέσματα στους υπαλλήλους εντός του οργανισμού.
- *Προσανατολισμός στην ομάδα.* Ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες οργανώνονται μεταξύ ομάδων παρά ατόμων.
- *Επιθετικότητα.* Ο βαθμός στον οποίο τα άτομα είναι περισσότερο επιθετικά και ανταγωνιστικά, παρά χαλαρά και υποστηρικτικά μεταξύ τους.
- *Σταθερότητα.* Ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες του οργανισμού δίνουν έμφαση στη διατήρηση του status quo παρά στην ανάπτυξη.

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:

1. ***Μία δραματική κρίση:*** Πρόκειται για κάποιο σοκ που υπονομεύει το status quo και θέτει σε αμφισβήτηση την συνάφεια της ισχύουσας κουλτούρας, π.χ. Η καταστροφή του διαστημικού λεωφορείου *Columbia* ήταν μία δραματική κρίση για τη NASA.
2. ***Αλλαγή ηγεσίας:*** Καινούρια ανώτερη διοίκηση, η οποία μπορεί να εισάγει ένα διαφορετικό σύνολο αξιών, μπορεί να θεωρηθεί πιο ικανή να ανταποκριθεί σε μία κρίση. Π.χ. στη NASA κάποια στελέχη από την ανώτερη διοίκηση μετακινήθηκαν σε άλλα πόστα μετά την καταστροφή του *Columbia*.
3. ***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.
4. ***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, π.χ. η ισχυρή κουλτούρα ήταν ένα από τα προβλήματα που αντιμετώπισε η NASA.

5.6. Σχέδια μετάβασης

Η πληροφόρηση είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη στρατηγική για τη μείωση της αβεβαιότητας κατά τη διάρκεια της αλλαγής και των αντίστοιχων σχεδίων μετάβασης. Υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους η πληροφόρηση μπορεί να εξυπηρετήσει τα σχέδια μετάβασης σε μια νέα κατάσταση (Bordia *et al.*, 2001): 1) το περιεχόμενο ή η ποιότητα της επικοινωνίας επιτρέπει στους εργαζομένους να αποκτούν την πληροφόρηση που αφορά την αλλαγή και τους βοηθά να αισθάνονται πιο έτοιμοι και ικανοί να την αντιμετωπίσουν, και 2) η συμμετοχική φύση της διαδικασίας της επικοινωνίας επιτρέπει στους εργαζομένους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αυξάνοντας την επίγνωση και την κατανόηση των γεγονότων που αφορούν την αλλαγή, παρέχοντας τους έτσι μία αίσθηση ελέγχου του αποτελέσματος της αλλαγής. Πιο λεπτομερώς, η διαδικασία της πληροφόρησης πρέπει να περιλαμβάνει:

Ποιότητα της επικοινωνίας αλλαγής (Quality of Change Communication): μπορεί να παράσχει πληροφορίες που βοηθούν τα άτομα να αντιληφθούν και να αντιμετωπίσουν τη διαδικασία αλλαγής. Ορισμένοι συγγραφείς έχουν εντοπίσει σχέση μεταξύ της επικοινωνίας και της αβεβαιότητας των εργαζομένων (Schweiger and DeNisi, 1991). Για παράδειγμα, οι ερευνητές έχουν εντοπίσει ότι η ασάφεια-αβεβαιότητα ήταν λιγότερη σε μία ομάδα στην οποία είχε δοθεί ένα συστηματικό πρόγραμμα επικοινωνίας. Δηλαδή η έγκαιρη, αξιόπιστη και φερέγγυα επικοινωνία, μειώνει την αβεβαιότητα και προμηθεύει τους εργαζομένους με την απαραίτητη πληροφόρηση για να αντιμετωπίσουν την οργανωσιακή αλλαγή. Τέλος, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα αισθήματα διαύγειας και προσωπικού ελέγχου επειδή εγείρει τη γνώση των ατόμων και την κατανόησή τους για την αλλαγή και τις συνέπειές της (Miller, 1981).

Συμμετοχή στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων (Participation in Decision-Making): αποτελεί τη διαδικασία κατά την οποία η επιρροή ή η διαδικασία λήψης αποφάσεων κατανέμεται μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους. Είναι δηλαδή μία μοναδική δραστηριότητα επικοινωνίας τις οποίες τα επίπεδα συμμετοχής μπορεί να ποικίλουν από το ένα πλαίσιο στο άλλο. Για παράδειγμα, η συμμετοχή μπορεί να επιβληθεί ή να είναι εθελοντική, επίσημη ή ανεπίσημη, άμεση (ατομική συμμετοχή) ή έμμεση (εκπροσώπηση σε επιτροπές) (Ganster and Fusilier, 1989). Οι διαφορές αυτές

υπογραμμίζουν ότι οι συνέπειες της συμμετοχής μπορεί να εξαρτώνται από το βαθμό της συμμετοχής. Έρευνες έχουν δείξει ότι η επίδραση της συμμετοχής στις εργασιακές συμπεριφορές σε γενικές γραμμές είναι θετική (Spector, 1986). Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στην υλοποίηση καινούριων προγραμμάτων, είναι πιο πιθανό να τα αντιληφθούν ως ευεργετικά, να επιδείξουν τάσεις αποδοχής ή να είναι ανοιχτοί προς την αλλαγή (Wanberg and Banas, 2000) και να βελτιώνουν τις συμπεριφορές τους. Η συγκεκριμένη διαδικασία έχει αποδειχθεί ότι είναι περίπλοκη, εμπλέκει πολυάριθμους ενδιάμεσους παράγοντες (πχ. έλεγχο, αποδοχή της αλλαγής), αλλά συνδέεται με χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής δυσφορίας (πχ. άγχος, κατάθλιψη), σωματικού και ψυχολογικού στρες, ασάφειας και αβεβαιότητας (Macy *et al.*, 1989; Sagie and Koslowsky, 1996). Από την άλλη πλευρά, σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα γνώσης για τις αποφάσεις, επίπεδα ελέγχου και αντιλαμβανόμενης επιρροής (Sagie *et al.*, 1995).

5.7. Δυσκολίες/Αντίσταση σε Οργανωσιακό Επίπεδο

Οι οργανισμοί αντιστέκονται στην αλλαγή για τους ίδιους λόγους που το κάνουν και τα άτομα. Υπάρχουν πολλές δυνάμεις μέσα σε ένα οργανισμό που δημιουργούν αντίσταση στην αλλαγή και συνήθως επηρεάζονται και από τις εξωτερικές συνθήκες. Οι κυριότεροι λόγοι οργανωσιακής αντίστασης παρουσιάζονται στη συνέχεια (Kanter, 1989):

1. Διατήρηση δύναμης: αλλαγές στη δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων και ελέγχου του καταμερισμού των πόρων, απειλούν την ισορροπία δυνάμεων μέσα σε ένα οργανισμό. Τα τμήματα που επωφελούνται από την αλλαγή θα την υποστηρίξουν, αλλά τα υπόλοιπα που θα χάσουν δύναμη θα της αντισταθούν και μπορούν να προκαλέσουν σημαντική επιβράδυνση. Για παράδειγμα τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη συχνά αντιστέκονται στην εγκαθίδρυση αυτοδιοικούμενων εργασιακών ομάδων και επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις αντιστέκονται στην αλλαγή υποστηρίζοντας ότι δεν είναι δική τους αρμοδιότητα.

2. Δομική σταθερότητα: οι οργανισμοί δημιουργούν ιεραρχίες, ομάδες, κανόνες και διαδικασίες έτσι ώστε να κατευθύνουν συμπεριφορές. Αυτές οι οργανωσιακές δομές, κανόνες και διαδικασίες σχεδιάζονται έτσι ώστε να αναπτύσσουν συνεπείς και προβλέψιμες συμπεριφορές οι οποίες με τη σειρά τους αντιστέκονται στην αλλαγή.

Επιπλέον, ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα αλληλοσχετιζόμενων δομών και υποσυστημάτων και κατά συνέπεια, μία αλλαγή σε οποιαδήποτε περιοχή θα έχει επίδραση και στις άλλες.

3. *Λειτουργική υποβελτιστοποίηση*: διαφοροποιήσεις στους στόχους και στον καταμερισμό των πόρων μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων μιας επιχείρησης, μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές οι οποίες μπορεί να μη θεωρούνται ευνοϊκές σε ένα λειτουργικό τμήμα και να γίνονται αντιληπτές ως απειλή. Τα επιμέρους τμήματα, συνήθως σκέφτονται πρώτα τα ίδια όταν αξιολογούν πιθανές αλλαγές. Κατά αυτό τον τρόπο υποστηρίζουν αυτές που ενισχύουν την προσωπική τους ευημερία, αλλά αντιστέκονται σε αυτές που τη μειώνουν.

4. *Οργανωσιακή κουλτούρα*: η οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι εδραιωμένες αξίες, κανόνες, προσδοκίες και διαδικασίες που προάγουν προβλέψιμους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς. Τα οργανωσιακά μέλη θα αντισταθούν στις αλλαγές που τα αναγκάζουν να εγκαταλείψουν αυτούς τους παγιωμένους τρόπους λειτουργίας.

5. *Κανόνες των ομάδων*: οι ομάδες αναπτύσσουν δικούς τους κανόνες που προκαλούν επιθυμητές συμπεριφορές. Κατά συνέπεια, κάθε αλλαγή που επηρεάζει τους κανόνες, τις εργασίες ή τις σχέσεις μία ομάδας, θα γίνει αντικείμενο αντίστασης. Οι ομάδες επιπλέον τείνουν να διασφαλίζουν τα δικά τους συμφέροντα, συνήθως σε βάρος του συνολικού οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι ομάδες πολύ συχνά αντιστέκονται στις αλλαγές που δεν είναι άμεσα ευεργετικές για τις ίδιες.

6. *Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη*: τα διευθυντικά στελέχη συνήθως υποθέτουν λανθασμένα ότι οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν την αλλαγή με το ίδιο τρόπο και για αυτό έχουν δυσκολία να κατανοήσουν την αντίσταση. Το κλειδί είναι να καθορίσουν και να κατανοήσουν τους λόγους που κρύβονται πίσω από την αντίσταση των ατόμων και η πραγματική πρόκληση είναι να ανακαλύψουν τρόπους ώστε να τη μειώσουν ή να την ξεπεράσουν.

Παρακάτω, παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυρίες δυνάμεις οργανωσιακής αντίστασης στην αλλαγή.

Πίνακας 5.2 Δυνάμεις οργανωσιακής αντίστασης στην αλλαγή

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.

Πηγή: Cook and Hunsaker, 2001

Σε αυτό το σημείο δόκιμο είναι να τονιστεί, ότι γενικότερα τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή αλλαγή θετικά ή αρνητικά. Από τη θετική πλευρά, η αλλαγή μπορεί να εμπλουτίσει την γνώση τους σχετικά τις εξωτερικές μεταβολές και να τους βοηθήσει να τοποθετήσουν τον οργανισμό τους σε τέτοια θέση ώστε να τις εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά. Κατά αυτό το τρόπο, είναι δυνατό η αλλαγή να ενεργοποιήσει την αισιοδοξία τους, τον ενθουσιασμό τους και

την ελπίδα τους για ένα καλύτερο αύριο, και ακολούθως να αυξήσει τις προσδοκίες τους για προσωπική και οργανωσιακή επιτυχία (Dutton *et al.*, 1997). Από την αρνητική πλευρά, μια αλλαγή η οποία προξενεί αισθήματα αβεβαιότητας και ανασφάλειας μπορεί να προκαλέσει αυξημένα επίπεδα άγχους και φόβου στα διευθυντικά στελέχη. Αντίστοιχα, σύμφωνα με το Strebelt (1998) τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή διαφορετικά. Οι πρώτοι συνήθως αντιμετωπίζουν την αλλαγή σαν μια ευκαιρία για προσωπική και επιχειρησιακή επιτυχία, ενώ οι τελευταίοι σαν μια ενοχλητική διαδικασία εισβολής που μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στα προσωπικά τους κεκτημένα.

5.8. Στρατηγικές αντιμετώπισης της Αντίστασης σε Οργανωσιακό Επίπεδο

Παγκόσμιες έρευνες στον τομέα της οργανωσιακής αλλαγής, έχουν προσδιορίσει συγκεκριμένες στρατηγικές επιτυχούς αντιμετώπισης της αντίστασης, οι οποίες δείχνουν ότι ευθύνη των ανώτατων διευθυντικών στελεχών είναι να συνταιριάζουν τις απαιτήσεις της οργανωσιακής αλλαγής με την κατάλληλη προσέγγιση αντιμετώπισης της αντίστασης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ελάχιστη διαταραχή. Παρακάτω παρατίθενται οι πέντε κυριότερες στρατηγικές άμβλυνσης της αντίστασης στην αλλαγή (Kotter 1998), ήτοι: α) εκπαίδευση και επικοινωνία, β) συμμετοχή και ανάμειξη, γ) διευκόλυνση και υποστήριξη, δ) χειραγώγηση και εγκλωβισμός και ε) σαφής και υπενηκτικός εξαναγκασμός.

Αναλυτικότερα, η στρατηγική εκπαίδευσης και επικοινωνίας βοηθά τα άτομα να μάθουν εγκαίρως τους λόγους της αλλαγής, τη μορφή και τις συνέπειές της. Ακόμα και αν οι επιδράσεις της αλλαγής θεωρούνται θετικές, η εντατική 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 ώστε να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Η συγκεκριμένη προσέγγιση, 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.

Αντίστοιχα, η στρατηγική συμμετοχής και ανάμειξης ενθαρρύνει αυτούς που αναμειγνύονται στο σχεδιασμό της αλλαγής να εκθέσουν τις προσωπικές τους ιδέες

και να επιδείξουν αφοσίωση. Η συμμετοχή αυξάνει την κατανόηση, ενισχύει τα αισθήματα του ελέγχου και μειώνει την αβεβαιότητα. Είναι δύσκολο τα άτομα να αντισταθούν στην αλλαγή που και τα ίδια βοήθησαν να εισαχθεί. Η προσέγγιση αυτή είναι χρήσιμη, όταν οι υπεύθυνοι της αλλαγής δεν έχουν την πληροφορία που χρειάζονται ώστε να σχεδιάσουν την αλλαγή ή όταν κάποια άτομα έχουν σημαντική δύναμη για να αντισταθούν. 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.

Με μια αλλιώτικη προσέγγιση, η στρατηγική διευκόλυνσης και υποστήριξης χρησιμοποιεί την ενθάρρυνση, την υποστήριξη, την εκπαίδευση, την συμβουλευτική και τους πόρους ώστε να βοηθήσει αυτούς που επηρεάζονται από την αλλαγή να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις. Αποδεχόμενοι το άγχος των ατόμων ως φυσιολογικό και βοηθώντας τα να αντιμετωπίσουν την αλλαγή, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αποκτήσουν το σεβασμό και την αφοσίωση που χρειάζονται. 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.

Με μια τελείως διαφορετική λογική, η στρατηγική χειραγώγησης και εγκλωβισμού χρησιμοποιεί επιλεκτικά πληροφορίες έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η πιθανότητα αποδοχής της αλλαγής. Για παράδειγμα, η διοίκηση μπορεί να ενημερώσει τους εργαζόμενους ότι μία μείωση μισθών είναι αναγκαία ώστε να αποφευχθεί το κλείσιμο της επιχείρησης, ενώ το τελευταίο δεν είναι πιθανό. Εγκλωβισμός είναι ο επηρεασμός των ομάδων που αντιστέκονται, δίνοντας τους τα οφέλη που επιθυμούν και μη σημαντικούς ρόλους στην όλη διαδικασία. 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.

Τέλος, η στρατηγική του σαφή και υπενηκτικού εξαναγκασμού χρησιμοποιεί την εξουσία και την απειλή έτσι ώστε να προκαλέσει την αποδοχή της προτεινόμενης αλλαγής. Η διοίκηση μπορεί να αποφασίσει ότι εφόσον οι εργαζόμενοι δεν αποδέχονται τις αλλαγές, τότε πρέπει να κλείσει, να μειώσει τους μισθούς ή να απολύσει άτομα. 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 υπερκέρωση της αντίστασης. Από την άλλη πλευρά, είναι αρκετά επικίνδυνη αφού μπορεί να προκαλέσει την οργή των εργαζομένων απέναντι στους υπεύθυνους της αλλαγής.

Ασκήσεις-δραστηριότητες 5^{ης} ενότητας

1. Άσκηση αυτό-αξιολόγησης. Ποια Οργανωσιακή Κουλτούρα σας ταιριάζει καλύτερα?

Για κάθε μία από τις ακόλουθες δηλώσεις, κύκλωσε την επιλογή ανάλογα με το πόσο συμφωνείς ή διαφωνείς: ΣΑ = Συμφωνώ απόλυτα, Σ= Συμφωνώ, Α= Αβέβαιος, Δ= Διαφωνώ, ΔΑ= Διαφωνώ απόλυτα

- Μου αρέσει να αποτελώ μέλος μίας ομάδας και να κρίνεται η απόδοσή μου ανάλογα με την συνεισφορά μου σε αυτή ΣΑ Σ Α Δ ΔΑ
- Δε θα πρέπει να υπονομεύονται οι ανάγκες κανενός προκειμένου ένα τμήμα να επιτύχει τους σκοπούς του. ΣΑ Σ Α Δ ΔΑ
- Μου αρέσει η συγκίνηση και ο ενθουσιασμός που μου προκαλεί το να λαμβάνω ρίσκα. ΣΑ Σ Α Δ ΔΑ
- Εάν η εργασιακή απόδοση ενός ατόμου είναι ανεπαρκής, δεν έχει καμία σημασία πόσο προσπάθεια είχε καταβάλλει. ΣΑ Σ Α Δ ΔΑ
- Μου αρέσει η κατάσταση να είναι σταθερή και προβλέψιμη. ΣΑ Σ Α Δ ΔΑ
- Προτιμώ τους μάνατζερ που δίνουν λεπτομερείς και λογικές εξηγήσεις για τις αποφάσεις τους. ΣΑ Σ Α Δ ΔΑ
- Προτιμώ να εργάζομαι σε περιβάλλοντα όπου δεν υπάρχει πολύ πίεση και όπου οι άνθρωποι είναι χαλαροί. ΣΑ Σ Α Δ ΔΑ

Μέτρηση:

Για τις ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, & 7, βαθμολογήστε με αυτό τον τρόπο: Συμφωνώ πλήρως = +2, Συμφωνώ = +1, Αβέβαιος = 0, Διαφωνώ = -1, Διαφωνώ πλήρως = -2. Για τις ερωτήσεις 5 & 6, βαθμολογήστε αντίστροφα. Αθροίστε τις απαντήσεις. Το σκορ σας θα είναι ανάμεσα +14 & -14. Τι σημαίνει?

- Όσο χαμηλότερο το σκορ τόσο πιο άνετα αισθάνεστε σε επίσημες δομές με αυστηρούς κανόνες. Αυτό σχετίζεται κυρίως με μεγάλες εταιρίες και κυβερνητικές υπηρεσίες.
- Θετικό σκορ δείχνει θετική προδιάθεση για ανεπίσημες, ανθρωπιστικές και ευέλικτες κουλτούρες. Αυτό σχετίζεται κυρίως με διαφημιστικές εταιρίες, ερευνητικά κέντρα και μικρές επιχειρήσεις.

Πηγή: Robbins (2005)

2. Μελέτη περίπτωσης

Τις πρωτοβουλίες Kafka (First Aid for Bureaucratic Breakdown) τις παρατηρούμε τόσο στο Βέλγιο όσο και στην Ολλανδία και σκοπό έχουν την υποστήριξη των πολιτών και των δημοσίων λειτουργών που έρχονται αντιμέτωποι με δυσλειτουργικούς κανόνες, κανονισμούς και διαδικασίες.

Στην Ολλανδία, το Kafka Brigade είναι μία ανεξάρτητη, μη κερδοσκοπική ομάδα δράσης και έρευνας η οποία αξιολογεί την γραφειοκρατία από την πλευρά των πολιτών. Συγκεντρώνει όλους τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, τους manager και τους policymakers γύρω από συγκεκριμένες υποθέσεις. Το Kafka Brigade χρησιμοποιεί μεθόδους δράσης και έρευνας για να αντλήσει γενικά συμπεράσματα από κάθε υπόθεση. Καθώς προχωρά από την ταυτοποίηση του προβλήματος προς την λύση του, το Brigade αποκτά πρόσβαση και χτίζει την εξειδίκευση των δημοσίων λειτουργών που είναι στην τελική ανάλυση υπεύθυνοι για την βελτίωση και τη διατήρηση της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών.

Η μοναδική μέθοδος έρευνας του Brigade του επιτρέπει να διαγνώσει έγκαιρα και να επιδιορθώνει τα βασικά προβλήματα που στέκονται εμπόδιο στις υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Προκειμένου να διευκρινιστεί σε ποιο σημείο και για ποιο λόγο η γραφειοκρατία προκάλεσε πρόβλημα, το Kafka Brigade θέτει εαυτό στη θέση των ανθρώπων που ζητούν εξυπηρέτηση. Όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί που επιδεικνύουν σημάδια γραφειοκρατικής δυσλειτουργίας μπορούν να επωφεληθούν από την εξειδίκευση του Kafka Brigade.

- Επιλογή υπόθεσης από κοινού με τον πελάτη
- Οι πολίτες μπροστά και στο κέντρο με εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων
- Οι κανόνες είναι απαραίτητοι αλλά μπορούν να υλοποιηθούν με πολύ καλύτερο τρόπο. Το δυνατό σημείο του Kafka Brigade είναι ότι βοηθά τους δημόσιους οργανισμούς και την αστική κοινωνία να τελειώνει με την περιττή, προβληματική και απαρχαιωμένη γραφειοκρατία.
- Το Kafka Brigade θεωρείται ότι «πετάει κάτω από το ραντάρ», αποφεύγοντας την έκθεση στα μέσα μαζική ενημέρωσης για το έργο στο οποίο δουλεύει, κατά τη διάρκεια της έρευνας που διενεργεί.
- Δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος: οι δημόσιοι λειτουργοί είναι μέρος της λύσης

Από το 2005, το Kafka Brigade παρήγαγε ένα πλήθος δομημένου υλικού για εμπειρικές υποθέσεις για την υπερβολική γραφειοκρατία στις δημόσιες υπηρεσίες και στην επιβολή του νόμου:

- Καταγραφή υπαλλήλων για την αποφυγή παράνομης εργασίας και φοροδιαφυγής
- Διευκόλυνση των αλλοδαπών επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εστίασης
- Υπηρεσίες για τους NEET (Ανήλικα που δεν Εργάζονται, δεν Εκπαιδεύονται ή δεν Εξασκούνται σε κάποια τέχνη)
- Περίπλοκες εφαρμογές αδειών δόμησης για μικρές κατασκευές
- Συνεργασία μεταξύ διαφορετικών φορέων για έργα υποδομής
- Αντικρουόμενες διοικητικές απαιτήσεις από διαφορετικούς φορείς
- Χορήγηση vouchers για επικουρικές υπηρεσίες στους χρόνια πάσχοντες
- Διαδικασίες για έκδοση άδειας εστιατορίων
- Επανένταξη τέως κρατουμένων στην κοινωνία
- Γραφειοκρατία στην διαχείριση του μεταναστευτικού ζητήματος
- Δύσκολες διαδικασίες αιτήσεων για έκδοση νομικών εγγράφων
- Δυσλειτουργικά «One-stop-Shops» (γραφεία όπου προσφέρονται πολλαπλές υπηρεσίες) για την αδειοδότηση επιχειρήσεων
- Γραφειοκρατία υπηρεσιών για την προστασία των ανηλίκων
- Κανονισμοί για εθελοντική βοήθεια προς ΑΜΕΑ
- Επανένταξη ανέργων στην αγορά εργασίας

Ερωτήσεις για συζήτηση:

1. Ποια είναι η βασική καινοτομία της πρωτοβουλίας Kafka;
2. Ποια προβλήματα αντιμετωπίζει και με ποιο τρόπο;
3. Με ποιους τρόπους υπερνικάει την έμφυτη οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή;
4. Σε ποια στοιχεία βασίζεται η επιτυχής εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών;

Source: Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies, Mini Study 10, Innovation in the public sector, Hugo Thenint, LL&A.

3. Άσκηση

Σκεφτείτε μια αλλαγή που συμβαίνει ή θα συμβεί στον οργανισμό σας. Κατόπιν επιλέξτε ένα μοντέλο διοίκησης αλλαγής που ταιριάζει στη περίπτωση και καθορίστε τα βασικά σημεία που θα περιλάμβανε μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης της αλλαγής (change management plan).

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 6

Διοίκηση αλλαγής σε επίπεδο ομάδας και ατόμου

ΗΜΕΡΑ 3^Η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Χρησιμοποιούν εργαλεία διαβούλευσης για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους αλλαγής
- Αναγνωρίζουν το ρόλο της επικοινωνίας στην προώθηση των οργανωτικών αλλαγών
- Διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αντίσταση στην αλλαγή
- Επιτυγχάνουν την συμμετοχή των υπαλλήλων στην υλοποίηση της οργανωτικής αλλαγής

6.1. Εργαλεία διαβούλευσης και καταγραφής αναγκών/προσδοκιών υπαλλήλων

Το πρώτο και θεμελιώδες βήμα σε μία διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής είναι η συνειδητοποίηση της ανάγκης της. Παρότι συνήθως οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό γνωρίζουν εμπειρικά τα προβλήματα και τις δυσκαμψίες του, σπανίως γίνεται συστηματική καταγραφή και ανάλυσή τους με σκοπό την εξεύρεση λύσεων για την υπέρβασή τους. Ο φόρτος της καθημερινότητας, η δύναμη της συνήθειας και η υποκειμενική εμπλοκή καλλιεργούν συχνά μοιρολατρικές συμπεριφορές, με αποτέλεσμα την έλλειψη ενδιαφέροντος ή κινήτρου από πλευράς των εργαζομένων για την επίλυση γνωστών δυσλειτουργιών ή τη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που η ανάγκη για αλλαγή δεν γίνεται αντιληπτή, είτε λόγω σφαλμάτων αντίληψης είτε λόγω ανεπαρκούς πληροφόρησης. Για παράδειγμα, η αδυναμία απεμπλοκής από το υφιστάμενο πλαίσιο αναφοράς και η άκριτη αποδοχή μίας εργασιακής πρακτικής μπορεί να οφείλεται στην άγνοια εναλλακτικών. Η αδυναμία διαπίστωσης προβληματικών περιοχών εντός του οργανισμού ή ανίχνευσης σημαντικών εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε χρόνιες καθηλώσεις, με αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα της δουλειάς και του παραγόμενου αποτελέσματος.

Όπως γίνεται σαφές από τα παραπάνω, ο σχεδιασμός μιας αποτελεσματικής διαδικασίας αλλαγής προϋποθέτει τη διαμόρφωση μίας όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικής εικόνας της παρούσας κατάστασης με ακριβή και συστηματική καταγραφή των παραμέτρων που την επηρεάζουν. Η ανάλυση αυτή μπορεί να γίνει με κάποιο από τα παρακάτω εργαλεία:

(α) *SWOT analysis*: Πρόκειται για ένα διαδεδομένο εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού σε δεδομένο χρόνο (Piercy and Giles, 1989, Panagiotou, 2003). Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου, ήτοι τα Δυνατά Σημεία (Strengths), τα Αδύνατα Σημεία (Weaknesses), τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats). Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης, σκοπός είναι να καταγραφούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο και συστηματικό τρόπο, οι

πιο σημαντικές παράμετροι ανά διάσταση. Στο διάγραμμα που ακολουθεί αναφέρονται ενδεικτικές ερωτήσεις για τη συμπλήρωση της SWOT analysis.

Σχήμα 6.1 SWOT Analysis

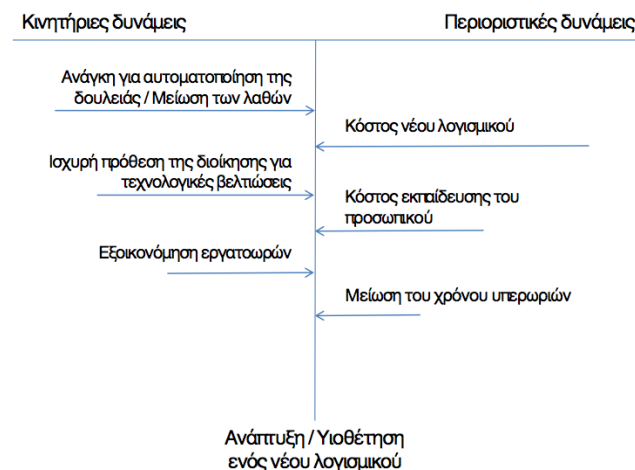
Δυνάμεις (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> • Ποια είναι τα πλεονεκτήματα; • Γιατί και για ποιον είναι σημαντικό το παραγόμενο αποτέλεσμα; • Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί, σημαντικοί ή έχουν μικρότερο συγκριτικά κόστος; 	Αδυναμίες (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> • Που παρουσιάζονται υστερήσεις; • Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί; • Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί; • Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που υπαξιοποιούνται ή έχουν μεγαλύτερο συγκριτικά κόστος;
Ευκαιρίες (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • Ποιες δυνατότητες προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον; • Ποιες τάσεις / δυναμικές διαμορφώνουν ευνοϊκούς όρους για τον οργανισμό; 	Απειλές (Threats) <ul style="list-style-type: none"> • Ποια εμπόδια εμφανίζονται; • Ποιες τάσεις / δυναμικές υπονομεύουν τη λειτουργία του οργανισμού και την αξία του παραγόμενου αποτελέσματος;

Σημειώνεται πως οι δύο πρώτες διαστάσεις της SWOT (Strengths & Weaknesses) αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον και άρα ο οργανισμός μπορεί σε μεγάλο βαθμό να τις επηρεάσει. Αντίθετα οι δύο άλλες διαστάσεις (Opportunities & Threats) αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον και οι δυνατότητες παρέμβασης από τον οργανισμό είναι συνήθως περιορισμένες.

(β) *Ανάλυση Πεδίου Ασκούμενων Δυνάμεων (Force Field analysis)*: Πρόκειται για εργαλείο αξιολόγησης μίας κατάστασης, μέσω της συνεκτίμησης των δυνάμεων που την επηρεάζουν (Lewin, 1951, Maslen and Platts, 1994, Thomas, 1985). Σύμφωνα με

το μοντέλο, η σχετική σταθερότητα κάθε κατάστασης προκαλείται από δύο αντίρροπες δυνάμεις: τις θετικές ή κινητήριες δυνάμεις και τις αρνητικές ή περιοριστικές δυνάμεις. Η καταγραφή των δυνάμεων αυτών, μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των παραγόντων που προωθούν ή περιορίζουν την αλλαγή. Κάθε δύναμη απεικονίζεται με τη μορφή τόξου με φορά προς την κεντρική κάθετη γραμμή που αντιπροσωπεύει τη σταθερότητα. Το μήκος του κάθε τόξου συμβολίζει την ένταση / σφοδρότητα της αντίστοιχης δύναμης.

