

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ
ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών στην
«Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική»
M.Sc. – Master of Science in Economic and Business Strategy

από
ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ανδριανάκος Ιωάννης

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2006

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ
ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Δήλωση

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Σπουδών στην «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική».

Ιωάννης Π. Ανδριανάκος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ζώντας σε μια εποχή όπου τα πάντα αλλάζουν με κινηματογραφικές ταχύτητες οι επιχειρήσεις δε θα μπορούσαν να μείνουν στάσιμες και να επιβιώσουν . Είναι επιτακτική ανάγκη για κάθε οργανισμό ή εταιρία να αφουγκραστεί τον παλμό των αλλαγών να ξεπεράσει τις δυσκολίες και τις αντιστάσεις που θα συναντήσει (εσωτερικές και εξωτερικές) και να κάνει τις αλλαγές που είναι ανάγκη για αυτήν να πραγματοποιήσει. Το πρόβλημα είναι να κάνει η επιχείρηση της κατάλληλες ενέργειες ώστε να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές επιτυχημένα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για αυτήν.

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζονται διαδοχικά τα σημαντικά μεθοδολογικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ερευνητής μελετώντας τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σημερινές επιχειρήσεις και τους τρόπους που η επιχείρηση βρίσκει για να τα αντιμετωπίσει, μέσω των αλλαγών .Ακόμα θα δούμε τα είδη των αλλαγών και τους τρόπους που οι ηγέτες και το διοικητικό προσωπικό σε συνεργασία με τους εργαζομένους θα πραγματοποιήσουν μια αλλαγή και το πώς αυτή θα αποπερατωθεί επιτυχημένα.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τις αλλαγές και που δεν είναι άλλος από την επιχειρησιακή κουλτούρα. Θα δούμε πως μπορεί η κουλτούρα κάθε επιχείρησης να σταθεί εμπόδιο στις αλλαγές και πως πρέπει να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα από τα στελέχη που έχουν αναλάβει την αλλαγή. Τέλος θα μελετήσουμε πως δυο κορυφαίες επιχειρήσεις όπως η Shell/Royal Dutch και η BMW αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα και πως δόθηκε επιτυχώς λύση στα προβλήματα τους μέσω των διοικητικών αλλαγών που στέφθηκαν με επιτυχία παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν .

Λέξεις – κλειδιά: Διοίκηση των αλλαγών , ηγέτης αλλαγής ,φορείς της αλλαγής, επιχειρησιακή κουλτούρα

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	10
3.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	10
3.1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΛΛΑΓΗ.....	10
3.1.2. ΤΥΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	12
3.1.3. ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	13
3.1.4. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	14
3.1.5. ΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	18
3.1.6. ΠΩΣ ΝΑ ΜΕΙΩΘΕΙ Η ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	20
3.1.7. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	24
3.1.8. ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	27
3.1.9. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	31
3.1.10. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ Η ΤΡΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	32
3.1.11. ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	33
3.2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	34
3.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	34
3.2.2. ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	37
3.2.3. ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	38
3.2.4. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	41
3.2.5. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	43
3.2.6. ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ HARRISON ΚΑΙ HANDY.....	44
3.2.7. Η ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ - QUINN.....	45
3.2.8. ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	48
3.2.8.1. Ο ρόλος του ιδρυτή και των μάνατζερς στη διαμόρφωση της κουλτούρας.....	49
3.2.8.2. Συστήματα - δομές - τεχνολογία - στρατηγική.....	50
3.2.8.3. Το περιβάλλον.....	51
3.2.9. ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	52
3.2.10. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	53
3.2.11. ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	55
3.3. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ.....	58
3.3.1. ΔΙΑΡΚΕΙΑ, ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ, ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ.....	58
3.3.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ DICE.....	64
3.3.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ DICE.....	67
3.3.4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ.....	67
3.3.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ.....	68
3.3.6. ΣΥΝΟΜΙΛΙΑ ΔΥΝΑΜΗΣ.....	70
3.3.7. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (ΧΡΟΝΟΣ , ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ , ΔΕΣΜΕΥΣΗ , ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ).....	73
3.3.7.1. Ο υπολογισμός DICE Score.....	74
3.3.7.2. Το DICE score προβλέπει τις εκβάσεις προγράμματος.....	78
3.4. CASE STUDY.....	79
3.4.1. Royal Dutch\Shell.....	79
3.4.2. BMW.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΗΓΕΣ.....	94
5.1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	94
5.2. ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	96

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οργανισμοί, σήμερα, είναι υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν συχνές και ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Χρειάζεται να υιοθετήσουν νέους τύπους οργανωτικής δομής, νέες διαδικασίες παραγωγής και νέα συστήματα απασχόλησης – αξιοποίησης των εργαζομένων σε αυτούς.

Η ανάγκη αυτή επιβάλλεται από ένα πλέγμα συνθηκών που διαμορφώνονται και ένα σύνολο προβλημάτων που δημιουργούνται στο κοινωνικό, τεχνικό και οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δημιουργούνται, λειτουργούν και αναπτύσσονται οι οργανισμοί. Μερικά απ' αυτά τα προβλήματα είναι:

- Μικρές περίοδοι οικονομικής σταθερότητας.
- Αυξανόμενη ανεργία
- Οι αναπτυσσόμενες χώρες παράγουν και εξάγουν αγαθά στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες.
- Διάρθρωση οικονομιών (Αύξηση τριτογενούς τομέα-Υπηρεσίες).
- Σε εθνικό επίπεδο, κοινωνικές συγκρούσεις.
- Αστάθεια εθνικών νομισμάτων.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων και λειτουργία τους σε διακρατικό επίπεδο.
- Νέες μορφές χρηματοδότησης και πιστωτικής συναλλαγής.
- Μαζική και ταχύτατη πληροφόρηση.
- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών (H/Y., Ρομπότ).
- Κυβερνητικές επιλογές και πολιτικές.
- Διεύρυνση των αγορών διάθεσης προϊόντων και απόκτησης πρώτων υλών παραγωγής.

- Ευρεία παροχή γνώσεων.
- Ελεύθερη διακίνηση εργατικού δυναμικού (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση).
- Ανάπτυξη διαφορετικών στάσεων και συστημάτων αξιών τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους καταναλωτές.
- Αυξανόμενο κόστος απόκτησης και απασχόλησης παραγωγικών πόρων.

Οι ταχύτατες και σε αρκετές περιπτώσεις ταυτόχρονες αυτές αλλαγές , οδηγούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση συγκεκριμένων προσεγγίσεων και στρατηγικών προσαρμογής ή καινοτομιών για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και αποτελεσματικής λειτουργίας τους.

Τα άτομα που επηρεάζονται από αυτές τις αλλαγές, είτε είναι πολίτες-καταναλωτές είτε εργαζόμενοι-παραγωγοί, διαμορφώνουν τέτοιες στάσεις και αξίες έναντι κοινωνικών μηχανισμών και κρατικών παρεμβάσεων και έναντι της εργασίας και των συστημάτων απασχόλησης, που διευκολύνουν ή δυσκολεύουν την πραγματοποίηση αυτών των αλλαγών. Συνήθως όμως δυσκολεύουν την εισαγωγή αλλαγών και τούτο διότι τα άτομα δεν δέχονται εύκολα τη μεταχείριση ή την επιρροή και δεν αισθάνονται υποχρέωση προς αποδοχή μιας καινούργιας κατάστασης, όταν δεν καταλαβαίνουν ή δεν συμφωνούν ή δεν ωφελούνται από την επικείμενη αλλαγή. Το αίσθημα της απόρριψης ή απέχθειας υπήρχε και παλαιότερα αλλά τώρα η επιθυμία για άρθρωση αντίδρασης είναι μεγαλύτερη και περισσότερο πραγματοποιήσιμη .Όπως καταλαβαίνουμε ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επιδρούν στις αλλαγές σε μια επιχείρηση και που θα μελετήσουμε εκτενέστερα σε συνδυασμό με την επιρροή που ασκεί ,είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα.

Πώς λοιπόν οι οργανισμοί θα αντιδράσουν στις αλλαγές και πως αυτές θα γίνουν αποδεκτές από τα άτομα που απαρτίζουν την επιχείρηση και αποτελούν φορείς της κουλτούρας ή θα τις επιφέρουν αυτές , λειτουργικά και αποτελεσματικά; Η απάντηση βρίσκεται στον κατάλληλο χειρισμό των διαμορφούμενων καταστάσεων και των παραγόντων που επηρεάζουν την υλοποίηση

μιας αλλαγής. Δηλαδή χρειάζεται ένα σύστημα διοίκησης αλλαγών.

Όπως όμως αναφέραμε ένας από τους παράγοντες ,που θα μελετήσουμε παράλληλα και που επηρεάζει άμεσα τις αλλαγές στη διοίκηση είναι η εταιρική ή επιχειρησιακή κουλτούρα .Στη Διοικητική Επιστήμη, το ζήτημα της οργανωσιακής παιδείας(κουλτούρας) έχει τεθεί από πολύ νωρίς. Όμως άρχισε να απασχολεί συστηματικά και έντονα τους θεωρητικούς και τα στελέχη μετά το 1980. Ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία η βιβλιογραφία έχει επεκταθεί εντυπωσιακά. Τα κύρια ζητήματα με σημαντική πρακτική χρησιμότητα που η βιβλιογραφία προσπαθεί να απαντήσει είναι:

- Τι σημαίνει οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα (παιδεία) και ποια στοιχεία αποτελούν το περιεχόμενό της;
- Γιατί είναι σημαντική η κουλτούρα (παιδεία) για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, πώς επιδρά στη λειτουργία τους, την αποτελεσματικότητά τους, την ανταγωνιστικότητα, την επιτυχία και την εξέλιξή τους;
- Υπάρχει ένας κατάλληλος - ταιριαστός τύπος κουλτούρας για κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση (οργανισμό) και αν ναι, με ποία άλλα στοιχεία της (στρατηγική, μέγεθος, περιβάλλον, δραστηριότητες) θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται;
- Πώς διαμορφώνεται, αναπτύσσεται ή αλλάζει η κουλτούρα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και ποίος ο ρόλος των μάνατζερς;
- Πώς η κουλτούρα ως «μη χειροπιαστό» - άυλο (intangible) στοιχείο μπορεί να γίνει χειροπιαστό (tangible), δηλαδή να αποτυπωθεί-να μετρηθεί ώστε να μπορεί να γίνει αντιληπτή, να κατανοηθεί, να αξιολογηθεί η καταλληλότητά της και να αναπτυχθεί - διοικηθεί;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ζούμε σε μια εποχή μεγάλων και συνεχών αλλαγών. Το εργασιακό περιβάλλον του σήμερα έχει αναπτυχθεί σημαντικά μέσα στα τελευταία 100 χρόνια. Πρόσφατες εμπειρίες δεν είναι συμβολικές μιας τυχαίας αλλαγής αλλά μιας ουσιαστικής στροφής στη δομή της οικονομίας. Αυτή η αλλαγή στη δομή είχε ως αντίκτυπο ακόμη και την αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και ελέγχου των οργανισμών μας. Το γεγονός αυτό τονίζει τις ιδιαίτερες προκλήσεις για οργανωτική αλλαγή στις μέρες μας και καθοδηγεί τους κυρίαρχους οργανισμούς μέσα από αυτές τις προκλήσεις. Στη σκέψη τι ακριβώς δηλώνει η φράση «διοίκηση της αλλαγής» θα κάνουμε την ερευνά μας και μέσω του σημαντικότερου ή ενός εκ των σημαντικότερων παραγόντων που επηρεάζουν την αλλαγή, την «επιχειρησιακή κουλτούρα» θα μελετήσουμε τη θεωρία των δυο αυτών εννοιών, θα δούμε πως σχετίζονται μεταξύ τους, πως αλληλοεπηρεάζονται και πως εφαρμόζονται στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα μέσω των μελετών περιπτώσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

3.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

3.1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

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

Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή χρειάζεται αναθεώρηση της καταλληλότητας των

στάσεων και της συμπεριφοράς. Και ακόμη χρειάζεται λήψη απόφασης για την υιοθέτηση καινούριας συμπεριφοράς και στάσεων που θα εξασφαλίζουν καλύτερες δυνατότητες επίτευξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα στις πιέσεις που ασκούνται από τις μεταβολές που συμβαίνουν στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

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

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

Οι επιχειρούμενες αυτές αλλαγές έχουν ως επί μέρους στόχους την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, την αύξηση μεριδίου αγοράς, την παραγωγή-διάθεση νέου επιτυχημένου προϊόντος στην αγορά, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων, την αύξηση του βαθμού παρακίνησης ή την επίτευξη κοινωνικής αποδοχής.

Για την επίτευξη των ανωτέρω επί μέρους στόχων, ο οργανισμός πρέπει να αντιδράσει κατάλληλα - δηλαδή έγκαιρα και αποτελεσματικά - στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να επιτύχει την ανάλογη αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως εδώ, ότι ο οργανισμός δεν αντιδρά μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στις απαιτήσεις - πιέσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό του περιβάλλον,

όπως π.χ. μειωμένη παραγωγικότητα, αναποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου, υπερβολικός αριθμός υπερωριών, μειωμένο ηθικό κ.λ.π. Έτσι το πρόβλημα της αλλαγής στους οργανισμούς είναι διπλό: (α) αντίδραση σε εξωτερικές συνθήκες και πιέσεις και (β) αντίδραση σε εσωτερικές συνθήκες και πιέσεις.

3.1.2. ΤΥΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ανάλογα με τη δυνατότητα αντίδρασης του οργανισμού στις πιέσεις, τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και του εσωτερικού, οι αλλαγές τις οποίες πιθανό να πραγματοποιήσει διακρίνονται στους εξής τύπους.

- *Επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη.* Σε αυτό τον τύπο αλλαγής η αντίδραση του οργανισμού είναι μηδαμινή ή ανύπαρκτη. Τούτο συμβαίνει διότι επιβάλλεται στον οργανισμό να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο που έχουν ήδη προδιαγράψει κάποιοι άλλοι, π.χ. πολιτεία, γενικός δ/ντής κ.λπ.

- *Φυσιολογική ή αναμενόμενη (Προγραμματισμένη).* Η αλλαγή αυτή αναμένεται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού και η αντίδραση σ' αυτή μπορεί να προγραμματισθεί έγκαιρα, π.χ. διεύρυνση μεριδίου αγοράς, εξέλιξη υφιστάμενου σε προϊστάμενο.

- *Διαπραγματεύσιμη.* Σε αυτό τον τύπο αλλαγής η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί, από τους επηρεαζόμενους από την αλλαγή, αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των ενδιαφερομένων. Ακόμη, αντικείμενο συζήτησης αποτελεί και αυτή η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητά της για τον οργανισμό. π.χ. Δημιουργία ειδικών ομάδων έργου, κύκλοι ποιότητας, δημιουργία καντίνας προσωπικού, χρόνος και τρόπος συμμόρφωσης προς φορολογικές διατάξεις.

Και οι τρεις αυτοί τύποι αλλαγής επηρεάζουν τέσσερα βασικά σύνολα παραγόντων - μεμονωμένα ή σε συνδυασμό - που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού. Τα σύνολα αυτά είναι: (α) *Παράγοντες δομής*, ό,τι δηλαδή αφορά τη συγκρότηση και δομή του οργανισμού όπως είναι π.χ. οι πολιτικές διαδικασίες, οι διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας, (β)

Ανθρώπινος παράγοντας, ό,τι δηλαδή αφορά τους εργαζόμενους, όπως είναι η τεχνική τους επάρκεια, η στάση τους έναντι της εργασίας ή έναντι των προϊσταμένων τους, οι ικανότητες ηγεσίας, οι ικανότητες επικοινωνίας κ.λπ. (γ) *Τεχνολογικοί παράγοντες* (τεχνολογία), ό,τι δηλαδή αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία και τις εγκαταστάσεις και (δ) *Το έργο* και πώς αυτό είναι σχεδιασμένο (π.χ. έργο ρουτίνας, απαιτεί ειδικές γνώσεις και πρωτοβουλία, απαιτεί υψηλή ευθύνη, κ.λπ.).

Ανάλογα με την έκταση, τη συχνότητα και την ένταση εμφάνισης της αλλαγής, οι αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε: Αλλαγή συνεχούς βελτίωσης, (συνήθεις-μικρές αλλαγές), Σταδιακή αλλαγή (μέτριας δυσκολίας και σημαντικότητας) και Ριζοσπαστική αλλαγή (που, συνήθως την επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον). (Handy, Charles B.)

3.1.3. ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Για να επέλθει μια αλλαγή σε έναν οργανισμό προϋποτίθεται ότι κάποιος θα λάβουν μια σχετική απόφαση, κάποιος άλλος θα αναπτύξουν προγράμματα και σχέδια υλοποίησής της και τέλος κάποιος εργαζόμενος θα εκτελέσουν αυτά τα σχέδια. Και οι τρεις αυτές ομάδες ανθρώπων ονομάζονται ΦΟΡΕΙΣ αλλαγής, ο δε ρόλος τους είναι συγκεκριμένος και καθοριστικός για την επιτυχία της αλλαγής. (Handy, Charles B.)

Ο *Ηγέτης-φορέας της αλλαγής*. Συνήθως, είναι το στέλεχος που έχει την ιδέα ή αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή. Η ιδέα μπορεί να είναι κάτι γενικό (π.χ. όραμα), όπως η δημιουργία διαφορετικής εικόνας του οργανισμού προς τα έξω ή κάτι πιο συγκεκριμένο, όπως είναι η εφαρμογή συστήματος πρόσληψης προσωπικού ή η δημιουργία τμήματος δημοσίων σχέσεων. Είναι αυτός που καθορίζει τον ορίζοντα δράσης του οργανισμού και δείχνει το δρόμο. Ο ηγέτης - φορέας της αλλαγής είναι, επίσης, αυτός που ελέγχει ότι οι δραστηριότητες των ατόμων σε συγκεκριμένους τομείς κατευθύνονται προς το συγκεκριμένο στόχο. (Kotter, John P.)

Οι *προγραμματιστές « υλοποιητές » της αλλαγής*. Αυτοί αποτελούν τη δεύτερη ομάδα, χρονικά και ιεραρχικά, που θα βοηθήσει στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Είναι τα άτομα εκείνα

που μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα και σχέδια δράσης. Αποτελούν δηλαδή το συνδετικό κρίκο μεταξύ της γενικής ιδέας - πρόκλησης για αλλαγή και των συγκεκριμένων πράξεων και ενεργειών που πρέπει να γίνουν. Έτσι, αυτοί είναι υπεύθυνοι για την απόκτηση των συγκεκριμένων πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής και τον καθορισμό του συγκεκριμένου έργου που πρέπει να γίνει. Δηλαδή ορίζουν ΤΙ ακριβώς πρέπει να γίνει και ΠΩΣ να γίνει, σε ποιο χρονικό ορίζοντα και ΠΟΙΕΣ οι υποχρεώσεις των εργαζομένων.

Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής. Είναι αυτοί που κάνουν τις εκτελεστικές εργασίες, για την υλοποίηση της αλλαγής. Είναι οι εργαζόμενοι στη βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού.(Handy, Charles B.)

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να γίνει σαφές ότι η θέση αυτών των φορέων στη διοικητική πυραμίδα δεν είναι ανάγκη να είναι του τύπου: «Ανώτατο στέλεχος ή Ανώτατη Διοίκηση- - Μεσαία στελέχη – εργαζόμενου». Αν η αλλαγή αυτή αφορά όλο τον οργανισμό τότε αυτό, ίσως, συμβαίνει. Αν όμως η αλλαγή αφορά κάποια συγκεκριμένη διεύθυνση ή τμήμα, τότε ισχύει μία ανάλογη ιεράρχηση στους φορείς αλλαγής (π.χ. προϊστάμενος τμήματος ως ηγέτης-φορέας αλλαγής, άμεσοι συνεργάτες του ως προγραμματιστές - υλοποιητές και οι εργαζόμενοι στο τμήμα ως εκτελεστές του προγράμματος αλλαγής).

Τέλος, στους φορείς αλλαγής θα πρέπει να υπαχθεί, σε κάθε περίπτωση και η Ανώτατη Διοίκηση ως *Υποστηρικτής αλλαγής*.(Hultman, Kenneth E). Το έργο του υποστηρικτή της αλλαγής είναι να βοηθήσει για την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (π.χ. χρηματικοί πόροι, ανθρωπίνος πόροι) και να υποστηρίξει ψυχολογικά τους, με κάθε τρόπο, επηρεαζόμενους από την αλλαγή.(Carr, David K.)

3.1.4. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η οποιαδήποτε επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή, προγραμματισμένη ή όχι, που αφορά είτε τη δομή του οργανισμού είτε την τεχνολογία, είτε ακόμη -και το πιο σημαντικό- τους ανθρώπους προκαλεί κάποιες αντιδράσεις από όλους εκείνους που επηρεάζονται. Οι αντιδράσεις

στοχεύουν στο να διατηρηθεί η προϋπάρχουσα κατάσταση (status quo) η οποία εξασφαλίζει α) τη γνώση και εμπειρία των συνθηκών στον εργασιακό χώρο, β) τα όποια συμφέροντα προκύπτουν για κάποιους από τον τρόπο με τον οποίον γίνονται τα πράγματα, αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη για όσους έχουν επενδύσει στην υπάρχουσα κατάσταση. Η αβεβαιότητα που προκαλεί το άγνωστο της επιχειρούμενης αλλαγής προκαλεί, συνήθως, ανασφάλεια και οδηγεί τα άτομα στην αντίθεση για την αλλαγή.

Η παραπάνω αντίδραση, η οποία εκδηλώνεται από τα άτομα με μια διαφορετική συμπεριφορά, είναι γνωστή ως *Αντίδραση συμπεριφοράς* ή *ψυχολογική αντίδραση*, και έχει κυρίως συναισθηματική και υποκειμενική βάση. Όμως οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αντιδρούν και για πιο συγκεκριμένους λόγους, όπως είναι η έλλειψη πληροφοριών, η έλλειψη κατάλληλων γνώσεων για να ανταποκριθούν στην αλλαγή ή έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων και η πιθανή απώλεια ωφελειών. Η αντίδραση αυτή, που βασίζεται σε αντικειμενικούς λόγους, καλείται *Συστημική αντίδραση*. (McKay, Noble. F.)

Η οποιαδήποτε αλλαγή στον οργανισμό δεν μπορεί να επιτύχει, αν οι ηγέτες - φορείς της αλλαγής αλλά και οι προγραμματιστές αυτής δεν εκτιμήσουν την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων και δεν υπερνικήσουν τις αντιδράσεις αυτές.

Οι συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια επιχειρούμενη αλλαγή είναι:

- *Απόρριψη*: Είναι η πιο σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους ή να μειωθεί το κύρος τους ή να μειωθούν οι αποδοχές τους. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή στάσεων εργασίας, ή και απεργιών.

- *Αντίσταση*: Είναι μια πιο ήπια αντίδραση από ό,τι η απόρριψη και υιοθετείται όταν οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής, θεωρούνται από τους εργαζόμενους ως σοβαρές μεν, αλλά όχι καταστροφικές. Η ακόμη, όταν υπάρχει μεγάλη ανησυχία και αγωνία για τις επιπτώσεις της επιχειρούμενης αλλαγής. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει τις εξής μορφές: Συχνές και έντονες

συζητήσεις για τη σκοπιμότητα και τις επιπτώσεις της αλλαγής (με τους ηγέτες της αλλαγής), φθορές στον εξοπλισμό, μειωμένη απόδοση, εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης της αλλαγής (π.χ. μη σωστή τήρηση στοιχείων, λάθος χρήση και τοποθέτηση υλικών, κακή χρήση μηχανών).

- *Ανοχή*: Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν βλάπτονται από την αλλαγή αλλά και δεν ωφελούνται ιδιαίτερα, παραμένουν ουδέτεροι και απλώς ανέχονται την αλλαγή. Δεν φέρουν καμία αντίδραση, επειδή θεωρούν ότι η διοίκηση μάλλον φροντίζει τα συμφέροντά τους. Η αντίδραση αυτή είναι συνήθης σε ένα σχετικά καλά οργανωμένο και διοικούμενο οργανισμό. Η απόφαση της διοίκησης π.χ. να φορούν κράνη ή ωτασπίδες όσοι απασχολούνται σε συγκεκριμένους χώρους, ίσως προκαλέσει την ανοχή των ενδιαφερομένων. Την ανοχή ακόμη των εργαζομένων ίσως προκαλέσει η απόφαση της διοίκησης για 15νθήμερες συναντήσεις προϊσταμένων - υφισταμένων για συζήτηση των προβλημάτων του τμήματος, αντί για τη μηνιαία συνάντηση που ίσχυε ως τότε.