Σχήμα 6.2: Ανάλυση Πεδίου Ασκούμενων Δυνάμεων (παράδειγμα)



Τα ως άνω εργαλεία μπορούν να δώσουν μία πρώτη εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης και να αποτελέσουν τη βάση για μία πιο ολοκληρωμένη και συστηματική συζήτηση περί της σκοπιμότητας μίας προσπάθειας για αλλαγή. Η συζήτηση αυτή μπορεί να λάβει τη μορφή συναντήσεων (συνήθως με συμμετοχή στελεχών της ανώτερης διοίκησης) ή να τεθεί σε διαβούλευση που –ανάλογα με τη φύση και το εύρος της υπό εξέταση αλλαγής- μπορεί να περιλαμβάνει εργαζόμενους που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην αλλαγή, τρίτους παράγοντες (όπως π.χ. συμβούλους, εμπειρογνώμονες κ.λπ.) ή ακόμα και το σύνολο του προσωπικού. Στόχος θα πρέπει να είναι η απάντηση στα κάτωθι ερωτήματα:

(α) Πόσο αναγκαία και χρήσιμη είναι η αλλαγή;

Το καίριο ερώτημα εδώ είναι κατά πόσο το προσδοκώμενο όφελος υπερβαίνει το κόστος που συνεπάγεται η αλλαγή. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να συνεκτιμηθεί το κόστος ευκαιρίας σε περίπτωση μη εφαρμογής της αλλαγής. Τα ερωτήματα που τίθενται, συνοψίζονται ως εξής:

- Κατά πόσο η αλλαγή εξυπηρετεί τα συμφέροντα του οργανισμού;
- Ποιο είναι το κόστος της αλλαγής και πώς μπορεί να καλυφθεί;
- Ποιοι είναι οι κίνδυνοι από τη μη εφαρμογή της αλλαγής;

(β) Πόσο έτοιμοι είναι οι προϊστάμενοι / διευθυντές για την οργανωσιακή αλλαγή;

Η υποστήριξη των προϊσταμένων είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε προσπάθειας για οργανωσιακή αλλαγή. Η δέσμευση των ανώτερων στελεχών αποτελεί λοιπόν έναν από τους πρώτους στόχους της διαδικασίας. Ανεξαρτήτως του βαθμού εμπλοκής, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για την αλλαγή που επιχειρείται, για τα προγραμματισμένα βήματα που θα ακολουθηθούν και για το τελικό αποτέλεσμα που προσδοκάται. Τα ερωτήματα που τίθενται είναι τα εξής:

- Μπορούν να αποτελέσουν οι προϊστάμενοι / διευθυντές, ενεργούς χορηγούς της αλλαγής;
- Μπορούν να επικοινωνήσουν οι προϊστάμενοι / διευθυντές αποτελεσματικά το μήνυμα της αλλαγής στους υφισταμένους τους;
- Ποιοι προϊστάμενοι / διευθυντές ενδέχεται να εναντιωθούν στην εφαρμογή της αλλαγής;

(γ) Πόσο έτοιμος είναι ο οργανισμός για αυτήν την αλλαγή;

Ακόμα και στην περίπτωση που η ανάγκη για αλλαγή είναι αντιληπτή και χαίρει της υποστήριξης της διοίκησης, η τελική έκβαση της προσπάθειας μπορεί να είναι καταδικασμένη εάν και εφόσον ο οργανισμός δεν δύναται να ανταποκριθεί στην αλλαγή αυτή, λόγω πολιτικών, πρακτικών ή ζητημάτων που άπτονται της οργανωσιακής κουλτούρας. Τα ερωτήματα που τίθενται εδώ είναι τα εξής:

- Διαθέτει ο οργανισμός τα μέσα και τους πόρους για να υποστηρίξει την αλλαγή;
- Διαθέτουν οι όσοι πρόκειται να εμπλακούν στη διαδικασία αλλαγής, τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στους στόχους της;

- Η κουλτούρα του οργανισμού αναμένεται να βοηθήσει ή να δυσχεράνει την προσπάθεια για αλλαγή;

(δ) Πόσο έτοιμοι είναι οι εργαζόμενοι για την οργανωσιακή αλλαγή;

Ο βαθμός ετοιμότητας των εργαζομένων συναρτάται πολλών παραγόντων, όπως η ψυχολογική και συναισθηματική τους κατάσταση, οι παγιωμένες στάσεις και συμπεριφορές τους, οι ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτουν προκειμένου να ανταποκριθούν στην αλλαγή. Τα κρίσιμα ερωτήματα που πρέπει να τεθούν εδώ είναι:

- Πόσο πρόθυμοι και ικανοί είναι οι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν στη διαδικασία της αλλαγής;
- Είναι ψυχολογικά έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τα αποτελέσματά της;
- Ποιος ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων έναντι του οργανισμού;

Για την απάντηση στα ως άνω ερωτήματα και ως μέρος της προσπάθειάς του για διακρίβωση της ανάγκης για αλλαγή, ο οργανισμός μπορεί να προχωρήσει στη διενέργεια έρευνας. Οι βασικές μορφές έρευνας είναι:

(α) Ερωτηματολόγια: Ένας από τους συνηθέστερους τρόπους συλλογής στοιχείων είναι η έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων. Λόγω της τυπικής μορφής τους και της σχετικά εύκολης επεξεργασίας τους, τα ερωτηματολόγια αποτελούν μία άμεση και αποτελεσματική λύση διακρίβωσης της συλλογικής άποψης για ένα θέμα. Εντούτοις, υπάρχουν και σοβαρά μειονεκτήματα όπως η πιθανότητα να μην έχουν συμπεριληφθεί οι κατάλληλες ερωτήσεις, να μην υπάρχει μεγάλος αριθμός απόκρισης, να δημιουργηθούν παρανοήσεις ή παρερμηνείες ή να εξαχθούν εσφαλμένα συμπεράσματα λόγω της τάσης των ερωτώμενων να δίνουν απαντήσεις που θεωρούν περισσότερο κοινωνικά αποδεκτές.

(β) Συνεντεύξεις: Οι διεξαγωγή συνεντεύξεων αποτελεί ίσως την πλέον ενδεδειγμένη μέθοδο για πολλές περιπτώσεις προγραμμάτων οργανωσιακής αλλαγής. Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι δομημένες ή να χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό ελευθερίας, δίνοντας στον ερωτώμενο μεγάλο περιθώριο διατύπωσης των σκέψεων και της άποψής του. Το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για την διεξαγωγή έρευνας με συνεντεύξεις αποτελούν σοβαρούς ανασταλτικούς παράγοντες. Επίσης, η επιτυχία της μεθόδου προϋποθέτει την ύπαρξη στελεχών (ή εξωτερικών συμβούλων)

που διαθέτουν ικανή γνώση και εμπειρία στην πραγματοποίηση συνεντεύξεων και κυρίως, στην επεξεργασία των δεδομένων και την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων. Παρότι συνήθως οι συνεντεύξεις διεξάγονται σε ατομικό επίπεδο (ένας προς έναν), τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη ανάπτυξη των ομαδικών συνεντεύξεων (focus groups / sensing meetings), οι οποίες πραγματοποιούνται με τη συμμετοχή μίας μικρής ομάδας εργαζομένων σε μία συζήτηση, η οποία συντονίζεται από τον ερευνητή. Η μέθοδος αυτή δίνει μεγαλύτερη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής των ερωτήσεων, ενώ επίσης η κοινωνική επαφή μπορεί υπό όρους να λειτουργήσει υπέρ της πιο παραγωγικής και ειλικρινούς έκφρασης απόψεων και ιδεών.

(γ) *Παρατήρηση*: Μία πιο ευθεία προσέγγιση στην καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των αναγκών ή προβλημάτων των εργαζομένων είναι η παρατήρηση του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας τους και της εργασιακής τους συμπεριφοράς. Η μέθοδος αυτή προσφέρει τη δυνατότητα άμεσης επαφής με το υπό διερεύνηση ζήτημα, σε αντίθεση με τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις που αποτελούν έμμεση προσέγγιση μέσω της άποψης άλλων. Σοβαρό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι η φυσική παρουσία του ερευνητή στο χώρο εργασίας, μπορεί να επηρεάσει ή να αλλοιώσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ενώ επίσης η εξαγωγή συμπερασμάτων και η κατανόηση προϋποθέτουν σημαντική δέσμευση χρόνου και εμπειρία από πλευράς του ερευνητή.

6.2. Εργαλεία και τεχνικές επικοινωνίας για τη διαχείριση της αλλαγής.

Κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας αλλαγής, θα πρέπει να εξασφαλισθεί συστηματική ροή πληροφοριών προς τους εργαζομένους που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα, ώστε να μειωθεί η ασάφεια, να ενισχυθεί η δέσμευση και να αποφευχθούν παρερμηνείες ή φήμες που μπορεί να υπονομεύσουν τη διαδικασία. Οι στόχοι επικοινωνίας συνοψίζονται ως εξής:

- Παροχή ενημέρωσης.
- Μείωση αντίστασης, μέσω της παροχής πληροφοριών και της καλλιέργειας αισθήματος συμμετοχής στη διαδικασία της αλλαγής.

- Θεμελίωση αξιοπιστίας και περιορισμός της αδόμητης και πλάγιας επικοινωνίας (π.χ. φήμες).
- Διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών στους εμπλεκόμενους (stakeholders).
- Παρουσίαση των βημάτων της διαδικασίας και του χρονικού προγραμματισμού της.
- Απόδοση ρόλων και διατύπωση των στάσεων και συμπεριφορών που αναμένονται από τους εμπλεκόμενους.
- Απάντηση σε ερωτήματα, παροχή διευκρινήσεων και αντιμετώπιση του άγχους και της ανησυχίας των εμπλεκόμενων.
- Παροχή ανατροφοδότησης με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων και τη βελτίωση της επίδοσης ως προς τους στόχους που είχαν τεθεί.
- Εορτασμός επιτυχιών, κομβικών κατακτήσεων (milestones) και επιτευγμάτων.

Τα μηνύματα που θα πρέπει να δοθούν προς τους εργαζομένους μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες:

(α) *Μηνύματα που αφορούν τη διαδικασία της αλλαγής* και περιλαμβάνουν πληροφορίες για τη σκοπιμότητα και τους στόχους της, για το χρόνο, την έκταση και την ένταση των όσων πρόκειται να αλλάξουν, για τα βήματα ή τις φάσεις της διαδικασίας και για τα τελικά οφέλη που προσδοκούνται.

(β) *Μηνύματα που αφορούν τις επιπτώσεις της αλλαγής στους εργαζομένους*, και περιλαμβάνουν πληροφορίες για τον τρόπο που θα επηρεάσει η αλλαγή τους εργαζομένους σε ατομικό επίπεδο, για τις συνέπειες στην εργασιακή καθημερινότητα και για τις στάσεις ή ενέργειες που αναμένονται από τους εργαζόμενους προκειμένου να επιτύχει η αλλαγή.

Για να εξασφαλισθεί η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, θα πρέπει αυτή να χαρακτηρίζεται από:

- *Διαφάνεια*: η απόκρυψη στοιχείων ή προθέσεων υπονομεύει τη σχέση εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας, αυξάνει την καχυποψία, το άγχος και την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή.
- *Σαφήνεια*: η επικοινωνία θα πρέπει να είναι σαφής, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος διφορούμενων μηνυμάτων και παρερμηνειών.

- *Τακτικότητα*: η επικοινωνία θα πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτική βάση, όχι μόνο κατά την εκκίνηση μίας διαδικασίας αλλαγής, αλλά καθ'όλη τη διάρκειά της.
- *Πειθώ*: η επικοινωνία θα πρέπει να είναι καλά δομημένη, εμπεριστατωμένη και να χρησιμοποιεί πειστικά επιχειρήματα, ώστε να εξασφαλίσει τη μέγιστη δυνατή συναίνεση για τη διαδικασία αλλαγής.

Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση της αλλαγής, διαθέτουν ένα μεγάλο εύρος μέσων επικοινωνίας προς τους εργαζόμενους, που διακρίνονται σε μέσα υψηλής επαφής (high touch communications) και μέσα χαμηλής επαφής (low touch communications). Τα μέσα υψηλής επαφής, που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ένταση, ευθύτητα και αμεσότητα στη σχέση ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη του μηνύματος και επομένως μεγαλύτερα περιθώρια διάδρασης, είναι τα εξής:

(α) *Προσωπικές συζητήσεις (individual discussions)*: Η διεξαγωγή προσωπικών επαφών και συζητήσεων είτε στο πλαίσιο της διοικητικής ιεραρχίας (ενημέρωση βάσει αρμοδιοτήτων και θέσεων ευθύνης), είτε στο πλαίσιο της κοινωνικής δικτύωσης (ενημέρωση βάσει κοινωνικής εγγύτητας και προσωπικών σχέσεων) αποτελεί τον πιο άμεσο τρόπο μετάδοσης της επικοινωνίας. Προφανώς, οι συζητήσεις αυτές θα πρέπει να εντάσσονται σε ένα συστηματικό και προσυμφωνημένο πλαίσιο αναφοράς.

(β) *Συναντήσεις (confrontation meetings)*: Η διεξαγωγή συναντήσεων αποτελεί έναν συνήθη και αποτελεσματικό τρόπο για την παροχή πληροφοριών, την ανταλλαγή απόψεων και τη λήψη αποφάσεων (Beckhard, 1967). Η επιτυχία των συναντήσεων προϋποθέτει καλό συντονισμό και προετοιμασία, συγκεκριμένο πλαίσιο συζήτησης που θα υπηρετεί το στόχο της συνάντησης (αλλά δεν θα λειτουργεί περιοριστικά), δυνατότητα των συμμετεχόντων να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους, και τέλος, παραγωγική σύνθεση, εξαγωγή συμπερασμάτων και ανατροφοδότηση. Η συμμετοχή στις συναντήσεις αυτές μπορεί να είναι περιορισμένη και να ακολουθεί κάποια λογική διοικητικής ιεραρχίας (π.χ. συνάντηση διευθυντών, συνάντηση τμηματάρχων) ή λειτουργικής εξειδίκευσης (π.χ. συνάντηση εργαζομένων πρώτης γραμμής, συνάντηση εργαζομένων που απασχολούνται σε τεχνικές υπηρεσίες, συνάντηση

εργαζομένων κεντρικής διοίκησης), αλλά μπορεί επίσης να είναι ανοιχτής συμμετοχής και να αφορά ευρύτερες ομάδες προσωπικού ή και όλους (town hall meetings, all hands meetings).

Τα μέσα χαμηλής επαφής, που χαρακτηρίζονται από μικρότερο βαθμό προσωπικής εμπλοκής του πομπού και του δέκτη του μηνύματος και προσφέρουν μικρότερα περιθώρια διάδρασης, είναι τα εξής:

(α) *Ιστοσελίδα (website)*: Η αναφορά και παρουσίαση της διαδικασίας αλλαγής στην ιστοσελίδα ενός οργανισμού, προσφέρει τη δυνατότητα επικοινωνίας του μηνύματος όχι μόνο στο εσωτερικό κοινό, αλλά και σε εξωτερικούς δέκτες (π.χ. πολίτες, συνεργάτες, άλλους οργανισμούς, αναλυτές, μέσα ενημέρωσης, κοινή γνώμη). Η απόφαση για παροχή ενημέρωσης σε τέτοια κλίμακα μπορεί είτε να επιβάλλεται από το θεσμικό ή κανονιστικό πλαίσιο, είτε να αποτελεί μέσο δέσμευσης του οργανισμού έναντι των εμπλεκόμενων (stakeholders) στη δράση και λειτουργία του.

(β) *Παρουσιάσεις / ενημερώσεις προσωπικού (presentations/meetings)*: Η αρχική παρουσίαση μίας διαδικασίας αλλαγής στο προσωπικό και πέραν της προφανούς χρησιμότητάς της ως μέσο παροχής πληροφοριών, αποτελεί κομβικό σημείο, υπό την έννοια ότι εκλαμβάνεται ως επίσημη δέσμευση και αφετηρία της επικοινωνίας/ενημέρωσης επί του θέματος. Εάν και εφόσον, η εν λόγω αλλαγή αξιολογείται ως πολύ σημαντική για τον οργανισμό και αφορά μεγάλα τμήματα του προσωπικού ή/και το σύνολο αυτού, τότε μπορεί να ζητηθεί η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην παρουσίαση. Εάν η αλλαγή αφορά λιγότερους και το πεδίο εφαρμογής της είναι πιο ειδικό, τότε μπορεί να επιλεγεί μικρότερο εύρος ακροατηρίου. Σε κάθε περίπτωση, η παρουσίαση μπορεί να προσφέρει στην ομάδα που έχει επιφορτισθεί με τη διαχείριση της αλλαγής, την ευκαιρία να εξηγήσει το ρόλο της, τους στόχους και τις φάσεις της διαδικασίας, αλλά και να απαντήσει σε ερωτήματα και απορίες. Σημειώνεται πως η διαφορά ανάμεσα στην παρουσίαση και στις συναντήσεις είναι ότι η πρώτη χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερο βαθμό τυπικότητας στην παροχή της πληροφορίας και γενικά, δεν επιτρέπει την ανάπτυξη μίας πιο ανοιχτής συζήτησης.

(γ) *Ενημερωτικά δελτία (newsletter / brochure)*: Η έκδοση ενός ενημερωτικού δελτίου που θα παρέχει πληροφορίες για τη διαδικασία αλλαγής, προσδίδει στην επικοινωνία μία τυπική και τακτική μορφή. Τα ενημερωτικά δελτία μπορούν να θεωρηθούν ως σημεία αναφοράς στη διαδικασία, παρέχοντας πληροφόρηση καθ' όλη τη διάρκειά της, μπορούν να αναδείξουν τις πρώτες επιτυχίες ή να επισημάνουν ζητήματα που χρήζουν προσοχής και γενικά η έκδοσή τους συνιστά μία κίνηση που αποδεικνύει τη σημασία που δίδεται στην επιτυχία του προγράμματος αλλαγής.

(δ) *Ηλεκτρονικά μηνύματα (emails)*: Η αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων προσφέρει τη δυνατότητα γρήγορης και σχετικά άμεσης μετάδοσης της πληροφορίας και βεβαίως, με εξαιρετικά χαμηλό κόστος. Επίσης, δίνουν τη δυνατότητα προσαρμογής ή εξειδίκευσης της πληροφορίας ανά ομάδα εργαζομένων ή σε ατομικό επίπεδο.

(ε) *Χρήση του intranet*: Πολλοί οργανισμοί έχουν διαμορφώσει πλατφόρμες επικοινωνίας που είναι αποκλειστικά προσβάσιμες από τα μέλη τους και χρησιμεύουν για τη μεταφορά αρχείων και πληροφοριών, την κοινοχρησία καταλόγων ή άλλες δικτυακές εφαρμογές. Τα δίκτυα αυτά που ονομάζονται intranets, μπορούν να αποτελέσουν ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο στο πλαίσιο μιας διαδικασίας αλλαγής, καθώς μέσω αυτών μπορεί να γίνει εύκολη διάχυση δομημένης πληροφορίας ή –εάν το επιτρέπουν οι τεχνικές δυνατότητες- να γίνει ανατροφοδότηση με υποβολή προτάσεων, ιδεών ή ερωτημάτων και επιφυλάξεων από πλευράς των εργαζομένων (Denton, 2002).

(στ) *Συχνές Ερωτήσεις (Frequently Asked Questions)*: Η κατάρτιση μίας λίστας πιθανών ερωτήσεων και η συμπερίληψη των απαντήσεών τους, μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και κόστος για τον οργανισμό, υπό την έννοια ότι συγκεντρώνει και επιλύει συνήθεις απορίες των εργαζομένων σε ένα συστηματικό και δομημένο κείμενο. Η λίστα με τις συχνές ερωτήσεις μπορεί να κοινοποιηθεί με διάφορους τρόπους προς το προσωπικό (π.χ. ανάρτηση στην ιστοσελίδα του οργανισμού, στο intranet, αποστολή με email κ.λπ.)

Ανεξαρτήτως του μέσου ή των μέσων που επιλέγονται, η επιτυχία της επικοινωνίας συναρτάται από τα παρακάτω:

- Η επικοινωνία θα πρέπει να γίνεται με ενιαίο τρόπο ("one voice").
- Θα πρέπει να επιλέγεται κάθε φορά το πλέον κατάλληλο μίγμα μέσων επικοινωνίας (π.χ. παρουσιάσεις, προσωπικές συζητήσεις, αποστολή emails κ.λπ.).
- Το μήνυμα θα πρέπει να είναι όσο πιο απλό και εύληπτο γίνεται, ώστε να εξασφαλίζεται η ταχύτητα, η ακρίβεια και η αμεσότητα στη μετάδοσή του.
- Έμφαση θα πρέπει να δίδεται στην προσωπική (face-to-face) επικοινωνία, που εξασφαλίζει μεγαλύτερο βαθμό δέσμευσης των εμπλεκόμενων.
- Η επικοινωνία θα πρέπει να επισημαίνει τα πλεονεκτήματα που αναμένονται από τη διαδικασία και τα προσωπικά οφέλη για τον κάθε εμπλεκόμενο.
- Η επικοινωνία θα πρέπει να προσδιορίζει με ακρίβεια τα πιθανά εμπόδια στη διαδικασία και να προτείνει τρόπους υπέρβασής τους.
- Η ανατροφοδότηση θα πρέπει να γίνεται με τακτικό και συστηματικό τρόπο.
- Θα πρέπει να έχουν εξ αρχής προσδιοριστεί στόχοι επικοινωνίας και μηχανισμοί αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς της.

6.3. Κατανόηση της ανάγκης για προσωπική αλλαγή και εξέλιξη

Οι οργανισμοί αποτελούνται από άτομα, που είναι οργανωμένα με συγκεκριμένο τρόπο ώστε να επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Η διάδραση μεταξύ των ατόμων που μετέχουν σε έναν οργανισμό, η επικοινωνία και οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ τους, οι αξίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους για την κατανόηση του οργανισμού, αλλά και για την αποτελεσματικότητά του. Θεμελιώδης συνθήκη για την επιτυχία ενός προγράμματος αλλαγής είναι η διαμόρφωση ενός κλίματος που θα την υποστηρίξει, θα την ευνοεί ή έστω θα την αποδέχεται σε συλλογικό επίπεδο. Η εξασφάλιση όμως αυτής της συναίνεσης και πέραν των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα εντός της ιεραρχικής δομής του οργανισμού ή στο πλαίσιο υπηρεσιακών μονάδων ή επιμέρους ομάδων, καταλήγει εντέλει στην απαίτηση μίας αλλαγής σε ατομικό επίπεδο, η οποία προϋποθέτει μία σύνθετη διανοητική, ψυχολογική και συναισθηματική προσπάθεια. Στις επόμενες παραγράφους, γίνεται μία συνοπτική αναφορά στις βασικές παραμέτρους που επηρεάζουν αυτή την προσπάθεια.

6.3.1. Προσωπικότητα, εργασιακή συμπεριφορά και αντιμετώπιση της αλλαγής

Η ανάλυση της προσωπικότητας μπορεί να βοηθήσει αποφασιστικά στην ερμηνεία εργασιακών συμπεριφορών, καθώς ο τρόπος που ένα άτομο επικοινωνεί, ενεργεί, συνεργάζεται ή αντιδρά σε μία εξωτερική αλλαγή, συναρτάται των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του (personality traits). Οι κλασικές θεωρίες της προσωπικότητας αναδεικνύουν τη σημασία των χαρακτηριστικών αυτών που αποτελούν τα θεμέλια της ανθρώπινης συμπεριφοράς και προσδίδουν στους ανθρώπους μία εδραιωμένη ικανότητα να ανταποκρίνονται με συγκεκριμένους τρόπους στα εξωτερικά ερεθίσματα. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι υπεύθυνα τόσο για τη σταθερότητα της συμπεριφοράς του ανθρώπου διαχρονικά και σε διαφορετικές καταστάσεις, όσο και για τη μοναδικότητα αυτής της συμπεριφοράς σε σχέση με τις προσωπικότητες άλλων ανθρώπων.

Θεωρητικοί όπως ο Gordon Allport και ο Raymond Cattell αποπειράθηκαν να διακρίνουν τύπους προσωπικοτήτων, προσδιορίζοντας και ταξινομώντας τα χαρακτηριστικά τους (Pervin, 1993). Στην πιο σύγχρονη συζήτηση, πολλοί θεωρητικοί φαίνεται να συμφωνούν σε πέντε, υψηλότερου επιπέδου γνωρίσματα της προσωπικότητας που πλέον είναι γνωστά ως Μεγάλοι Πέντε Παράγοντες (Big Five Factors) και οι οποίοι είναι:

1. Συγκαταβατικότητα (Agreeableness): Ο παράγοντας αυτός προσμετρά το βαθμό εμπιστοσύνης προς τους άλλους και την τάση του ατόμου για συνεργασία ή ανταγωνιστικότητα.
2. Εξωστρέφεια (Extraversion): Η εξωστρέφεια αντανακλά το βαθμό κοινωνικότητας ή την τάση αναζήτησης ερεθισμάτων μέσω της σύνδεσης ή της κοινωνικής συνεύρεσης με άλλους ανθρώπους. Επίσης, αποτυπώνει το επίπεδο ενεργητικότητας στις κοινωνικές σχέσεις, την αυτοπεποίθηση και την ομιλητικότητα.
3. Συνειδητότητα (Conscientiousness): Ο παράγοντας αυτός αποτυπώνει το βαθμό οργάνωσης, αξιοπιστίας και αυτοπειθαρχίας, ήτοι καταδεικνύει εάν και εφόσον ένας άνθρωπος κινείται βάσει του καθήκοντος, συμμορφώνεται σε ατομικές ή συλλογικές νόρμες και επιδιώκει με συνέπεια τους στόχους που έχουν τεθεί.

4. Νευρωτισμός/Συναισθηματική ισορροπία (Neurotism): Ο παράγοντας αυτός καταδεικνύει την ένταση με την οποία ένα άτομο βιώνει δυσάρεστα συναισθήματα όπως το άγχος και ο φόβος, αλλά και το βαθμό αυτοελέγχου έναντι των παρορμήσεων που βεβαίως συμβάλει στη συναισθηματική του σταθερότητα.
5. Ανοικτή αντίληψη (Openess): Η ανοικτή αντίληψη αντανακλά το βαθμό διανοητικής περιέργειας, τη δημιουργικότητα και την τάση προς καινοτομία και εφευρετικότητα. Ο παράγοντας αυτός, αποτυπώνει επίσης την τάση για ανεξαρτησία και αυτενέργεια του ατόμου.

Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται στενά με τον τρόπο που το άτομο προσεγγίζει το ζήτημα της αλλαγής στον εργασιακό του χώρο. Για παράδειγμα, η υψηλή συγκαταβατικότητα θεωρείται πως έχει θετική επίδραση, υπό την έννοια ότι το άτομο εμφανίζει υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης και άρα εξασφαλίζεται πιο εύκολα η συναίνεση ή η υποστήριξή του για μία αλλαγή. Υψηλός βαθμός εξωστρέφειας μπορεί να σημαίνει πιο ενεργή (θετική ή αρνητική) στάση έναντι της αλλαγής και επομένως, άτομα που χαρακτηρίζονται ως εξωστρεφή μπορεί να αξιοποιηθούν ως πιο αποτελεσματικοί φορείς επικοινωνίας μηνυμάτων. Άτομα με υψηλή συνειδητότητα μπορούν πιο εύκολα να συμμορφωθούν με κανόνες και να υιοθετήσουν στόχους, επομένως γενικά ανταποκρίνονται καλύτερα σε κίνητρα. Υψηλός βαθμός ψυχολογικής ισορροπίας σημαίνει λιγότερες πιθανότητες για ψυχολογικές εκρήξεις, συναισθηματικές εντάσεις ή εμφάνιση άγχους και ακραίων συμπεριφορών. Τέλος, υψηλός βαθμός ανοιχτής αντίληψης μπορεί υπό προϋποθέσεις (εάν για παράδειγμα το άτομο πεισθεί για την αναγκαιότητα/χρησιμότητα της αλλαγής) να λειτουργήσει υπέρ της ανάληψης δράσης και πρωτοβουλιών υπέρ της προσπάθειας, χωρίς την προσδοκία κάποιας άμεσης προσωπικής ανταμοιβής.

6.3.2. Εσωτερικό και εξωτερικό σημείο ελέγχου (internal & external locus of control)

Μία παράμετρος που επηρεάζει με αποφασιστικό τρόπο τη συμπεριφορά ενός ατόμου είναι ο βαθμός ελέγχου που θεωρεί πως διατηρεί επί συγκεκριμένης κατάστασης (Lefcourt, 1976). Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος εκτιμά πως δύναται να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό μία αλλαγή, τότε θεωρεί πως διαθέτει «εσωτερικό σημείο ελέγχου» (internal locus of control) και έχει κατά τεκμήριο μεγαλύτερο

κίνητρο να αναλάβει δράση για να διαμορφώσει την τελική έκβαση των πραγμάτων σύμφωνα με τα συμφέροντα και τις επιδιώξεις του. Αντίθετα, αν εκτιμά πως η αλλαγή δεν μπορεί να επηρεαστεί από τις δικές του ενέργειες ή στάσεις, τότε θεωρεί πως υφίσταται «εξωτερικό σημείο ελέγχου» (external locus of control) και μπορεί αν επιδείξει λιγότερο ενεργητική συμπεριφορά. Οι άνθρωποι με εσωτερικό σημείο ελέγχου, τείνουν να λαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες, κινητοποιούνται πιο εύκολα προς ανάληψη δράσης, αλλά και να αμφισβητήσουν τα όρια ή τις συνθήκες μίας κατάστασης. Αντίθετα, οι άνθρωποι με εξωτερικό σημείο ελέγχου, χρειάζονται κατά τεκμήριο πιο δομημένα περιβάλλοντα για να λειτουργήσουν, αναμένουν από άλλους να τους υποδείξουν οδηγίες ή εντολές και διαμορφώνουν τις στάσεις ή συμπεριφορές τους βάσει αυτών. Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως ένα από τα περιβάλλοντα που διαθέτουν τέτοια χαρακτηριστικά είναι ο γραφειοκρατικός οργανισμός.

6.3.3. Θεωρία X και Θεωρία Y

Ο McGregor προσδιόρισε δύο προσεγγίσεις στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους (McGregor, 1960). Σύμφωνα με την Θεωρία X, οι άνθρωποι έχουν εγγενή απώθηση προς την εργασία και αν μπορούσαν, θα την απέφευγαν. Αντίθετα, σύμφωνα με τη Θεωρία Y, οι εργαζόμενοι έχουν εγγενή έλξη προς την εργασία και ανταποκρίνονται θετικά στις καλές συνθήκες και πολιτικές διοίκησης. Ο McGregor επισημαίνει πως οι αποφάσεις ενός manager συναρτώνται της προσέγγισης που επιλέγει και του τρόπου θεώρησης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αν σε μία διαδικασία αλλαγής, η προσέγγιση που έχει επιλεχθεί συνάδει με τη Θεωρία X, τότε και λόγω της υπόθεσης ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι πραγματικά δημιουργικοί και άρα πρέπει να καθοδηγούνται, να επηρεάζονται και να ελέγχονται, η αλλαγή θα πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά επιβολής. Αντίθετα, αν επιλεχθεί προσέγγιση Θεωρίας Y, τότε θα επιχειρηθεί μεγαλύτερος βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων, θα δοθεί ευρύτερο περιθώριο ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών και η αλλαγή θα βασιστεί σε κίνητρα και όχι σε κυρώσεις.

6.3.4. Εργασιακή αυτοεκτίμηση (Organisational-based self-esteem)

Η συμπεριφορά ενός εργαζομένου εντός του οργανισμού, φαίνεται πως επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και από την αντίληψή του περί της ικανότητας ανταπόκρισής του στα καθήκοντα που του ανατίθενται. Σήμερα θεωρείται πως και με δεδομένο το

βαθμό πολυπλοκότητας πολλών λειτουργιών ή διαδικασιών στους σύγχρονους οργανισμούς, η ενίσχυση της εργασιακής αυτοεκτίμησης θα πρέπει να αναδεικνύεται σε θεμελιώδη στόχο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ένας εργαζόμενος με υψηλότερο βαθμό εργασιακής αυτοεκτίμησης μπορεί κατά τεκμήριο να ανταποκριθεί πιο αποτελεσματικά στα όσα του ανατίθενται, να διαχειριστεί καλύτερα το άγχος ή την εργασιακή πίεση και να αντιμετωπίσει με θετικότερο τρόπο την αλλαγή.

6.3.5. Εργασιακό άγχος

Η ικανότητα διαχείρισης του άγχους ποικίλει ανάμεσα στους ανθρώπους, ακόμα κι όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν την ίδια ακριβώς κατάσταση. Μία από τις πλέον δημοφιλής ταξινομήσεις αναφορικά με τη διαχείριση του άγχους, διακρίνει τους ανθρώπους σε προσωπικότητα τύπου Α και προσωπικότητα τύπου Β. Οι άνθρωποι που διαθέτουν προσωπικότητα τύπου Α είναι πιο ευκίνητοι, ανυπόμονοι, νευρικοί, ανταγωνιστικοί και υπό προϋποθέσεις μπορεί να αναπτύξουν πιο επιθετική συμπεριφορά. Αντίθετα, οι άνθρωποι με προσωπικότητα τύπου Β είναι πιο υπομονετικοί και ήρεμοι, ενώ επιδεικνύουν μεγαλύτερο βαθμό αντοχής σε συνθήκες έντασης και άγχους.