- *Αποδοχή*: Είναι η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη αλλαγή και συμβαίνει όταν δεν υπάρχει υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους εργαζόμενους, αλλά αντίθετα αυτοί ωφελούνται από την αλλαγή. Ως παραδείγματα αλλαγών που επιφέρουν την αποδοχή των εργαζομένων είναι η αύξηση των αποδοχών μέσα από ένα νέο σύστημα ανταμοιβών, η δημιουργία καντίνας ή αναψυκτηρίου, η εφαρμογή ελαστικού ωραρίου κ.λπ. (McKay, Noble. F.), (Nichols, Kenneth L), (Owen, Harrison)

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η αντίδραση στην αλλαγή δεν παρουσιάζεται μόνο από τους εργαζόμενους αλλά και από αυτόν τον ίδιο τον οργανισμό (Συστημική αντίδραση). Αρκετοί οργανισμοί εφαρμόζουν συστήματα (π.χ. πρόσληψης, εκπαίδευσης) ή έχουν σχεδιασθεί έτσι ώστε να είναι δύσκολη η αλλαγή όπως, π.χ. ένα αυτοματοποιημένο εργοστάσιο ή επιχείρηση παροχής υπηρεσιών -συχνά κρατικές υπηρεσίες- οι οποίες έχουν σχεδιασθεί για να κάνουν συγκεκριμένα πράγματα κατά πολύ συγκεκριμένο τρόπο. Μερικές από τις δυνάμεις αντίδρασης στους οργανισμούς είναι:

- *Ομαδική αντίδραση*. Ακόμη και αν τα άτομα, μεμονωμένα, θα ήθελαν την αλλαγή, τα

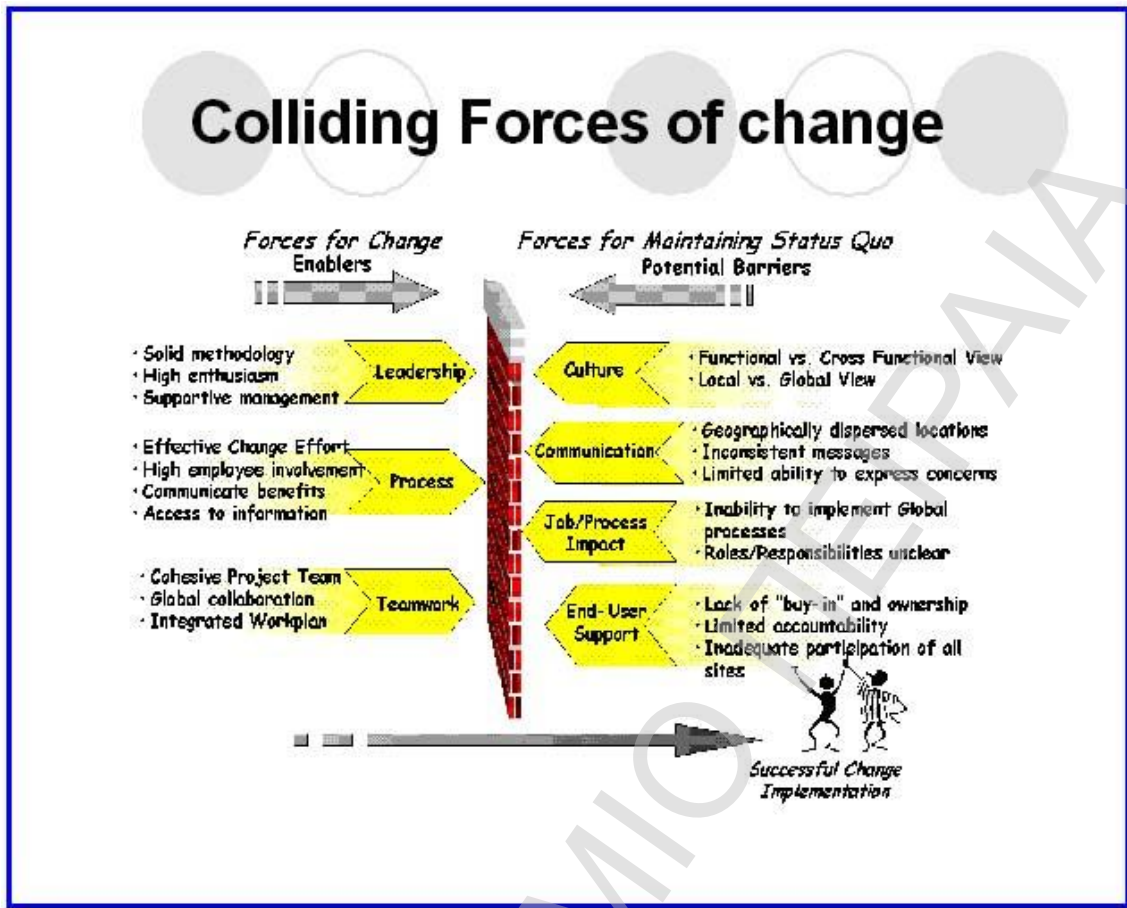
ομαδικά πρότυπα συμπεριφοράς (νόρμες) δεν επιτρέπουν την εισαγωγή της (π.χ. αντίδραση σωματείου εργαζομένων).

- *Απειλή στη δύναμη και στην επιρροή.* Οι οργανισμοί επιδιώκουν τη σταθερότητα και αυτό είναι κατανοητό, ως ένα βαθμό, σαν αντίβαρο στις συχνές αλλαγές. Όμως, είναι γνωστό ότι σε ένα τυπικό γραφειοκρατικό οργανισμό υπάρχει σαφής καθορισμός εργασιών, συγκεκριμένες γραμμές εξουσίας και ευθύνης και είναι έντονη η ιεραρχική ροή πληροφοριών και εντολών από πάνω προς τα κάτω. Σε αυτούς τους οργανισμούς ισχύει η αρχή της επιβολής πειθαρχίας με τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών. Οποιοσδήποτε νέες ιδέες ή νέες χρήσεις των πόρων μπορεί να εκληφθούν ως απειλή στην εντός του οργανισμού κατανεμημένη δύναμη και εξουσία.

- *Έλλειψη πόρων.* Παρά την επιθυμία κάποιων οργανισμών να προχωρήσουν σε αλλαγές, δεν το πράττουν λόγω έλλειψης πόρων(κυρίως οικονομικών). Για παράδειγμα προτείνεται η δημιουργία χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων για ένα πολυκατάστημα. Επειδή όμως δεν υπάρχουν χρήματα για την αγορά του γειτονικού οικοπέδου η αλλαγή αυτή δεν πραγματοποιείται. Η ακόμη, δεν εισάγεται η αυτοματοποίηση στις διοικητικές υπηρεσίες λόγω υψηλού δραχμικού κόστους, που δεν μπορεί τώρα να αντιμετωπίσει ο οργανισμός.

- *Οργανωσιακές δεσμεύσεις /συμφωνίες.* Συχνά, η διοίκηση των οργανισμών περιορίζεται στην εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών ένεκα συγκεκριμένων συμφωνιών που έχει κάνει με συγκεκριμένες ομάδες, όπως Π.χ.: Σύλλογος εργαζομένων (σε θέματα απολύσεων ή προαγωγών), Πελάτες (ειδικές συμφωνίες ποσοτικών εκπτώσεων ή διακανονισμών πληρωμής), Εργολάβοι ή συνεργάτες (ανείλημμένες υποχρεώσεις από μέρους του οργανισμού με συγκεκριμένες χρονικές δεσμεύσεις και ρήτρες).

- *Δομικές αδυναμίες.* Ο κάθε οργανισμός αποτελείται από υποσυστήματα και μερικές φορές δεν είναι δυνατή η αλλαγή σ' ένα απ' αυτά, χωρίς ταυτόχρονη αλλαγή σε όλα ή στα συνεξαρτώμενα (π.χ τεχνολογία , δομή). (Pritchett, Price),(Nadler, David.)



Συγκρουόμενες δυνάμεις αλλαγής

3.1.5. ΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Πολλοί είναι οι λόγοι - υποκειμενικοί, αντικειμενικοί, σοβαροί ή όχι - που οι άνθρωποι και ειδικά οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή. Οι πιο βασικοί λόγοι αντίδρασης είναι (α) η *συνήθεια* (της παρούσας κατάστασης π.χ. αντικείμενο έργου, συνάδελφοι, προϊστάμενοι, κ.λπ.), (β) η *επιλεκτική αντίληψη* (όταν δηλαδή το άτομο αντιδρά στις αλλαγές ή στις νέες ιδέες επιλεκτικά με βάση κάποια στάση του για τη συγκεκριμένη αλλαγή ή ιδέα, που είναι ουσιαστικά προϊόν εμπειριών, παιδείας και αξιών), (γ) *εξάρτηση* (από συγκεκριμένη εργασιακή σχέση με προϊστάμενο ή συνεργάτες. Αν τα άτομα αυτά είναι αρνητικά προς την αλλαγή, την ίδια θέση θα υιοθετήσουν στις πιο πολλές περιπτώσεις και όσοι εξαρτώνται από αυτά) και τέλος (δ) *συναισθηματική-ψυχολογική ισορροπία* (που έχουν εξασφαλίσει με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά τους και τη συμπεριφορά των άλλων) μέσα στον εργασιακό χώρο. Οποιαδήποτε απειλή για διατάραξη αυτής

της ισορροπίας προκαλεί την αντίδραση.

Στη συνέχεια, δίνεται ένας πληρέστερος κατάλογος των λόγων για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή.

- Φόβος ανεργίας, μετάθεσης ή υποβιβασμού.
- Φόβος μείωσης των απολαβών.
- Φόβος μιας επιτάχυνσης ή πίεσης για σκληρότερη εργασία, για να διατηρηθεί ο ρυθμός των κερδών του οργανισμού.
- Φόβος διαταραχής ή μεταβολής των κοινωνικών σχέσεων και δημιουργίας νέων.
- Δυσaréσκεια από την εξωτερική ανάμειξη και τον έλεγχο.
- Φόβος ότι αλλαγή σημαίνει κριτική για την απόδοση στο παρελθόν του ατόμου ή της ομάδας.

ομάδας.

- Φόβος ότι το άτομο θα χάσει την επιρροή του πάνω σε ένα τομέα στον οποίο άλλοτε είχε έλεγχο.
- Φόβος αδυνατίσματος του κύρους ή της αναγνώρισης μέσα στην ομάδα.
- Φόβος ότι δεν θα έχει την ικανότητα να μάθει καινούριες μεθόδους.
- Φόβος μεγαλύτερης εξειδίκευσης που θα καταλήξει σε ένα ανιαρό και ενοχλητικό έργο, με μειωμένη την αίσθηση του επιτεύγματος.
- Φόβος του οποιουδήποτε άγνωστου, το οποίο δεν κατανοεί το άτομο. (Hofstede, Geert)

Κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί, στο σημείο αυτό, ότι αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει πως οι άνθρωποι, σ' αρκετές περιπτώσεις, θέλουν την αλλαγή. Αυτό στο οποίο αντιδρούν, κυρίως, είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής.

Η λέξη και το νόημα της αλλαγής προκαλεί φόβο, επειδή διαταράσσει ένα καθιερωμένο τρόπο που γίνονται τα πράγματα και δημιουργεί φόβους για το status quo. Αυτό όμως το

συναίσθημα του φόβου αντισταθμίζεται από την επιθυμία για νέες εμπειρίες και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα της αλλαγής.

Επομένως, απαραίτητη προϋπόθεση για αποτελεσματική εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής είναι να υπερνικηθούν οι φόβοι των εργαζομένων και να μετατραπούν σε ευκαιρίες γι' αυτούς και σε επιθυμία τους για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής. Εδώ είναι καθοριστικός ο ρόλος του φορέα-ηγέτη και των προγραμματιστών της αλλαγής. Η ευθύνη είναι δική τους για τη μείωση των αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή. (Hofstede, Geert)

3.1.6. ΠΩΣ ΝΑ ΜΕΙΩΘΕΙ Η ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Το κύριο πρόβλημα με την αρνητική αντίδραση στην αλλαγή είναι ότι δεν είναι εύκολο να την αντιμετωπίσει κανείς συχνά και μόνο με τη λογική. Η αντίδραση αυτή είναι, όπως είδαμε στα προηγούμενα, και λογική και συναισθηματική. Χρειάζεται λοιπόν να διαπιστωθούν οι πηγές αυτής της αντίδρασης.

Για τη διαπίστωση του ΤΙ κάνει τους εργαζόμενους να αρνούνται μια συγκεκριμένη αλλαγή ή ΤΙ θα τους έκανε να τη δεχθούν, πολύτιμη βοήθεια προσφέρει η τεχνική *Ανάλυση δυνάμεων πεδίου*. Σύμφωνα με την τεχνική αυτή-υπάρχουν δύο τύποι δυνάμεων στα άτομα, όσον αφορά οτιδήποτε τα επηρεάζει σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και σε συγκεκριμένο χώρο, οι (προ)ωθητικές δυνάμεις και οι δυνάμεις αντίστασης. Οι πρώτες ενθαρρύνουν τα άτομα στην αλλαγή, ενώ οι δεύτερες τα ενθαρρύνουν να αντισταθούν, για τη διατήρηση της παρούσας κατάστασης. Το εάν τα άτομα θα είναι προδιατεθειμένα να δεχθούν ή ν' αντισταθούν σε μια επιχειρούμενη αλλαγή, αυτό θα εξαρτηθεί από τη φύση και την ποσότητα των δυνάμεων αυτών. Εάν υπάρχει ισορροπία μεταξύ τους, τότε το άτομο βρίσκεται σε κατάσταση αδράνειας ή αλλιώς αδυνατεί να τοποθετηθεί αρνητικά ή θετικά στην αλλαγή. Αν λοιπόν οι δυνάμεις αντίστασης είναι και ισχυρότερες και περισσότερες από ό,τι οι (προ)ωθητικές, τότε τα άτομα θα αντιδράσουν αρνητικά στην αλλαγή. (Champy, James)

Με βάση λοιπόν την ανάλυση των δυνάμεων, εκείνο που δεν θα πρέπει να γίνει είναι

μονομερής προσπάθεια ενίσχυσης των προωθητικών δυνάμεων (δηλ. στην ουσία επιβολή της αλλαγής) διότι αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη ενίσχυση των δυνάμεων αντίστασης . Αντίθετα αυτό που πρέπει να γίνει είναι, μετά από προσεκτική ανάλυση των δυνάμεων αντίστασης, σταδιακή και ουσιαστική εξασθένησή τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των (προ)ωθητικών δυνάμεων και την εισαγωγή της αλλαγής.

Σε μια προγραμματισμένη αλλαγή και αφού αναλυθούν οι δυνάμεις που την επηρεάζουν, οι φορείς-ηγέτες αλλά και οι προγραμματιστές της αλλαγής θα πρέπει (για να μειώσουν και να εμποδίσουν την αρνητική αντίδραση) να δραστηριοποιηθούν και επιτύχουν στα εξής σημεία:

Να αναλύουν και να περιγράφουν την ανάγκη για αλλαγή: Κάποιοι μέσα στον οργανισμό είναι πιθανό να εκδηλώνουν ευθέως την αντίθεσή τους στην αλλαγή. Θα πρέπει ο ρόλος τους να μειωθεί. Και τούτο θα επιτευχθεί αν τους γίνει αφ' ενός μεν σαφής η ανάγκη για αλλαγή, και αφ' ετέρου αν δεν πιεσθούν να βοηθήσουν στον προγραμματισμό ή την υλοποίηση της αλλαγής. Αν η αλλαγή διαφαίνεται ότι θα επιτύχει, τότε αυτά τα άτομα ή θα πάνε σιγά-σιγά να αντιτίθενται, ή θα θελήσουν, έστω και εκ των υστέρων, να βοηθήσουν στην αλλαγή. (Pritchett, Price)

Μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση αυτών των ατόμων (συνήθως κατώτερων ή μεσαίων στελεχών) είναι να γίνεται αποδεκτή η επιθυμία τους να μη συμμετάσχουν στα πρώτα στάδια, αλλά να κρατούνται ενήμεροι για την πρόοδο της αλλαγής. Συμβαίνει, συχνά, να έρχεται κάποια στιγμή όπου νοιώθουν απομονωμένοι από τους συναδέλφους τους και βρίσκουν αξιοπρεπείς τρόπους για να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα αλλαγής.

Να εξασφαλίσουν συμμετοχή στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να επηρεασθούν από Την αλλαγή: Η αρνητική αντίδραση στην αλλαγή θα είναι μικρότερη, αν όσοι επηρεάζονται πραγματικά από αυτήν ή νομίζουν ότι θα επηρεασθούν έχουν κάποιο λόγο στον προγραμματισμό της. Η συμμετοχή τους θα πρέπει να γίνει αρκετά νωρίς, πριν δηλαδή δημιουργηθεί η εντύπωση ότι πρόκειται να τους επιβληθεί μονομερώς μια αλλαγή. Έτσι αυξάνουν οι πιθανότητες για αποδοχή και συμμόρφωση στην αλλαγή.

Να παρέχουν ουσιαστική και πλήρη πληροφόρηση: Αυτό χρειάζεται για να ξεκαθαρισθούν πολύπλοκες ή νεφελώδεις καταστάσεις και για να μειωθεί η ανασφάλεια. Όταν οι εργαζόμενοι δεν ενημερώνονται επαρκώς ή και ακριβώς από τους ηγέτες της αλλαγής, τότε καταφεύγουν σε άτυπα δίκτυα επικοινωνίας, αμφίβολης αξιοπιστίας. Το αποτέλεσμα θα είναι φήμες, φόβοι και ανησυχία που δυσκολεύουν ή κάνουν αδύνατη την εισαγωγή της αλλαγής. Σε κάθε εισαγωγή αλλαγής θα πρέπει να αυξάνονται τα δίκτυα επικοινωνίας και η ποσότητα και ποιότητα πληροφοριών. Αρκετή προς τα κάτω επικοινωνία κρίνεται απαραίτητη, αλλά και η προς τα πάνω πληροφόρηση, για τις αντιδράσεις και τα προβλήματα που δημιουργούνται στα στάδια της εισαγωγής και της υλοποίησης της αλλαγής.

Να παρέχουν δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις. Θα πρέπει να επιδιωχθεί και να εξασφαλισθεί η ελευθερία των εργαζομένων να εκφράζουν τις αντιρρήσεις τους, όποιες και αν είναι αυτές. Αυτό συντελεί και στη δημιουργία καλού κλίματος, όπου οι εργαζόμενοι νοιώθουν πως μπορούν να ακουστούν ή να επηρεάσουν καταστάσεις υπέρ τους.

Να εξασφαλίσουν ευρεία και ενεργητική συναίνεση. Μακροχρόνια, αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ανάλογα συστήματα ανταμοιβών, συγκεκριμένες πολιτικές και διοικητικές πρακτικές. Βραχυχρόνια όμως, η ενεργητική συμμετοχή μπορεί να ενθαρρυνθεί αν τονισθεί κατάλληλα η σπουδαιότητα της αλλαγής για την επιβίωση του οργανισμού (και εξασφάλιση των θέσεων εργασίας). Και ακόμη, αν δημιουργεί ένα «κοινό όραμα» για τον οργανισμό και επικεντρωθεί το ενδιαφέρον στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών «εχθρών» του οργανισμού.

Να λάβουν υπόψη πρότυπα και συνήθειες ομάδων.

Να κάνουν μόνο όσες αλλαγές είναι αναγκαίες. Οι συχνές αλλαγές δημιουργούν την εντύπωση αστάθειας, πράγμα το οποίο αυξάνει την ανασφάλεια των εργαζομένων. Κάθε άτομο έχει ένα όριο αποδοχής αλλαγών, πέρα από το οποίο αντιδρά αρνητικά, ακόμη και αν δεν διακρίνει αρνητικές επιπτώσεις σε μια αλλαγή. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι δεκτικό, σε σοβαρές αλλαγές, αν έχει κουρασθεί από ασήμαντες αλλαγές.

Να παράσχουν κίνητρα. Η αλλαγή γίνεται ευκολότερα αποδεκτή όταν παρέχει στα άτομα κίνητρα να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες τους. Οι θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων καθιστούν σαφές ότι τα κίνητρα είναι αναγκαία για να δραστηριοποιηθούν τα άτομα, σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις και για να υιοθετήσουν την απαιτούμενη και κατάλληλη συμπεριφορά.

Να χειρισθούν κατάλληλα το χρόνο. Για την εισαγωγή της αλλαγής θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο κατάλληλος χρόνος. Ως κατάλληλος χρόνος νοείται εκείνη η χρονική περίοδος όπου το εργασιακό κλίμα, η διάθεση πόρων και οι εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις βοηθούν στο να επιχειρηθεί η αλλαγή. Τα αποτελέσματα της αλλαγής όμως δεν φαίνονται αμέσως και ούτε είναι σωστό να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά της αμέσως μόλις εισαχθεί. *Η αλλαγή, για να επιτύχει, χρειάζεται χρόνο.* Τον πρώτο καιρό ίσως να υπάρξουν απογοητεύσεις κι αποτυχίες, ή και εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα που είναι σε κάποιο βαθμό αναμενόμενα. Γι' αυτό δεν θα πρέπει οι υπεύθυνοι της αλλαγής να κάνουν βιαστικές εκτιμήσεις, που θα αφορούν τη δυσκολία εφαρμογής ή τη μικρή εφικτότητα, ή ακόμη και την τελική επιτυχία της αλλαγής. Θα πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της αλλαγής, και να περιμένουν το χρόνο για να φανούν τα τελικά αποτελέσματα.

Να επιφέρουν τις όποιες αναγκαίες τροποποιήσεις, για να διατηρήσουν την αλλαγή.
(Hofstede, Geert)

Για το δύσκολο της εισαγωγής αλλαγών και το επικίνδυνο, για αυτόν ο οποίος τις επιχειρεί, αξίζει να αναφερθούν τα λόγια του Νικολό Μακιαβέλι (160ς αιώνας).

«...Και πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι δεν υπάρχει πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρήσει κανείς, ούτε με πιο αμφίβολη επιτυχία, ούτε πιο επικίνδυνο στο χειρισμό του, από το να προσπαθεί να εισαγάγει νέους θεσμούς (αλλαγές). Γιατί, εισάγοντάς τους, έχει εχθρούς όλους εκείνους που ευεργετούνταν από τους παλιούς θεσμούς και έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς...»

3.1.7. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Σε κάθε προγραμματισμένη αλλαγή ακολουθούνται τέσσερα βασικά στάδια. Αυτά είναι: το Διαγνωστικό στάδιο, το στάδιο του Προγραμματισμού, το στάδιο της Υλοποίησης και το στάδιο της Αξιολόγησης της αλλαγής..

Στο διαγνωστικό στάδιο διαπιστώνονται οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και τι επιπτώσεις έχουν αυτές στον οργανισμό. Στη συνέχεια διαπιστώνεται το χάσμα απόδοσης μεταξύ, του τι μπορεί να επιτύχει ο οργανισμός με τους δεδομένους πόρους του και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και τι πραγματικά επιτυγχάνει. Το χάσμα αυτό πρέπει να μικρύνει ή να γεφυρωθεί, αν επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Στο στάδιο αυτό πρέπει να δοθεί απάντηση στα ερωτήματα: ΠΟΥ ΕΙΜΑΣΤΕ ΤΩΡΑ - ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΠΑΜΕ - και ΓΙΑΤΙ.

Καθοριστική όμως είναι σε αυτό το στάδιο και η διάγνωση των προβλημάτων που τυχόν υπάρχουν στον οργανισμό. Συνήθως η επιθυμία των φορέων - ηγετών αλλαγής να επιβάλλουν το καινούργιο και να επιτύχουν γρήγορα αποτελέσματα, τους οδηγεί στο να μη ασχολούνται με αυτή τη διάγνωση. Όμως θα πρέπει να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα:

- Ποια τα συγκεκριμένα προβλήματα που πρέπει να λυθούν;
- Ποιες οι αιτίες-παράγοντες αυτών των προβλημάτων;
- Τι πρέπει να αλλάξει για να λυθεί το πρόβλημα;
- Ποιες δυνάμεις επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αλλαγή;
- Τι συγκεκριμένοι στόχοι αναμένεται να επιτευχθούν και πώς θα μετρηθούν;

Η ικανότητα ανάπτυξης συγκεκριμένων ερωτήσεων, συλλογής στοιχείων από τους υπεύθυνους αλλαγής (μέσα από έρευνα στάσεων, τυπικές συναντήσεις, άτυπες συνεντεύξεις) και ανάλυσης δεδομένων κ.λπ., είναι καθοριστικής σημασίας.

Για παράδειγμα, έστω ότι υπάρχει πρόβλημα μειωμένης απόδοσης του προσωπικού στον

οργανισμό και επιδιώκεται κάποια αλλαγή για την επίλυσή του. Ποια αλλαγή, και ποιας έκτασης, θα γίνει; Για να δοθεί απάντηση σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει πρώτα να απαντηθούν διαγνωστικές ερωτήσεις όπως για παράδειγμα:

Είναι πρόβλημα ηγεσίας; Λήψης αποφάσεων; Επικοινωνίας; Ωριμότητας εργαζομένων; Ικανοποίησης αναγκών τους; Είναι τεχνικό πρόβλημα; Επάρκειας και καταλληλότητας εξοπλισμού; Γιατί και πόσο αντιδρούν στην επιχειρούμενη αλλαγή οι εργαζόμενοι;

Η αρνητική αντίδραση σε κάθε αλλαγή είναι αναμενόμενη, θα πρέπει λοιπόν να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα από τους υπεύθυνους της αλλαγής για τη μείωση αυτών των αντιδράσεων, ή και το ξεπέρασμά τους. Η τεχνική της ανάλυσης των (προ)ωθητικών δυνάμεων και των δυνάμεων αντίστασης καθώς επίσης και η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών-βημάτων, όπως αυτές που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες σελίδες, θα βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Στο στάδιο του προγραμματισμού της αλλαγής, πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι. Και οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι (τι και πόσο επιδιώκεται). Να βασίζονται σε πραγματικές οργανωσιακές ανάγκες και στις ανάγκες των εργαζομένων και τέλος να είναι συμβατοί με τις ακολουθούμενες από τον οργανισμό πολιτικές.

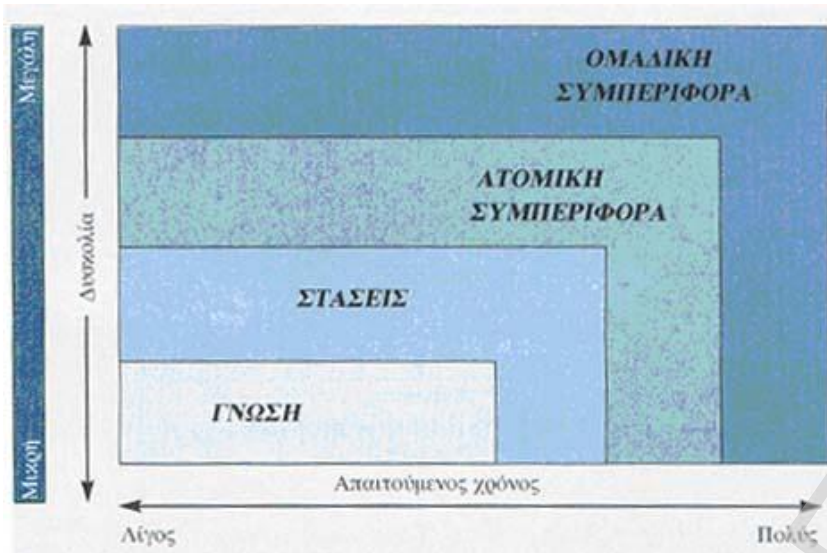
Οι στόχοι αυτοί διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τους *εσωτερικούς* και τους *εξωτερικούς*. Οι πρώτοι αναφέρονται στις αλλαγές που αφορούν άμεσα τους εργαζόμενους όπως: αλλαγή στις στάσεις, στις τεχνικές γνώσεις, στην ικανότητα λήψης αποφάσεων, στο βαθμό παρακίνησης, στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης ή στη συμπεριφορά. Οι εξωτερικοί στόχοι σχετίζονται με αλλαγή στο δείκτη απουσιών, στα κέρδη, στο μερίδιο αγοράς, στο ρυθμό παραγωγής κ.λπ., και αποτελούν ουσιαστικά κριτήρια επιτυχίας της αλλαγής.