6.3.6. Εργασιακή αντίληψη και συμπεριφορά

Η αντίληψη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διαμόρφωση της ατομικής συμπεριφοράς εντός και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, η αποτυχία ενός έργου που έχει αναληφθεί στο πλαίσιο της δουλειάς, μπορεί από κάποιους να αποδοθεί στην έλλειψη αποτελεσματικής διοίκησης από πλευράς του προϊσταμένου και από κάποιους άλλους στην ανικανότητα ή την αδιαφορία των υφισταμένων. Ακόμα πιο χαρακτηριστική είναι η σημασία της αντίληψης σε θέματα που άπτονται της αλλαγής. Για κάποιους, η αλλαγή π.χ. στο οργανόγραμμα ενός οργανισμού μπορεί να αποτελεί ευκαιρία για καλύτερη κατανομή του προσωπικού, ενώ για άλλους μπορεί να σημαίνει καταστροφική εξέλιξη υπό την έννοια ότι θέτει σε κίνδυνο την ομαλή συνέχιση των εργασιών και συνεπάγεται κινδύνους εσωτερικής συνέπειας και συντονισμού. Αντίστοιχα, μία αλλαγή στο αντικείμενο της δουλειάς, μπορεί για κάποιον να αποτελεί ευκαιρία ανανέωσης και κίνητρο για μεγαλύτερη παραγωγικότητα, ενώ για άλλον να σημαίνει αύξηση του εργασιακού άγχους ή της δυσaráρεσκείας και να αποτελεί αιτία μείωσης της παραγωγικότητας.

Οι διαφορές στον τρόπο που αντιλαμβάνεται ένας εργαζόμενος τα όσα συμβαίνουν εντός του οργανισμού, συναρτάται του τρόπου αλληλοσυσχέτισης των μηνυμάτων της εμπειρίας του, αλλά και της ικανότητάς του για διανοητική επεξεργασία, της συναισθηματικής του διάθεσης, του ενδιαφέροντος που διατηρεί για το εκάστοτε ζήτημα και βεβαίως, της προηγούμενης εμπειρίας του. Η αντίληψη μπορεί να διαταραχθεί, αλλοιώνοντας την εικόνα της πραγματικότητας, κυρίως όταν το άτομο αντιμετωπίζει εμπόδια στη συνειδητή του γνώση μίας κατάστασης (βλ. ενότητα 6.4.1).

6.3.7. Αλλαγή και μάθηση

Μία από τις βασικές παραμέτρους της αλλαγής είναι η μάθηση. Στην πραγματικότητα, οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται άρρηκτα, καθώς η μία μπορεί να είναι συνέπεια της άλλης. Οι Buchanan και Huczynski (1985) όρισαν τη μάθηση ως «τη διαδικασία απόκτησης γνώσης μέσα από την εμπειρία, η οποία οδηγεί σε αλλαγή στη συμπεριφορά». Η μάθηση δεν περιορίζεται στην απόκτηση νέων πληροφοριών, αλλά στη διαμόρφωση ενός νέου τρόπου σκέψης, αντίληψης των ερεθισμάτων και λήψης αποφάσεων, που οδηγεί εντέλει το άτομο στην αλλαγή. Αλλά και αντίστροφα, η κάθε αλλαγή μπορεί να απαιτεί μάθηση, καθώς ο μόνος τρόπος για να προσαρμοστεί κανείς σε μία νέα κατάσταση είναι να συγκεντρώσει πληροφορίες γι' αυτήν, να τις επεξεργαστεί ή να αναστοχαστεί επ' αυτών και εντέλει να διαμορφώσει την κατάλληλη στάση ή συμπεριφορά.

Σύμφωνα με το κλασικό μοντέλο του Κύκλου Μάθησης που πρότεινε ο Kolb (1994), ένα άτομο μαθαίνει μέσα από μία διαδικασία σκέψης και πράξης, τεσσάρων σταδίων. Από τη συγκεκριμένη εμπειρία (concrete experience) που φέρει βάσει των βιωμάτων και των γνώσεών του, περνά στην ανακλαστική παρατήρηση (reflective observation) όπου αποκτά νέες εμπειρίες και επεξεργάζεται νέα ερεθίσματα. Στη συνέχεια, προχωρά στην αφηρημένη εννοιολόγηση (abstract conceptualization), όπου κατανοείται η σημασία των νέων εμπειριών και εξάγονται συμπεράσματα και τέλος, το άτομο καταλήγει στον ενεργό πειραματισμό (active experimentation), ήτοι συστηματοποιεί τη νεοαποκτηθείσα γνώση και αισθάνεται ικανό να την αξιοποιήσει ή εφαρμόσει.

Η οργανωσιακή αλλαγή απαιτεί συνήθως τη μάθηση ενός καινούργιου τρόπου συμπεριφοράς ή δράσης, ενός καινούργιου συστήματος ή εργαλείου ή μιας καινούργιας διαδικασίας ή πρακτικής. Επομένως, η μαθησιακή της διάσταση δεν θα

πρέπει ούτε να παραγνωρίζεται, ούτε να υποτιμάται. Άλλωστε, τα τελευταία χρόνια η απαίτηση για συνεχή μάθηση σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, έχει συνδεθεί με την ικανότητα του οργανισμού να εξελίσσεται και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος (Argyris, 1999; Pedler et al, 1997; Senge, 1990).

6.4. Διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή

6.4.1. Αντιδράσεις στην αλλαγή

Η αλλαγή συνεπάγεται μία μετακίνηση από την υπάρχουσα κατάσταση, η οποία συνήθως ενεργοποιεί αντανakλαστικά αντίδρασης σε όλους όσοι θεωρούν πως τίθενται εν αμφιβόλω τα κεκτημένα τους και κινδυνεύουν να υποστούν απώλειες τα ατομικά ή συλλογικά τους συμφέροντα. Η αντίσταση αυτή όταν εκλαμβάνει έντονα αρνητικές τιμές, αποτελεί μία από τις κυριότερες αιτίες αποτυχίας των προγραμμάτων οργανωσιακής αλλαγής και για το λόγο αυτό, η αντιμετώπισή της θα πρέπει να τυγχάνει ειδικής μέριμνας.

Προφανώς, οι στάσεις των εργαζομένων έναντι της αλλαγής δεν είναι πάντα αρνητικές, ούτε πάντα έντονες (βλ. Διάγραμμα 6.3). Υπάρχουν περιπτώσεις που η όλη προσπάθεια βρίσκει εξαρχής υποστήριξη, ειδικά όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός δυσaráσκειας από την υφιστάμενη κατάσταση ή υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης στο φορέα της αλλαγής ή τέλος, αν αναμένονται σημαντικά οφέλη σε προσωπικό ή συλλογικό επίπεδο. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν με αδιαφορία την αλλαγή, κυρίως αν θεωρούν ότι δεν τους αφορά άμεσα ή έχουν προεξοφλήσει την έκβασή της.

Σχήμα 6.3: Στάσεις των εργαζομένων έναντι της αλλαγής



Οι λόγοι που οδηγούν στην αρνητική αντίδραση στην αλλαγή, έχουν απασχολήσει εκτενώς τη διεθνή βιβλιογραφία (Pardo-del-Val & Martinez-Fuentes, 2003). Η αντίσταση στην αλλαγή και πέραν των ζητημάτων ιδιοσυγκρασίας ή προσωπικότητας που αναλύθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, μπορεί να εκπηγάζει από διάφορους λόγους που συναρτώνται της αντίληψης, της συναισθηματικής κατάστασης ή της κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, οι αιτίες που προκαλούν συνήθως την αντίσταση, είναι οι εξής:

(α) Αιτίες που συνδέονται με προβλήματα αντίληψης

1. *Στερεότυπα*: Τα στερεότυπα, ήτοι οι αντιλήψεις που έχουν εμπεδωθεί και δεν παίρνουν υπόψη τους τα δεδομένα της εμπειρίας, αλλά χρησιμεύουν για να κρίνουν και να αξιολογήσουν τα πράγματα με βάση μια εκ των προτέρων καθορισμένη οπτική γωνία, μπορεί να παρεμποδίσουν ή να υπονομεύσουν την προσπάθεια για αλλαγή. Για παράδειγμα, η στερεοτυπική θεώρηση της ηγεσίας ενός οργανισμού ως εξορισμού εχθρικής για τα συμφέροντα των εργαζομένων, μπορεί να οδηγήσει στην εκ προοιμίου απόρριψη κάθε αλλαγής ανεξαρτήτως της ορθότητας ή της αξίας της.

2. *Έλλειψη πληροφοριών*: Η έλλειψη πληροφοριών μπορεί να αποβεί μοιραία για ένα πρόγραμμα αλλαγής. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν επαρκή πληροφόρηση τόσο για τις φάσεις της αλλαγής και το τελικό στόχο της, όσο και για τα όσα αφορούν την προσωπική τους εμπλοκή στη διαδικασία αλλαγής. Η έλλειψη ικανής πληροφόρησης μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες και εσφαλμένες αντιλήψεις, μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερο άγχος και ανασφάλεια και εντέλει ενδέχεται να υπονομεύσει την επιτυχή μετάβαση στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

3. *Αδυναμία κατανόησης*: Η αδυναμία κατανόησης της ανάγκης για αλλαγή, των προϋποθέσεων επιτυχούς πραγματοποίησης μιας αλλαγής και των ενεργειών που πρέπει να αναληφθούν σε προσωπικό ή ατομικό επίπεδο, μπορεί να οφείλεται σε προβλήματα που συνδέονται π.χ. με το γνωσιακό εύρος και βάθος των εργαζομένων, το βαθμό εξειδίκευσης ή δυσκολίας της αλλαγής κ.λπ. Για το λόγο αυτό, η επικοινωνία θα πρέπει να γίνεται με κατάλληλο τρόπο που θα εξασφαλίζει ότι το μήνυμα είναι σαφές και εύκολα αντιληπτό, ενώ δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται η μαθησιακή διάσταση της όλης διαδικασίας.

4. *Υποκειμενικότητα*: Κάθε άτομο αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την αλλαγή, καθώς η αντίληψη που διαμορφώνει συναρτάται των ιδεών, των

προκαταλήψεων, των ιδεολογιών, των πιστεύω και των προσλαμβανουσών του. Για παράδειγμα, μία προσπάθεια ιδιωτικοποίησης ενός δημόσιου οργανισμού, μπορεί να συναντήσει αντιδράσεις που συνδέονται με την ιδεολογική τοποθέτηση κάποιων εργαζομένων.

(β) *Αιτίες που συνδέονται με συναισθηματικούς λόγους*

1. *Χαμηλή ανοχή στην αβεβαιότητα*: Κάποιοι άνθρωποι εμφανίζουν υψηλότερη ανοχή στην αβεβαιότητα και είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν μεγαλύτερα ρίσκα (risk lovers), ενώ κάποιοι άλλοι εμφανίζονται πιο επιφυλακτικοί (risk averters) και προσπαθούν να τα αποφύγουν. Κατά κανόνα, η χαμηλότερη ανοχή στην αβεβαιότητα δημιουργεί συνθήκες αντίστασης στην αλλαγή.

2. *Επικριτική προδιάθεση*: Πολλές φορές μέσα σε έναν οργανισμό διαμορφώνονται επικριτικές στάσεις και συμπεριφορές, από ανθρώπους που -είτε για λόγους ιδιοσυγκρασίας, είτε από ιδιοτέλεια και προσπάθεια για προσωπική επιβεβαίωση- λαμβάνουν αρνητική θέση έναντι μίας νέας ιδέας, συχνά χωρίς να διατυπώνουν αντιπροτάσεις. Η επικριτική προδιάθεση έχει ως στόχο να υποβαθμίσει την ανάγκη για αλλαγή και τους όσους την υποστηρίζουν, να επισημάνει τις αδυναμίες στην προτεινόμενη προσέγγιση και εντέλει να υπονομεύσει την προσπάθεια, δημιουργώντας ευρύτερες συμμαχίες αντίστασης.

3. *Παρορμητισμός ή Συναισθηματική αστάθεια*: Συχνά, η έκφραση της αντίθεσης σε μία αλλαγή μπορεί να εδράζεται σε λόγους που έχουν να κάνουν με το θυμικό ή τη συναισθηματική διάθεση της στιγμής. Οι πρώτες εντυπώσεις είναι συνήθως κρίσιμες για τη διαμόρφωση μίας θετικής συναισθηματικής στάσης.

4. *Χαμηλή προσαρμοστικότητα*: Η αντίσταση σε μία αλλαγή συναρτάται του βαθμού προσαρμοστικότητας και ευελιξίας του προσωπικού. Η πρόσδεση σε παγιωμένους ρόλους, στάσεις και συμπεριφορές μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προσχώματα, καθώς θα πρέπει να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για την εγκατάλειψη της υφιστάμενης κατάστασης και τη μετακίνηση στη νέα.

5. *Φόβος*: Η αβεβαιότητα μπορεί να προκαλέσει στους εργαζομένους το αίσθημα του φόβου, καθώς η αλλαγή μπορεί να φέρει ανακατατάξεις που θεωρούν πως θα τους επιβαρύνουν ή που δεν θα είναι εύκολο να τις διαχειριστούν. Σύμφωνα με τον O'Grady (1994) υπάρχουν πέντε μορφές φόβου έναντι της αλλαγής: ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος αποτυχίας, ο φόβος δέσμευσης, ο φόβος μη αποδοχής και ο φόβος επιτυχίας.

(γ) *Αιτίες που συνδέονται με ζητήματα κουλτούρας*

1. *Ταμπού:* Η προκατάληψη και η άρνηση κάθε αμφισβήτησης επί συγκεκριμένου ζητήματος μπορεί να αποτελέσουν εμπόδια στην προσπάθεια για αλλαγή. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια αρκετοί οργανισμοί σε χώρες της δυτικής Ευρώπης έχουν προχωρήσει στην άρση της πενθήμερης εργασίας, απόφαση που συνάντησε όμως έντονες αντιδράσεις και αντιμετωπίστηκε με καχυποψία όχι μόνο από τις διοικήσεις, αλλά και από τους εργαζόμενους.
2. *Εμμονή στην παράδοση:* Οι οργανισμοί τείνουν να διαμορφώνουν παραδόσεις, οι οποίες όμως μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο σε μία προσπάθεια αλλαγής. Για παράδειγμα, μία εργασιακή πρακτική που ακολουθείται για πολλά χρόνια και η παραδοχή της αποτελεσματικότητάς της είναι γενικώς παγιωμένη, δύσκολα ανατρέπεται.
3. *Μοιρολατρία:* Η πεποίθηση ότι τίποτα στην πραγματικότητα δεν μπορεί να αλλάξει και ότι κάθε προσπάθεια θα καταλήξει στο κενό, δημιουργεί αρνητικό κλίμα και μπορεί να καταδικάσει τη διαδικασία αλλαγής σε αποτυχία. Η μοιρολατρική προσέγγιση των πραγμάτων μπορεί να είναι αποτέλεσμα χρόνιας απαξίωσης, οργανωσιακής καθήλωσης ή χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης.

Η αντιμετώπιση των ως άνω εμποδίων, δεν είναι σε καμία περίπτωση εύκολη υπόθεση. Για παράδειγμα, η υπερπήδηση των εμποδίων κουλτούρας, προϋποθέτει συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια, η οποία μάλιστα δεν είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

6.4.2. Φάσεις αντίδρασης στην αλλαγή

Σε προσωπικό επίπεδο, η αντιμετώπιση της αλλαγής διέρχεται από διαδοχικές φάσεις που εκκινούν από την άρνησή της και καταλήγουν στην αποδοχή, την προσαρμογή και την παγίωση της νέας κατάστασης. Πιο συγκεκριμένα, οι φάσεις αυτές είναι:

(α) *Φάση της άρνησης (denial):* Μία από τις πλέον συνήθεις αρχικές αντιδράσεις είναι η άρνηση της ανάγκης για αλλαγή. Πολλοί άνθρωποι προτιμούν τη βεβαιότητα μίας παγιωμένης και γνωστής κατάστασης, ακόμα και αν γνωρίζουν πως έχει σοβαρές αδυναμίες, από τη μετακίνηση σε μία νέα και άγνωστη κατάσταση που μπορεί να συνεπάγεται μεταβολές στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Για το λόγο αυτό,

τείνουν να λαμβάνουν επικριτική στάση έναντι της αλλαγής υπερτονίζοντας τα αρνητικά ή τους κινδύνους και υποστηρικτική στάση έναντι της υφιστάμενης κατάστασης, υποτιμώντας τις όποιες αδυναμίες της. Εάν η αλλαγή είναι ξαφνική, μεγάλης εμβέλειας και έντασης, τότε η άρνηση μπορεί σύντομα να μεταβληθεί σε παράλυση. Υπό αυτές τις συνθήκες, το αποτέλεσμα είναι μία αίσθηση έκπληξης και αδυναμίας αντίδρασης που ακυρώνει τη δυνατότητα για σχεδιασμό, για ανάληψη ενεργειών προς κάποια κατεύθυνση ή ακόμα και δυσκολεύει την ικανότητα κατανόησης των όσων συμβαίνουν (Adams et al., 1976). Εάν η αλλαγή είναι μικρότερη και οι συνέπειές της δεν εκλαμβάνονται ως ιδιαίτερα δραματικές, τότε η άρνηση μπορεί να είναι ασθενέστερη.

(β) *Φάση της άμυνας (defence)*: Όταν γίνει συνείδηση πως η αλλαγή δεν μπορεί να αγνοηθεί ή να αποφευχθεί, οι άνθρωποι έρχονται πλέον αντιμέτωποι με την πρόκληση της διαχείρισής της. Στη φάση αυτή, το αρχικό άγχος μπορεί να μετεξελιχθεί σε πιο βαθιά συναισθήματα στεναχώριας ή κατάθλιψης, εάν και εφόσον η αλλαγή συνεπάγεται σημαντικές συνέπειες στην καθημερινότητα του ατόμου (π.χ. αν επιβάλλει μετεγκατάστασή του σε άλλη πόλη λόγω μίας μετάθεσης). Για το λόγο αυτό, μπορεί να αναπτυχθούν στρατηγικές άμυνας και περιφρούρησης των όποιων κεκτημένων, των υφιστάμενων συνθηκών εργασίας ή του αντικειμένου / πεδίου εργασίας.

(γ) *Φάση της απαγκίστρωσης (discarding)*: Η απαγκίστρωση από το παρελθόν είναι μία δύσκολη διαδικασία και κάποιοι δεν καταφέρνουν ποτέ να την επιτύχουν. Εντούτοις, η υπέρβαση της προσκόλλησης στην προηγούμενη κατάσταση, μπορεί να επιτρέψει στο άτομο να ατενίσει με μεγαλύτερη αισιοδοξία στο μέλλον και να διαμορφώσει νέες προσδοκίες. Ως αποτέλεσμα, οι φόβοι και τα άγχη του παρελθόντος υποχωρούν και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για προσαρμογή στη νέα κατάσταση. Στη φάση αυτή, τα άτομα μπορεί να αντιμετωπίσουν με πιο παραγωγικό και ωφέλιμο τρόπο τα προβλήματα, προσπαθώντας να τα επιλύσουν, ενώ μπορεί επίσης να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή ακόμα και να αναπτύξουν ηγετικές συμπεριφορές. Η αλλαγή αντίληψης έναντι της αλλαγής και η συνείδηση του αναπόφευκτού, αναγκάζει σε μετατόπιση.

(δ) *Φάση της προσαρμογής (adaptation)*: Τα άτομα ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος και προσπαθούν να διαμορφώσουν κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες. Η συγκέντρωση πληροφοριών και η μάθηση, αποτελούν βασική προϋπόθεση για την ομαλή προσαρμογή στη νέα κατάσταση.

(ε) *Φάση της εσωτερικοποίησης (internalization)*: Η προσαρμογή των ανθρώπων στην αλλαγή αποτελεί το αποφασιστικό βήμα για την παγίωσή της. Νέα συστήματα, διαδικασίες, σχέσεις ή συμπεριφορές έχουν δομηθεί και το στοίχημα είναι η διατήρησή τους στο χρόνο και η αποφυγή επανόδου στην προηγούμενη κατάσταση.

6.4.3. Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η αντιμετώπιση της αντίστασης συνιστά κρίσιμη προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε διαδικασίας αλλαγής –κυρίως στις περιπτώσεις που η αντίσταση λαμβάνει έντονα αρνητικό πρόσημο. Οι πλέον συνήθεις τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης, είναι:

(α) *Στοχοθεσία (Goal setting)*: Η διαμόρφωση συγκεκριμένων και ξεκάθαρων στόχων μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση της αλλαγής και να μειώσει την ένταση της αντίστασης.

(β) *Διαμόρφωση συστήματος ανταμοιβών (Reward system)*: Η πρόσδεση των στόχων αλλαγής με ηθικές ή υλικές ανταμοιβές μπορεί να λειτουργήσει ιδιαίτερα θετικά, υπό τον όρο βέβαια ότι οι ανταμοιβές αυτές εκλαμβάνονται ως σημαντικές και ελκυστικές για τον εργαζόμενο.

(γ) *Συμμετοχή των εργαζόμενων (Participation)*: Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευσή τους και να τους μετατρέψει σε κύριους (owners) της προσπάθειας. Η απόδοση ρόλων, η ενίσχυση της ανάληψης πρωτοβουλιών και δράσεων εντός του πλαισίου της αλλαγής και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, καθιστά τη διαδικασία πιο ανοιχτή και άρα ελκυστική στους εργαζόμενους.

(δ) *Διαχείριση άγχους και ενισχυτική στήριξη (employee stress management and wellness)*: Η συστηματική προσπάθεια διαχείρισης του άγχους και η ενισχυτική στήριξη των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην άμβλυνση των

αντιστάσεων που συνδέονται με τα ψυχολογικά προβλήματα προσαρμογής στη νέα κατάσταση.

(ε) *Επικοινωνία (Information)*: Η συνεχής και συστηματική πληροφορία με χρήση κατάλληλων μέσων, μπορεί να μειώσει το αίσθημα ανασφάλειας και άγχους και να λειτουργήσει καθησυχαστικά, αμβλύνοντας τις αντιστάσεις (βλ. κεφάλαιο 6.2).

6.4.4 Η θετική διάσταση της αντίστασης

Η αντίσταση στην αλλαγή συνήθως εκλαμβάνεται ως μία αρνητική εξέλιξη που θα πρέπει με κάποιον τρόπο να καμφθεί. Εντούτοις, η αντίσταση μπορεί να συνεπάγεται και θετικές επιπτώσεις για τον οργανισμό, καθώς δεν είναι πάντα και αυταπόδεκτα επιζήμια. Πιο συγκεκριμένα, η αντίσταση μπορεί να αναδείξει σφάλματα, αδυναμίες ή παραλήψεις στη διαδικασία της αλλαγής, ενώ μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις μίας δημιουργικής διαπραγμάτευσης που θα οδηγήσει σε ευρύτερες συναινέσεις και θα εξασφαλίσει καλύτερο αποτέλεσμα. Επιπλέον, η αντίσταση συνιστά ενεργητική στάση και κατά κανόνα αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι απαθείς, παθητικοί ή εξ ορισμού συγκαταβατικοί έναντι της αλλαγής, αλλά τουναντίον διαθέτουν συγκεκριμένη άποψη και δεν διστάζουν να την εκφράσουν.

6.5. Διαχείριση Ετοιμότητας για αλλαγή

Η ετοιμότητα για αλλαγή (change readiness) συνήθως αξιολογείται σε δύο επίπεδα: (α) στη επιχειρησιακή ετοιμότητα του οργανισμού να ανταπεξέλθει στην αλλαγή (σε όρους επάρκειας υλικοτεχνικών πόρων, χρηματοδότησης, ανθρωπίνων πόρων και τεχνογνωσίας) και (β) στην ψυχολογική ετοιμότητα των εργαζομένων του οργανισμού να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της αλλαγής και να συμβάλουν στην υλοποίησή της. Ενώ η ετοιμότητα σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι πιο εύκολα αντιληπτή, μετρήσιμη και άρα διαχειρίσιμη, το ατομικό/ψυχολογικό επίπεδο ετοιμότητας συνιστά μία πολύ πιο σύνθετη παράμετρο που φαίνεται πως επηρεάζεται από τα εξής (Armenakis et al, 1993):

- την πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στην αλλαγή (change-specific efficacy),
- την παραδοχή του ατόμου ότι η αλλαγή είναι κατάλληλη για τον οργανισμό (appropriateness),

- την πεποίθηση του ατόμου ότι υπάρχει δέσμευση του οργανισμού και της ηγεσίας του έναντι της αλλαγής (management support), και
- την προσδοκία του ατόμου για προσωπικά οφέλη που θα προκύψουν από την αλλαγή (personal valence).

Υψηλός βαθμός ετοιμότητας για αλλαγή οδηγεί σε υψηλή δέσμευση των εργαζομένων στην όλη διαδικασία και επομένως μπορεί να επηρεάσει θετικά την έκβασή της (Ingersoll, 2000). Σύμφωνα με τους Prochaska et al (1994) οι φάσεις από τις οποίες διέρχονται οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν την πρόκληση της αλλαγής και αναφορικά με την προετοιμασία τους ως προς αυτήν, είναι:

(α) *Προ-ενατένιση (precontemplation)*: Αρχικά, η ανάγκη για αλλαγή δεν είναι συνειδητή ή αποδεκτή και επομένως ο βαθμός ετοιμότητας είναι εξαιρετικά χαμηλός. Σε αυτή τη φάση, ο προβληματισμός παραμένει σε ένα αφηρημένο επίπεδο και το άτομο γενικά θεωρεί πως τα πράγματα δεν θα αλλάξουν.

(β) *Ενατένιση (contemplation)*: Στη δεύτερη φάση, η ανάγκη για αλλαγή αρχίζει να σχηματίζεται. Το άτομο προσπαθεί να προσδιορίσει το πρόβλημα, να εντοπίσει τις αιτίες του και να αναζητήσει πιθανές λύσεις. Εντούτοις δεν είναι ακόμα βέβαιο ότι θα αναλάβει δράση.

(γ) *Προετοιμασία (preparation)*: Το άτομο κινητοποιείται και αναλαμβάνει δράση, ξεκινώντας την προετοιμασία του ενόψει της αλλαγής. Σε αυτή τη φάση, μπορεί να κοινοποιήσει την πρόθεσή του και να δεσμευθεί υπέρ της αλλαγής.

(δ) *Δράση (action)*: Σε αυτή τη φάση το άτομο προχωράει στην ανάληψη δράσεων με σκοπό την υλοποίηση της αλλαγής. Όπως είναι προφανές, αυτή η φάση απαιτεί υψηλό βαθμό δέσμευσης χρόνου και ενέργειας.

(ε) *Διατήρηση (maintenance)*: Εν συνεχεία, το άτομο προσπαθεί να εδραιώσει τα οφέλη που έχει επιτύχει και να αντιμετωπίσει τα κόστη ή τα προβλήματα που έχουν προκύψει.

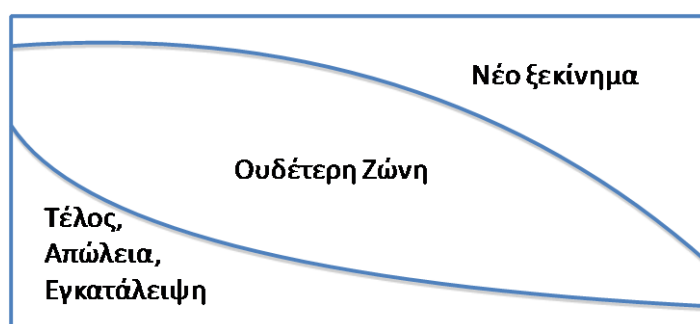
(στ) *Τερματισμός (termination)*: Στην τελευταία αυτή φάση, το άτομο παύει τις ενέργειές του, καθώς εκτιμά ότι η αλλαγή έχει φθάσει στην τελική της έκβαση.

6.6. Διαχείριση Ανοχής Ασάφειας/ Αβεβαιότητας/ Πολυπλοκότητας

Η αλλαγή είναι μία σύνθετη διαδικασία που ακόμα και στις πιο ιδανικές συνθήκες, ενέχει κάποιο βαθμό αβεβαιότητας ως προς την τελική της έκβαση. Η αβεβαιότητα αυτή μπορεί να προκαλέσει ψυχολογική πίεση, δυσχεραίνοντας την προσαρμογή στη

νέα κατάσταση ή και υπονομεύοντας την όλη προσπάθεια. Η μετάβαση ξεκινά άλλωστε πάντα με την εγκατάλειψη της προηγούμενης κατάστασης, η οποία ήταν γνωστή και επομένως σε κάποιο βαθμό διαχειρίσιμη. Για παράδειγμα, η μετακίνηση ενός εργαζομένου σε μία άλλη Διεύθυνση, ακόμα κι αν συνοδεύεται με υπηρεσιακή του ανέλιξη ή καλύτερους όρους εργασίας και αμοιβής, συνεπάγεται εγκατάλειψη του προηγούμενου εργασιακού του περιβάλλοντος που περιελάμβανε ένα δίκτυο συναδέλφων και συνεργατών, τους οποίους γνώριζε και με τους οποίους είχε αναπτύξει ένα πλέγμα σχέσεων.

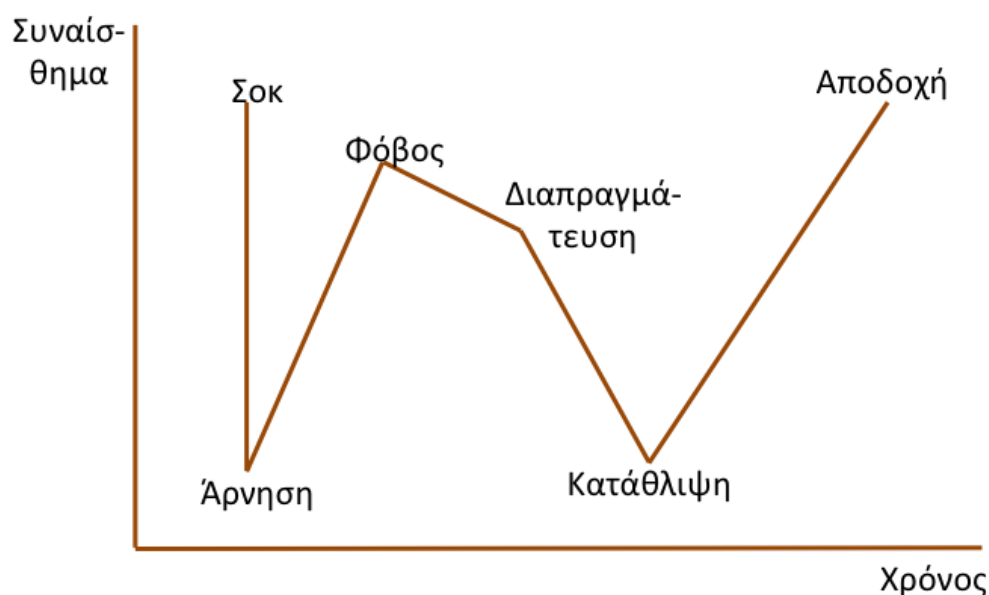
Σχήμα 6.4: Οι τρεις φάσεις της μετάβασης



Πηγή: Bridges (2003)

Η εγκατάλειψη αυτή αποτελεί σύμφωνα με τον Bridges (2003) την πρώτη και πιθανώς πιο τραυματική από τις τρεις φάσεις της μετάβασης (βλ. Σχήμα 6.4). Ακολουθεί η ενδιάμεση φάση της “ουδέτερης ζώνης”, κατά την οποία η παλαιά κατάσταση έχει εγκαταλειφθεί αλλά η νέα δεν έχει ακόμα σχηματιστεί. Στην Τρίτη φάση τέλος, η αβεβαιότητα μειώνεται καθώς το άτομο βρίσκεται πλέον αντιμέτωπο με τη νέα κατάσταση και δύναται να επεξεργαστεί και να αξιολογήσει τα χαρακτηριστικά της.

Σχήμα 6.5: Στάδια αντίδρασης της Kuebler-Ross



Σύμφωνα με ένα κλασικό μοντέλο της Kuebler-Ross που περιγράφει τα στάδια που περνάει ο άνθρωπος για να αποδεχτεί ένα θλιβερό γεγονός και το οποίο χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει και τις αντιδράσεις σε μία διαδικασία αλλαγής (Scire, 2007), η πρώτη αντίδραση είναι το σοκ, το οποίο διαδέχεται η άρνηση και ο φόβος ή ο θυμός (Σχήμα 6.5). Εν συνεχεία, το άτομο εισέρχεται σε μία φάση διαπραγμάτευσης, προσπαθώντας να εξασφαλίσει τουλάχιστον κάποια οφέλη ή να διασώσει οτιδήποτε θεωρεί πως μπορεί να διατηρήσει από την προηγούμενη κατάσταση. Τα τελευταία στάδια είναι της κατάθλιψης, όπου το άτομο αντιλαμβάνεται πλέον το αναπόδραστο της αλλαγής και εντέλει, της αποδοχής της νέας κατάστασης.