Αν οι εσωτερικοί στόχοι στη φάση αυτή είναι σαφείς, τότε είναι εύκολο να προγραμματισθεί και ο απαιτούμενος χρόνος για εκμάθηση του «νέου» στον οργανισμό, είτε αυτό αφορά τεχνικές γνώσεις, ή στάσεις ή ατομική συμπεριφορά ή ακόμη και ομαδική συμπεριφορά. Η αλλαγή π.χ. στη

γνώση είναι η πιο εύκολη να σημειωθεί και απαιτεί ελάχιστο χρόνο για να επιτύχει, συγκριτικά με αλλαγές στη στάση του ατόμου, τη συμπεριφορά ή ακόμη με την αλλαγή στην ομαδική συμπεριφορά. Σχετικό με τη δυσκολία που υπάρχει για να σημειωθεί η αλλαγή και το χρόνο που απαιτείται, όπως αυτό προτάθηκε από τους Hersey και Blanchard.

Το προτελευταίο στάδιο στη διαδικασία αλλαγής είναι το *στάδιο της υλοποίησης*. Στο στάδιο αυτό οι στρατηγικές και τεχνικές εισαγωγής της αλλαγής μετατρέπονται σε πράξεις καθημερινής βάσης. Τα αποτελέσματα της αλλαγής εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το φορέα-ηγέτη και τους προγραμματιστές και το πώς αυτοί βοηθούν τους εργαζόμενους-τελικούς εκτελεστές να μάθουν, αλλά και να θέσουν σε εφαρμογή τις νέες - αποκτηθείσες δεξιότητες. Τα αποτελέσματα, επίσης, επηρεάζονται από το πόσο και πώς ο οργανισμός ενισχύει τη νέα συμπεριφορά. Τα όποια προβλήματα, στη φάση αυτή, πρέπει να αντιμετωπίζονται αμέσως και να γίνονται οι επί μέρους αναγκαίες τροποποιήσεις.

Στο στάδιο της αξιολόγησης - το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας αλλαγής - οι εσωτερικοί στόχοι σχετίζονται με τους εξωτερικούς στόχους. Εδώ κρίνεται καθοριστική η ύπαρξη επαρκούς συστήματος επαναπληροφόρησης . Τι στοιχεία - δείκτες θα συγκεντρωθούν; πως θα αναλυθούν; και κάθε πότε; Ποιο το τελικό αποτέλεσμα της αλλαγής, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά αλλά και στη διάρκεια του χρόνου; Ποια συμπτώματα παρατηρούνται σε ατομικό επίπεδο, σε επίπεδο ομάδας, αλλά και σε όλο το μέγεθος του οργανισμού; (π.χ. εμμονή σε πρακτικές και συμπεριφορά του παρελθόντος, εμμονή της Διοίκησης σε γραφειοκρατικές - τυπικές διαδικασίες, αντί της αντιμετώπισης των προκλήσεων και των ευκαιριών). Αν παρατηρηθούν τέτοια συμπτώματα και συμπεριφορές, ίσως, κριθεί αναγκαίο να γίνει κάποια περαιτέρω αλλαγή .



Πλαίσιο αλλαγής σε σχέση με το χρόνο και τη δυσκολία (Πηγή : ICAP)

3.1.8. ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Σχεδόν όλες οι αλλαγές θα απαιτήσουν από τα μέλη του οργανισμού να τροποποιήσουν τον τρόπο με τον οποίο έχουν συνηθίσει να συμπεριφέρονται. Οι υπεύθυνοι αλλαγής, επομένως, πρέπει να αποφασίσουν σχετικά με την καλύτερη σχέση ανθρώπων, δομής, έργου και τεχνολογίας και να κάνουν τις αντίστοιχες μεταβολές, με τέτοιο τρόπο ώστε η σχετική ανθρώπινη συμπεριφορά να μεταβληθεί όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Στην ουσία, τα θετικά αποτελέσματα κάθε αλλαγής θα υλοποιηθούν μόνο αν τα μέλη του οργανισμού αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, όπως απαιτείται από την αλλαγή.

Η θεωρία του Schein γύρω από τους παράγοντες που προκαλούν την αλλαγή συμπεριφοράς μπορεί να αποδειχθεί ανεκτίμητη στους μάνατζερς . Σύμφωνα με τον Schein, η αλλαγή συμπεριφοράς προκαλείται από τρεις διαφορετικές, αλλά σχετικές μεταξύ τους, καταστάσεις που βιώνει το άτομο: (1) *αποδέσμευση*, (2) *αλλαγή*, (3) *επαναδέσμευση*

Η πρώτη κατάσταση, το «ξεπάγωμα» ή *αποδέσμευση*, είναι μια κατάσταση όπου τα άτομα πληροφορούνται, ενημερώνονται, αποκτούν στοιχεία για τα τρωτά της υπάρχουσας κατάστασης – βιώνουν τη μειωμένη αποδοτικότητα του παρόντος τρόπου συμπεριφοράς και είναι έτοιμα να επιχειρήσουν να μάθουν νέα συμπεριφορά που θα τα κάνει αποδοτικότερα. Μπορεί να είναι

ιδιαίτερα δύσκολο για τα άτομα να αποδεσμευτούν, λόγω των θετικών στοιχείων με τα οποία είχαν συνδέσει την προηγούμενη συμπεριφορά τους και της κατάστασης ισορροπίας στην οποία είχαν συνηθίσει.

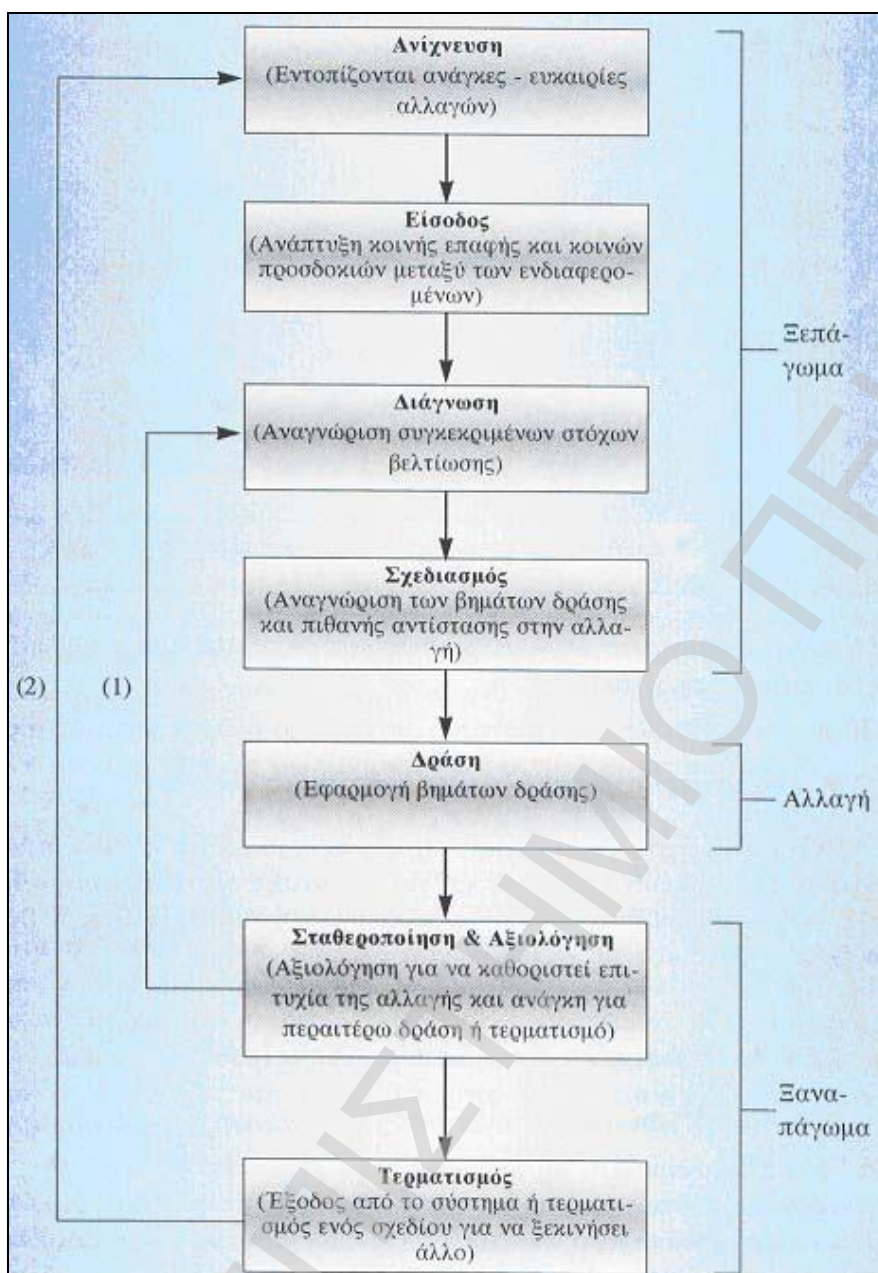
Η δεύτερη κατάσταση, η *αλλαγή*, είναι η κατάσταση στην οποία τα «αποδεσμευμένα» πλέον άτομα αρχίζουν να πειραματίζονται με νέες συμπεριφορές. Δοκιμάζουν τις νέες συμπεριφορές, που ελπίζουν ότι θα βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Σύμφωνα με τον Schein, η αλλαγή αυτή πραγματοποιείται καλύτερα όταν εμπλέκεται η ταύτιση με την εσωτερίκευση. Η ταύτιση είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα που εκτελούν τις νέες συμπεριφορές επιχειρούν (συνειδητά) να κάνουν τις συμπεριφορές αυτές μέρος της συνολικής φυσιολογικής τους συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, τα άτομα προσπαθούν συνεχώς να κάνουν τις νέες συμπεριφορές χρήσιμες για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το «πάγωμα» ή η *επαναδέσμευση* είναι μια κατάσταση στην οποία τα άτομα συνειδητοποιούν ότι οι νέες συμπεριφορές, που έχουν δοκιμάσει κατά τη διάρκεια της αλλαγής, είναι τώρα ένα αναπόσπαστο μέρος του εαυτού τους. Έχουν αναπτύξει στάσεις που συμφωνούν με τις νέες συμπεριφορές και τις βλέπουν σαν ένα μέρος του κανονικού τους τρόπου λειτουργίας. Οι ανταμοιβές που λαμβάνουν τα άτομα αυτά, για το συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς, βοηθούν πάρα πολύ στην τελική υιοθέτηση και παγίωσή του.

Βεβαίως, η δημιουργία μιας νέας ισορροπίας (νέο status quo) απαιτεί χρόνο. Ο χρόνος αυτός είναι σε άμεση συνάρτηση με το πόσο διαφορετική είναι η κατάσταση στην οποία θέλει η επιχείρηση να βρεθεί. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά (από το παλαιό status quo) τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται. Όπως αναφέρθηκε, χρειάζεται χρόνος για να μειωθούν οι δυνάμεις αντίστασης και βεβαίως για να «περάσουν» οι προωθητικές δυνάμεις (να γίνουν κατανοητά και αντιληπτά τα θετικά της νέας κατάστασης).

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά το στάδιο του προγραμματισμού της αλλαγής είναι να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα, που θα μπορέσουν να

«κινητοποιήσουν το όχημα» της αλλαγής. (Kotter, John P.), (Owen, Harrison)



Μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής (Πηγή : ICAP)

Ποια είναι αυτά τα άτομα;

- Ο φορέας-ηγέτης της αλλαγής, που θα την προτείνει και πρέπει να έχει ικανότητες πειθούς και επηρεασμού. Αυτός που θα αναλύσει τα πλεονεκτήματα της μελλοντικής κατάστασης και τα μειονεκτήματα της παρούσας κατάστασης.

- Ο συντονιστής του προγράμματος αλλαγής. Είναι αυτός που θα συντονίσει τις επί μέρους

ομάδες αλλά και τα επί μέρους προγράμματα αλλαγής, σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης του οργανισμού. Είναι αυτός που θα κατανείμει ρόλους και θα καθορίσει προτεραιότητες.

- Ο ειδικός, που θα αναλάβει την ευθύνη για τα τεχνικά θέματα και τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την αλλαγή.

- Οι ένθερμοι υποστηρικτές-εργαζόμενοι. Αυτοί οι εργαζόμενοι που από την αρχή εκφράζουν τη θετική τους στάση απέναντι στην αλλαγή. Εδώ θα πρέπει να βρεθούν τα άτομα εκείνα που έχουν υψηλό ενδιαφέρον για τη δουλειά τους. Διότι, έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό ενδιαφέρον για τη δουλειά τους αντιδρούν θετικά στις αλλαγές, σε αντίθεση με αυτούς που το ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται εκτός δουλειάς και οι οποίοι αρχικώς (τουλάχιστον) αντιδρούν αρνητικά στις αλλαγές.

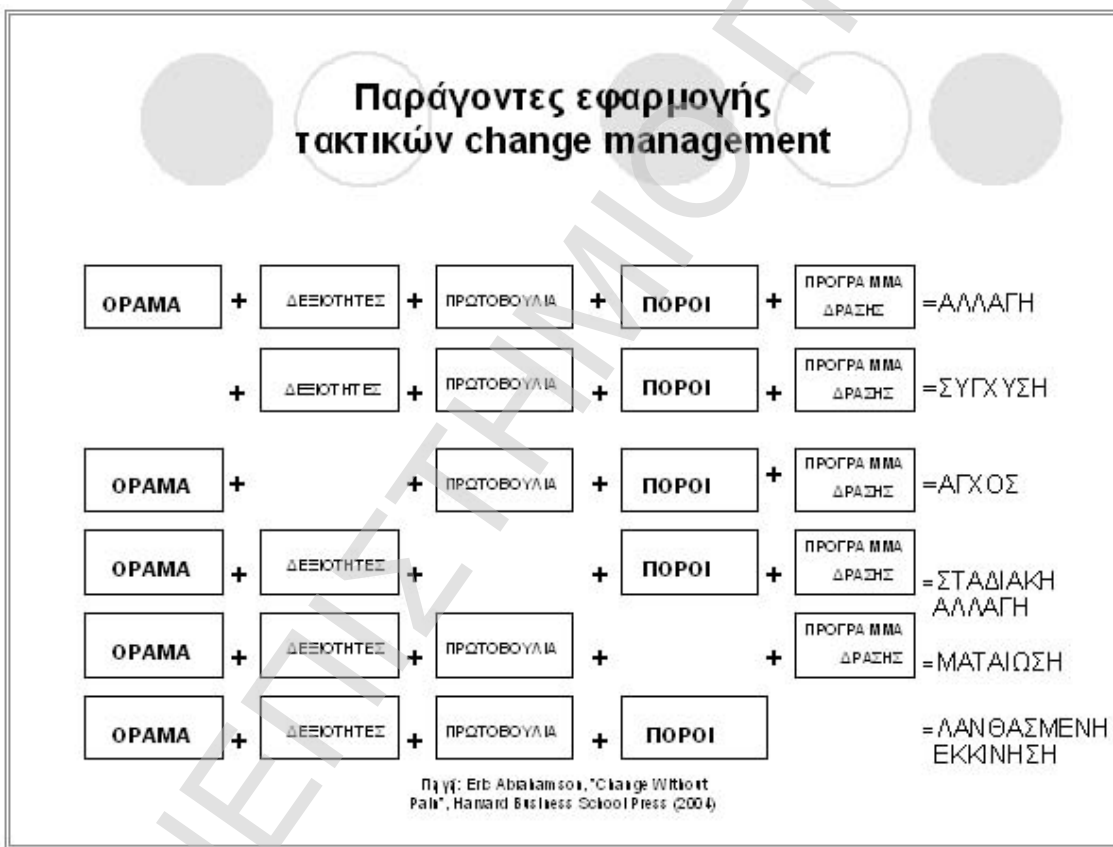
- Και τέλος, οι εκπρόσωποι της διοίκησης που θα θέλουν να υποστηρίξουν την αλλαγή και θα βοηθήσουν παρέχοντας ηθική και υλική υποστήριξη.



Η παροχή κινήτρων αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού ηγέτη

3.1.9. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Το επόμενο βήμα, στο στάδιο του προγραμματισμού, είναι η επιλογή της πιο εφικτής στρατηγικής για την αλλαγή, ανάλογα με το σε ποια περιοχή ή υποσύστημα του οργανισμού επιχειρείται η συγκεκριμένη αλλαγή. Όπως αναφέρθηκε, στα προηγούμενα, η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα-επάρκεια του κάθε ενός από τα τέσσερα αλληλεξαρτώμενα υποσυστήματα: Δομή, Άνθρωποι, Τεχνολογία και Έργο. Ανάλογα με το σε ποιο υποσύστημα επιχειρείται αλλαγή, θα πρέπει ο φορέας-ηγέτης και οι προγραμματιστές να επιλέξουν την πλέον εφικτή και ταυτόχρονα αποτελεσματική στρατηγική. (McKay, Noble. F.)



Η απουσία ενός από τους παράγοντες που συντελούν στην πλήρη εφαρμογή του σχεδίου αλλαγής, οδηγεί σε δυσάρεστα αποτελέσματα

3.1.10. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ Η ΤΡΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι εργαζόμενοι που θα υλοποιήσουν την αλλαγή πρέπει να καταλάβουν τόσο την ανάγκη για αλλαγή όσο και τη φύση αυτής. Για το σκοπό αυτό πρέπει να τους δοθεί η δυνατότητα, μετά την κατάλληλη πληροφόρηση, να μάθουν τις νέες δεξιότητες που απαιτεί η αλλαγή. Οι προσεγγίσεις που μπορεί να χρησιμοποιήσουν οι υπεύθυνοι της αλλαγής εξαρτώνται τόσο από τους λόγους αντίστασης, στην αλλαγή, όσο και από την ανάγκη για αυτή καθ' εαυτή την αλλαγή, αλλά και από τη φύση της. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι:

- *Έκδοση οδηγιών.* Αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η αλλαγή είναι σχετικά μικρής σημασίας και έκτασης, οι στάσεις των εργαζομένων είναι πιθανό να είναι θετικές και το δικαίωμα έκδοσης εντολής είναι στα όρια εξουσίας αυτού που εισάγει την αλλαγή.
- *Υποχρεωτική εντολή-διάταξη.* Η προσέγγιση αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί όταν η αλλαγή αφορά όλους, όταν οι αρνητικές στάσεις δεν είναι σημαντικές και σοβαρές και όταν αυτοί που θα εκτελέσουν την αλλαγή δεν χρειάζεται να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.
- *Χρήση τεχνολογίας.* Όταν η εισαγωγή νέας τεχνολογίας (π.χ. στην παραγωγή ή στα διοικητικά συστήματα πληροφοριών) επιφέρει μόνη της, αναγκαστικά, την αλλαγή.
- *Αναδιοργάνωση.* Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών παραγωγής και ο επανακαθορισμός των διοικητικών δραστηριοτήτων επιφέρουν (υποχρεωτικά) την αλλαγή.
- *Και τέλος, παροχή ευκαιριών συμμετοχής στους εργαζόμενους στη λήψη αποφάσεων.* Αυτή η προσέγγιση μπορεί να υιοθετηθεί όταν το πρόβλημα δεν είναι πολύπλοκο, όταν αυτοί που επηρεάζονται από την αλλαγή θεωρούν ότι θα ακουστούν οι ιδέες τους και όταν οι ίδιοι θέλουν να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων για την αλλαγή. (Handy, Charles B.)

3.1.11. ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

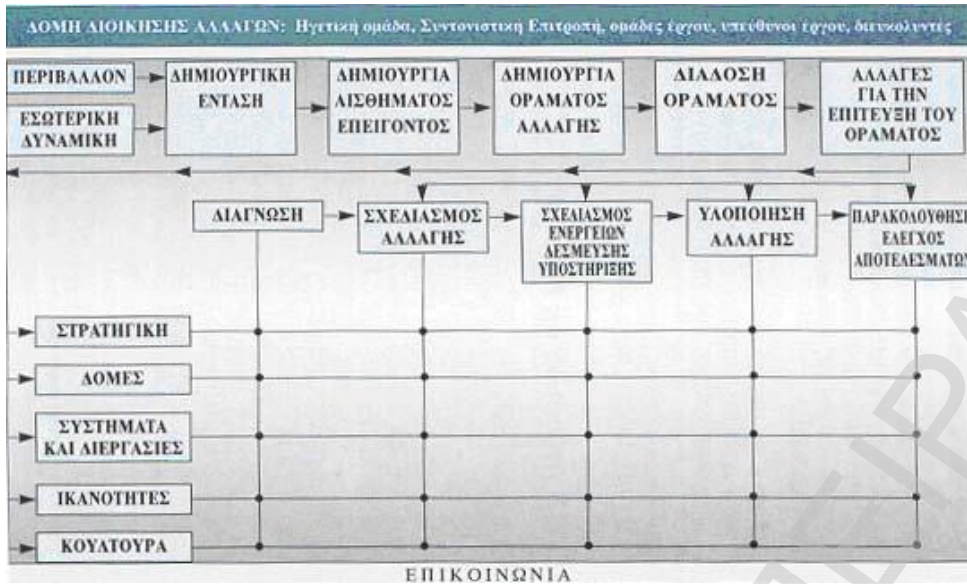
Όταν πρόκειται να εισαχθεί μια αλλαγή ευρείας κλίμακας, (που θα αφορά δηλαδή όλο τον οργανισμό) και θα απαιτήσει πολύ χρόνο και πολλούς πόρους, τότε είναι σκόπιμο να δοκιμάζεται η αλλαγή αυτή μερικώς, σε κάποιο - ή κάποια τμήματα ή μονάδα ή υπηρεσία και για συγκεκριμένο χρόνο.

Στη δοκιμαστική αυτή περίοδο, οι απασχολούμενοι στα εν λόγω τμήματα, εργάζονται και συμπεριφέρονται (ακολουθώντας τις νέες πρακτικές ή συμπεριφορές) για ένα ορισμένο διάστημα, πριν εκφράσουν την τελική υποστήριξη ή αντίθεσή τους στην προτεινόμενη αλλαγή. Η λογική της δοκιμαστικής αλλαγής βασίζεται στην παραδοχή ότι η δοκιμαστική περίοδος, κατά τη διάρκεια της οποίας οι εργαζόμενοι στα συγκεκριμένα τμήματα «ζουν κάτω από την αλλαγή», είναι ο καλύτερος τρόπος μείωσης των προσωπικών φόβων, αλλά και της διαπίστωσης των πιθανών προβλημάτων που θα αντιμετωπισθούν, όταν το πρόγραμμα της αλλαγής εφαρμοσθεί πλήρες σε όλο τον οργανισμό. Τα οφέλη που προκύπτουν από τη δοκιμαστική αλλαγή είναι, εκείνοι που εμπλέκονται στην αλλαγή:

- Να μπορούν να δοκιμάσουν τις αντιδράσεις τους στη νέα κατάσταση, πριν δεσμευτούν αμετάκλητα.
- Να μπορούν να αποκτήσουν περισσότερα πραγματικά στοιχεία πάνω στα οποία να βασίσουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους, απέναντι στην αλλαγή.
- Να μη την δουν σαν απειλή

Όσον αφορά τη Διοίκηση, τα οφέλη από τη δοκιμαστική αλλαγή είναι ότι:

- Βρίσκεται σε καλύτερη θέση να εκτιμήσει τη στρατηγική προσέγγισης της εισαγωγής αλλαγής και να κάνει τις απαιτούμενες τροποποιήσεις, πριν την πλήρη εφαρμογή της.
- Μπορεί να διαπιστώσει και να εκτιμήσει την επάρκεια ή έλλειψη των απαιτούμενων πόρων, για την εφαρμογή του πλήρους προγράμματος της αλλαγής.



Ολοκληρωμένο μοντέλο αλλαγής (Πηγή : ICAP)

3.2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

3.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η έννοια της κουλτούρας προέρχεται από την πολιτισμική ανθρωπολογία και είναι αρκετά δύσκολη να ορισθεί:

«Είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς την κουλτούρα: Είναι σαν να βάζεις το χέρι μέσα σε ένα σύννεφο...» (Business Week).

«Μετά τα γνωστά υποδείγματα (Paradigms) για την επιχείρηση ή τις οργανώσεις γενικότερα, που κυρίως προέρχονταν από την Οικονομία, τη Βιολογία ή τη Θεωρία συστημάτων, ερχόμαστε τώρα στο ανθρωπολογικό υπόδειγμα: Η επιχείρηση είναι σύνολο συμβόλων, και υποκειμενικών εμπειριών που καθιστούν δυνατή τη δράση» (Thevenet).

Στη συνέχεια παραθέτουμε μερικούς αντιπροσωπευτικούς ορισμούς που θα συμβάλλουν στην κατανόησή της:

α. «Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από "σημασίες" που έχουν γίνει "δημόσια" και συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα, αποτελούμενο από

νοήματα, έννοιες, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη της ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» (Pettigrew).

β. «Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: Η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις ,οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...» (Hall).

γ. «Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, δοξασίες, προσδοκίες, στάσεις και πρότυπα(normes, κανόνες) οι οποίες συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας» (Kilmann).

δ. «ο τρόπος που συμβαίνουν τα πράγματα εδώ μέσα...» (Kilmann1985).

ε. «Η παιδεία είναι ένα σύστημα σημασιών που συνοδεύουν τις μυριάδες των συμπεριφορών και πράξεων οι οποίες χαρακτηρίζονται σαν ένας συγκεκριμένος τρόπος ζωής» (Gregory 1983).

στ. «Οι κανόνες που αναπτύσσονται σε μια ομάδα» (Homans).

ζ. «Οι κυρίαρχες αξίες τις οποίες ενστερνίζονται τα μέλη ενός οργανισμού» (Deal & Kennedy).

η. «Η φιλοσοφία που καθοδηγεί μια οργάνωση προς την πολιτική της απέναντι στους εργαζόμενους ή τους πελάτες της» (Ouchi, Pascal & Athos).

θ. «Οι κανόνες του παιχνιδιού» σε μια οργάνωση, τα «νήματα» που πρέπει ένας νεοφερμένος να μάθει να ελέγχει αν επιθυμεί να επιβιώσει...» (Schein, Van Maanen).

ι. «Η αίσθηση ή το κλίμα που μεταφέρεται σε μια οργάνωση από τη φυσική διάταξη και τον τρόπο που τα μέλη της αλληλοενεργούν με πελάτες ή άλλους εξωτερικούς συνεργάτες» (Tagiuri & Litwin 1968).