Όταν αντιμετωπίζει μία κατάσταση αβεβαιότητας, το άτομο αναπτύσσει μία από τις ακόλουθες αντιδράσεις:

(α) *Πληροφόρηση* (Questioning): Το άτομο προσπαθεί να συγκεντρώσει πληροφορίες για την κατάσταση, θέτοντας ερωτήσεις ή αναζητώντας στοιχεία. Σκοπός του είναι να κατανοήσει σε μεγαλύτερο βάθος αυτό που συμβαίνει και να πιθανολογήσει την εξέλιξή του.

(β) *Κοινωνικοποίηση* (Socializing): Η επικοινωνία και επαφή με τους άλλους αποτελεί βασικό μέσο για αναζήτηση συναισθηματικής κάλυψης, στήριξης ή εδραίωσης συμμαχιών. Σκοπός του ατόμου είναι να μάθει τον τρόπο που

αντιμετωπίζουν οι υπόλοιποι την αβεβαιότητα και να μάθει τις στρατηγικές που σκοπεύουν να ακολουθήσουν.

(γ) *Διαφοροποίηση* (Hedging): Το άτομο εξετάζει εναλλακτικές διαφυγής ή διασποράς του κινδύνου που αντιμετωπίζει. Αξιολογώντας τις πιθανότητες, προσπαθεί να δράσει προληπτικά για να αποφύγει αρνητικές επιπτώσεις ή έστω να τις αντισταθμίσει.

(δ) *Απόκρυψη/Διαφυγή* (Hiding): Το άτομο προσπαθεί να ξεφύγει από την κατάσταση, μέσω της μη συμμετοχής ή παρουσίας του σε αυτήν. Σκοπός είναι να αποφύγει την έκθεσή του στην κατάσταση, ελπίζοντας πως με αυτόν τον τρόπο θα περιορίσει τις αρνητικές της επιπτώσεις.

6.7. Συμμετοχή υπαλλήλων στην οργανωτική αλλαγή

Η συμμετοχή των ανθρώπων στη διαδικασία αλλαγής συνιστά έναν από τους πλέον αποτελεσματικούς τρόπους για τη δέσμευση και την ομαλή προσαρμογή τους σε αυτήν. Τα βασικά πλεονεκτήματα της συμμετοχής συνοψίζονται ως εξής:

- Καλλιέργεια αισθήματος ιδιοκτησίας της αλλαγής και δέσμευσης έναντι αυτής.
- Υψηλότερη κατανόηση και καλύτερη αντίληψη της αλλαγής.
- Δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και προϋποθέσεις για καλύτερες αποφάσεις.
- Ανάπτυξη συλλογικότητας και καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας έναντι της αλλαγής.
- Δημιουργία περισσότερων υποστηρικτών / φορέων της αλλαγής.
- Άμβλυνση της αβεβαιότητας και του άγχους.
- Ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αίσθησης ότι επενδύεται αξία στους ανθρώπους.

Εντούτοις, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που δεν θα πρέπει να υποτιμηθούν:

- Υψηλότερη απαίτηση χρόνου, κυρίως στις πρώτες φάσεις της διαδικασίας αλλαγής, καθώς θα πρέπει να ενημερωθούν, να διατυπώσουν απόψεις και να αναλάβουν ρόλους περισσότεροι άνθρωποι.
- Μεγαλύτερος κίνδυνος για ασυνεννοησία, σύγχυση και έλλειψη συντονισμού.

Μία δύσκολη απόφαση που θα πρέπει να ληφθεί εξ αρχής αφορά τον προσδιορισμό του κατάλληλου αριθμού ατόμων που θα εμπλακούν στη διαδικασία αλλαγής, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα ως άνω πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα. Ο βέλτιστος αριθμός εμπλεκόμενων, συνήθως προκύπτει από την συνεκτίμηση των παρακάτω παραμέτρων:

- Πολυπλοκότητα της αλλαγής.

- Αναμενόμενη αντίσταση στην αλλαγή και αναμενόμενος βαθμός δυσαρέσκειας.
- Ικανότητα/ευχέρεια ατόμων να συμμετάσχουν στη διαδικασία της αλλαγής.
- Αναμενόμενες επιπτώσεις της αλλαγής (θετικές; αρνητικές;)
- Πιθανότητα ανάπτυξης φημών, παρερμηνειών και σεναρίων.
- Οργανωσιακή κουλτούρα συμμετοχής.

6.8. Κίνητρα για την υποστήριξη της αλλαγής

Ανεξαρτήτως του βαθμού υποστήριξης της από το προσωπικό, η επιτυχία μίας διαδικασίας αλλαγής προϋποθέτει την εφαρμογή τακτικών παρακίνησης των εργαζομένων. Τα κίνητρα για την υποστήριξη της αλλαγής μπορεί να είναι αλτρουιστικά και να αφορούν την εν γένει βελτίωση και ενίσχυση του οργανισμού ή εγωιστικά και να αφορούν προσδοκώμενα οφέλη σε ατομικό επίπεδο. Μία συνήθης διάκριση των κινήτρων είναι ανάμεσα σε υλικές και ηθικές ανταμοιβές:

(α) Υλικές ανταμοιβές: Η διασύνδεση της διαδικασίας αλλαγής με κάποιου είδους υλική ανταμοιβή, μπορεί να προσφέρει σημαντικό κίνητρο. Η αύξηση του μισθού, η παροχή bonus ή ακόμα και η προαγωγή και ανέλιξη (που βεβαίως πέραν των υλικών ανταμοιβών, έχουν μία σημαντική διάσταση αναγνώρισης και κύρους) ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων στη διαδικασία και αποτελούν από όφελος σε προσωπικό επίπεδο.

(β) Ηθικές ανταμοιβές: Οι ηθικές ανταμοιβές όπως η αναγνώριση, η επιβράβευση και η εμπιστοσύνη μπορούν να τονώσουν την εργασιακή αυτοεκτίμηση και να συμβάλλουν θετικά στη διαδικασία της αλλαγής. Επίσης, οι κατακτήσεις και οι επιτυχίες που ενδεχομένως συνδέονται με την αλλαγή, ενισχύουν την αίσθηση του νικητή και μπορεί να συμβάλλουν στην εργασιακή αυτοπραγμάτωση, υπό την έννοια ότι προσφέρουν προκλήσεις και ευκαιρίες για αξιοποίηση ή ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η παρακίνηση μπορεί να νοηματοδοτήσει τις ενέργειες που αναλαμβάνονται εντός μίας διαδικασίας αλλαγής και να προσφέρει την απαραίτητη ώθηση, κυρίως σε φάσεις που το ηθικό των εργαζομένων είναι χαμηλό ή πρέπει να αντιμετωπίσουν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και άγχους.

Μελέτη Περίπτωσης: Η διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας και η διαχείριση των αντιστάσεων στην εταιρία Corus

Η χαλυβουργία Corus ιδρύθηκε το 1999, κατόπιν συγχώνευσης της British Steel με την ολλανδική Hoogovens, ενώ σήμερα είναι μέλος του τεράστιου Ομίλου επιχειρήσεων Tata. Η εταιρία απασχολεί 40.000 εργαζομένους και έχει την έδρα της στο Νιούπορτ της Νότιας Ουαλίας. Το 2005, η διοίκηση της εταιρίας αποφάσισε να υλοποιήσει ένα μεγάλο πρόγραμμα αλλαγής με στόχο να καταστήσει την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρίας πιο αποδοτική. Το πρόγραμμα έλαβε την κωδική ονομασία «Ταξίδι» (“Journey”) και επικεντρώθηκε στις αξίες και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων, αλλά και άμεσων συνεργατών της εταιρίας όπως οι εργολάβοι και οι προμηθευτές. Μέσω μίας διαδικασίας διαβούλευσης με συμμετοχή όλων των κοινών-στόχων, η ομάδα που επιφορτίστηκε με το έργο της αλλαγής κατέληξε στη διατύπωση οκτώ βασικών αξιών για την εταιρία, οι οποίες θα έπρεπε να αποτελέσουν τους νέους άξονες της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για αλλαγή ήταν:

- *Χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών:* μεγάλες καθυστερήσεις και λάθη στις παραδόσεις προς τους πελάτες.
- *Χαμηλή ανταγωνιστικότητα:* τα υψηλά κόστη της εταιρίας δεν της επέτρεπαν να αντιμετωπίσει τους πολύ φθηνότερους ανταγωνιστές από χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της ΝΑ Ασίας.
- *Χαμηλή ποιότητα παραγόμενων προϊόντων:* κάποιες παρτίδες προϊόντος (φύλλων χάλυβα) έπρεπε να επιστραφούν και να τύχουν νέας επεξεργασίας γιατί δεν τηρούσαν τις προδιαγραφές ποιότητας της εταιρίας.
- *Χαμηλό ηθικό του προσωπικού:* η δέσμευση των εργαζομένων έναντι της εταιρίας ήταν ισχυρή, αλλά ο βαθμός παρακίνησής τους πολύ χαμηλός.
- *Λόγοι που άπτονταν του εξωτερικού περιβάλλοντος:* εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, αλλαγή απαιτήσεων των πελατών, τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο, ζητήματα περιβαλλοντικής προστασίας και κοινωνικής ευθύνης.

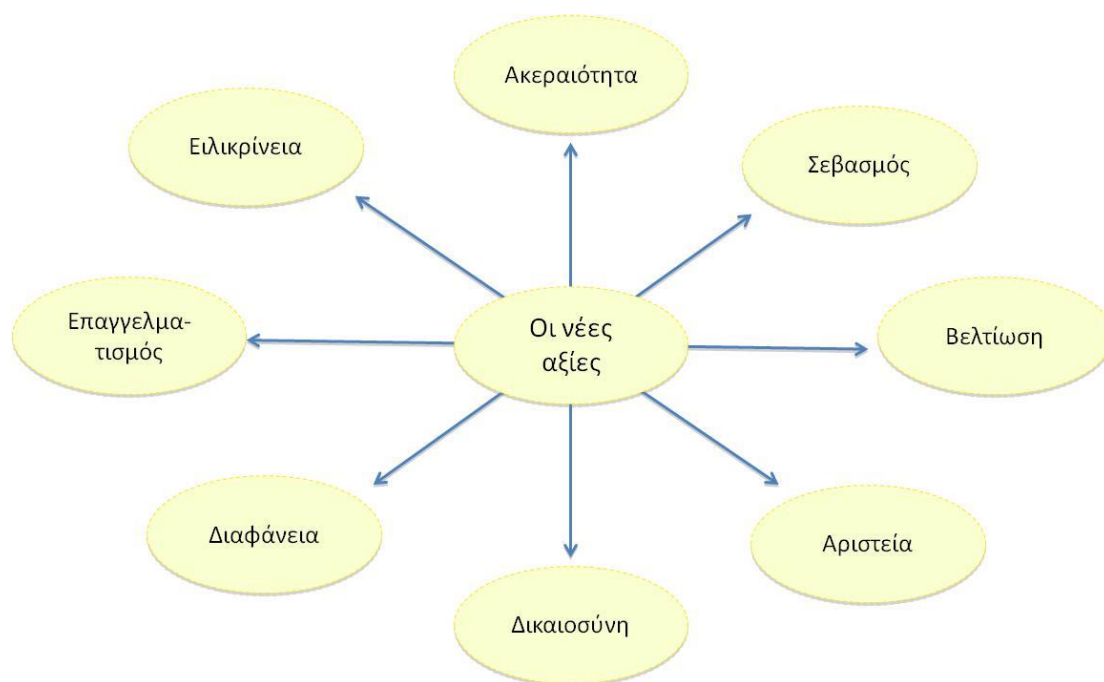
Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, η εταιρία είχε προχωρήσει σε εφαρμογή προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) για να ενισχύσει την παραγωγικότητά της, ενώ είχε μειώσει και το συνολικό αριθμό των εργαζομένων της, ανταποκρινόμενη στην ανάγκη για περιορισμό του κόστους. Οι πρωτοβουλίες αυτές απέδωσαν σε σημαντικό βαθμό καθώς το κόστος μισθοδοσίας έπεσε στο 13% των συνολικών δαπανών, ποσοστό ιδιαίτερα μικρό σε σχέση και με το μέσο όρο του κλάδου. Εντούτοις ο επόμενος στόχος ήταν να βρεθούν τρόποι παρακίνησης του προσωπικού.

Η Corus ήταν μία παραδοσιακή εταιρία με παγιωμένες εργασιακές πρακτικές. Οι εργαζόμενοι δεν ήταν εύκολα διατεθειμένοι να αλλάξουν τις συνήθειές τους ή τον τρόπο με τον οποίο εκτελούσαν τις εργασίες τους και αντιμετώπιζαν με φόβο και καχυποψία κάθε προσπάθεια αλλαγής. Επιπλέον, οι περικοπές θέσεων είχαν δημιουργήσει ένα τραυματικό κλίμα στην εταιρία και είχαν εντείνει την αβεβαιότητα. Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού είχε επίσης αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς η εταιρία συνήθιζε να επιβραβεύει την εμπειρία και τη δέσμευση ενός εργαζομένου (αλλά όχι την υψηλή του απόδοση) άρα λίγοι έφευγαν οικιοθελώς, ενώ από την άλλη ελάχιστες ήταν οι νέες προσλήψεις.

Μία από τις βασικές τεχνικές που χρησιμοποίησε η Corus για να αντιμετωπίσει την αντίσταση στο πρόγραμμα αλλαγής που σχεδίασε, ήταν η διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος στενής συνεργασίας και συμμετοχής των εργαζομένων σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας. Από την πρώτη στιγμή, η ομάδα αλλαγής φρόντισε να επικοινωνήσει τη σημασία του «Ταξιδιού», τα οφέλη σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο, αλλά και τους κινδύνους σε περίπτωση που το πρόγραμμα αποτύγχανε. Η σημασία της αλλαγής ενισχυόταν με δράσεις όπως η προβολή video προς τους managers, με θέμα τις προβληματικές εργασιακές συνθήκες στα εργοτάξια ή η διεξαγωγή έρευνας στα σχολεία της περιοχής, η οποία κατέγραψε πως τα παιδιά είχαν διαμορφώσει πολύ κακή άποψη για την εταιρία και κανένα δεν θα ήθελε να εργαστεί σε αυτήν ως ενήλικας.

Μία από τις πλέον επιτυχημένες πρωτοβουλίες ήταν το κάλεσμα προς κάθε εργαζόμενο να «εγγραφεί» στο πρόγραμμα αλλαγής. Με αυτόν τον τρόπο, επιτεύχθηκε η άμεση εμπλοκή τους και η ενεργή ενασχόλησή τους με το ζήτημα. Στη συνέχεια, μέσω συναντήσεων και ειδικών εργαστηρίων (workshops), οι εργαζόμενοι

απέκτησαν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στον προβληματισμό για θέματα κουλτούρας και αξιών, να καταθέσουν τις απόψεις και την εμπειρία τους, αλλά και να αναλάβουν πρωτοβουλίες στο πλαίσιο του προγράμματος. Με ένα πλέγμα μέσω άμεσης και έμμεσης επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα η έκδοση ενός εβδομαδιαίου δελτίου ενημέρωσης, η χρήση του εταιρικού διαδικτύου (intranet), η προβολή βίντεο (video) κ.ά, η Corus εξασφάλισε συνεχή ροή πληροφόρησης.



Στις αρχές του 2007, όλοι οι εργαζόμενοι έλαβαν ένα αναλυτικό φυλλάδιο που περιέγραφε τις αξίες του «Ταξιδιού» και τις στάσεις που αναμένονταν από αυτούς. Σύμφωνα με το νέο πλαίσιο, κάθε εργαζόμενος ενθαρρυνόταν να αναλαμβάνει την ευθύνη για την εργασία του, επιδεικνύοντας μεγαλύτερο επαγγελματισμό και συνέπεια, επισημαίνοντας για παράδειγμα ότι στο παρελθόν είχαν σημειωθεί τραγικά ατυχήματα λόγω αμέλειας ή κακής οδικής συμπεριφοράς. Το «Ταξίδι» εστίασε επίσης στην ανάγκη για αποφυγή παραβατικών συμπεριφορών, τονίζοντας εκ νέου τη σημασία της απαγόρευσης στη χρήση του αλκοόλ.

Η εστίαση στη βελτίωση εδραζόταν πλέον όχι στην επιβολή και την απειλή κυρώσεων, αλλά στην θέληση των εργαζόμενων να καλυτερεύσουν την επίδοσή τους, είτε αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες είτε ζητώντας ενισχυτική βοήθεια. Νέα κίνητρα θεσμοθετήθηκαν με ηθικές και υλικές ανταμοιβές για εκείνους που εμφάνιζαν υψηλότερη απόδοση και επιτύγχαναν σημαντική βελτίωση στο παραγόμενο έργο τους. Παράλληλα, έμφαση δόθηκε σε αξίες όπως ο σεβασμός, η ειλικρίνεια και η

ακεραιότητα, σε όλα τα επίπεδα της εσωτερικής ιεραρχίας, ενισχύοντας τη δέσμευση του οργανισμού σε ηθικές στάσεις και συμπεριφορές και εντέλει αποσκοπώντας στην αναβάθμισή του στον τρόπο που τον αντιμετωπίζουν όχι μόνο οι εργαζόμενοι, αλλά και οι συνεργάτες, οι προμηθευτές και η τοπική κοινωνία.

Σημαντική παράμετρος του προγράμματος ήταν η διαμόρφωση σαφών και συγκεκριμένων στόχων. Η ομάδα αλλαγής φρόντισε να επικοινωνήσει τις πρώτες νίκες, προκειμένου να ενδυναμώσει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διαδικασία και να ενισχύσει την παρακίνησή τους. Πράγματι, τα αποτελέσματα του προγράμματος ήταν θεαματικά και ήδη μετά την πρώτη φάση ολοκλήρωσής του, είχαν επιτευχθεί τα εξής:

- Η παραγωγή αυξήθηκε κατά 4,5% και το κόστος μειώθηκε κατά 20%.
- 5.000 εργαζόμενοι είχαν εγγραφεί στο πρόγραμμα αλλαγής.
- Σημαντική μείωση παρατηρήθηκε στις απουσίες (λόγω ασθένειας κ.λπ.).
- Σημαντική μείωση παρατηρήθηκε στον αριθμό των εργασιακών ατυχημάτων.

Η επικοινωνία αυτών των επιδόσεων εξέλαβε πανηγυρικό χαρακτήρα και ενίσχυσε ακόμα περισσότερο την συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή. Παρότι αρχικά, οι άνθρωποι της Corus δεν αντιμετωπίζουν θετικά την προοπτική της αλλαγής, η ορατή βελτίωση που επιτεύχθηκε, κατέστησε τους περισσότερους εξ αυτών σε υποστηρικτές και κοινωνούς της προσπάθειας.

Πηγές: <http://businesscasestudies.co.uk/>, Ιστοσελίδα της εταιρίας Tata

Ερωτήσεις:

1. Κατονομάστε τους τρόπους με τους οποίους επιχειρήθηκε η αντιμετώπιση της αντίστασης στην περίπτωση της εταιρίας Corus.
2. Ποια μέσα χρησιμοποίησε η εταιρία προκειμένου να επικοινωνήσει την αλλαγή στους εργαζόμενους; Με ποια κριτήρια πρέπει να επιλέγονται τα μέσα επικοινωνίας σε κάθε περίπτωση;
3. Ποιες είναι οι απαραίτητες προϋποθέσεις που μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία ενός προγράμματος αλλαγής;

Άσκηση Προσωπική αλλαγή

Προσδιορίστε μία κατάσταση ή μία συνήθεια που θέλετε να αλλάξετε και συμπληρώστε την παρακάτω φόρμα.

Αναγνώριση ανάγκης για αλλαγή (Awareness): Αναφέρετε τους λόγους για τους οποίους η αλλαγή είναι επιβεβλημένη. Αξιολογήστε πόσο σημαντικοί είναι αυτοί οι λόγοι για εσάς (π.χ. αποδίδοντάς τους τιμές από το 1 έως το 5).

Επιθυμία (Desire): Απαριθμήστε τα κίνητρα που έχετε για να προχωρήσετε σε αυτήν την αλλαγή. Αξιολογήστε τα πλεονεκτήματα για εσάς σε περίπτωση που επιτευχθεί η αλλαγή (π.χ. αποδίδοντάς τους τιμές από το 1 έως το 5).

Προσδιορισμός απαραίτητης γνώσης (Knowledge): Αναφέρετε τις δεξιότητες και γνώσεις που χρειάζονται για την υλοποίηση της αλλαγής, προσδιορίζοντας και το κόστος που θα απαιτηθεί για την απόκτησή τους. Αξιολογήστε το επίπεδο δεξιοτήτων που ήδη έχετε (π.χ. αποδίδοντάς του τιμές από το 1 έως το 5).

Προσδιορισμός επιπέδου ικανότητας (Ability): Λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες και γνώσεις που προσδιορίζονται στο προηγούμενο πεδίο, αξιολογήστε την ικανότητά σας να υλοποιήσετε την αλλαγή (π.χ. αποδίδοντας τιμή από το 1 έως το 5).

Ενίσχυση (Reinforcement): Αναφέρετε τους υποστηρικτικούς παράγοντες που μπορεί να βοηθήσουν στη διατήρηση της αλλαγής και την παγίωσή της. Αξιολογήστε τους υποστηρικτικούς αυτούς παράγοντες (π.χ. αποδίδοντάς τους τιμές από το 1 έως το 5).

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 7

Μηχανισμοί υποστήριξης και αξιολόγησης της οργανωτικής αλλαγής

ΗΜΕΡΑ 4^Η

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Παρακολουθούν αποτελεσματικά την υλοποίηση των δράσεων οργανωσιακής αλλαγής
- Κατανοούν τις απαιτήσεις αποτελεσματικής εποπτείας και διαρκούς βελτίωσης των προγραμμάτων αλλαγής μέσα από πρακτικές εφαρμογές

7.1 Απαιτούμενες δράσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής

Η αποτελεσματική εφαρμογή των προβλεπόμενων δράσεων του προγράμματος αλλαγής, απαιτεί την ενεργό συμμετοχή και την ανάληψη μίας σειράς υποστηρικτικών ενεργειών από το προσωπικό του φορέα και τους εμπλεκόμενους φορείς (Wirick 2009, PMI 2014). Οι ενέργειες αυτές υποστήριξης των δράσεων αλλαγής θα πρέπει να περιλαμβάνουν και να κατανέμονται στις εξής κατηγορίες:

- Ομάδα Α: Ενέργειες Προετοιμασίας Υλοποίησης Σχεδίου Δράσης
- Ομάδα Β: Ενέργειες Παρακολούθησης / Αξιολόγησης Προόδου Υλοποίησης Σχεδίου Δράσης
- Ομάδα Γ: Ενέργειες Υλοποίησης Παρεμβάσεων / Δράσεων Σχεδίου Μετάβασης

Ειδικότερα, η πρώτη και η δεύτερη ομάδα ενεργειών αφορούν στο επιτελικό επίπεδο υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής και εμπλέκουν τα κύρια ανώτερα στελέχη του φορέα. Η τρίτη ομάδα ενεργειών αφορά στο εκτελεστικό επίπεδο, δηλαδή στην υλοποίηση των παρεμβάσεων / δράσεων του προγράμματος ανασχεδιασμού και εμπλέκει στελέχη του φορέα (Wirick 2009, PMI 2014).

Ομάδα Α: Ενέργειες Προετοιμασίας Υλοποίησης Σχεδίου Δράσης

Η παρούσα ομάδα ενεργειών αφορά στην προετοιμασία της εκτέλεσης του συνόλου των παρεμβάσεων του Σχεδίου Μετάβασης με όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Η ομάδα ενεργειών επικεντρώνεται στην επιτελική διοίκηση / διαχείριση του συνόλου των παρεμβάσεων που προτείνονται στο Σχέδιο Δράσης, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχή και έγκαιρη υλοποίησή του με τις λιγότερες κατά το δυνατό ανασχές στην ολοκλήρωσή του εντός της περιόδου επιλεξιμότητας της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου.

Στο παραπάνω πλαίσιο, προτείνονται οι παρακάτω ενέργειες:

Καθορισμός	Υπεύθυνου	Συντονισμού	Σχεδίου	Μετάβασης
(Program Manager)				

Ο Υπεύθυνος Συντονισμού Σχεδίου Δράσης, ορίζεται από τον φορέα, ηγείται της υλοποίησης του συνόλου των παρεμβάσεων / δράσεων του Σχεδίου Δράσης, έχει την ευθύνη της εκτέλεσης του, καθώς και την ευθύνη γενικού συντονισμού του και βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία και επαφή με τη διοίκηση του φορέα, τους εμπλεκόμενους στην υλοποίηση παρέμβασης του Σχεδίου Μετάβασης αλλά και με

τους Υπευθύνους των Έργων (παρεμβάσεων / δράσεων), τους Φορέας των παρεμβάσεων / δράσεων, όταν αυτοί προκύψουν κατόπιν της διαγωνιστικής διαδικασίας.

Καθορισμός ομάδας υποστήριξης σχεδίου μετάβασης

Η συγκεκριμένη ενέργεια αφορά τη σύσταση εξειδικευμένης ομάδας εργασίας, στην οποία θα μετέχουν στελέχη του φορέα από το σύνολο των διευθύνσεων του και θα έχει ως αρμοδιότητα την επιλογή, εξειδίκευση, εφαρμογή και παρακολούθηση των απαιτούμενων δράσεων εφαρμογής του σχεδίου μετάβασης (Bryson 2014, Poister 2014, PMI 2014). Τα στελέχη της ομάδας εργασίας θα συμμετέχουν σε επιμέρους θεματικές υπο – ομάδες και θα συντονίζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με τον υπεύθυνο συντονισμού του Σχεδίου Μετάβασης για τη μετάβαση στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας του φορέα.

Επιλογή και εξειδίκευση δράσεων σχεδίου μετάβασης

Ο υπεύθυνος συντονισμού του Σχεδίου Μετάβασης– μετάβασης, σε συνεργασία με τα μέλη της ομάδας εργασίας, τους γενικούς διευθυντές και τη διοίκηση του φορέα θα επιλέξουν τις απαιτούμενες δράσεις που θα συμπεριληφθούν στο σχέδιο μετάβασης. Αφού ολοκληρωθεί η επιλογή των δράσεων του σχεδίου μετάβασης και η σύνθεση αυτών σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα δράσης, εν συνεχεία ο υπεύθυνος συντονισμού, με τα μέλη της ομάδας εργασίας θα προχωρήσουν στην ανάλυση των απαιτήσεων εφαρμογής των επιλεγέντων δράσεων και στον καθορισμό των διαδικασιών και του χρονισμού εφαρμογής τους.

Παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου μετάβασης

Κατόπιν εξειδίκευσης των δράσεων του σχεδίου μετάβασης και της έναρξης της υλοποίησής τους, θα λάβει χώρα η παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου μετάβασης. Παρακολούθηση της εφαρμογής και της εξέλιξης του σχεδίου μετάβασης η οποία θα βασιστεί στη λειτουργία του μηχανισμού παρακολούθησης των αλλαγών και στην τακτική επικοινωνία και διαβούλευση της ομάδας εργασίας με τα εμπλεκόμενα και αρμόδια στελέχη του φορέα (Poister 2014, Wirick 2009, Madison 2010). Η παρακολούθηση θα διεξάγεται βάσει ενός ολοκληρωμένου συστήματος δεικτών και οροσήμων των προβλεπόμενων δράσεων του σχεδίου μετάβασης, υποστηριζόμενων από τη χρήση του πληροφοριακού συστήματος MIS του φορέα και τη λειτουργία δράσεων και μηχανισμών συμμετοχικής παρακολούθησης, όπως ενδεικτικά αναφέρονται ομάδες εστιασμένης ανάλυσης – focus groups στελεχών του φορέα, τεχνικές συναντήσεις και διαβουλευτικές δράσεις (Poister 2014, PMI 2014).

Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγράμματος Ενημέρωσης

Η επιτυχής υλοποίηση του Σχεδίου Μετάβασης απαιτεί την παράλληλη υλοποίηση ενός Προγράμματος Επικοινωνίας και Ενημέρωσης, με σκοπό την καλύτερη δυνατή ενημέρωση των εμπλεκόμενων στελεχών, των εργαζομένων και των λοιπών φορέων που συνεργάζονται με το φορέα (Bryson 2014, Rainey 2010). Για την υλοποίηση ενός τέτοιου Προγράμματος απαιτείται η προετοιμασία ενός ολοκληρωμένου Επικοινωνιακού Σχεδίου, το οποίο βασίζεται σε ξεκάθαρη Επικοινωνιακή Στρατηγική.

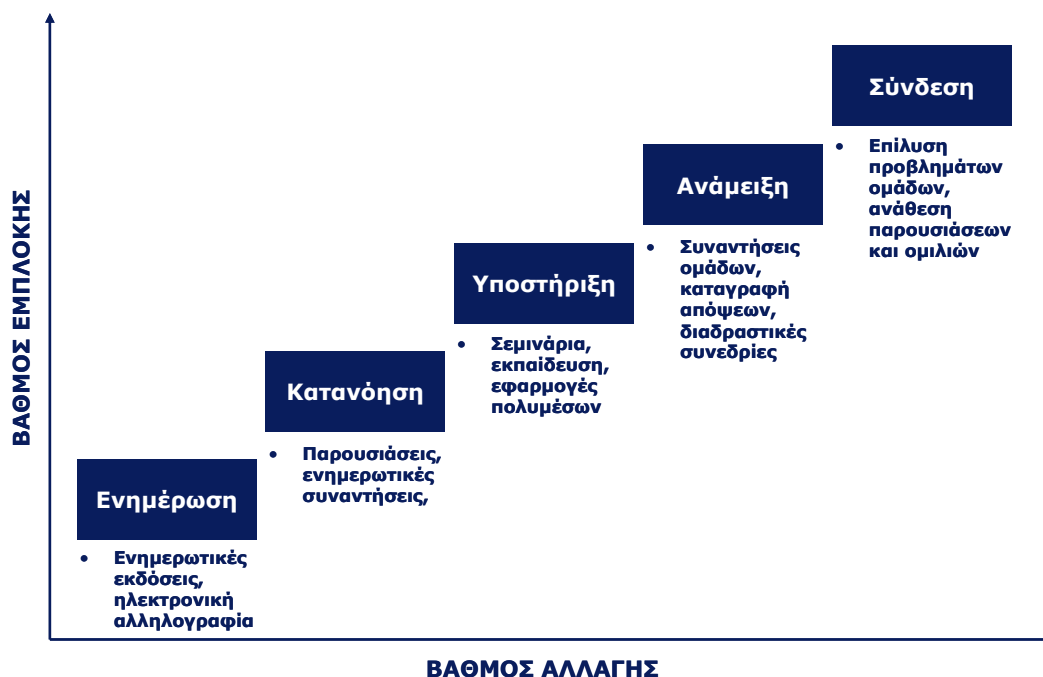
Με τον όρο **Επικοινωνιακό Σχέδιο** νοείται η γραπτή διατύπωση των επικοινωνιακών δράσεων, οι οποίες θα πρέπει να λάβουν χώρα για την υποστήριξη της υλοποίησης συγκεκριμένων στόχων, του χρονικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα γίνει η υλοποίηση αυτή, καθώς και του τρόπου με τον οποίο θα μετρηθούν τα αποτελέσματα του Σχεδίου Δράσης.

Με τον όρο **Επικοινωνιακή Στρατηγική** νοείται το έγγραφο στο οποίο προσδιορίζεται τη στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί για την μεταφορά κρίσιμων μηνυμάτων στους διάφορους συμμετέχοντες / εμπλεκόμενους. Μέσα από συγκεκριμένα βήματα επικοινωνίας που υπαγορεύει, το έγγραφο αυτό καθορίζει το πότε, από ποιόν, για ποιόν λόγο, τι ακριβώς και με ποιόν τρόπο θα υλοποιηθεί η εν λόγω στρατηγική.

Η προσέγγιση για την ανάπτυξη μιας επικοινωνιακής στρατηγικής και ενός επικοινωνιακού σχεδίου βασίζεται σε μια λογική συνέχεια βημάτων που εστιάζονται στον καθορισμό «ομάδων-κλειδιών» που επηρεάζονται από την υλοποίηση του Σχεδίου Μετάβασης από κρίσιμα μηνύματα που η συγκεκριμένη ομάδα πρέπει να λάβει, καθώς και κατάλληλους μηχανισμούς προώθησης των μηνυμάτων.