Όλοι αυτοί οι ορισμοί φωτίζουν την έννοια της κουλτούρας αλλά μόνο από μια πλευρά. Ο πιο πλήρης ορισμός είναι αυτός του E. Schein (1985): «Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί - εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης - οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά».

Κατά τον E. Schein η κουλτούρα είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης μέσα από ομαδική εμπειρία και έχει σημασία μόνο αναφορικά με την ομάδα αυτή. Εμπεριέχεται, δηλαδή, στην έννοια το «γίνεσθαι» εκτός από το «είναι». Μια οργάνωση είναι μια κουλτούρα - ή έχει μια κουλτούρα - όμως από την άλλη μεριά δημιουργεί, παράγει αυτήν την κουλτούρα (Berger & Luckmann). Υπάρχει μια διαλεκτική σχέση «αιτίου - αιτιατού» μεταξύ ανθρώπινων σχέσεων και κουλτούρας ή ακόμα μεταξύ οργανισμού και κουλτούρας (Thevenet & Schein).

Συνθέτοντας τους προηγούμενους ορισμούς, η κουλτούρα (παιδεία) θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύστημα κοινών (shared - μοιρασμένων) αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς (συλλογικός νοητικός προγραμματισμός -Hofstede) συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πώς το κάνουν, γιατί το κάνουν.

Όλα αυτά δεν είναι πράγματι νέες ιδέες. Η πολιτισμική ανθρωπολογία είναι αρκετά παλιά επιστήμη και στην οργανωσιακή συμπεριφορά συναντάμε τα τελευταία 30 χρόνια την έννοια του «κλίματος»! (Blake & Mouton). Όμως αυτό το ρεύμα που εμφανίζεται σήμερα είναι καινούργιο ως προς τη θεώρηση. Το βάρος τώρα δίνεται στη δυναμική, ποιοτική, ψυχαναλυτική, δημιουργική πλευρά των οργανώσεων (Jelinek et al, ASQ). Το νέο υπόδειγμα εξηγεί ή προσπαθεί να εξηγήσει και μη λογικές, υποκειμενικές, εμπειρικές πλευρές των οργανώσεων.

3.2.2. ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η παιδεία μιας οργάνωσης διαφοροποιείται κατά τρία χαρακτηριστικά (Kilmann):

1) Τη διεύθυνση: Δείχνει ποιο δρόμο ακολουθεί μια οργάνωση υπό την επίδραση της κουλτούρας της. Ποιες ενέργειες εκτυλίσσονται ως αποτέλεσμα της επίδρασης της κουλτούρας. Η κουλτούρα πιέζει προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή το αντίθετο: σπρώχνει δηλ. τα μέλη να κινηθούν προς την ίδια ή αντίθετη κατεύθυνση από την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Αν Π.χ. η κουλτούρα μιας οργάνωσης υπαγορεύει στα μέλη τρόπους συμπεριφοράς όπου η παραγωγικότητα και οι καινοτομίες αποτελούν «απαγορευμένους καρπούς» ενώ η επιβίωση της οργάνωσης απαιτεί βελτίωση παραγωγικότητας και νεωτερισμούς, τότε η παιδεία έχει αρνητική διεύθυνση.

2) Την Έκταση: Πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα. Πόσα μέλη την έχουν αφομοιώσει. Υπάρχει ενιαία άποψη της κατάστασης, ενιαίες, κοινές αξίες ή πρόκειται για μωσαϊκό.

3) Την Ένταση: Ποια είναι η πίεση που ασκούν οι νόρμες, οι αξίες, η παιδεία με μια λέξη, πάνω στα μέλη. Μπορεί κανείς εύκολα να καταστρατηγήσει όσα υπαγορεύουν οι άγραφοι κανόνες ή η πίεση είναι αφόρητη. Είναι ανεκτές οι αποκλίσεις και οι παρεκκλίνοντες ή το αντίθετο;

Εκτός αυτών των τριών χαρακτηριστικών της κουλτούρας, οι ανθρωπολόγοι συμφωνούν σε τρεις ακόμα σημαντικές ιδιότητες:

α) Η κουλτούρα είναι επίκτητη έννοια και όχι έμφυτη.

β) Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλ. μια επίδραση σε μια πλευρά της παιδείας επηρεάζει και τις άλλες.

γ) Είναι κοινή, δηλ. την ασπάζονται όλα τα μέλη μιας ομάδας, και κάπως έτσι καθορίζονται και τα όρια της ομάδας (Hall).

Αυτές οι ιδιότητες είναι σημαντικές από την άποψη ότι επιδρούν στην αλλαγή μιας κουλτούρας και στον τρόπο που μπορεί κανείς να επιδράσει πάνω σε μια ήδη σχηματισμένη και «λειτουργούσα κουλτούρα».

3.2.3. ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η κουλτούρα μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης είναι αποτέλεσμα εξελικτικής πορείας, μάθηση ς και απασχόλησε τους ερευνητές.

Ο Kilman αναφέρει ότι «η κουλτούρα διαμορφώνεται κάπως γρήγορα, με βάση την αποστολή, τις ρυθμίσεις, και τις απαιτήσεις γύρω από την έννοια «επιτυχία», υψηλή ποιότητα, αποδοτικότητα, εξυπηρέτηση πελάτη, αξιοπιστία προϊόντων, καινοτομίες, σκληρή δουλειά...». Και αλλού αναφέρει ο ίδιος: «Η κουλτούρα δεσμεύει τη φαντασία και την ενέργεια των ανθρώπων. Τα συστήματα αμοιβών, οι πολιτικές, οι διαδικασίες που διαμορφώνονται δείχνουν ποια είδη συμπεριφοράς και ποιες στάσεις είναι απαραίτητες για την επιτυχία...». Ο Pettigrew αποδίδει μεγάλο μέρος της κουλτούρας στον ιδρυτή της οργάνωσης, πιο συγκεκριμένα στον επιχειρηματία (εξειδικεύοντας στην περίπτωση της επιχείρησης) ο οποίος συμβάλει στη δημιουργία συμβόλων, ιδεολογίας, δοξασιών και τελετουργιών ακόμη και μύθων.

Ο Selznick μιλάει για τις διαδικασίες «ενσωμάτωσης» αξιών σε οργανωτικές δομές μέσα από προσδιορισμό της αποστολής, τα προγράμματα τον τρόπο επιλογής και αξιολόγησης, ενώ από το χώρο των ομάδων οι N Sheriff, Asch, Blake and Mouton περιγράφουν τον τρόπο σχηματισμού νομών της ομάδας. Ιδιαίτερα «η αρχή της αυτοκίνησης» του πρώτου περιγράφει και εξηγεί τον εξελικτικό τρόπο σχηματισμού της κουλτούρας, ως ενός συνόλου νομών. Μεταγενέστερα, Blake & Mouton εξηγούν το σχηματισμό κουλτούρας (κλίματος ή clima¹ όπως την ονομάζουν) σαν αλληλεπίδραση μεταξύ της οργάνωσης και τα άτομων. Ο E. Schein υπογραμμίζει ότι υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις γύρω από το σχηματισμό της κουλτούρας και συνοψίζει τρία ρεύματα στη θεωρία που συμβάλλουν το καθένα από τη σκοπιά του στην εξήγηση του πα σχηματίζεται μια κουλτούρα. Πρόκειται για την ψυχοδυναμική θεωρία (δυναμική ομάδων), τη θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και τη θεωρία μάθησης. Ο ίδιος ο Schein περιγράφει τρία επίπεδα παιδείας και πώς αλληλοπροσδιορίζονται.

Ο Bosche και η Lemaitre αναφέρουν μια ενδιαφέρουσα απογραφή εξωτερικών δεικτών της

κουλτούρας και ο Kilman εξηγεί ότι ενώ στη αρχή η κουλτούρα δομείται γύρω από «κρίσιμα περιστατικά», μετά αποκτά ταυτότητα μόνη της και εμφανίζεται σαν μια χωριστή μεταβλητή / γνώρισμα της οργάνωσης.

Συνοψίζοντας όλα αυτά, μπορούμε να περιγράψουμε τη διαδικασία σχηματισμού της κουλτούρας.

Σε ό,τι αφορά τις διακρίσεις της παιδείας. Ενδιαφέρουσες είναι αυτές που με συντομία αναφέρονται παρακάτω:

α. Εξωτερική κουλτούρα, η οποία προέρχεται από το περιβάλλον και διαποτίζει τα «τοιχώματα» μιας οργάνωσης και επιδρά πάνω στη συμπεριφορά της. Λειτουργεί σαν ένα είδος περιβάλλουσας παιδείας που επιβάλλει αξίες, νόρμες, και δοξασίες.

β. Εσωτερική κουλτούρα που είναι όσα συζητήσαμε στα προηγούμενα

Άλλη διάκριση είναι σε υποκουλτούρες: Διάφορα τμήματα, υποτιμήματα, ομάδες έχουν αναπτύξει τη δική τους «κουλτούρα» η οποία μπορεί να έχει τελείως ανεξάρτητα χαρακτηριστικά. Γι' αυτές τις ομάδες, η κουλτούρα της οργάνωσης λειτουργεί σαν «εξωτερική παιδεία».

Μια ιδιαίτερου ενδιαφέροντος υποκουλτούρα είναι η κουλτούρα Μάνατζμεντ: «... Είναι οι κοινές αξίες και τα πιστεύω του Ανώτατου Μάνατζμεντ γύρω από το πώς θα διευθύνουν την επιχείρηση και τους άλλους» (Lorsch).

Η κουλτούρα Μάνατζμεντ επηρεάζεται από την κουλτούρα της οργάνωσης αλλά ταυτόχρονα την επηρεάζει μέσα από τους μηχανισμούς ενσωμάτωσης και ολοκλήρωσης. Ο ρόλος της παιδείας Μάνατζμεντ τονίζεται ιδιαίτερα από τον Kilmann και τον J. Lorsch: «Η οργάνωση η οποία δεν θα καταφέρει να διοικήσει αποτελεσματικά την κουλτούρα της, θα βρεθεί γρήγορα με μια ξεπερασμένη, χασματική κουλτούρα. Πρέπει λοιπόν η κουλτούρα Μάνατζμεντ και η παιδεία της επιχείρησης να έχουν συνοχή και διαλεκτική επικοινωνία».

Συχνά επίσης γίνεται η πολύ ενδιαφέρουσα διάκριση μεταξύ ιδανικής και πραγματικής κουλτούρας. Σαν ιδανική παιδεία θεωρείται εκείνη η παιδεία που εξασφαλίζει την

αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στα πλαίσια του περιβάλλοντός της, ενώ η πραγματική είναι η ισχύουσα κουλτούρα.

Τέλος, ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η διάκριση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κουλτούρας των μελών της οργάνωσης, δηλαδή της παιδείας που αυτή θεωρούν ότι ισχύει στην οργάνωση, και της επιθυμητής ή ιδανικής, για το κάθε άτομο, κουλτούρας.

Όπως προκύπτει από τους ορισμούς, το σχηματισμό και τα είδη κουλτούρας, είναι πιθανή η ύπαρξη χάσματος παιδείας στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Σύμφωνα με τον Kilmann το χάσμα κουλτούρας ή όπως το αποκαλεί «χάσμα κλίματος» είναι μια απόκλιση ανάμεσα στην ιδανική παιδεία και την πραγματική. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα αυτό το χάσμα υπάρχει όταν η «κοινωνική ενέργεια» που δημιουργεί η κοινή κουλτούρα «πιέζει τα μέλη» να κινηθούν με πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία έχουν ενδεχομένως ξεπεραστεί ή είναι ακατάλληλα (Kilman). Επίσης από τους Haais, Cronel και Handy έχει υποστηριχθεί η ύπαρξη χάσματος παιδείας οφειλόμενο σε διαφορά αντίληψης μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης. Αναμφισβήτητα, χάσμα παιδείας δημιουργείται επίσης όταν οι υπο-παιδείες των διάφορων τμημάτων, ομάδων κ.λπ. της ίδιας οργάνωσης διαφέρουν μεταξύ τους λίγο ή πολύ (Schein, Handy).



Αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα κουλτούρας (Πηγή : ICAP)

3.2.4. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Απ' όσα συζητήθηκαν πιο πάνω, η παιδεία φαίνεται να είναι μια σπουδαία παράμετρος της απόδοσης και αποτελεσματικότητας των οργανώσεων: «Η κουλτούρα δημιουργεί νόημα, κατεύθυνση και κινητοποίηση, μια κοινωνική ενέργεια η οποία ωθεί είτε προς παραγωγικές ενέργειες είτε προς την καταστροφή» (Kilman). «Η παιδεία κινητοποιεί τη διάθεση, τις δράσεις και τη συνειδητοποίηση των ανθρώπων, εξασφαλίζει δηλ. αυτό που λέμε «αφοσίωση» προς ένα κοινό «μεγάλο» σκοπό (Pettigrew). Η κουλτούρα γενικότερα μπορεί να εμποδίσει αλλαγές, υλοποίηση πολιτικών ή εφαρμογή προγραμμάτων και να επιδράσει πάνω στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Οι Athos και Pascale με το γνωστό μοντέλο των 7ς εξηγούν πώς, γενικότερα, οι «κοινές αξίες» επιδρούν πάνω σε όλα τα υποσυστήματα μιας οργάνωσης και πως επηρεάζονται από αυτά. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το μοντέλο του Kilmann που ο ίδιος ονομάζει «ολόγραμμα» για την επεξήγηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο Meyer επίσης υπογραμμίζει ότι στοιχεία της παιδείας ενός οργανισμού μπορούν να παίζουν το ρόλο της δομής. Η Smircich και άλλοι ερευνητές, επιχειρηματολογούν ότι η παιδεία μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία αφοσίωσης, στην υλοποίηση της φιλοσοφίας, να παρακινήσει τους ανθρώπους και να διευκολύνει στην επικοινωνία και ομαδοποίηση.