Όπως είναι προφανές, δεν αρκεί απλά η διαβεβαίωση ότι τα στελέχη, οι εργαζόμενοι και το ευρύτερο κοινό «κατανοούν» το αντικείμενο της επικοινωνίας: απαιτείται η ενεργός ανάμειξη και δέσμευσή τους στην όλη διαδικασία. Δεν θα πρέπει να υποτιμάται η δυσκολία μετάβασης από το στάδιο της απλής «ενημέρωσης» στο στάδιο της «κατανόησης». Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζεται μια σταδιακή διαδικασία που οδηγεί με δομημένο τρόπο τους συμμετέχοντες / εμπλεκόμενους από την απλή ενημέρωση στη σύνδεσή τους με το υπό υλοποίηση νέο Μοντέλο λειτουργίας του φορέα. Στον οριζόντιο άξονα αποτυπώνεται ο βαθμός της αλλαγής που επιφέρει το Σχέδιο Μετάβασης για τον φορέα και στον κάθετο άξονα ο βαθμός εμπλοκής του συμμετέχοντος στο υπό υλοποίηση Σχέδιο Δράσης:

Σχήμα 7.1. Σταδιακή διαδικασία εμπλοκής συμμετεχόντων/εμπλεκόμενων



Με βάση τα βήματα ανάπτυξης της επικοινωνιακής στρατηγικής και του αντίστοιχου σταδίου εμπλοκής, προσδιορίζονται συγκεκριμένες ενέργειες, τις οποίες καλείται να φέρει σε πέρας η Ομάδα Εργασίας του φορέα.

Με βάση την αντίληψη των εκάστοτε αναγκών του έργου, το Πρόγραμμα Επικοινωνίας θα πρέπει να δομείται σε τρεις Φάσεις:

- **Φάση 1: Κοινοποίηση των Αλλαγών.** Σε αυτή τη Φάση, το προσωπικό και οι λοιποί εμπλεκόμενοι ενημερώνονται για τις αποφάσεις του φορέα και τις σχεδιαζόμενες αλλαγές.
- **Φάση 2: Ειδική Ενημέρωση επί των νέων Κατευθύνσεων.** Κατά τη δεύτερη Φάση, υλοποιούνται ειδικές δράσεις ενημέρωσης προς επιλεγμένες ομάδες αποδεκτών των παρεμβάσεων (προτείνεται να γίνει εκκίνηση από τα δικαστήρια), σχετικά με τους στόχους και τις λεπτομέρειες υλοποίησης των κατευθύνσεων που αναμένεται να επαναπροσδιορίσει η υλοποίηση των παρεμβάσεων /δράσεων του Σχεδίου Δράσης.
- **Φάση 3: Προώθηση Ενιαίας Κουλτούρας.** Η τελευταία Φάση αφορά δράσεις ενημέρωσης που στοχεύουν στη διατήρηση της δέσμευσης του προσωπικού για συμμετοχή στις διαδικασίες αλλαγές, στη διασφάλιση του ομαλού κλίματος εργασίας και στην προώθηση / ενδυνάμωση της ενιαίας κουλτούρας σε κάθε διεύθυνση και οργανωτική μονάδα του ΦΟΡΕΑ, ο οποίος εμπλέκεται στην

υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης.

Ομάδα Β: Ενέργειες Παρακολούθησης / Αξιολόγησης Προόδου Υλοποίησης Σχεδίου Δράσης

Η παρούσα ομάδα ενεργειών αφορά στην παρακολούθηση της εκτέλεσης του συνόλου των παρεμβάσεων του Σχεδίου Μετάβασης και στην αξιολόγηση της προόδου υλοποίησης των παρεμβάσεων του Σχεδίου Δράσης (PMI 2014, Wirick 2009). Η ομάδα ενεργειών αναμένεται να διασφαλίσει τη συνεχή επικαιροποίηση του Σχεδίου Μετάβασης ως προς τους στόχους που τίθενται μέσω των παρεμβάσεων / δράσεων που περιλαμβάνει και ως προς τις προτεραιότητες που θέτει τον φορέα και το χρόνο υλοποίησής τους.

Εξασφάλιση συνέχειας και συνέπειας στην διοικητική υποστήριξη και στην ηγεσία

Η Οργάνωση και Στελέχωση του σχήματος διοίκησης διασφαλίζει την εύρυθμη και ομαλή πορεία του έργου, εξασφαλίζοντας παράλληλα την αποτελεσματική συνεργασία με τα Στελέχη των Αναδόχων των παρεμβάσεων.

Καθορισμός ρεαλιστικών προσδοκιών

Από την πλευρά του φορέα χρειάζεται να αναπτυχθεί μια ρεαλιστική προσέγγιση στον προσδιορισμό του πεδίου εφαρμογής και των προσδοκιών για τις δυνατότητες του έργου.

Μέριμνα για μετασχηματισμό ατόμων και οργανωτικής κουλτούρας μέσω αλλαγής της νοοτροπίας

Απαραίτητη κρίνεται η εις βάθος διείσδυση στις προσωπικές στάσεις και συμπεριφορές των στελεχών που θα υποβληθούν και θα εφαρμόσουν την αλλαγή, τα οποία ενδεχομένως να προβάλουν αντίσταση. Η σωστή ενημέρωση και ευαισθητοποίηση από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης θα τονώσει την ψυχολογική ασφάλεια των εν λόγω στελεχών.

Αξιολόγηση και μέτρηση αποτελεσμάτων του νέου μοντέλου λειτουργίας

Ο καθορισμός ποσοτικοποιημένων στόχων και δεικτών μέτρησης της σύγκλισης ή απόκλισης με τους δεδηλωμένους στόχους κάθε παρέμβασης, αναμένεται να διευκολύνει τον φορέα, που έχει τη συνολική ευθύνη για το σχεδιασμό και συντονισμό της υλοποίησης του Σχεδίου Μετάβασης και ενισχύει το πλαίσιο υλοποίησης των όποιων διορθωτικών ενεργειών / παρεμβάσεων που μπορούν να

ενεργοποιηθούν στο επόμενο χρονικό διάστημα διασφαλίζοντας την ολοκληρωμένη υλοποίηση του νέου μοντέλου λειτουργίας του φορέα.

Ομάδα Γ: Ενέργειες Υλοποίησης Παρεμβάσεων / Δράσεων Σχεδίου Μετάβασης

Δράσεις εφαρμογής και συντονισμό δράσεων

Στην κατηγορία αυτή δράσεων συμπεριλαμβάνεται η εφαρμογή των επιλεγέντων δράσεων του σχεδίου μετάβασης, καθώς και οι διαδικασίες υποστήριξης και συντονισμού τους.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω κατηγορίες υλοποίησης του σχεδίου μετάβασης:

- Οργανωτικές παρεμβάσεις
- Δράσεις ανασχεδιασμού διαδικασιών
- Δράσεις ψηφιακής παροχής / ολοκλήρωσης διαδικασιών και υπηρεσιών φορέα
- Ενσωμάτωση διαδικασιών και δεικτών παρακολούθησης των λειτουργιών του φορέα
- Ανακατανομή αρμοδιοτήτων διευθύνσεων και τμημάτων
- Δράσεις εκπαίδευσης προσωπικού και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του
- Εφαρμογή και παρακολούθηση περιγραμμάτων εργασίας
- Απλούστευση διοικητικών και υποστηρικτικών διαδικασιών του φορέα
- Δράσεις ενημέρωσης του προσωπικού για το νέο οργανωτικό μοντέλο του φορέα και το σχέδιο μετάβασης
- Δράσεις παρακολούθησης της εφαρμογής και ανάπτυξης του σχεδίου μετάβασης
- Δράσεις βέλτιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα
- Δράσεις εισαγωγής καινοτόμων μοντέλων και συστημάτων παροχής των υπηρεσιών του φορέα προς τους ωφελούμενους και τις επιχειρήσεις

7.2 Ανάπτυξη Ομάδας Εργασίας Προγράμματος αλλαγής

Η Ομάδα Εργασίας, από την πλευρά του φορέα, ηγείται της προσπάθειας εφαρμογής του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου, έχει την ευθύνη της εκτέλεσης του, καθώς και την ευθύνη γενικού συντονισμού των εμπλεκόμενων οργανωτικών μονάδων και βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία και επαφή με το προσωπικό. Χρειάζεται να σημειωθεί ότι τα στελέχη του φορέα που θα συμμετέχουν στην Ομάδα Εργασίας θα προσδιοριστούν από τη φάση του Σχεδιασμού της αναδιοργάνωσης και θα

παραμένουν τα ίδια μέχρι και την πλήρη εφαρμογή του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Ορισμός Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής σε κάθε διεύθυνση

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών και οργανωτικής δομής θα ξεκινήσει να εφαρμόζεται στις εμπλεκόμενες οργανικές μονάδες. Από τις οργανικές αυτές μονάδες θα κληθούν κάποια άτομα να απαρτίσουν την ομάδα διαχείρισης της αλλαγής, η οποία θα ονομαστεί κύκλος αλλαγής (change cycle) λόγω της κυκλικής δομής την οποία θα υιοθετήσει. Αυτό σημαίνει ότι ο κύκλος της αλλαγής θα αποτελείται από ένα μέλος από κάθε οργανική μονάδα που έχει συμμετάσχει κατά την πιλοτική φάση. Ειδικότερα:

Η σύσταση της Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής του φορέα θα πρέπει να εγκριθεί από τη Διοίκηση του φορέα. Η πρόταση του Σύμβουλου είναι σε αυτή την Ομάδα να συμμετέχει εκπρόσωπος της Διοίκησης, ανώτατοι μόνιμοι υπάλληλοι, αλλά και στελέχη και κατά προτίμηση άτομα που έχουν συμμετάσχει κατά την πιλοτική φάση του έργου. Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής της κάθε Μονάδας θα γνωρίζει τους στόχους του φορέα αναφορικά με το νέο Μοντέλο Επιχειρηματικών Διαδικασιών και θα είναι σε θέση να διασφαλίσει την επιτυχή μετάβαση του φορέα

Η υλοποίηση και διαχείριση των αλλαγών θα είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και υπευθυνοτήτων που θα αναλάβουν τα μέλη του κύκλου αλλαγής, τα οποία θα αποτελούν τους φορείς των αλλαγών (change agents). Η επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής θα εξαρτηθεί από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι μονάδες αυτές θα ανταποκριθούν στους ρόλους και τις υπευθυνότητες τους (Bryson 2014, Kotter 2001).

Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγράμματος Ενημέρωσης

Η επιτυχής υλοποίηση του αλλαγής απαιτεί την παράλληλη υλοποίηση ενός Προγράμματος Επικοινωνίας και Ενημέρωσης, με σκοπό την καλύτερη δυνατή ενημέρωση των εμπλεκόμενων στελεχών, των εργαζομένων και των λοιπών φορέων που συνεργάζονται με τον αλλαγής. Για την υλοποίηση ενός τέτοιου Προγράμματος απαιτείται η προετοιμασία ενός ολοκληρωμένου Επικοινωνιακού Σχεδίου, το οποίο βασίζεται σε ξεκάθαρη Επικοινωνιακή Στρατηγική.

7.3 Οργάνωση Μηχανισμού Υποστήριξης της Αλλαγής

Στο πλαίσιο της εφαρμογής της λειτουργίας τόσο των ανασχεδιασμένων – απλουστευμένων διαδικασιών, όσο και του νέου επιχειρησιακού μοντέλου του φορέα

κρίνεται σκόπιμο η εγκαθίδρυση μιας **Ομάδας Διοίκησης και Ελέγχου της Μετάβασης (ΟΔΕΜ)** – **Μηχανισμός Παρακολούθησης** (PMI 2014, Kotter 2001, Madison 2010), της οποίας αρμοδιότητες θα αποτελούν:

- Η καταγραφή και παρακολούθηση της στρατηγικής για την εκτέλεση της επιχειρούμενης μετάβασης
- Η ανάλυση των επιχειρούμενων αλλαγών με στόχο την εξαγωγή:
 - ✚ Πλάνου εκτέλεσης αλλαγών το οποίο θα περιλαμβάνει
 - τον χρονικό προγραμματισμό των απαιτούμενων αλλαγών,
 - τα κομβικά σημεία ελέγχου και επαλήθευσης των αλλαγών (milestones) και
 - την διάρκεια εκτέλεσης των επιχειρούμενων βημάτων
 - Των εμπλεκόμενων ρόλων και πόρων για κάθε επιχειρούμενη αλλαγή. Οι πόροι περιλαμβάνουν τόσο τους ανθρώπινους πόρους που εμπλέκονται ή επηρεάζονται από την κάθε μεταβολή, όσο και τα σχετικά Πληροφορικά Συστήματα που είτε υπάρχουν είτε βρίσκονται υπό ανάπτυξη
 - Των απαραίτητων υποστηρικτικών ενεργειών οι οποίες περιλαμβάνουν τη διεξαγωγή:
 - Προγραμμάτων Εκπαίδευσης στις νέες διεργασίες και τα νέα Πληροφορικά Συστήματα
 - Δράσεων ενημέρωσης και κινητοποίησης του προσωπικού προς τη κατεύθυνση των επιχειρούμενων αλλαγών
 - Την εγκαθίδρυση επικοινωνιακών καναλιών μεταξύ των εμπλεκόμενων και της ΟΔΕΜ
 - Την καθημερινή παρακολούθηση των επιχειρούμενων αλλαγών με στόχο την επίτευξη πολλαπλασιαστικών ωφελειών από την εφαρμογή της αλλαγής
 - Λήψη απαραίτητων αποφάσεων σχετικά με την εκτέλεση της μετάβασης
 - Εκτίμηση και διάθεση των απαραίτητων πόρων για την εκτέλεση των βημάτων μετάβασης
 - Αναγνώριση κινδύνων και την εκτέλεση ενεργειών αποφυγής τους
 - Καταγραφή της εμπειρίας από την εφαρμογή της κάθε αλλαγής και διάδοσης της γνώσης αυτής προς όλους τους εμπλεκόμενους
 - Μέτρηση της αποτελεσματικότητας της κάθε μετάβασης με βάση δείκτες απόδοσης και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας

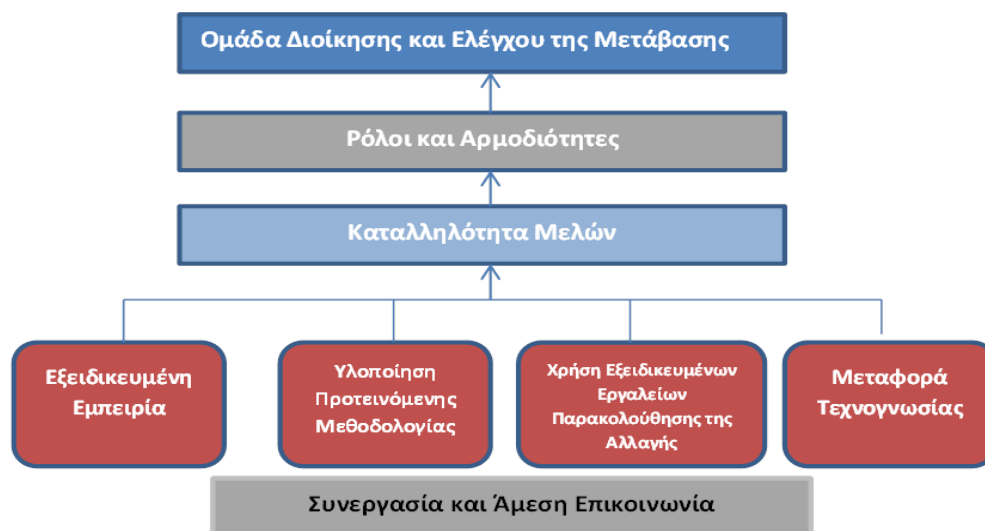
- Την παρακολούθηση των υποστηρικτικών προγραμμάτων και των καναλιών επικοινωνίας με στόχο την επίτευξη υψηλού επιπέδου συντονισμού και την αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων
- Την ενίσχυση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και διάδοσης του μηνύματος της αλλαγής
- Την έγκαιρη αναγνώριση προβλημάτων επικοινωνίας και διάδοσης πληροφορίας μεταξύ της ΟΔΕΜ και των υπόλοιπων εμπλεκόμενων στη μετάβαση
- Την εγκαθίδρυση κλίματος δέσμευσης, αμφίδρομης επικοινωνίας και ενεργής συμμετοχής μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων

Το αντικείμενο της εφαρμογής και της διαχείρισης της αλλαγής στο εσωτερικό περιβάλλον του φορέα είναι ένα πολύ εξειδικευμένο αντικείμενο, το οποίο απαιτεί την εκπλήρωση των κατωτέρω σημείων:

- Ανάπτυξη εξειδικευμένου και συμμετοχικού επιχειρησιακού προγράμματος αλλαγής
- Σαφή αποτύπωση ρόλων και αρμοδιοτήτων της ΟΔΕΜ
- Εξειδικευμένη εμπειρία / Καταλληλότητα προσόντων από τα εμπλεκόμενα μέρη
- Σαφή και αποτελεσματικό τρόπο υλοποίησης της προτεινόμενης μεθοδολογίας
- Αποτύπωση ολοκληρωμένου πλαισίου παρακολούθησης εφαρμογής και διαχείρισης της αλλαγής
- Σύστημα εξασφαλισμένης συνεργασίας και άμεσης επικοινωνίας όλων των εμπλεκόμενων μερών στην εφαρμογή της αλλαγής
- Χρήση εξειδικευμένων εργαλείων για την παρακολούθηση εφαρμογής και διαχείρισης της αλλαγής
- Άμεση και έγκαιρη μεταφορά τεχνογνωσίας ανάμεσα στα στελέχη της ΟΔΕΜ και των εμπλεκόμενων μερών στην αλλαγή

Μέσω της ικανοποίησης των ανωτέρω σημείων επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της ΟΔΕΜ. Τα παραπάνω σημεία αποτυπώνονται σχηματικά στο ακόλουθο διάγραμμα:

Σχήμα 7.2 Οργάνωση μηχανισμού υποστήριξης της αλλαγής



Συντονισμός και λειτουργία ομάδας διοίκησης και ελέγχου προγράμματος μετάβασης

Σύνθεση ΟΔΕΜ

Το αντικείμενο της **ΟΔΕΜ – Μηχανισμός Παρακολούθησης** σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση των αλλαγών που έχουν προκύψει σε επίπεδο διαδικασιών και τη διαχείριση της μετάβασης στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο του φορέα (PMI 2014, Bryson 2014), καθώς και στην υποστήριξη της επικοινωνίας των αλλαγών αυτών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς (stakeholders).

Η σύνθεση της Ομάδας Διοίκησης και Ελέγχου της Μετάβασης (ΟΔΕΜ) – Μηχανισμός Παρακολούθησης για την καλύτερη διαχείριση και παρακολούθηση των δράσεων των αλλαγών θα αποτελείται από τα ακόλουθα τρία διακριτά όργανα παρακολούθησης που έχουν προβλεφθεί αναλυτικά στα πλαίσια του πλάνου δράσης (action plan) που έχει υποβληθεί και εγκριθεί:

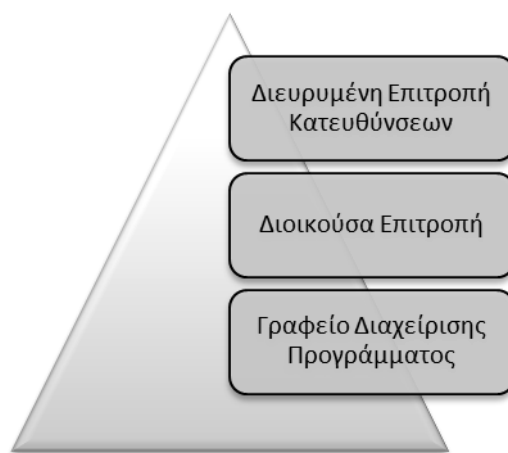
- **Στρατηγική Επιτροπή Προγράμματος Αναδιοργάνωσης (Steering Committee)** στην οποία θα συμμετέχει η διοίκηση του φορέα και οι Γενικοί Διευθυντές. Η επιτροπή αυτή θα αποτελεί το κύριο όργανο λήψης αποφάσεων για την υλοποίηση των δράσεων της αλλαγής, την κατανομή πόρων, την προτεραιοποίηση των διαφόρων ενεργειών και την αναπροσαρμογή χρονοδιαγραμμάτων.

- **Επιτροπή συντονισμού δράσεων εφαρμογής προγράμματος,** στην οποία θα μετέχουν οι πρόεδροι των ομάδων του προγράμματος ανασχεδιασμού ως συντονιστές, ένας εκπρόσωπος – συντονιστής από κάθε γενική διεύθυνση και διεύθυνση του φορέα, εκπρόσωπος των περιφερειακών διευθύνσεων (εφόσον λειτουργούν) και εκπρόσωπος των τοπικών υπηρεσιών του φορέα (εφόσον λειτουργούν)
- **Γραφείο Διαχείρισης Προγράμματος (Programme Management Office)** το οποίο θα στελεχωθεί από στελέχη του φορέα και του συμβούλου διαχείρισης και παρακολούθησης (εφόσον υπάρχει) και το οποίο θα λειτουργεί σε μόνιμη βάση.

Επισημαίνεται ότι η λειτουργία της ΟΔΕΜ, Θα υποστηρίζεται από τη δημιουργία **εξειδικευμένων συμμετοχικών ομάδων εργασίας** με τη συμμετοχή στελεχών του φορέα

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η δομή της ΟΔΕΜ που θα περιλαμβάνει τρία διακριτά επίπεδα αντίστοιχα με τα τρία προβλεπόμενα όργανα:

Σχήμα 7.3 : Επίπεδα Διάρθρωσης Ομάδας Διοίκησης και Ελέγχου Μετάβασης



Ρόλοι ΟΔΕΜ

Το κάθε ένα από τα τρία (3) όργανα που συνθέτουν την Ομάδα Διοίκησης και Ελέγχου της Μετάβασης καλείται να διαδραματίσει το δικό του ρόλο στο πλαίσιο της ΟΔΕΜ λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του έργου, τις απαιτήσεις σε τεχνογνωσία στον τομέα της εργασίας, της κοινωνικής ασφάλισης και της πρόνοιας, καθώς και τις ιδιαιτερότητες της οργανωσιακής κουλτούρας του φορέα (PMI 2014, Poister 2014). Επιπλέον, η ΟΔΕΜ θα πρέπει να διασφαλίζει μια ενιαία κατεύθυνση στην εφαρμογή και τη διαχείριση των δράσεων αλλαγής.

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της ΟΔΕΜ η **Στρατηγική Επιτροπή του Προγράμματος Αναδιοργάνωση (Steering Committee)** έχει επιτελικό χαρακτήρα. Ειδικότερα, η Στρατηγική Επιτροπή του Προγράμματος Αναδιοργάνωσης θέτει το στρατηγικό πλαίσιο μετάβασης της αλλαγής και αποτελεί το κύριο όργανο λήψης αποφάσεων και ελέγχου επίτευξης των στόχων της αλλαγής.

Η επιτροπή συντονισμού δράσεων εφαρμογής προγράμματος, είναι επιφορτισμένη και με τη διοίκηση της αλλαγής, με τη διαχείριση θεμάτων που άπτονται της λειτουργίας του φορέα, καθώς και των διακινδυνεύσεων που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά τη μετάβαση στην αλλαγή.

Ειδικότερα, είναι επιφορτισμένη με:

- την παρακολούθηση των χρονοδιαγραμμάτων εκτέλεσης των δράσεων εφαρμογής της αλλαγής
- την αποτελεσματική προσαρμογή στην αλλαγή των στελεχών και εργαζομένων του Οργανισμού
- τη μεγιστοποίηση των άμεσων οφελών από την υλοποίηση των δράσεων αλλαγής
- το συντονισμό, την παρακολούθηση και τη διευκόλυνση του Γραφείου Διαχείρισης Προγράμματος (PMO)
- την επικοινωνία και την ενημέρωση φορέων επίβλεψης και υποστήριξης του έργου για την πρόοδο και την επίτευξη των δράσεων αλλαγής
- την αναγνώριση τυχόν αλληλεπιδράσεων, κινδύνων ή καθυστερήσεων κατά την υλοποίηση δράσεων αλλαγής και η υποβολή συγκεκριμένων προτάσεων για την αντιμετώπισή τους σε συνεργασία με το Γραφείο Διαχείρισης Προγράμματος (PMO)

Το **Γραφείο Διαχείρισης Προγράμματος (Programme Management Office)** θα αποτελεί τον πυρήνα του μηχανισμού παρακολούθησης, διότι θα είναι το εκτελεστικό όργανο της παρακολούθησης, εφαρμογής και διαχείρισης της αλλαγής τόσο για τις ανασχεδιασμένες – απλουστευμένες διαδικασίες, όσο και για το νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας του φορέα

Το Γραφείο Διαχείρισης Προγράμματος (PMO) διαδραματίζει ένα καίριο ρόλο, διότι καλείται από επιχειρησιακή άποψη να συμβάλει στη βελτίωση του τρόπου εφαρμογής της αλλαγής και την επίτευξη των αναμενόμενων οφελών και από στρατηγική άποψη να βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης της αλλαγής.

7.4 Εφαρμογή δράσεων διαχείρισης της αλλαγής

Αρμοδιότητες και λειτουργία της ΟΔΕΜ

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της Ομάδας Διοίκησης και Ελέγχου της Μετάβασης (ΟΔΕΜ) εντάσσονται οι ακόλουθες αρμοδιότητες:

➤ Καταγραφή Μηνύματος και Οράματος Αλλαγής

Αρχικός στόχος της ΟΔΕΜ θα είναι η ανάλυση και επεξήγηση της ανάγκης για αλλαγή και η μεταφορά του μηνύματος αυτού προς όλους τους εμπλεκόμενους. Το μήνυμα θα πρέπει να μεταφερθεί κατά τρόπο κατανοητό και εύκολα αντιληπτό από όλους (υψηλόβαθμα στελέχη έως και κατώτερους υπαλλήλους). Βασικός στόχος είναι η ορθή μετάδοση του μηνύματος και η σήμανση της Άμεσης Ανάγκης και του Επείγοντος για την εκτέλεση της αλλαγής. Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο στην ανάπτυξη του μηνύματος είναι και η καταγραφή των επιθυμητών στόχων και του τρόπου επίτευξής τους.

➤ Αναγνώριση Εμπλεκόμενων Ρόλων & Πόρων

Επόμενος στόχος της ΟΔΕΜ είναι η ανάλυση του νέου οργανωτικού μοντέλου του φορέα και η σύγκριση του με το προηγούμενο μοντέλο με στόχο την αναγνώριση των απαραίτητων αλλαγών που θα πρέπει να εκτελεστούν. Στόχος της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι η αναγνώριση των εμπλεκόμενων ρόλων και πόρων στις αλλαγές με σκοπό την συμπερίληψη ορισμένων από τους αναγνωρισμένους ρόλους στην ΟΔΕΜ.

➤ Καθορισμός Πλάνου Εκτέλεσης Μετάβασης

Το επόμενο βήμα της δραστηριότητας ανάπτυξης του σχεδίου μετάβασης περιλαμβάνει την ενδελεχή αξιολόγηση των απαραίτητων μεταβάσεων από την ΟΔΕΜ στην οποία θα περιλαμβάνονται οι ρόλοι που αναγνωρίστηκαν στο προηγούμενο βήμα. Οι στόχοι του βήματος αυτού περιλαμβάνουν:

- την ιεράρχηση των μεταβάσεων ως προς την κρισιμότητα τους σε σχέση με τη με την υφιστάμενη λειτουργία του φορέα και τις ανάγκες ανάπτυξης του νέου οργανωτικού μοντέλου
- την ομαδοποίηση τους και την ανάλυση των μεταξύ τους εξαρτήσεων με σκοπό την αναγνώριση μεταβάσεων που θα μπορούσαν να εκτελεστούν παράλληλα, καθώς και των αλλαγών που θα πρέπει να προηγηθούν άλλων,
- την προτεραιοποίηση των δράσεων και παρεμβάσεων αλλαγής,
- την ανάπτυξη συγκεκριμένου πλάνου εκτέλεσης των μεταβάσεων που θα περιλαμβάνει την ροή εκτέλεσης των μεταβάσεων, την εκτιμώμενη χρονική

διάρκεια τους, τα κομβικά σημεία ελέγχου της εξέλιξης του πλάνου μετάβασης καθώς και τους εμπλεκόμενους ρόλους και πόρους.

Κατά την εκτέλεση του βήματος αυτού θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο οργάνωσης των αλλαγών έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες που αναφέρονται στη μεθοδολογία υποστήριξης συνέχειας της επιχειρησιακής λειτουργίας πλέον των αναφερθέντων στόχων του βήματος αυτού, σημαντικό στοιχείο το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και να καταγραφεί στο πλάνο εκτέλεσης της μετάβασης, αποτελεί και η επάνδρωση των τμημάτων που θα επηρεαστούν από την κάθε αλλαγή με τους κατάλληλους ανθρώπινους και υλικοτεχνικούς πόρους πριν την εκτέλεση της αλλαγής.

➤ **Καθορισμός Πλάνου Συνέχειας Επιχειρησιακής Λειτουργίας**

Λαμβάνοντας υπόψη το πλάνο εκτέλεσης της μετάβασης και τους ενδεχόμενους κινδύνους που θα αναγνωριστούν. Η επόμενη ενέργεια που πρέπει να εκτελεστεί από την ΟΔΕΜ, αφορά στην ανάπτυξη του πλάνου υποστήριξης λειτουργίας (Kotter 2001, Bryson 2014, Madison 2010). Το πλάνο αυτό θα λαμβάνει υπόψη τις επιχειρούμενες μεταβάσεις και θα καθορίζει τις δράσεις που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την αποφυγή προβλημάτων στην ομαλή λειτουργία του φορέα

➤ **Παρακολούθηση της Μετάβασης**

Κατά την εκτέλεση του πλάνου μετάβασης θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην καθημερινή παρακολούθηση των αλλαγών και στην εκτέλεση των ανασχεδιασμένων λειτουργιών. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνει κατάλληλη χρήση τόσο των καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων, όσο και του επικοινωνιακού πλάνου που θα καθοριστεί. Επίσης για την έγκαιρη αναγνώριση των προβλημάτων που μπορεί να ανακύψουν, θα πρέπει να εκτελείται η αξιολόγηση των βημάτων της μετάβασης στα σημεία ελέγχου που έχουν καθοριστεί στο πλάνο μετάβασης με τη χρήση των δεικτών απόδοσης που θα παραχθούν (Poister 2014, Bryson 2014, PMI 2014).

Κατά την διαπίστωση προβλημάτων τόσο του πλάνου εκτέλεσης αλλαγών όσο και της λειτουργίας των ανασχεδιασμένων διεργασιών η ΟΔΕΜ θα αποφασίζει για τη λήψη κατάλληλων μέτρων. Στην διαδικασία απόφασης για τη λήψη μέτρων θα λαμβάνεται υπόψη το πλάνο συνέχειας της επιχειρησιακής λειτουργίας και οι προτάσεις των εμπλεκόμενων ρόλων. Για την αποφυγή καθυστερήσεων στη λήψη αποφάσεων η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ΟΔΕΜ θα πρέπει να είναι σε καθημερινή βάση κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των αλλαγών. Επιπλέον σε

εβδομαδιαία βάση θα πρέπει να γίνονται συνεδριάσεις της ΟΔΕΜ όπου και θα παρακολουθείται η εξέλιξη του πλάνου μετάβασης και η λειτουργία των ανασχεδιασμένων διαδικασιών.

Δημιουργία Ομάδων Εργασίας για την εφαρμογή των δράσεων αλλαγής

Με σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή των προβλεπόμενων δράσεων του προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής του φορέα και την συστηματική υποστήριξη της ΟΔΕΜ, θα συσταθούν εξειδικευμένες ομάδες εργασίας με τη συμμετοχή στελεχών του φορέα (Wirick 2009, PMI 2014, Poister 2014).

Οι ομάδες αυτές εργασίας θα πρέπει συσταθούν κατόπιν απόφασης της ΟΔΕΜ και σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου και της εξέλιξης των φάσεων αυτού. Οι ομάδες εργασίας οι οποίες θα αποτελούνται από στελέχη του φορέα, θα πρέπει να διακρίνονται από τη δια-τομεακή τους σύνθεση και θα είναι αρμόδιες για την εφαρμογή των πιλοτικών και εν συνεχεία θεσμοθετημένων – νέων δράσεων του προγράμματος αλλαγής.

Η επιλογή των μελών των ομάδων εργασίας – υποστήριξης των αλλαγών, θα πρέπει να διέπεται από τις εξής αρχές:

- Αντιπροσωπευτικότητα
- Διαφάνεια
- Διαρκής συμμετοχή
- Αμοιβαία συνεργασία
- Συμμετοχή των διαχειριστών υπαλλήλων των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα

Η σύνθεση και η λειτουργία των ομάδων εργασίας, θα βασίζεται σε δύο κατηγορίες κριτηρίων επιλογής και σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των δράσεων του προγράμματος αλλαγής:

- Α' κατηγορία: δια – τομεακές ομάδες εργασίας για την εφαρμογή των προβλεπόμενων πιλοτικών δράσεων – δράσεων αλλαγής και παρεμβάσεων στις εμπλεκόμενες διευθύνσεις και οργανωτικές μονάδες του φορέα
- Β' κατηγορία: θεματικές ομάδες εργασίας για την εξειδίκευση και υλοποίηση εξειδικευμένων – θεματικών κατηγοριών παρέμβασης στο φορέα, όπως στρατηγικός προγραμματισμός, απλούστευση διαδικασιών, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, αναμόρφωση κανονιστικού πλαισίου κτλ

Οι ομάδες εργασίας θα εποπτεύονται και θα δέχονται κατευθύνσεις από την Επιτροπή συντονισμού δράσεων εφαρμογής προγράμματος της ΟΔΕΜ και θα συμμετέχουν

στην υλοποίηση των προβλεπόμενων δράσεων, σε συνεργασία και συντονισμό με το γραφείο διαχείρισης του προγράμματος αναδιοργάνωσης

Διαχείριση δράσεων προώθησης της αλλαγής

Για την επιτυχία της εφαρμογής και της διαχείρισης της αλλαγής στο φορέα και για την άντληση όλων των οφελών από τη λειτουργία της Ομάδας Διοίκησης και Ελέγχου της Μετάβασης (ΟΔΕΜ) είναι σημαντική η εξασφάλιση μίας σειράς προϋποθέσεων που αφορούν επί το πλείστον το Γραφείο Διαχείρισης Προγράμματος (PMO):

- Ευθυγράμμιση της στρατηγικής για την αλλαγή στο φορέα με τη στρατηγική της ΟΔΕΜ. Για παράδειγμα σε έναν οργανισμό που έχει σαν προτεραιότητα την καινοτομία, η επικέντρωση της ΟΔΕΜ στη συντήρηση του κόστους δεν θα δημιουργήσει την αναμενόμενη αξία από τη λειτουργία της ΟΔΕΜ για το φορέα.
- Συνεχής μέριμνα για τη μέτρηση της επίδοσης και της ενσωμάτωσης των αλλαγών στο φορέα και συνεχής ανατροφοδότηση (feedback) από τις υπόλοιπες δομές του οργανισμού στις πρακτικές της ΟΔΕΜ και ειδικότερα το ΓΔΠ κατά τη διάρκεια ολόκληρου του κύκλου ζωής του προγράμματος αλλαγής του φορέα.
- Φροντίδα για την κωδικοποίηση και διάχυση της παραγόμενης γνώσης και τεχνογνωσίας

Επιπλέον, σημαντικός παράγοντας στην «επιτυχία» του ΓΔΠ (ως βασικός εκφραστής της ΟΔΕΜ) είναι ο βαθμός ενσωμάτωσης του στον οργανισμό, το κατά πόσο δηλαδή υπάρχει στενή συνεργασία και συντονισμός μεταξύ της διοίκησης του οργανισμού, των υπόλοιπων δομών και του Γραφείου. Ο βαθμός ενσωμάτωσης σε μεγάλο ποσοστό οδηγείται από τις εξής τρεις παραμέτρους:

- Συνεργασία: οι διαδικασίες διαχείρισης έργων είναι τέτοιες ώστε να ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών
- Σαφής αποστολή: ξεκάθαρη και ενιαία αντίληψη για το ρόλο του ΓΔΠ εντός και εκτός του Γραφείου
- Υποστήριξη από τους επικεφαλείς των οργανωτικών μονάδων του φορέα: επιδοκιμασία και υποστήριξη της αποστολής του ΓΔΠ και επικοινωνία της υποστήριξης στον υπόλοιπο οργανισμό

Τέλος, η αξιολόγηση της επίδοσης και της αποδοτικότητας των αλλαγών σχετίζεται άμεσα με τις προσδοκώμενες βελτιώσεις στη διαχείριση έργων και περιστρέφεται γύρω από τους εξής πέντε άξονες:

Σχήμα 7.4 Βασικοί Άξονες Αξιολόγησης του Γραφείου Διαχείρισης Προγράμματος (PMO)



7.5 Διαχείριση δράσεων προώθησης της αλλαγής

Ανάπτυξη οργανωτικής μονάδας διαχείρισης της αλλαγής

Με σκοπό την αποτελεσματική υποστήριξη και την προώθηση της βιωσιμότητας του προγράμματος αλλαγής, προτείνεται η δημιουργία μιας μόνιμης οργανωτικής μονάδας στο φορέα η οποία θα έχει σαν μόνιμα καθήκοντα τα εξής:

- 1) Το Σχεδιασμό και Διαχείριση Αλλαγών
- 2) Την Εκπαίδευση και ενημέρωση προσωπικού σε θέματα εκτέλεσης επιχειρησιακών λειτουργιών με τη χρήση του νέου μοντέλου διαδικασιών
- 3) Την Παρακολούθηση της Απόδοσης του Μοντέλου και την Τεκμηρίωση Διαδικασιών

Στα πλαίσια της προετοιμασίας για την υλοποίηση του προγράμματος αλλαγής πρέπει να προχωρήσει στον καθορισμό της δομής οργάνωσης και λειτουργίας του Οργανισμού και να περιγράψει τους ρόλους, τις υπευθυνότητες καθώς και τις απαραίτητες δεξιότητες του (Bryson 2014, Kotter 2001, Cameron 2006, Madison 2010). Ο ρόλος του Γραφείου Διαχείρισης των αλλαγών, πέραν της διατύπωσης απαιτήσεων και εκπαίδευσης, θα είναι:

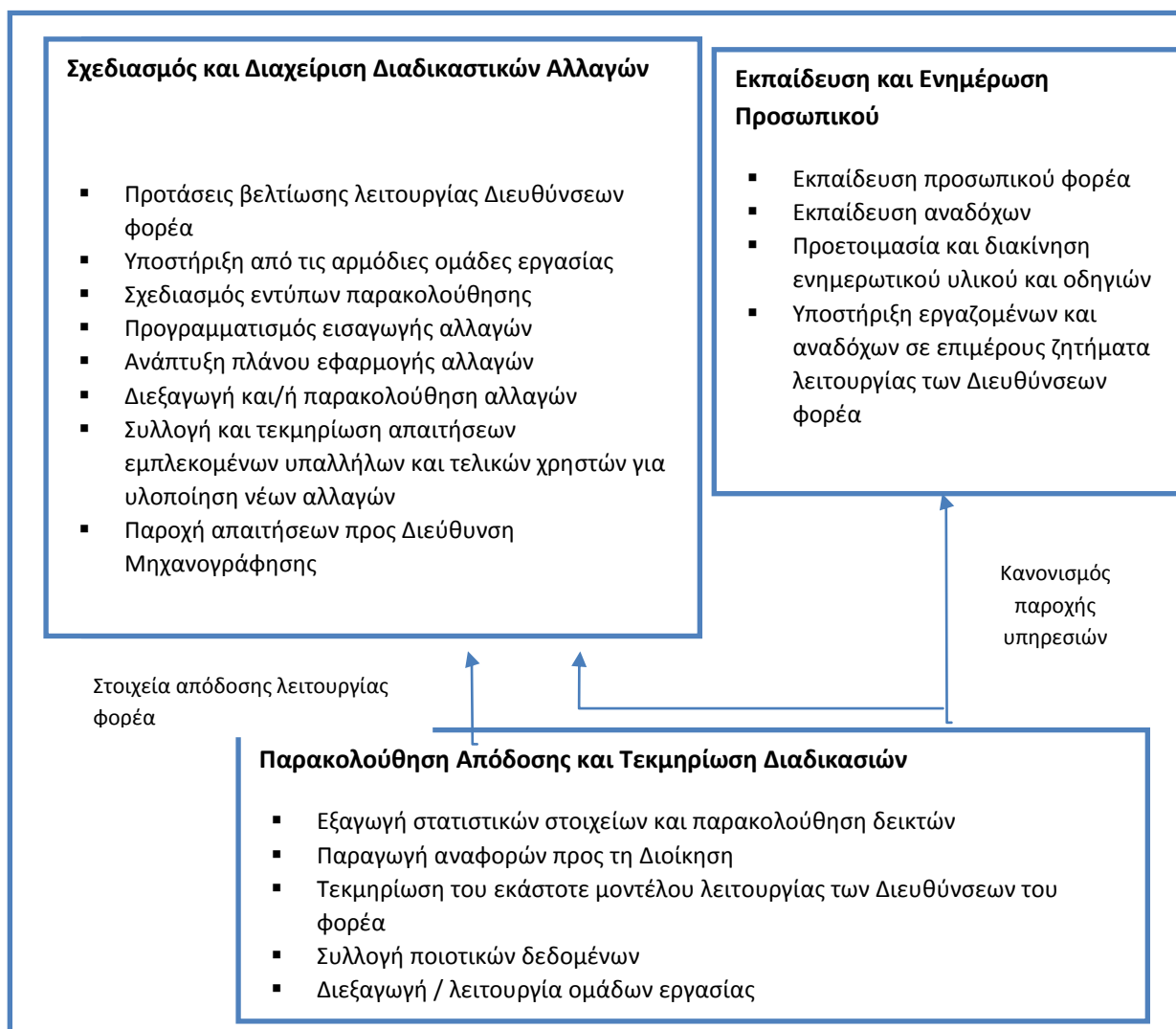
- Η υποστήριξη της διοίκησης του Οργανισμού στην υλοποίηση του έργου μετάβασης

- Η μέριμνα για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων των επιμέρους εργασιών διαδικαστικής μορφής που αφορούν στο έργο μετάβασης
- Η φροντίδα για την ενημέρωση και κινητοποίηση του συνόλου του προσωπικού, ώστε να συμμετέχει ενεργά στην επιχειρούμενη αλλαγή

Το Γραφείο Διαχείρισης Αλλαγών προτείνεται να ενταχθεί στο Οργανόγραμμα του φορέα κάτω από τη διεύθυνση Χ και να αναφέρεται απευθείας στη διοίκηση.

Στη συνέχεια του κειμένου παρουσιάζονται οι βασικές αρχές οργάνωσης αυτού του Γραφείου με βάση τις λειτουργίες που πρέπει αυτό να εκτελεί. Οι λειτουργίες αυτές συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 7.5 Οργάνωση μηχανισμού παρακολούθησης της αλλαγής



7.6 Συστήματα και διαδικασίες αξιολόγησης της αλλαγής

Τα εργαλεία που δύναται να χρησιμοποιήσει η Ομάδα Διοίκησης και Ελέγχου της Μετάβασης (ΟΔΕΜ) και η ειδικότερα το Γραφείο Διαχείρισης Προγράμματος (Program Management Office) είναι τα ακόλουθα:

MS Project / Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης προγραμμάτων αλλαγής ανοικτού κώδικα

Το MS Project / πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης αλλαγής ανοικτού κώδικα είναι ένα λογισμικό που συνδυάζει όλες τις παραμέτρους που μπορεί να αποτελούν ένα έργο (χρόνος, κόστος κλπ.) χρησιμοποιώντας ένα απλό interface για τους χρήστες του (PMI 2014). Πρέπει να σημειωθεί βέβαια, πως ακόμα και το καλύτερο εργαλείο διαχείρισης έργων δεν αντικαθιστά την ορθή κρίση, αλλά το Ms Project έχει ομοιότητες με άλλα προγράμματα παραγωγικότητας που χρησιμοποιούμε συχνά και έχει σαν βασικούς στόχους εξής:

Παρακολούθηση όλων των πληροφοριών που συλλέγονται σχετικά με τις εργασίες, τη διάρκεια και τις απαιτήσεις πόρων για ένα έργο.

- Απεικόνιση του προγράμματος του έργου σε τυποποιημένες και καλά καθορισμένες μορφές.
- Προγραμματισμός εργασιών και πόρων με συνέπεια και αποδοτικότητα.
- Ανταλλαγή πληροφοριών για το έργο με όλους τους συμμετέχοντες μέσω δικτύου.
- Επικοινωνία με τους πόρους και τους υπόλοιπους συμμετέχοντες, ενώ ο τελικός έλεγχος αφήνεται στον διαχειριστή του έργου.

Εκτός των άλλων το MS Project είναι μέρος του MS Office που σημαίνει εύκολη χρήση μέσα από γνώριμα παράθυρα και άμεση συνεργασία με τα υπόλοιπα προγράμματα για άμεση εισαγωγή στοιχείων, όπως για παράδειγμα βάσεις δεδομένων από αυτά (Excel, Access, κλπ.). Άλλωστε ο ορισμός που έχει δοθεί στο MS Project από ειδικούς είναι: «βάση δεδομένων που ξέρει τι θα πει χρόνος».

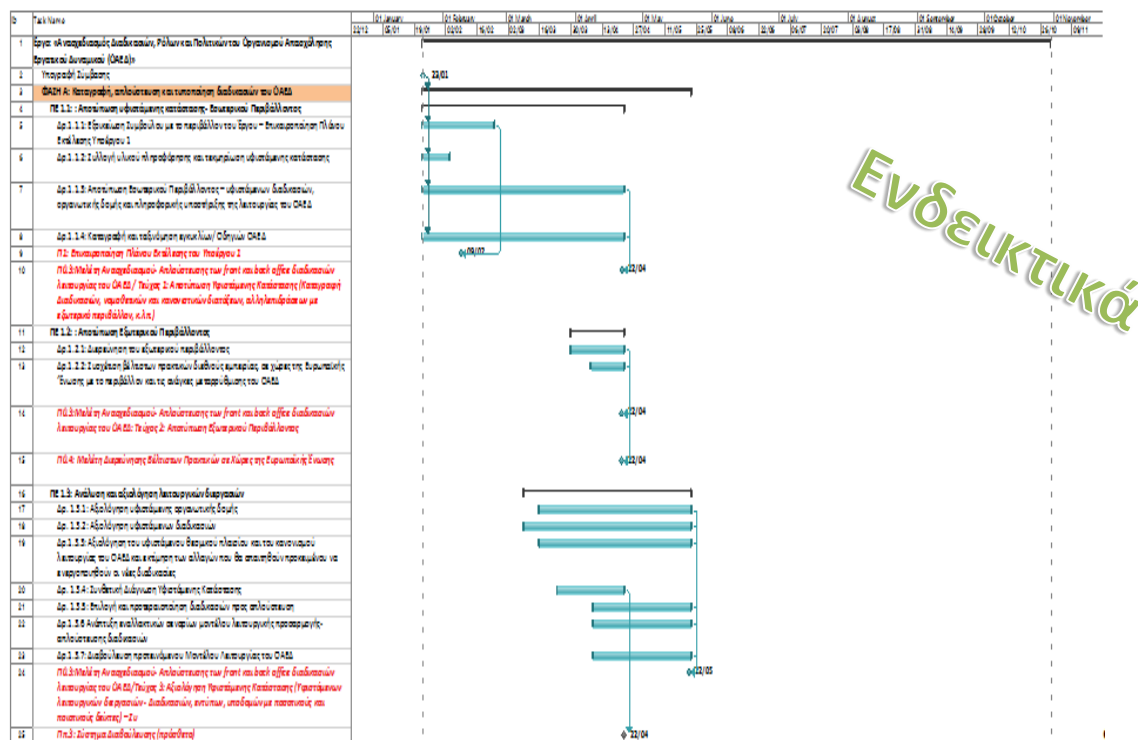
Συνοπτικά, το MS Project παρέχει δυνατότητες όπως:

- παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος
- λήψη αποφάσεων με βάση σωστή και ολοκληρωμένη πληροφόρηση
- μπορεί να παρέχει συνοπτική πληροφόρηση από πολλαπλά έργα
- διασύνδεση κατανεμημένων ομάδων εργασίας

- διαμόρφωση ροής εργασιών
- εύκολη εγκατάσταση και χρήση
- ανοικτή αρχιτεκτονική
- ιεράρχηση έργων
- ελεύθερη διαμόρφωση πεδίων πληροφόρησης
- σύστημα πολλαπλών επιπέδων ασφαλείας
- υψηλή απόδοση για υψηλότερη παραγωγικότητα

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το περιβάλλον εργασίας του MS Project:

Πίνακας 7.1 Περιβάλλον εργασίας MS Project



Μηχανισμός παρακολούθησης ορόσημων / στόχων προγράμματος αλλαγής

Η παρακολούθηση και εποπτεία του βαθμού επίτευξης των στόχων και οροσήμων του προγράμματος αλλαγής, αποτελεί αρμοδιότητα του γραφείου διαχείρισης του προγράμματος (Poister 2014, Madison 2010, PMI 2014).

Κύριες λειτουργίες του μηχανισμού αποτελούν:

- Η Εξαγωγή Στατιστικών Στοιχείων και η Παρακολούθηση των Δεικτών αξιολόγησης της εφαρμογής των δράσεων του προγράμματος αλλαγής
- Η ποιοτική και συμμετοχική παρακολούθηση των δράσεων εφαρμογής του προγράμματος αλλαγής
- Η Παραγωγή Αναφορών προς τη Διοίκηση
- Η Τεκμηρίωση του νέου Μοντέλου Λειτουργίας του Οργανισμού. Αποτέλεσμα αυτής της λειτουργίας είναι η τήρηση του ενημερωμένου Εγχειριδίου Διαδικασιών σε μορφή τέτοια ώστε:
 - ✓ να είναι εύκολη η αναφορά σε αυτό από το προσωπικό τόσο για την διενέργεια συνήθων εργασιών αλλά και εξαιρέσεων, και
 - ✓ να είναι εύκολα διαπιστώσιμες και συγκρίσιμες οι αλλαγές που υφίστανται ανάμεσα σε διαδοχικές αλλαγές στην ίδια διαδικασία

Στον άξονα αυτό το γραφείο διαχείρισης του προγράμματος αλλαγής θα παρακολουθεί την εξέλιξη των προβλεπόμενων στόχων – δράσεων του προγράμματος, σύμφωνα με το συγκεκριμένο ηλεκτρονικό έντυπο – φόρμα.

Το ηλεκτρονικό αυτό έντυπο – φόρμα θα εξειδικευτεί σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του προγράμματος αλλαγής του φορέα και θα συμπληρώνεται ηλεκτρονικά από τους συντονιστές της επιτροπής συντονισμού των δράσεων εφαρμογής του προγράμματος σε μηνιαία βάση και κατόπιν συνεργασίας και ενημέρωσης του από τις αρμόδιες ομάδες εργασίας.

Στο έντυπο – φόρμα παρακολούθησης θα αποτυπώνονται:

- Ο τίτλος της δράσης – στόχου
- Η τιμή – εκροή στόχος της δράσης προς επίτευξη
- Οι επιμέρους ενέργειες εφαρμογής της δράσης – στόχου
- Το αρμόδιο προσωπικό – ομάδα εργασίας ανά ενέργεια
- Το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής
- Ο βαθμός επίτευξης της
- Ενώ θα παρέχεται και η δυνατότητα υποβολής προτάσεων – σχολίων

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ενδεικτικά το σχετικό έντυπο παρακολούθησης

Τίτλος δράσης / στόχου	
Τιμή στόχου	
Επίτευξη στόχου	

Επιμέρους ενέργειες δράσης	Υπεύθυνο προσωπικό	Χρονοδιάγραμμα
Προτάσεις – σχολιασμός		

Κατόπιν αποστολής των επιχειρησιακών δεδομένων, θα διενεργείται η συλλογή και επεξεργασία των αποτελεσμάτων αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των στόχων / οροσήμων του προγράμματος, από το γραφείο διαχείρισης και θα αποστέλλονται στη στρατηγική επιτροπή και την επιτροπή συντονισμού.

Όταν κρίνεται σκόπιμο και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρακολούθησης, θα διενεργούνται εξειδικευμένες συναντήσεις με τα στελέχη της ΔΟΕΜ και των εμπλεκόμενων ομάδων εργασίας, για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν και την ανάληψη διορθωτικών παρεμβάσεων.

Επισημαίνεται ότι για την συλλογή – αποστολή των δεδομένων παρακολούθησης της εφαρμογής των προβλεπόμενων δράσεων του προγράμματος ανασχεδιασμού, καθώς και για την υποστήριξη της επικοινωνίας και συνεργασίας των εμπλεκόμενων, δύναται να χρησιμοποιηθεί και το πληροφοριακό σύστημα MIS / ΟΠΣ που χρησιμοποιεί ο φορέας.

Επιλογή δεικτών / οροσήμων παρακολούθησης της αλλαγής

Η αποτελεσματική παρακολούθηση και εποπτεία της εξέλιξης εφαρμογής των δράσεων του προγράμματος αλλαγής απαιτεί την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος δεικτών / οροσήμων (Poister 2014, Wirick 2009, PMI 2014).

Δείκτες παρακολούθησης / ορόσημα, η επιλογή των οποίων θα πρέπει να διακρίνεται από τις εξής αρχές:

- Συμμετοχική επιλογή
- Σύνδεση τους με συγκεκριμένες δράσεις και στόχους του προγράμματος αλλαγής
- Απλότητα και σαφήνεια των δεικτών / οροσήμων παρακολούθησης

- Χρονική εξειδίκευση της επίτευξης των δεικτών / οροσίων στο πλαίσιο του έργου
- Ευκολία ως προς τη μέτρηση και παρακολούθηση των δεικτών / οροσίων
- Αποδοχή των δεικτών / οροσίων από το προσωπικό του φορέα
- Δυνατότητα ανατροφοδότησης του προγράμματος αλλαγής, από την επίτευξη των δεικτών / οροσίων του προγράμματος αλλαγής

Ενδεικτικές κατηγορίες δεικτών παρακολούθησης ενός προγράμματος αλλαγής, αποτελούν οι κάτωθι:

- Αριθμός δράσεων / παρεμβάσεων προγράμματος αλλαγής που υλοποιήθηκαν
- Αριθμός δράσεων / παρεμβάσεων προγράμματος αλλαγής που υλοποιήθηκαν, εντός του προβλεπόμενου χρονικού πλαισίου
- Αριθμός οργανωτικών παρεμβάσεων που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος αλλαγής
- Αριθμός νέων υπηρεσιών που αναπτύχθηκαν / ανασχεδιάστηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος αλλαγής
- Ποσοστό μείωσης του απαιτούμενου χρόνου παροχής μίας υπηρεσίας, κατόπιν εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής
- Βαθμός βελτίωσης της αποδοτικότητας μίας υπηρεσίας, κατόπιν εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής
- Ποσοστό μείωσης του κόστους παροχής μίας υπηρεσίας, κατόπιν εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής
- Ποσοστό μεταβολής του βαθμού ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών / εμπλεκόμενων υπαλλήλων, κατόπιν εφαρμογής των δράσεων του προγράμματος αλλαγής
- Αριθμός / ποσοστό διαδικασιών που απλοποιήθηκαν / καταργήθηκαν / συμπράχθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος αλλαγής
- Αριθμός ελέγχων / εγκρίσεων που καταργήθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος αλλαγής

Ορόσημα παρακολούθησης της εξέλιξης εφαρμογής του προγράμματος αλλαγής (milestones)

Για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της εξέλιξης εφαρμογής των προβλεπόμενων δράσεων του προγράμματος αλλαγής, κρίνεται ως σκόπιμη η επιλογή συγκεκριμένων οροσίων. Τα ορόσημα αυτά θα επιλέγονται από τις προβλεπόμενες δράσεις του προγράμματος αλλαγής, και σύμφωνα με τη χρονική εξέλιξη αυτών. Η

παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης των οροσήμων παρέχει τη δυνατότητα για αξιολόγηση του βαθμού εξέλιξης των προβλεπόμενων δράσεων του έργου και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, εάν και εφόσον αυτό κριθεί σκόπιμο για την ομαλή εξέλιξη και αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου (PMI 2014, Bryson 2014, Wirick 2009, Madison 2010). Επισημαίνεται ότι η παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης των οροσήμων του έργου, αποτελεί σημαντική ένδειξη της αποτελεσματικότητας της συνεργασίας μεταξύ φορέα και αναθέτουσας αρχής και της λήψης των απαιτούμενων εγκρίσεων από την πλευρά του δευτέρου.

Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των προγραμμάτων αλλαγής, προτείνεται η επιλογή και παρακολούθηση των εξής κατηγοριών οροσήμων:

- Ορόσημο 1: Ολοκλήρωση του προτεινόμενου προγράμματος αλλαγής
- Ορόσημο 2: Έγκριση νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα
- Ορόσημο 3: Έγκριση νέου οργανογράμματος φορέα
- Ορόσημο 4: Ολοκλήρωση προγράμματος πιλοτικής εφαρμογής διαδικασιών στο φορέα
- Ορόσημο 5: Εφαρμογή δράσεων ανασχεδιασμού υπηρεσιών X1, X2, X3
- Ορόσημο 6: Έγκριση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών φορέα
- Ορόσημο 7: Έγκριση νέου κανονισμού λειτουργίας φορέα,

Ένα ενδεικτικό παράδειγμα για το πώς τοποθετούνται χρονικά τα ορόσημα του προγράμματος παρουσιάζεται στον Πίνακα 7.2.

Πίνακας 7.2 Παράδειγμα οροσήμων προγράμματος αλλαγής

Ορόσημο	Ημερομηνία αξιολόγησης
Ορόσημο 1: Ολοκλήρωση του προτεινόμενου προγράμματος αλλαγής	1 / 9 / 2015
Ορόσημο 2: Έγκριση νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας του φορέα	10 / 9 / 2015
Ορόσημο 3 : Έγκριση νέου οργανογράμματος φορέα	10 / 10 / 2015
Ορόσημο 4: Ολοκλήρωση προγράμματος πιλοτικής εφαρμογής διαδικασιών στο φορέα	20 / 10 / 2015

Ορόσημο 5: Εφαρμογή δράσεων ανασχεδιασμού υπηρεσιών X1, X2, X3	20 / 11 / 2015
Ορόσημο 6: Έγκριση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών φορέα	30 / 11 / 2015
Ορόσημο 7: Έγκριση νέου κανονισμού λειτουργίας φορέα	20 / 12 / 2015

Red Amber Green Dashboard

Η μεθοδολογία του **Red Amber Green Dashboard** αποσκοπεί στην παρακολούθηση και στον έλεγχο των κινδύνων στην υλοποίηση ενός έργου, λαμβάνοντας υπόψη τις δράσεις υλοποίησης του έργου ή / και συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων και δείκτες επιχειρησιακών διαδικασιών, προκειμένου να καταρτιστεί η αναφορά για την υφιστάμενη κατάσταση του έργου (Poister 2014, PMI 2014, Bryson 2014). Στο πλαίσιο της αναφοράς ανάλογα με την υφιστάμενη κατάσταση αποτυπώνεται η εξέλιξη του έργου ανά δείκτη ή δράση και εντάσσεται σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες: Κόκκινο, Κίτρινο και Πράσινο.

Ερμηνεία των κατηγοριών:

- **Κόκκινο:** Σοβαρά θέματα / προβλήματα στην υλοποίηση του έργου, όπως το έργο πιθανόν να έχει καθυστερήσεις ή να έχει σημαντική διαφοροποίηση στον προϋπολογισμό
- **Κίτρινο:** Ενδεχομένως να προκύψουν θέματα / προβλήματα στον προγραμματισμό ή / και τον προϋπολογισμό του έργου, τα οποία είναι δυνατόν να διορθώνουν με τις κατάλληλες παρεμβάσεις
- **Πράσινο:** Η υλοποίηση του έργου πραγματοποιείται σύμφωνα με τον χρονοπρογραμματισμό και τους προβλεπόμενους πόρους

Η μεθοδολογία του Red Amber Green Dashboard αποτυπώνεται ως εξής:

Πίνακας 7.3 Απεικόνιση Red Amber Green Dashboard

Key Performance Indicators	Sep	Oct	Nov	Dec
Overall Project Performance	●	●	●	●
Stakeholder Involvement	●	●	●	●
Project Schedule	●	●	●	●
Project Budget	●	●	●	●
Project Scope	●	●	●	●
Resource Availability	●	●	●	●
Anticipated Quality	●	●	●	●

Η μεθοδολογία του Red Amber Green Dashboard είναι μια διαδικασία που είναι δυνατόν να εφαρμόζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να επικαιροποιείται η υφιστάμενη κατάσταση του έργου σε κάθε φάση της υλοποίησης του. Στην περίπτωση που εφαρμόζεται η μεθοδολογία σε τακτά χρονικά διαστήματα είναι δυνατή η ακόλουθη αποτύπωση:

Πίνακας 7.4 Red Amber Green Dashboard

Project	Current RAG	Previous RAG	Sponsor	Project Manager	Figures £'000					Executive Summary	Scope	Schedule	Costs	Benefits
					Budget	Actuals	ETC	Var	Benefits					
Project 1	Green	Amber	Sponsor 1	PM 1	£ 1,000	£ 700	£ 200	£ 100	£ 500	Project reporting green. Delivery of new product on target for 1 Nov	Green	Amber	Green	Amber
Project 2	Amber	Amber	Sponsor 2	PM 2	£ 500	£ 150	£ 150	£ 50	£ 200	Reporting Amber as delays due to overrun on testing	Green	Amber	Red	Amber
Project 3	Red	Amber	Sponsor 3	PM 3	£ 2,100	£ 600	£ 700	£ 800	£ 200	Reporting Red as original approach does not work and new approach is being trialled	Red	Red	Red	Amber
Project 4	Green	Green	Sponsor 4	PM 4	£ 100	£ 80	£ 18	£ 2	£ -	Project on track to deliver by 30 Oct.	Green	Green	Green	Green
Project 5	Green	Amber	Sponsor 5	PM 5	£ 1,700	£ 1,200	£ 400	£ 100	£ 1,500		Green	Amber	Green	Green
Project 6	Red	Red	Sponsor 6	PM 6	£ 750	£ 800	£ 50	£ 100	£ 100	Reporting Red as major problems with solution resulting in significant cost and schedule over run.	Red	Red	Red	Red
					£ 6,150	£ 3,780	£ 1,518	£ 852	£ 3,300					

Η αποτύπωση είναι δυνατόν να συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Υφιστάμενη κατάσταση έργου
- Προηγούμενη κατάσταση έργου

- Διαχειριστής Προγράμματος
- Προϋπολογισμός
- Επιδιωκόμενα αποτελέσματα από την υλοποίηση του έργου (υπό-έργου)
- Executive Summary (συνοπτική περιγραφή) της υφιστάμενης κατάστασης και οι διορθωτικές παρεμβάσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν

Καθώς και

- Στοχοθεσία με την οποία αποτυπώνεται, εάν η υλοποίηση του έργου επιτυγχάνει τους επιδιωκόμενους στόχους
- Προγραμματισμός με το οποίο αποτυπώνεται, εάν στην υλοποίηση του έργου τηρείται ο προβλεπόμενος χρονοπρογραμματισμός
- Πόροι με τους οποίους αποτυπώνεται, εάν στην υλοποίηση του έργου οι προβλεπόμενοι / διαθέσιμοι πόροι επαρκούν
- Οφέλη με τα οποία αποτυπώνεται, εάν η υλοποίηση του έργου θα επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα

7.7 Συμμετοχική παρακολούθηση Σχεδίου Μετάβασης

Διαβούλευση Προγράμματος Αλλαγής

Για τη διασφάλιση των αποτελεσμάτων των ενεργειών διάχυσης και κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα σχετικά με την υποστήριξη της εφαρμογής του Σχεδίου Αναδιοργάνωσης, απαραίτητη κρίνεται η ανάπτυξη και εξασφάλιση διαρκούς διαλόγου, μέσω ενός συστήματος επικοινωνίας, ανάμεσα στους εμπλεκόμενους και ενδιαφερόμενους (φορείς – πολίτες) και ειδικότερα ενός συστήματος δημόσιας διαβούλευσης ως προς την εξειδίκευση και υλοποίηση των πολιτικών και παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα (Bryson 2014, Poister 2014, PMI 2014).

Η ενσωμάτωση ενός πλάνου διαβούλευσης στη λειτουργία του φορέα, το οποίο θα συνδράμει στην επίτευξη των παρακάτω στόχων βελτίωσης της επιχειρησιακής λειτουργίας του φορέα:

- Υποστήριξη της αποδοχής, εφαρμοστικότητας και αποτελεσματικότητας του προτεινόμενου προγράμματος αναδιοργάνωσης του φορέα
- Βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα
- Ενσωμάτωση των αναγκών των ωφελούμενων στο σχεδιασμό των παρεχόμενων υπηρεσιών και υλοποιούμενων προγραμμάτων του φορέα

- Δημιουργία κλίματος διαρκούς βελτίωσης της λειτουργίας του φορέα
- Ανάπτυξη δικτύων υποστήριξης των προτεινόμενων δράσεων αναδιοργάνωσης εντός του φορέα και ευρύτερα στο πλαίσιο εφαρμογής των πολιτικών του

Προκειμένου να ενεργοποιούνται οι διαδικασίες της Δημόσιας Διαβούλευσης, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια :

- Το πεδίο εφαρμογής του προγράμματος αλλαγής
- Ο χαρακτήρας της πολιτικής
- Οι επιδιωκόμενοι στόχοι
- Οι εμπλεκόμενες ομάδες
- Τα διαθέσιμα εργαλεία
- Οι διαθέσιμοι πόροι
- Ο απαιτούμενος χρόνος για τη διαβούλευση
- Η πολιτική βούληση

Για την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής κοινωνικής συναίνεσης και συμμετοχής, είναι σκόπιμη η έγκαιρη ενημέρωση των ενδιαφερόμενων ομάδων της κοινωνίας των πολιτών και η συμμετοχή εκπροσώπων τους σε κοινωνικό διάλογο και διαβούλευση. Η διαβούλευση διεξάγεται με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών που προσκαλούνται με πρωτοβουλία του προτείνοντος τη ρύθμιση, με την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας, καθώς και με κάθε άλλο πρόσφορο μέσο, ιδίως με τη χρήση του διαδικτύου και των μέσων μαζικής ενημέρωσης.

Αρχές και κριτήρια δημόσιας διαβούλευσης

Η διενέργεια διαβούλευσης του Σχεδίου Αναδιοργάνωσης του φορέα θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις ακόλουθες αρχές:

- Αντιπροσωπευτικότητα των εμπλεκομένων και ενσωμάτωση των προτάσεων και απόψεων τους
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων των ενδιαφερόμενων και εμπλεκόμενων (άμεσα και έμμεσα) φορέων
- Δημιουργία περιβάλλοντος εμπιστοσύνης στη διαβούλευση
- Άρση των φραγμών συμμετοχής στη διαβούλευση
- Υποστήριξη του ενεργού διαλόγου μεταξύ των συμμετεχόντων στη διαβούλευση
- Προώθηση της διαφάνειας και της δημοσιοποίησης των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων

- Ευελιξία ως προς τη διεξαγωγή και την επιλογή μεθόδων διαβούλευσης
- Θέσπιση και επιλογή βασικών κανόνων και διαδικασιών διενέργειας της διαβούλευσης
- Αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων και νέων τεχνολογιών
- Ενσωμάτωση διαδικασιών ανάδρασης και επικαιροποίησης των αποτελεσμάτων της διαβούλευσης

Είδη δημόσιας διαβούλευσης προγραμμάτων αλλαγής

Η δημόσια διαβούλευση, στο πλαίσιο προγραμμάτων προώθησης της αλλαγής, μπορεί να πραγματοποιηθεί με διαφορετικές, μεταξύ τους συμπληρωματικές, μορφές:

Επίσημη – τυπική διαβούλευση

Η επίσημη διαβούλευση αποτελεί τη βασική διαδικασία δημόσιας διαβούλευσης. Η επίσημη διαβούλευση λαμβάνει τις ακόλουθες μορφές:

- Εσωτερική διαβούλευση των εμπλεκόμενων φορέων του δημοσίου τομέα
- Εξωτερική διαβούλευση των φορέων του δημοσίου τομέα με εμπλεκόμενους και αποδέκτες των υπηρεσιών

Η ελάχιστη χρονική διάρκεια της επίσημης διαβούλευσης είναι 4 εβδομάδες, με δυνατότητα επέκτασης όπου αυτό τεκμηριωμένα κριθεί αναγκαίο για την αποτελεσματική υλοποίηση των δράσεων προγραμματισμού ή αναδιοργάνωσης.

Εσωτερική διαβούλευση

Η εσωτερική διαβούλευση λαμβάνει χώρα μεταξύ των εμπλεκόμενων διευθύνσεων, μονάδων και υπαλλήλων του φορέα. Στόχος της είναι η διασφάλιση της εγκυρότητας των δεδομένων στα οποία βασίζεται η ποιοτική αξιολόγηση. Έτσι, η συγκεκριμένη μορφή διαβούλευσης αποσκοπεί στην εξακρίβωση και ακριβή αποτύπωση των βημάτων που απαρτίζουν επιμέρους διαδικασίες και στη διαπίστωση ενδεχόμενων προβλημάτων και δυσλειτουργιών. Παράλληλα, καταγράφονται οι απόψεις και οι επισημάνσεις των εμπλεκόμενων αναφορικά με την παροχή και τις επιπτώσεις των προγραμμάτων και υπηρεσιών του φορέα. Η μορφή αυτή διαβούλευσης είναι σημαντική, καθώς εισφέρει εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία από τους άμεσα εμπλεκόμενους υπαλλήλους.

Εξωτερική διαβούλευση

Η εξωτερική διαβούλευση λειτουργεί συμπληρωματικά προς την εσωτερική διαβούλευση και αποσκοπεί στην καταγραφή των απόψεων των αποδεκτών των υπηρεσιών.

Η διενέργεια εξωτερικής δημόσιας διαβούλευσης με εκπροσώπους των αποδεκτών των διαδικασιών που αποτελούν αντικείμενο μέτρησης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας προγραμματισμού της αλλαγής του φορέα. Η εξωτερική διαβούλευση λαμβάνει χώρα κυρίως κατά τη φάση συλλογής και καταγραφής των δεδομένων .

Ψηφιακή – ηλεκτρονική δημόσια διαβούλευση

Παρά το γεγονός ότι δεν αποτελεί ξεχωριστή μορφή επίσημης διαβούλευσης, η δημόσια διαβούλευση με χρήση ηλεκτρονικών μέσων (e- consultation) αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών εσωτερικής και εξωτερικής διαβούλευσης των δράσεων οργανωτικής αλλαγής. Η συμπληρωματική ή και σε ορισμένες περιπτώσεις εξ ολοκλήρου ηλεκτρονική διενέργεια της διαβούλευσης συμβάλει στην βελτίωση της προσβασιμότητας, στην άρση γεωγραφικών περιορισμών και στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου και κόστους.

Άτυπη διαβούλευση

Η **άτυπη διαβούλευση** αφορά οποιαδήποτε μορφή άτυπης επικοινωνίας - συνεργασίας μεταξύ των του αρμόδιου φορέα και των εμπλεκόμενων και ωφελούμενων. Μπορεί να λάβει διάφορες μορφές όπως τηλεφωνικές συνδιαλέξεις, ανταλλαγή επιστολών, ανεπίσημες συναντήσεις κλπ. Κύριο στόχο της άτυπης διαβούλευσης αποτελεί η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, η ανίχνευση των απόψεών τους και ο προσδιορισμός των δεδομένων προς συλλογή κατά τα επόμενα στάδια διαβούλευσης.

Η άτυπη διαβούλευση είναι λιγότερο περίπλοκη και πιο ευέλικτη σε σχέση με πιο τυποποιημένες διαβουλεύσεις, κι ως εκ τούτου, συνεπάγεται κέρδος σε χρόνο επιτρέποντας παράλληλα τη συμμετοχή ενός ευρύτερου φάσματος ενδιαφερομένων. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη μορφή διαβούλευσης για την προκαταρκτική διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης στην υπό αξιολόγηση υπηρεσία – πολιτική και στην καταγραφή των απόψεων και προσδοκιών των εμπλεκόμενων φορέων.

Εργαλεία διαβούλευσης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, σκοπό της διαβούλευσης αποτελεί η συλλογή απόψεων και πληροφοριών από τα ενδιαφερόμενα/εμπλεκόμενα μέρη, προκειμένου να εξασφαλιστεί η διαφάνεια της διαδικασίας και η βιωσιμότητα και νομιμότητα των προτεινόμενων αλλαγών. Ειδικότερα, η διαβούλευση μπορεί να αποβλέπει στην εύρεση νέων ιδεών, στη συλλογή στοιχείων, στην επαλήθευση μιας υπόθεσης εργασίας, αλλά και στη διερεύνηση της απήχησης μιας αλλαγής στην κοινή γνώμη.

Η διαβούλευση μπορεί, επίσης, να αφορά διαφορετικές πτυχές του θέματος, τη φύση του προβλήματος που πρόκειται να ρυθμιστεί, τους στόχους και τις εναλλακτικές επιλογές που μπορούν να ακολουθηθούν, τα αναμενόμενα αποτελέσματα κ.λπ.

Η διαβούλευση είναι εξ ορισμού μια ανοιχτή διαδικασία και συνεπώς είναι απαραίτητη η συμμετοχή σε αυτήν όλων ομάδων και τομέων που εμπλέκονται άμεσα ή πρόκειται να επηρεαστούν σημαντικά από το θέμα που αποτελεί αντικείμενο της διαβούλευσης (Bryson 2014, Bouckaert 2015, Cameron 2006, Poister 2014). Ωστόσο ο βαθμός και η έκταση των εμπλεκόμενων διαφέρουν ανάλογα με τη φύση και το αντικείμενο της διαβούλευσης.

Εναλλακτικούς μηχανισμούς διαβούλευσης αποτελούν οι:

- Ηλεκτρονική διαβούλευση - Διαβούλευση μέσω διαδικτύου
- Έρευνες γνώμης
- Ηλεκτρονικές έρευνες γνώμης
- Forum διαβούλευσης
- Ομάδες εστιασμένης ανάλυσης - focus groups (εξειδικευμένες ομάδες συζήτησης)
- Πάνελ ωφελούμενων (πολιτών / χρηστών / μετόχων)
- Ανοικτές ακροάσεις
- Συναντήσεις διαβούλευσης
- Ad-hoc συναντήσεις
- Ερωτηματολόγια
- Συνεντεύξεις
- Σεμινάρια / εργαστήρια
- Υποβολή προτάσεων
- Ομάδες εμπειρογνομόνων
- Συμβουλευτικές επιτροπές

Οργάνωση της διαβούλευσης του Προγράμματος Αλλαγής του φορέα

Η προτεινόμενη διαβούλευση θα αφορά την εφαρμογή του Προτεινόμενου Σχεδίου Αναδιοργάνωσης του φορέα. Ειδικότερα:

- Τους στόχους και τις διάφορες εναλλακτικές επιλογές αναφορικά με τις διαδικασίες που δύνανται να ακολουθηθούν κατά την εφαρμογή του Σχεδίου αλλαγής
- Τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων του Σχεδίου
- Τη σύγκριση μεταξύ των παρεμβάσεων του Σχεδίου

- Την ενσωμάτωση των απόψεων των υπαλλήλων και εμπλεκόμενων, αναφορικά με το πρόγραμμα αλλαγής του φορέα

Σε ένα επόμενο επίπεδο ανάλυσης, το προτεινόμενο πρόγραμμα διαβούλευσης θα αφορά μεταξύ άλλων:

- Στην προώθηση της διαβούλευσης και της συμμετοχικής διοίκησης στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεων αλλαγής του φορέα
- Στην αποτελεσματική ενσωμάτωση των αναγκών των πολιτών, επιχειρήσεων και λοιπών ωφελούμενων στις διαδικασίες εξειδίκευσης των δράσεων αλλαγής του φορέα
- Στην περαιτέρω ενεργό συμμετοχή των στελεχών του φορέα στο σχεδιασμό των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών του φορέα
- Στη διαρκή και συμμετοχική αξιολόγηση των επιπτώσεων των παρεχόμενων υπηρεσιών και πολιτικών του προγράμματος αλλαγής
- Στην ανάπτυξη μίας νέας κουλτούρας διαρκούς συμμετοχής και προώθησης της αλλαγής στη λειτουργία του φορέα

Η εκτίμηση της φύσης του θέματος της διαβούλευσης είναι καίριας σημασίας καθώς καθορίζει την προσέγγιση απέναντι και σε άλλα ζητήματα που αντιμετωπίζονται. Δηλαδή, εάν για τις αρχές που διενεργούν τη διαβούλευση το θέμα της είναι σαφές, η όλη διαδικασία θα σχεδιαστεί πιο αποτελεσματικά και θα απαντηθούν ζητήματα όπως:

- Ποιες ομάδες θα συμμετέχουν στη διαβούλευση
- Σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο θα συμμετάσχουν στη διαβούλευση
- Ποιο αποτελεί το ζητούμενο – εισερχόμενο από κάθε ομάδα που συμμετέχει στη διαβούλευση, ως προς τους στόχους αυτής
- Τι είδους διαβούλευση θα διενεργηθεί
- Ποια εργαλεία διαβούλευσης θα χρησιμοποιηθούν και με ποιο τρόπο
- Πόσο θα διαρκέσει
- Με ποιο τρόπο θα δημιουργηθεί περιβάλλον εμπιστοσύνης και υποστήριξης της διαβούλευσης από τους συμμετέχοντες

Συμμετέχοντες στις δράσεις Διαβούλευσης του προγράμματος αλλαγής

Το ποιοι κοινωνικοί εταίροι καλούνται να συμμετάσχουν στη διαδικασία εξαρτάται σαφώς από το θέμα της εκάστοτε διαβούλευσης του προγράμματος αλλαγής και τη στόχευση του προγράμματος αναδιοργάνωσης. Είναι ωστόσο σημαντικό να

εντοπιστεί **ολόκληρο το φάσμα των μερών** που μπορεί να επηρεαστούν από τις προτεινόμενες παρεμβάσεις του Σχεδίου Δράσης.

Πιθανοί συμμετέτοχοι στη διαβούλευση, μεταξύ πολλών άλλων, για την εφαρμογή του Σχεδίου Αναδιοργάνωσης θα μπορούσαν να είναι:

- Προσωπικό φορέα
- Εμπλεκόμενοι – συναρμόδιοι φορείς
- Αποδέκτες υπηρεσιών φορέα
- ΜΚΟ - Φορείς της κοινωνίας των πολιτών

Κατηγορίες Δράσεων Διαβούλευσης Προγράμματος Αλλαγής

Το Πλάνο Δημόσιας Διαβούλευσης του Σχεδίου Αλλαγής του φορέα προτείνεται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες δράσεων:

- A) Ενσωμάτωση διαβούλευσης στο στρατηγικό προγραμματισμό του φορέα
- B) Διενέργεια ηλεκτρονικών δημόσιων διαβουλεύσεων
- Γ) Διοργάνωση Συναντήσεων – Ειδικές ομάδες εργασίας για το πρόγραμμα αλλαγής του φορέα

Ενσωμάτωση δράσεων διαβούλευσης στο πρόγραμμα αλλαγής του φορέα

Ανεξάρτητα από το είδος διαβούλευσης που θα επιλέγεται στο πλαίσιο άσκησης των αρμοδιοτήτων και σχεδιασμού – υλοποίησης του στρατηγικού προγραμματισμού του φορέα, οι υλοποιούμενες δράσεις θα πρέπει να ακολουθούν μία συγκεκριμένη αλληλουχία εφαρμογής. Στόχος της τυποποίησης αυτής αποτελεί:

- Η διασφάλιση της ποιότητας και της ανταποκρισιμότητας των αποτελεσμάτων της διαβουλευτικής διαδικασίας
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δράσεων του προγράμματος αλλαγής
- Η διασφάλιση της συμμετοχικότητας και της αντιπροσωπευτικότητας του προσωπικού του φορέα και των εμπλεκόμενων φορέων
- Η ανάπτυξη των απαραίτητων δικτύων και συνεργασιών για την αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμμάτων και πολιτικών του φορέα

Η τυποποίηση των διαδικασιών υλοποίησης της δημόσιας διαβούλευσης δεν θα πρέπει να λειτουργεί περιοριστικά ως προς την εξειδίκευση και ευελιξία των συστημάτων και εργαλείων εφαρμογής, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες συνθήκες και το αντικείμενο των προγραμμάτων και δράσεων του φορέα .

7.8 Διαχείριση παλαιάς και διάχυση νέας οργανωτικής κουλτούρας

Διαχείριση της παλαιάς οργανωτικής κουλτούρας: Αντιμετώπιση των συναισθηματικών διαστάσεων της αλλαγής

Η ανατροπή της υπάρχουσας "τάξης πραγμάτων" μέσα στον Οργανισμό, που αναγκαστικά θα προκαλέσει η υλοποίηση της νέας οργανωτικής δομής και τρόπου λειτουργίας, είναι λογικό να δημιουργήσει αισθήματα ανασφάλειας και απειλής και συνεπώς να προκαλέσει αντιδράσεις (Cameron 2006, Robbins 2005). Η αντιμετώπιση των συναισθηματικών διαστάσεων των αλλαγών έχει στόχο την υπερπήδηση των αντιδράσεων, έτσι ώστε όλο το προσωπικό να συμμετάσχει στην επιδίωξη του νέου οράματος του Οργανισμού.

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του φόβου και της διστακτικότητας των στελεχών έναντι της νέας οργανωτικής κουλτούρας του φορέα, προτείνεται η υλοποίηση μίας σειράς δράσεων ενημέρωσης και υποστήριξης της αποδοχής της νέας οργανωτικής κουλτούρας. Στις δράσεις αυτές περιλαμβάνονται:

- Η ενημέρωση του προσωπικού για τις αρχές, αξίες, πρότυπα λειτουργίας και στόχους της νέας οργανωτικής κουλτούρας
- Η διαβούλευση της νέας οργανωτικής κουλτούρας και οράματος λειτουργίας του φορέα
- Η προώθηση της συμμετοχής του προσωπικού στις διαδικασίες σχεδιασμού και εφαρμογής των δράσεων αλλαγής
- Η προώθηση της διαφάνειας στην εφαρμογή των δράσεων του προγράμματος αλλαγής
- Η δημιουργία δικτύων υποστήριξης και διάχυσης της νέας οργανωτικής κουλτούρας, με τη συμμετοχή στελεχών του φορέα
- Η παρακολούθηση των επιπτώσεων εισαγωγής της νέας οργανωτικής κουλτούρας, στη λειτουργία του φορέα
- Η παροχή υποστήριξης στο προσωπικό του φορέα, αναφορικά με την εφαρμογή των παρεμβάσεων που συνοδεύουν την εισαγωγή της νέας οργανωτικής κουλτούρας

Ειδικότερα για την αντιμετώπιση των συναισθηματικών αντιστάσεων έναντι της νέας οργανωτικής κουλτούρας (όπως αναφέραμε και νωρίτερα) προτείνεται να ακολουθηθεί μία προσέγγιση σε τρία στάδια:

Α) διάγνωση, Β) προσδιορισμός και Γ) παρακολούθηση αντιδράσεων που θα καταλήγει σε συγκεκριμένο πρόγραμμα αντιμετώπισης των αντιστάσεων.

Μεθοδολογία Ενδυνάμωσης

Η διαχείριση της αλλαγής στοχεύει στη διασφάλιση της ομαλής μετάβασης στο νέο μοντέλο λειτουργίας με την αξιοποίηση τεχνικών πληροφορικής και επικοινωνιών μέσω της ανάπτυξης μιας μεθοδολογίας ενδυνάμωσης της προσαρμοστικότητας του φορέα στη νέα κατάσταση (Cameron 2006, Robbins 2006, Cummings 2005). Η προσέγγιση αναγνωρίζει τους ακόλουθους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

- Σαφής τεκμηρίωση των στόχων
- Καθαρότητα οράματος
- Ηγεσία αλλαγής
- Επικοινωνία της Αλλαγής
- Αυξημένη ικανότητα αλλαγής
- Ολοκληρωμένος προγραμματισμός & ομαδικότητα
- Δέσμευση εμπλεκόμενων
- Ευθυγραμμισμένη απόδοση και κουλτούρα

Σχήμα 7.6 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μεθοδολογίας ενδυνάμωσης



Βασικός στόχος της Μεθοδολογίας Ενδυνάμωσης και ειδικότερα της Ομαδικής Ενδυνάμωσης είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων στα τμήματα που σχετίζονται με τα κέντρα κόστους, όπως η Διεύθυνση Προμηθειών.

Στο πλαίσιο της ομάδας οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αναπτύσσουν ικανότητες αυτό-διαχείρισης και εκπροσώπησης. Τα στελέχη αντιλαμβάνονται από κοινού την κατάστασή τους, ταυτίζονται με άλλα μέλη που βρίσκονται σε παρόμοια κατάσταση και έχουν συναφή ή παρεμφερή επαγγελματικά ή εργασιακά δικαιώματα και υποχρεώσεις. Συνειδητοποιούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ιδίων και των υπολοίπων μελών της ομάδας, διαχειρίζονται τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους στα πλαίσια του νέου μοντέλου λειτουργίας. Τα άτομα-μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν τα οφέλη μιας κοινής δράσης προκειμένου να αναπτύξουν εκείνες τις ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να υιοθετήσουν με επιτυχία την εφαρμογή του νέου επιχειρηματικού μοντέλου.

Οι στόχοι της Μεθοδολογίας Ενδυνάμωσης είναι:

Στόχοι Μεθοδολογίας Ενδυνάμωσης

- Η ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας
- Η δημιουργία συναισθημάτων συλλογικότητας και πνεύματος ομάδας για την εφαρμογή των λειτουργικών και οργανωτικών αλλαγών
- Η ανάδειξη ικανοτήτων κοινωνικής συναλλαγής και επικοινωνίας
- Η ανάδειξη ικανοτήτων οργάνωσης και διαχείρισης ομάδας (καθορισμός στόχων και προτεραιοτήτων, κατάρτιση σχεδίων δράσης, ανατροφοδότηση)
- Η καλλιέργεια ικανοτήτων διαπραγματεύσεων και διαβουλεύσεων

Υλοποίηση δράσεων ενδυνάμωσης

1^ο Βήμα: Ανάπτυξη αισθήματος συλλογικής ευθύνης

Οι μέθοδοι δημιουργίας ομάδων ενθαρρύνουν την αλληλοϋποστήριξη και αλληλοβοήθεια. Μέσω της δυναμικής της ομάδας, τα αισθήματα που εκλύονται αποτελούν υλικό προς επεξεργασία για τη διαμόρφωση κοινωνικών βιωμάτων μεταξύ των μελών. Στη βάση αυτή, τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν τα κοινά προβλήματα, σχεδιάζουν κοινές δραστηριότητες, καταρτίζουν σχέδια δράσης και αναπτύσσουν το αίσθημα της συλλογικής ευθύνης. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται πολλές και ποικίλες κοινωνικές δεξιότητες.

2^ο Βήμα: Ανάπτυξη ομάδων εργασίας

Με τη δημιουργία και την ανάπτυξη των ομάδων αυτών επιδιώκεται η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στο φορέα με αποτελεσματικότερο τρόπο στις διαδικασίες του νέου λειτουργικού μοντέλου.

3^ο Βήμα: Συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες λήψης συλλογικών αποφάσεων στο πλαίσιο μιας ομάδας εργασίας αποτελεί τη βασική συνισταμένη της μεθοδολογίας ενδυνάμωσης. Η επιδιωκόμενη προώθηση της συνεργασίας και της συλλογικής εργασίας αποβλέπει στην ανάπτυξη του αισθήματος κοινής ευθύνης και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Έτσι η ομάδα εργασίας λειτουργεί σύμφωνα με τη μέθοδο των κύκλων ποιότητας, μέθοδος η οποία αποφέρει πολλαπλά και χρήσιμα αποτελέσματα.

4^ο Βήμα: Ανάδειξη ικανοτήτων διαπραγματεύσεων και διαβουλεύσεων

Η ανάδειξη ικανοτήτων στο πεδίο των διαπραγματεύσεων και των διαβουλεύσεων από τα μέλη μιας ομάδας εργασίας αποτελεί την προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του νέου λειτουργικού μοντέλου. Οι ασκήσεις πράξης σε εικονικό και πραγματικό περιβάλλον για τη δημιουργία δεξιοτήτων διαβουλεύσεων και διαπραγματεύσεων αναπτύχθηκαν ως μέθοδοι και τεχνικές κατά την υλοποίηση των ενεργειών διάχυσης και κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, χρειάζεται να σημειωθεί, όπως τονίστηκε και στην ενότητα δύο του παρόντος, βασική συνιστώσα για την οργανωτική και λειτουργική αλλαγή του φορέα αποτελεί η διαβούλευση του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους φορείς

5^ο Βήμα: Διαμόρφωση Συλλογικού Σχεδίου Δράσης

Η λειτουργία των ομάδων εργασίας μέσω της συνεργασίας, της συλλογικής ευθύνης, της συμμετοχής των μελών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, προσφέρει τη δυνατότητα στα μέλη της να αποκτήσουν εμπειρίες σε επιχειρησιακό επίπεδο. Οι εμπειρίες αυτές καθιστούν ικανά τα άτομα μέλη της κάθε ομάδας εργασίας να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν τις ανασχεδιασμένες διαδικασίες του νέου λειτουργικού μοντέλου. Μέσω της υλοποίησης των ενεργειών ανασχεδιασμού διαμορφώνονται νέες αντιλήψεις και ιδέες για τις μεθόδους και τεχνικές επικοινωνιακής στρατηγικής και διασύνδεσης με τους εμπλεκόμενους φορείς.

Διάχυση της νέας οργανωτικής κουλτούρας

Εκτός από τις ενέργειες που αφορούν αυτές καθαυτές τις αλλαγές που προτείνονται βάσει του νέου μοντέλου λειτουργίας του φορέα που προωθείται στο πλαίσιο του προγράμματος αλλαγής, απαιτείται μια σειρά από μεθόδους και εργαλεία ώστε οι εν λόγω αλλαγές να κοινοποιηθούν και να ενστερνιστούν από το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα υλοποίησής τους, με αποτέλεσμα την κατά το δυνατόν ελαχιστοποίηση των αντιδράσεων και των διαφωνιών που συνήθως χαρακτηρίζουν κάθε προσπάθεια εφαρμογής ενός πλάνου αλλαγής (Bryson 2014, Weick 2001, Tsoukas 2005, Cameron 2006, Berg 2004, Robbins 2006). Παρακάτω αναλύονται καθένα από τα εν λόγω μέσα.

Επικοινωνία και Στρατηγική

Αποτελεί το περισσότερο επιτελικό εργαλείο για τη διαχείριση της αλλαγής και την κάμψη της αντίστασης προς αυτήν και περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές κοινοποίησης των προτεινόμενων αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού – φορέα, μέσα από ένα ενιαίο στρατηγικό πλαίσιο θεώρησης της διαχείρισης της αλλαγής.

Αναγνώριση και καθορισμός κινήτρων για ενδυνάμωση

Τα κίνητρα συνήθως παίρνουν τη μορφή θεσμοθετημένων βραβείων είτε προς άτομα ή κυρίως προς ομάδες που διευκολύνουν τη μετάβαση στη νέα κατάσταση και την αποδοχή των αλλαγών.

Υποστήριξη της ενσωμάτωσης της νέας οργανωτικής κουλτούρας

Στο πλαίσιο διάχυσης και προώθησης της νέας οργανωτικής κουλτούρας του φορέα. Προτείνεται η σύσταση ομάδας προώθησης της νέας οργανωτικής κουλτούρας σε κάθε τμήμα και διεύθυνση του φορέα (change agents). Τα μέλη της ομάδας θα προέρχονται από διαφορετικά τμήματα και λειτουργικές περιοχές του οργανισμού και που θα είναι ένθερμοι υποστηρικτές της αλλαγής. Η ομάδα θα πραγματοποιεί συχνές συναντήσεις εργασίας για το συντονισμό και την ενδυνάμωση μεταξύ των μελών, ο ρόλος των οποίων θα είναι ενεργητικός καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης των αλλαγών και προώθηση της νέας οργανωτικής κουλτούρας στο φορέα.

Σχεδιασμός και διεξαγωγή δράσεων επικοινωνίας

Η επικοινωνία και υποστήριξη της αλλαγής και της νέας οργανωτικής κουλτούρας θα πρέπει να ακολουθεί ένα συστηματικό τρόπο και να έχει ενιαία μορφή και δομή, όσο

αυτό είναι δυνατόν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το σχεδιασμό εντύπων, newsletter, ενημερωτικών φυλλαδίων και τη διεξαγωγή δράσεων επικοινωνίας και ενημέρωσης των στελεχών του φορέα αναφορικά με τη νέα οργανωτική κουλτούρα, την εφαρμογή των αρχών της και τα οφέλη που προκύπτουν για το προσωπικό και το φορέα.

Εκπαίδευση – Ανάπτυξη δεξιοτήτων

Ο φόβος και η αντίσταση στην αλλαγή, όπως προαναφέρθηκε, τις περισσότερες φορές οφείλεται σε άγνοια των επιδιωκόμενων παρεμβάσεων και των επιπτώσεών τους καθώς και σε έλλειψη των απαραίτητων δεξιοτήτων εκ μέρους του προσωπικού για να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος. Επομένως η εκπαίδευση πρέπει να στοχεύει στην πληρέστερη δυνατή ενημέρωση και κατάρτιση των εργαζομένων επικεντρώνοντας στο ρόλο που αναμένεται να έχει ο καθένας στη νέα κατάσταση. Στόχος της εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων ατόμων είναι η ανάπτυξή τους μέσα στο νέο περιβάλλον.

Προώθηση της συμμετοχής των στελεχών του φορέα στις δράσεις αλλαγής

Σημαντική είναι η ανάγκη για αμφίδρομη επικοινωνία στα πλαίσια της υλοποίησης των αλλαγών, ωστόσο η άμεση συμμετοχή στις ενέργειες και στις αποφάσεις της ομάδας αλλαγής όσο το δυνατόν περισσότερων εργαζομένων και κυρίως αυτών που έχουν ισχυρή προσωπικότητα και γενική αποδοχή, θα συμβάλλει στην επιτυχημένη Διαχείριση της Αλλαγής. Για την επιτυχημένη ενδυνάμωση της προσαρμοστικής ικανότητας του φορέα, θα πρέπει η ομάδα διαχείρισης της αλλαγής να οργανώσει εργαστήρια (workshops) και άλλες επικοινωνιακές δράσεις με στόχο την ενημέρωση των εμπλεκόμενων φορέων.

Καθορισμός και ανασχεδιασμός Ρόλων

Απαιτείται ο καθορισμός των σχετικών ρόλων στη Διαχείριση της Αλλαγής και διασφάλιση της αποδοχής τους εκ μέρους των στελεχών του φορέα. Επίσης είναι αναγκαία η δημιουργία εγκριτικού μηχανισμού καθώς και αναγνώριση τυχόν αναγκών πιστοποίησης ή άλλης τεκμηρίωσης. Στα πλαίσια της αλλαγής θεωρείται σημαντικός ο ανασχεδιασμός των ρόλων των εμπλεκόμενων ατόμων μέσα στο φορέα καθώς και των αρμοδιοτήτων τους. Ο φορέας πλαίσια του έργου καλείται να καθορίσει τους νέους ανασχεδιασμένους ρόλους

Ασκήσεις εφαρμογής 7^{ης} ενότητας

1^η άσκηση

- Αφού χωριστείτε σε ομάδες 4 – 5 ατόμων, επιλέξτε το φορέα εργασίας ενός εκ των συμμετεχόντων
- Παρουσιάσετε τα βασικά χαρακτηριστικά ενός μηχανισμού υποστήριξης της αλλαγής στον επιλεγέντα φορέα
- Προτείνετε δράσεις σύνδεσης του μηχανισμού υποστήριξης με μία συγκεκριμένη παρέμβαση του προγράμματος αλλαγής

2^η άσκηση

- Αφού χωριστείτε σε ομάδες 4 – 5 ατόμων, επιλέξτε το φορέα εργασίας ενός εκ των συμμετεχόντων
- Επιλέξτε μία συγκεκριμένη δράση του προγράμματος αλλαγής του φορέα
- Προτείνετε συγκεκριμένες δράσεις παρακολούθησης των υλοποιούμενων αλλαγών
- Παρουσιάστε τα κριτήρια παρακολούθησης και αξιολόγησης της επιλεγείσας δράσης αλλαγής
- Προτείνετε δόκιμους τρόπους συμμετοχής των στελεχών του φορέα στην παρακολούθηση της επιλεγείσας δράσης αλλαγής

3^η άσκηση

- Αφού χωριστείτε σε ομάδες 4 – 5 ατόμων, επιλέξτε το φορέα εργασίας ενός εκ των συμμετεχόντων
- Παρουσιάστε τα βασικά χαρακτηριστικά της νέας οργανωτικής κουλτούρας του φορέα, απαραίτητης για την υιοθέτηση ενός νέου επιχειρησιακού μοντέλου λειτουργίας
- Αναγνωρίστε ενδεχόμενους τομείς αντίστασης του προσωπικού, στην εισαγωγή των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της νέας οργανωτικής κουλτούρας του φορέα
- Προτείνετε συγκεκριμένες δράσεις για την αντιμετώπιση της παρουσιαζόμενης αντίστασης στην αλλαγή, καθώς και την προώθηση της νέας οργανωτικής κουλτούρας

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 8

Καλές πρακτικές διαχείρισης & υλοποίησης οργανωτικών αλλαγών

ΗΜΕΡΑ 4^H

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Γνωρίζουν καλές πρακτικές για την εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών σε φορείς στην Ελλάδα ή/και το εξωτερικό
- Να αναγνωρίζουν τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις για την ενσωμάτωση των καλών πρακτικών στο φορέα τους

8. Καλές πρακτικές διαχείρισης της αλλαγής

8.1 Υπουργείο Υγείας του Οντάριο

Η περιφέρεια του Οντάριο αποτελεί τη μεγαλύτερη περιφέρεια του Καναδά με 12,5 εκατομμύρια κατοίκους. Το σύστημα δε δημόσιας υγείας του Οντάριο αποτελείται από 52 Νοσοκομεία και 76 κέντρα υγείας, καθιστώντας το μεγαλύτερο στον Καναδά. Το σύστημα δημόσιας υγείας και υγειονομικής περίθαλψης της Περιφέρειας του Οντάριο, όπως το σύνολο του Καναδικού συστήματος υγείας, από τις αρχές – μέσα της δεκαετίας του 90΄ ξεκίνησε να αντιμετωπίζει μία σειρά από προβλήματα, τα οποία και αποτέλεσαν τους παράγοντες προώθησης της αλλαγής (Bouckaert 2008, Public Health Ontario 2012, Philippon 2008, Canadian Health Services Research Foundation 2003). Στα προβλήματα αυτά – προκλήσεις για αλλαγή συμπεριλαμβάνονταν:

- Ο περιορισμός της κρατικής χρηματοδότησης του εθνικού συστήματος υγείας
- Η μείωση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας
- Η αύξηση του κόστους παροχής των υπηρεσιών υγείας
- Η απουσία αποτελεσματικού συντονισμού μεταξύ των μονάδων υγείας
- Η περιορισμένη ενσωμάτωση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη λειτουργία των δημόσιων μονάδων υγείας

Παράγοντες οι οποίοι συνέτειναν στην ανάγκη προώθηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος αλλαγής στο εθνικό σύστημα υγείας, το οποίο και αποτέλεσε τμήμα του ευρύτερου προγράμματος για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Καναδικής δημόσιας διοίκησης και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς τους πολίτες (Bouckaert 2008, Health Quality Ontario 2014, Public Health Ontario 2012, Philippon 2008). Στο πλαίσιο αυτό σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε μεταξύ 2007 – 2010, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα προώθησης της αλλαγής στους φορείς δημόσιας υγείας της Περιφέρειας του Οντάριο. Σχεδιασμός του στρατηγικού προγράμματος αλλαγής των υπηρεσιών υγείας στην περιφέρεια του Οντάριο, το οποίο βασίστηκε στη συμμετοχική αναγνώριση των αναγκών των εμπλεκόμενων και ωφελούμενων και τη συνεργατική επιλογή και υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών στόχων.

Οι στρατηγικοί στόχοι προώθησης της αλλαγής στις υπηρεσίες υγείας περιλάμβαναν:

- Τη βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού του Οντάριο

- Τον περιορισμό των ανισοτήτων υγείας μεταξύ του πληθυσμού
- Τη βελτίωση της ποιότητας και προσβασιμότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών Υγείας
- Την αποτελεσματικότερη πρόληψη εμφάνισης επιδημιολογικών ασθενειών στο Οντάριο
- Τη βελτίωση των παρεχόμενων θεραπειών προς τους ασθενείς

Η επίτευξη των στόχων αυτών προώθησης της αλλαγής, συνοδεύτηκε από την πολιτική για την ανάπτυξη μίας νέας οργανωτικής κουλτούρας στο τομέα της υγείας. Μία νέα οργανωτική κουλτούρα η οποία βασίζεται στη διαβούλευση, συνεργασία, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τη διαρκή προώθηση της αλλαγής. (Bouckaert 2008, Public Health Ontario 2012, Public Health Agency of Canada 2014). Ανάπτυξη μίας νέας οργανωτικής κουλτούρας, για τη διάχυση και αποτελεσματική ενσωμάτωση της οποίας, υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος αλλαγής μία σειρά δράσεων οι οποίες και περιλάμβαναν:

- Τη διαρκή διαβούλευση με τους επαγγελματίες υγείας
- Την υλοποίηση ολοκληρωμένου προγράμματος ενημέρωσης των επαγγελματιών υγείας και των εμπλεκόμενων για τις προωθούμενες αλλαγές και τις νέες αρχές και αξίες του νέου προτύπου παροχής των υπηρεσιών υγείας
- Την εφαρμογή δράσεων ενεργοποίησης και προώθησης της συμμετοχής του προσωπικού των μονάδων υγείας, ως προς την εφαρμογή των δράσεων αλλαγής
- Την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου και ευέλικτου προγράμματος κατάρτισης των στελεχών των μονάδων υγείας στις νέες απαιτούμενες δεξιότητες και διαδικασίες, ποιοτικής παροχής των υπηρεσιών υγείας προς τους ωφελούμενους

Ιδιαίτερα καινοτόμα προσέγγιση υιοθετήθηκε ως προς την προώθηση της συμμετοχής του ιατρικού και παραϊατρικού προσωπικού, των πολιτών, των επιχειρήσεων, των ειδικών πληθυσμιακών ομάδων, των εμπλεκόμενων δημοσίων φορέων, της τοπικής αυτοδιοίκησης, των φορέων της κοινωνίας των πολιτών, του συνόλου των εμπλεκόμενων, στις διαδικασίες σχεδιασμού και εν συνεχεία υλοποίησης των δράσεων προώθησης της αλλαγής στους φορείς υγείας (Public Health Agency of

Canada 2014). Αναγνώριση των αναγκών και επιλογών των στόχων προώθησης της αλλαγής η οποία βασίστηκε στη διαρκή και συμμετοχική εφαρμογή εργαλείων – τεχνικών διαβούλευσης και στην προώθηση της ενσωμάτωσης των αναγκών και προτάσεων των εμπλεκόμενων και ωφελούμενων στους στόχους και τις δράσεις του προγράμματος αλλαγής.

Στα εργαλεία αυτά συμμετοχικού προγραμματισμού και προώθησης της αλλαγής, συμπεριλαμβάνονταν μεταξύ άλλων:

- Δράσεις ανοικτής δημόσιας διαβούλευσης & ηλεκτρονικής διαβούλευσης
- Διαβουλευτικές ημερίδες
- Έρευνες γνώμης εμπλεκόμενων, ωφελούμενων και πολιτών για τις υπηρεσίες δημόσιας υγείας
- Δημιουργία ομάδων εστιασμένης ανάλυσης (focus groups) με τη συμμετοχή εκπροσώπων του συνόλου των εμπλεκόμενων και ωφελούμενων των υπηρεσιών υγείας
- Διαβουλευτικές ομάδες πολιτών
- Συμμετοχικές ομάδες εργασίας στελεχών μονάδων υγείας
- Δίκτυα προώθησης και υλοποίησης των αλλαγών
- Τοπικές συμπράξεις για τη αναβάθμιση των υπηρεσιών υγείας και την αντιμετώπιση των προβλημάτων δημόσιας υγείας

Συμμετοχική και ολοκληρωμένη εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής των υπηρεσιών υγείας της περιφέρειας του Οντάριο, η αποτελεσματικότητα της οποίας προσέγγισης είναι εμφανής και σε επίπεδο επίτευξης των στόχων και των επιπτώσεων που επέφερε το πρόγραμμα (Bouckaert 2008, Health Quality Ontario 2014, Public Health Ontario 2012, Public Health Agency of Canada 2014). Συντονισμένη αλλαγή του υφιστάμενου μοντέλου λειτουργίας των υγειονομικών υπηρεσιών της Περιφέρειας, η οποία επέφερε μεταξύ άλλων:

- Μείωση κόστους υπηρεσιών κατά 20% σε διάστημα 3 ετών
- Βελτίωση βαθμού ικανοποίησης αποδεκτών υπηρεσιών κατά 45% και των υπαλλήλων κατά 35%
- Τυποποίηση και απλούστευση διαδικασιών παροχής και ελέγχου υπηρεσιών στο 100% των υπηρεσιών
- Βελτίωση της υγείας του πληθυσμού του Οντάριο σε 5 βασικούς τομείς αξιολόγησης

- Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, σύμφωνα με τις ανάγκες και προτάσεις των αποδεκτών των υπηρεσιών
- Απλούστευση και κωδικοποίηση συνόλου νομοθεσίας σε διάστημα 2 ετών

8.2 Αναδιοργάνωση της πολιτικής και της λειτουργίας του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας

Το υπουργείο εργασίας αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα υπουργεία της Ολλανδικής κυβέρνησης, με ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο ως προς την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης στη χώρα. Η αγορά εργασίας και η απασχόληση στην Ολλανδία από τις αρχές της δεκαετίας του 90' και ιδιαίτερα από τα μέσα της δεκαετίας ξεκίνησε να αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα εντεινόμενης ανεργίας και αποβιομηχάνισης, απόρροια της ανεπιτυχούς τριτογενοποίησης της ολλανδικής οικονομίας και των προβλημάτων παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας του υφιστάμενου παραγωγικού μοντέλου. Βασικός άξονας για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης αποτέλεσε η αναδιοργάνωση του διοικητικού συστήματος, μέσα από τη μείωση της γραφειοκρατίας στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Koning 2004, Bouckaert 2008).

Στα ειδικότερα προβλήματα - προκλήσεις για αλλαγή του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας περιλαμβάνονταν:

- Η αύξηση της ανεργίας
- Ο περιορισμός του διαθέσιμου προϋπολογισμού για την εθνική πολιτική απασχόλησης
- Η προβληματική παροχή επιδομάτων ανεργίας & υπηρεσιών εύρεσης εργασίας των ανέργων
- Η χαμηλή ποιότητα & αποδοτικότητα παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους ανέργους και τους ωφελούμενους
- Ο χαμηλός βαθμός ικανοποίησης επιχειρήσεων και ωφελούμενων πολιτών
- Η παρουσία προβλημάτων κακοδιοίκησης στην εφαρμογή των πολιτικών απασχόλησης
- Το υψηλό κόστος εφαρμογής της πολιτικής για την προώθηση της απασχόλησης και την καταπολέμηση της ανεργίας

Παράγοντες οι οποίοι συνέτειναν στην ανάγκη προώθηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος αλλαγής στο Υπουργείο Εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό σχεδιάστηκε και

υλοποιήθηκε μεταξύ 2006 – 2008, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα προώθησης της αλλαγής στη λειτουργία και τις ασκούμενες πολιτικές του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας (Ministry of Social Affairs and employment 2012, European Commission 2014, Koning 2004). Σχεδιασμός του στρατηγικού προγράμματος αλλαγής, το οποίο βασίστηκε:

A) Στη συμμετοχική αναγνώριση των τομέων που χρήζουν αλλαγής στην υφιστάμενη λειτουργία και εφαρμογή των πολιτικών του Υπουργείου Εργασίας

B) Στη διασύνδεση των νέων παρεχόμενων υπηρεσιών και πολιτικών του Υπουργείου Εργασίας, με τις πραγματικές ανάγκες των ωφελούμενων και των επιχειρήσεων

Στο πλαίσιο αυτό, οι στρατηγικοί στόχοι του προγράμματος αλλαγής περιλάμβαναν:

- Τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- Τη δραστική μείωση της γραφειοκρατίας και των διοικητικών βαρών στην παροχή των υπηρεσιών
- Την προώθηση της καινοτομίας στην άσκηση των πολιτικών για την καταπολέμηση της ανεργίας και την προώθηση της απασχόλησης
- Την ανάπτυξη συμπράξεων με τους περιφερειακούς και τοπικούς οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς, για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των πολιτικών του Υπουργείου

Στρατηγικοί στόχοι αλλαγής, η επίτευξη των οποίων βασίστηκε στην εφαρμογή δράσεων:

- Μείωσης της εσωτερικής γραφειοκρατίας του Υπουργείου και των διοικητικών βαρών των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους ωφελούμενους
- Ψηφιοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου Εργασίας
- Αναδιοργάνωσης της οργανωτικής δομής του Υπουργείου
- Εισαγωγής ενός ολοκληρωμένου συστήματος στοχοθεσίας και διοίκησης απόδοσης
- Συμμετοχικής αξιολόγησης της λειτουργίας του Υπουργείου και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του

Η αναδιοργάνωση της λειτουργίας του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας, συνοδεύτηκε από τη στόχευση για την ανάπτυξη και υιοθέτηση μίας νέας οργανωτικής κουλτούρας μεταξύ, τόσο των στελεχών του Υπουργείου, όσο και των ωφελούμενων επιχειρήσεων και πολιτών. Μία νέα οργανωτική κουλτούρα η οποία

περιλάμβανε αρχές όπως η διαβούλευση, η συνεργασία και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Koning 2004, Ministry of Social Affairs and employment 2012, European Commission 2014) . Ανάπτυξη μίας νέας οργανωτικής κουλτούρας, για τη διάχυση και αποτελεσματική ενσωμάτωση της οποίας, υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του προγράμματος αλλαγής μία σειρά δράσεων οι οποίες και περιλάμβαναν:

- Τη διαβούλευση με τους ωφελούμενους των υπηρεσιών και πολιτικών του Υπουργείου Εργασίας, για την αναγνώριση των αναγκών τους και την ενσωμάτωση τους στις νέες παρεχόμενες υπηρεσίες του Υπουργείου
- Την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ενημέρωσης των ωφελούμενων πολιτών και επιχειρήσεων, για το νέο οργανωτικό – επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας του Υπουργείου και τις νέες, ποιοτικότερες παρεχόμενες υπηρεσίες
- Την εφαρμογή δράσεων ενεργοποίησης και προώθησης της συμμετοχής του προσωπικού του Υπουργείου και των αποκεντρωμένων οργανωτικών του μονάδων, ως προς την εφαρμογή των δράσεων αλλαγής
- Την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος κατάρτισης των στελεχών του Υπουργείου Εργασίας στις νέες απαιτούμενες δεξιότητες και διαδικασίες, ποιοτικής παροχής των υπηρεσιών

Τη βάση και την καινοτομία του προγράμματος αλλαγής του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας, αποτέλεσε η διασύνδεση μεταξύ αναγκών των ωφελούμενων και παρεχόμενων υπηρεσιών. Διασύνδεση η οποία βασίστηκε στη συμμετοχική αξιολόγηση των αναγκών των ωφελούμενων, στην αναγνώριση των απαιτούμενων υπηρεσιών και πολιτικών του Υπουργείου σύμφωνα με τις ανάγκες αυτές και τέλος στο σχεδιασμό υπηρεσιών οι οποίες περιλαμβάνουν συγκεκριμένες δράσεις και εκροές οι οποίες συμβάλουν στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών (Ministry of Social Affairs and employment 2012, European Commission 2014, Bouckaert 2008). Αναγνώριση των αναγκών και επιλογών των στόχων αλλαγής της υφιστάμενης λειτουργίας του Υπουργείου Εργασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών του, η οποία βασίστηκε στη διαρκή και συμμετοχική εφαρμογή τεχνικών διαβούλευσης και στην προώθηση της ενσωμάτωσης των αναγκών & προτάσεων των ωφελούμενων στους στόχους και τις δράσεις του προγράμματος αλλαγής.

Στα εργαλεία αυτά συμμετοχικού προγραμματισμού συμπεριλαμβάνονταν μεταξύ άλλων:

- Δράσεις ανοικτής δημόσιας διαβούλευσης
- Διαβουλευτικές ημερίδες με ειδικές κατηγορίες ωφελομένων των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου Εργασίας
- Έρευνες γνώμης εμπλεκόμενων, ωφελομένων και πολιτών για τις υπηρεσίες προώθησης της απασχόλησης
- Δράσεις δια-τομεακού συντονισμού με τους συναρμόδιους δημόσιους φορείς
- Δημιουργία ομάδων εστιασμένης ανάλυσης (focus groups) με τη συμμετοχή εκπροσώπων του συνόλου των εμπλεκόμενων και ωφελομένων των υπηρεσιών απασχόλησης
- Συμμετοχικές ομάδες εργασίας στελεχών του Υπουργείου Εργασίας
- Δίκτυα προώθησης και υλοποίησης των αλλαγών στις οργανωτικές μονάδες του Υπουργείου

Συμμετοχική και ολοκληρωμένη εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής των υπηρεσιών απασχόλησης του Ολλανδικού Υπουργείου Εργασίας (Bouckaert 2008, Ministry of Social Affairs and employment 2012, European Commission 2014), η οποία επέφερε μεταξύ άλλων την επίτευξη των εξής στόχων:

- Μείωση τους κόστους παροχής των πολιτικών και υπηρεσιών του Υπουργείου κατά 20%
- Αύξηση του ποσοστού ωφελομένων που βρίσκουν εργασία μέσα από τα προγράμματα του Υπουργείου κατά 25%
- Μείωση διοικητικών βαρών των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου κατά 35%
- Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των ωφελομένων των υπηρεσιών κατά 55%
- Εισαγωγή της στοχοθεσίας στο σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ξενόγλωσση

Adams, J., Hayes, J. and Hopson, B. (1976). *Transitions – Understanding and Managing Personal Change*. Oxford: Martin Robertson

Argyris, C. and Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. 2nd Ed. Oxford: Blackwell Publishing

Armenakis, A.A. and Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, **25**(3), pp. 293-315.

Armenakis AA, Harris SG, Mossholder KW. (1993). “Creating readiness for organizational change”, *Human Relations*, **46**, pp. 681-703

Balogun, J. and Hope, H. (1999). *Exploring strategic change*. London: Prentice-Hall.

Beckhard, R. (1967). “The Confrontation Meeting,” *Harvard Business Review*, **4**, pp. 149–55

Beer, M. and Walton, E.R. (1990). Reward Systems and the Role of Compensation, Manage People, Not Personnel: Motivation and performance Appraisal. A *Harvard Business Review Book*, **2**, pp. 15-30.

Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: a Systems View*. Santa Monica, CA: Goodyear.

Berg, B. L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. London, Pearson.

Bordia, P., Gallois, C. and DiFonzo, N. (2001). *The boomerang effect of rumour denials: An attributional analysis*. University of Queensland External Support Enabling Grant.

Bouckaert, G. and Halligan J. (2008). *Managing performance international comparisons*. London: Routledge

Bouckaert, G. and Pollitt C. (2015). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press

- Boxall, P. and Purcell, J. (2003).** *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave
- Bozeman B. (2011).** *Rules and red tape*. New York: Sharpe
- Bridges W. (2003).** *Managing Transitions*. Cambridge, MA: Da Capo Press,
- Bridges, W. and Mitchell, S. (2000).** Leading transition: a new model for change. *Leader to Leader*, **16**, pp. 30-36.
- Bryson, J. M. (2014).** *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buchanan, D and Huczynski, A (1985).** *Organizational Behaviour*, London: Prentice Hall
- Buller, P.F., Saxberg, B.O. and Smith, H.L. (1985).** Institutionalization of planned organizational change: A model and review of the literature. **In** L.D. Goodstein, and J.W. Pfeiffer, (Ed.), *The 1985 Annual: Developing Human Resources*, Tucson: University Associates.
- Cao, G., Clarke, S. and Lehaney, B. (2000).** A systemic view of organizational change and TQM. *TQM Magazine*, **12**(3), pp. 186–193.
- Casey, C. (2002).** *Critical Analysis of Organizations: Theory, practice, revitalization*. London: Sage.
- Cameron, K.S. (1994).** Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, **33**, pp. 189-201.
- Cameron, K. and Quinn, R. (2006).** *Diagnosing and changing organizational culture*. New York: Jossey Bass
- Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1995).** Organisational marriage: ‘hard’ versus ‘soft’ issues. *Personnel Review*, **24**(3)
- Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. (2001).** *Management and Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Companies Inc.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2005).** *Organization Development and Change*. USA: Thomson South-Western.
- Demers, C. (2007).** *Organizational change theories: A synthesis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denton K. (2002).** *Empowering intraners to implement strategy, build teamwork and manage change*. Westport: Praeger Publishers

- Dopson, S. and Neumann, J.E. (1998).** Uncertainty, contrariness and the double bind: Middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, **9**, pp. 53–70.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., Neill, R.M.O., Hayes, E. and Wierba, E.E. (1997).** Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, **18**, pp. 407-423.
- Fernandez, S., and Rainey, H. (2006).** Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, **66**, pp. 168-176
- French, W.L. and Bell, C.H. (1999).** *Organization Development – Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Galpin, T.J. (1996).** *The human side of change: A practical guide to organizational redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ganster, D.C. and Fusilier, M.R. (1989).** Control in the workplace. **In** C.L. Cooper, and I. Robertson, (Ed.). *International review of industrial and organizational psychology*, pp. 235-280, Chichester, UK: Wiley.
- Goodman, P.S., Bazerman, M. and Conlon, E. (1980).** Institutionalization of planned organizational change. **In** B.M. Staw, and L.L. Cummings, (Ed.), *Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gordon, S., Stewart, W., Swed, R. and Luker, W. (2000).** Convergence Versus Strategic Reorientation: Their Antecedents of Fast-Paced Organizational Change, *Journal of Management*, **26**(2), 911-945.
- Hofstede, G. (1980).** *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage Publications.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S. and Harris, S.G. (2007).** Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, **43**(2), 232-255.
- Hood, C. (1991).** A public management for all seasons? *Public Administration*, **69**, pp. 3–19.
- Hubbard, N. (2000).** *Acquisition: strategy and implementation*. 2nd ed. London: Palgrave
- Huse, E.F. and Cummings, T.G. (1985).** *Organization development and change*. St. Paul, MN: West.

- Johnson, G. and Scholes, K. (2002).** *Exploring Corporate Strategy: Text and Case*, (6th ed.), London: Prentice Hall International.
- Ingersoll G, Kirsch J, Merk S, Lightfoot, J. (2000).** Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *Journal of Nursing Administration*, **30**, pp. 11-20
- Kanter, R.M. (1989).** *When giants learn to dance*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992).** *The challenge of organizational change*. New York, NY: Free Press.
- Katsaros, K. K. (2012).** *Strategic management of change: The role of emotional and cognitive attitudes to change and their influence to firms' financial results*. (PhD thesis), University of Macedonia, Thessaloniki. Retrieved from <http://phdtheses.ekt.gr>.
- Kettl, D. F. (2000).** *The global public management revolution*. Washington, D.C.: Brookings Institution
- Kirkpatrick, D. L. (1985).** *How To Manage Change Effectively*. San Francisco, California: Jossey-Bass
- Kolb, D. (1984).** *Experiential Learning*. Prentice Hall, New York
- Kotter, J.P. (1996).** Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, **73**(2), pp. 59-67.
- Kotter, J.P. (1998).** Winning at change. *Leader to Leader*, **10**, pp. 27-33.
- Kotter, J. P. and Dan S. Cohen (2002).** *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kramer, M.W., Dougherty, D.S. and Pierce, T.A. (2004).** Managing uncertainty during a corporate acquisition: a longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research*, **30**, pp. 71-101.
- Larkin, T.J. & Larkin, S. (1994).** *Communicating change: How to win employee support for new business directions*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lefcourt, H.M. (1976).** *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Lewin, K. (1951).** *Field theory in social science*. New York, NY: Harper and Row.
- Lichtenstein, B. (2000).** Self-organized transitions: A pattern amid the "chaos" of transformative change. *Academy of Management Executive*, **14**(4), pp. 128-141

- Madison, D. (2010).** *Process mapping, process improvement and process management: a practical guide*. New York: Paton
- March, J.G. and Simon, H. (1992).** *Organizations*. New York: Wiley
- Maslen R. and Platts K.W. (1994).** Force Field Analysis: A Technique to Help SMEs Realise their Intended Manufacturing Strategy. **In** Operations Strategy and Performance, 1st European Operations Management Association Conference, University of Cambridge, June, pp. 587-588
- McGregor, D. (1960).** *The Human Side of Enterprise*. New York, McGrawHill
- Miller, D. (2002).** Successful change leaders: what makes them? what do they do that is different? *Journal of Change Management*, **2**(4), pp. 359-368.
- Miller, S.M. (1981).** *Predictability and Human Stress: Towards a Clarification of Evidence and Theory*. **In** L. Berkowitz, (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Mintzberg, H. (1994).** *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: The Free Press.
- Nikolaidis, C. and Katsaros, K. (2011).** Tolerance of ambiguity and emotional attitudes in a changing business environment: a case of Greek IT CEOs. *Journal of Strategy and Management*, **4**(1), pp. 44 – 61
- Nutt, Paul C., and Backoff, Robert W. (1992).** *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- O'Grady, D. (1994).** The change game, *Bottom Line/Personal*, **15**(14)
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992).** *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Osborne, S. and Brown, K. (2005).** *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London: Routledge
- Panagiotou, G. (2003).** Bringing SWOT into Focus. *Business Strategy Review*, **14**(2) pp. 8-10
- Pardo-del-Val M. and C. Martinez-Fuentes (2003).** Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision* **41**(2), pp. 148-155
- Pedler, M., Burgogyne, J. and Boydell, T. (1997).** *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. 2nd Ed. London; McGraw-Hill
- Pervin, L. A. (1993).** *Personality: Theory and research*. John Wiley & Sons

- Peters, G. (2004).** *The future of governing*. Kansas: Kansas University press
- Piercy, N. and Giles, W. (1989).** Making SWOT Analysis Work. *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, **7**(5/6), pp. 5-7
- Poister, T. (2014).** *Managing performance in public and non-profit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher
- Porras, J.I. & Robertson, P.J. (1987).** Organization development theory: a typology and evaluation. *Research in Organizational Change and Development*, **1**, pp. 1-57.
- Prochaska, J.O., Norcross, J.C., Diclemente, C.C. (1994).** *Changing for Good*. New York: Avon Books
- Project management Institute (2014).** *Implementing organizational project management: a practical guide*. Pennsylvania: Project Management Institute Press
- Robinson, S.L (1996).** Trust and the breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, **41**(4), pp.574-599
- Rainey, H.G. (2010).** *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S.P. (1996).** *Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2005).** *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Sagie, A. and Koslowsky, M. (1996).** Decision type, organisational control, and acceptance of change: An integrative approach to participative decision making, *Applied Psychology: An International Review*, **45**(1), pp. 85–92.
- Sagie, A., Elizur, D. and Koslowsky, M. (1995).** Decision type, participative decision making (PDM), and organizational behavior: An experimental simulation, *Human Performance*, **8**(2), pp. 81–94.
- Schweiger, D.M. and DeNisi, A.S. (1991).** Communications with employees following a merger: a longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal*, **34**(1), pp. 110-135.
- Scott T, Mannion R, Davies H, et al. (2003).** Methods. The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments, *Health Services Research*, **38**, pp. 923–45.
- Senge, P. M. (1990).** *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency

- Senge, P. (1999).** *The dance of change*. New York: Currency Doubleday
- Spector, P.E. (1986).** «Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work». *Human Relations*, 39(11), pp. 1005–1016.
- Stoker, G. (2006).** *Governance*. Oxford: Oxford University Press
- Strebel, P. (1998).** *Why do employees resist change?* Harvard Business Review on Change, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Terzi, K. (2003).** *Merges, customer service and integration: A case in Insurance*. PhD Thesis, University of Bath, U.K
- Tetenbaum, T.J. (1999).** Beating the odds of Merger and Acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational Dynamics*, 28, pp. 22-36
- Tichy, N. (1983).** *Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics*. New York: Wiley.
- Thomas J. (1985).** Force Field Analysis: A New Way to Evaluate Your Strategy. *Long Range Planning*, 18(6), pp 54-59
- Tsoukas, H. (2005).** *The oxford handbook of organization theory*. Oxford: Oxford University Press
- Van De Ve, A.H. and Poole, M.S. (1995).** «Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 510-540.
- Vollman, T.E. (1996).** *The Transformation Imperative: Achieving market dominance through radical change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wagner, J.A. and Hollenbeck, J.R. (1998).** *Organizational behavior. Securing competitive advantage*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000).** Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 132-142.
- Weick, K. E. (2001).** *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Wirick, R. (2009).** *Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*, New York: Willey

Β. Ελληνόγλωσση

- Καρκατσούλης, Π. (2004).** *Το κράτος σε μετάβαση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρη

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ

A

Αβεβαιότητα, 115

Αναδιοργάνωση, 11, 13, 23, 131

Ανάλυση SWOT, 92, 93

Ανασυγκρότηση, 11

Ανοχή, 115

Αντιδράσεις, 108

Αντίσταση, 84, 85, 97, 108, 113

Αξιολόγηση, 130, 144

Ασάφεια, 115

B

Βιωσιμότητα, 12, 13, 19, 45

Γ

Γραφειοκρατία, 88

Δ

Δείκτες, 16, 147, 150

Δεξιότητες, 9, 21, 38, 96, 142, 161

Διαβούλευση, 12, 92, 153, 157

Διάγνωση, 39, 60, 160

Διαπραγμάτευση, 56, 114, 117

E

Εγκλωβισμός, 85, 86

Εμπιστοσύνη, 11, 32, 41, 103, 153

Εξωτερικό περιβάλλον, 26, 54, 66, 72, 93

Επικοινωνία, 11, 27, 34, 40, 48, 51, 68, 81, 97, 163

Εργαλεία, 24, 41, 75, 91, 94, 97, 144, 157

Εργασιακό άγχος, 106

Έρευνες γνώμης, 41, 156, 169, 173

Ερωτηματολόγια, 41, 96, 156

Εσωτερικό περιβάλλον, 18, 93, 134

H

Ηγεσία, 12, 16, 26, 31, 37, 45, 80, 160

Ηλεκτρονική Διαβούλευση, 156

Θ

Θεωρία Y, 105

Θεωρία X, 105

I

Ιεραρχική κουλτούρα, 36

K

Καταλληλότητα, 76, 134

Καταλύτες αλλαγής, 25

Κίνητρα, 13, 104, 119, 124

Κοινωνικοποίηση, 117

Κουλτούρα αλλαγής, 48, 50, 51

Λ

Λογοδοσία, 27, 31, 37

M

Μάθηση, 62, 71, 107, 113

Μεθοδολογία, 139, 150, 160

Μεταρρύθμιση, 10, 18, 23, 49

Μήνυμα, 75, 95, 102, 109, 138

N

Νέα Διακυβέρνηση, 12, 14, 15, 17

Ξ

Ξαναπάγωμα, 62, 63

Ξεπάγωμα, 62, 63

O

Οικογενειακή κουλτούρα, 39

Όραμα, 30, 38, 49, 64, 66, 138

Οργανωτική κουλτούρα, 16, 19, 23, 29, 33, 40, 50, 164, 171

Ορόσημα, 147, 148, 149

Π

Πολυπλοκότητα, 14, 34, 44, 106, 115, 118

Πρόγραμμα αλλαγής, 48, 109, 120, 123, 157, 158

Προσαρμοστική κουλτούρα, 36

Προσδοκίες, 24, 29, 40, 83, 85, 112

Προτεραιότητες, 6, 41, 130

Παρακολούθηση της αλλαγής, 9, 15, 16, 21, 36, 126, 130, 137, 139, 144, 147, 165

P

Ρόλοι ΟΔΕΜ, 138

Σ

Στάδια αλλαγής, 47

Στρατηγική, 38, 48, 54, 57, 72, 73, 79, 81, 85, 128, 135, 147

Συγχώνευση, 11, 12, 16, 23, 68, 120

Σύμβολα, 30

Συμμετοχή

Συμπεριφορά

Σχέδιο μετάβασης

T

Ταυτότητα, 34

Τεχνουργήματα, 29

Υ

Υλοποίηση, 16, 19, 44, 47, 55, 69, 85, 124, 128, 130, 152, 161

Υποστήριξη, 17, 26, 34, 38, 55, 76, 119, 130, 141, 152, 163

Φ

Φάσεις, 62, 98, 100, 111, 116, 118, 129

X

Χαμηλή ανοχή, 110

Χειραγώγηση, 85, 86

Ψ

Ψηφιακή, 23, 155

Ψυχολογική ετοιμότητα, 114