Κατά τη Lemaitre υπάρχει ισχυρή συσχέτιση παιδείας και αποτελεσματικότητας η οποία οφείλεται σε τρεις λόγους: Η κουλτούρα:

- λειτουργεί σαν μέσο ολοκλήρωσης, συνοχής και επικοινωνίας των μελών,
- κινητοποιεί τα μέλη της οργάνωσης προς κοινούς στόχους,
- υποβοηθά την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος.

Για να συμβεί αυτό πρέπει να ισχύουν τρεις προϋποθέσεις:

- να είναι δυνατή παιδεία (ένταση και έκταση),
- να είναι συμβατή με την εξωτερική παιδεία,
- να ενθαρρύνει την αφοσίωση των μελών

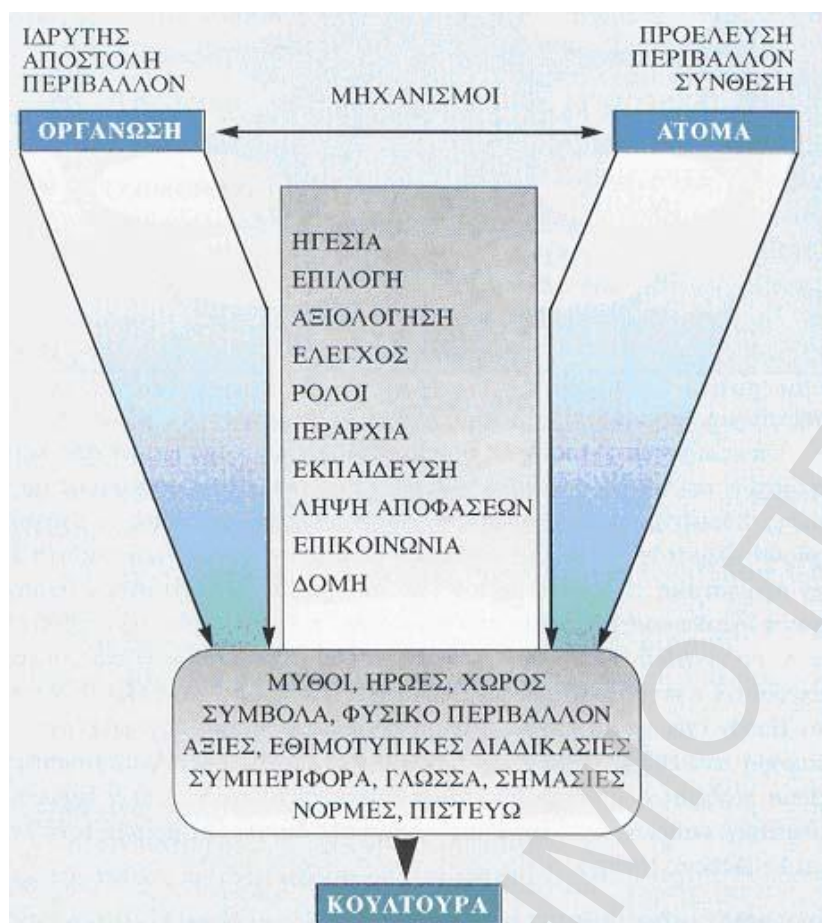
Κι άλλοι ερευνητές τονίζουν την επίδραση της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα: Η παιδεία επιδρά στην αφοσίωση), στην συστηματική ισορροπία της οργάνωσης, στην αίσθηση ταυτότητας των μελών της οργάνωσης, στην ενίσχυση της πίστης και της αφοσίωσης σε κάτι μεγάλο και σπουδαίο.

Ο Schein κάνει μια εκτενή ανάλυση της βιβλιογραφίας και υπογραμμίζει ότι η κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα μέσα από ενδιάμεσες μεταβλητές όπως:

- Στρατηγική
- Αποδοχή καινοτομιών και νέας τεχνολογίας
- Συγκρούσεις ομάδων, εσωτερικός ανταγωνισμός
- Αναποτελεσματικές συσκέψεις
- Κακή επικοινωνία
- Κακό επίπεδο κοινωνικής προσαρμογής των μελών (fitness)
- Παραγωγικότητα

Σημαντικές όμως αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα των μελών και της οργάνωσης στο σύνολό της έχει το χάσμα παιδείας, όταν αυτό υφίσταται. Αρκετοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου χάσματος δημιουργεί αρνητικές συνέπειες όπως το χαμηλό ηθικό, αντίσταση στις αλλαγές και βελτιώσεις, απροθυμία καταβολής προσπαθειών για υλοποίηση προγραμμάτων, χαλαρή συνοχή και χαμηλή αφοσίωση των μελών της οργάνωσης.

Συμπερασματικά, η παιδεία και κυρίως το χάσμα παιδείας είναι καθοριστική παράμετρος της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Ο Kilmann θεωρεί ότι η παιδεία είναι ένας από τους «πέντε δρόμους» για επιτυχία. Οι άλλοι είναι: ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ / ΔΟΜΗ, ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ.



Διαδικασία διαμόρφωσης κουλτούρας (Πηγή : ICAP)

3.2.5. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Για την περιγραφή των τύπων της οργανωσιακής παιδείας έχουν γίνει μέχρι σήμερα αρκετές προσπάθειες (Miles και Snow, Hofstede, Harrison και Handy, Kilmann, Quinn κ.λπ.). Από αυτές παρουσιάζουμε την τυπολογία του Harrison (η οποία αναπτύχθηκε στη συνέχεια από το Handy) λόγω της ύπαρξης εμπειρικών δεδομένων για τις επιχειρήσεις και οργανισμούς στην Ελλάδα. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών», το οποίο θεωρούμε ως την πλέον σύγχρονη και θεωρητικά τεκμηριωμένη πρόταση για την τυπολογία και τη διοίκηση της οργανωσιακής κουλτούρας.

3.2.6. ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ HARRISON ΚΑΙ HANDY

Σύμφωνα με το Harrison , η κουλτούρα διακρίνεται σε τέσσερις βασικούς τύπους, στους οποίους ο Handy δίνει ονόματα αρχαίων Ελλήνων θεών, παραλληλίζοντας τον κάθε τύπο παιδείας με τη βασική φιλοσοφία του ονόματος του θεού που του δίνει. Έτσι ο τύπος παιδείας ΔΙΑΣ συνδέεται με τη δύναμη, ο τύπος ΑΠΟΛΛΩΝ με το ρόλο, ο τύπος ΑΘΗΝΑ με το καθήκον - έργο και ο ΔΙΟΝΥΣΟΣ με το άτομο. Πριν γίνει η σύντομη περιγραφή του κάθε τύπου παιδείας, πρέπει να σημειωθεί ότι για κάθε επιχείρηση ή στέλεχος ένας ή δύο από αυτούς τους τύπους είναι κυρίαρχοι (επικρατέστεροι), ενώ στοιχεία και των άλλων τύπων είναι δυνατόν να συνυπάρχουν με αυτούς.

1. ΔΙΑΣ (Δύναμη)

Είναι η παιδεία του club , της λέσχης που δημιουργείται από το κεντρικό πρόσωπο, το αφεντικό. Συγκεντρωτικό, αυταρχικό κλίμα. Ο πατέρας αφέντης ΞΕΡΕΙ. Ή δείχνεις αφοσίωση και ανήκεις στη λέσχη ή φεύγεις. Εμπιστοσύνη και υπακοή υποστηρίζουν αποφάσεις τολμηρές, γρήγορες και διαισθητικά παρμένες. Το χρήμα είναι κεντρικό κριτήριο επιτυχίας και οι προσωπικές επιτυχίες καλό στοιχείο για το βιογραφικό σημείωμα. Επαφές, δίκτυο γνωριμιών, εξουσία, πολιτικές διαδικασίες αποτελούν τρόπο ζωής. Οι άνθρωποι που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες , υπευθυνότητα, μέσα.

2. ΑΠΟΛΛΩΝ (Ρόλος)

Η παιδεία του ιεραρχικού οργανισμού όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο. Το όλο μοιάζει με αρχαίο ναό, όπου η αυστηρή δομή εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα. Το βάρος δίνεται σε διαδικασίες και κανονισμούς και η γραφειοκρατική αποπροσωποποίηση εξασφαλίζει τυποποίηση, προβλεψιμότητα , συνέχεια και σταθερότητα . Το να ανήκει στο σύστημα αποτελεί κίνητρο για το άτομο αυτής της παιδείας και η προαγωγή, η θέση, η τυπική εξουσία αποτελούν αμοιβές.

3. ΑΘΗΝΑ (Έργο)

Η παιδεία των ειδικών, των επαγγελματιών, όπου το έργο προέχει του ρόλου και η επίλυση προβλημάτων, η συμμετοχή και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία ενδιαφέροντος. Η ομαδική συνεργασία αποτελεί χαρακτηριστικό και οι δομές είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο δικτυωτές (σαν ένα δίκτυ ψαρέματος). Η Αξιολόγηση γίνεται με βάση την απόδοση, την ικανότητα, την εμπειρία. Η Δημιουργικότητα και ο επαγγελματισμός είναι χαρακτηριστικά των ατόμων και κίνητρό τους είναι η επίτευξη στόχων και το ενδιαφέρον του έργου. Το σύνθημα που κυριαρχεί είναι : «Δυναμικοί άνθρωποι» και όχι «ανθρώπινο δυναμικό».

4. ΔΙΟΝΥΣΟΣ (Άτομο)

Η κατάταξη και ο χαρακτηρισμός αυτής της παιδείας είναι δύσκολη. Γιατί η βάση της είναι η εξαίρεση, η αδυναμία κατάταξης, η ανεξαρτησία, ο ατομικισμός. Οι «Διόνυσο ι» έχουν υπαρξιακά κίνητρα, θέλουν να είναι κάποιιοι, αρνούνται τα αφεντικά ή τα χρησιμοποιούν σαν άλλοθι και έχουν κέφι, μεράκι, επιδεξιότητα. Σέβονται τους άλλους και απαιτούν το ίδιο. Όταν εργάζονται σε ομάδες θέλουν αρκετή ανεξαρτησία και ευέλικτη μορφή (ad hoc ομάδες π.χ.). Αρέσκονται στις διαπροσωπικές επαφές και επιτυγχάνουν πολλά με διαπραγματεύσεις. Είναι «μοναχικοί καβαλάρηδες» και συγκινούνται από μη υλικά κίνητρα (φιλότιμο).

3.2.7. Η ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ - QUINN

Το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών, που αναπτύχθηκε από τον Quinn και τους συνεργάτες του, αποτελεί το πλέον ολοκληρωμένο και θεωρητικά τεκμηριωμένο πλαίσιο για την αποτύπωση και τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό συνίσταται στο συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων του «είναι» και του «γίγνεσθαι» των επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίες εκφράζουν τα στοιχεία του πυρήνα της κουλτούρας τους (αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, σημασίες) και τα συνεπαγόμενα «τεχνουργήματα» σύμφωνα με την έννοια του Schein (δομές, συστήματα, ικανότητες, συμπεριφορές κ.λπ.)

Η πρώτη διάσταση αφορά στο συνεχές «ευελιξία - έλεγχος». Υπάρχουν επιχειρήσεις

(οργανισμοί) που είναι προσανατολισμένες ή δίνουν έμφαση στον έλεγχο. Βασικές τους αξίες, πιστεύω, παραδοχές κ.λπ. συνδέονται με την ύπαρξη προβλεψιμότητας, σταθερότητας, μέσων και λειτουργιών ελέγχου (π.χ. ιεραρχία, διαδικασίες, κανονισμοί, προγράμματα, μετρήσεις αποτελεσμάτων). Από την άλλη μεριά υπάρχουν επιχειρήσεις οργανισμοί που διακρίνονται για την έμφαση που δίνουν στο άλλο άκρο του συνεχούς «ευελιξία - έλεγχος», δηλαδή στην ευελιξία. Βασικά στοιχεία που συνδέονται με τον προσανατολισμό προς την ευελιξία είναι άτυπες και ανεπίσημες σχέσεις, ελευθερία πρωτοβουλιών, ανάληψη κινδύνου, προσαρμοστικότητα, προσωπική και ομαδική δέσμευση, αυτοέλεγχος των ατόμων.

Η δεύτερη διάσταση αφορά στο συνεχές «εσωτερικός - εξωτερικός» προσανατολισμός (εσωστρέφεια - εξωστρέφεια). Η έμφαση στο «εσωτερικό» του οργανισμού εκφράζει αξίες, πιστεύω, σημασίες, παραδοχές κ.λπ. που συνδέονται με την εσωτερική οργάνωση (διαδικασίες, συστήματα, κανονισμοί), το εσωτερικό κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό (δέσμευση, ικανοποίηση, ανάπτυξη ανθρώπων, διαπροσωπική αρμονία). Αντίθετα έμφαση στο «εξωτερικό» του οργανισμού συνδέεται με στοιχεία όπως αγορά, ανταγωνισμός, πελάτης, καινοτομία -προσαρμογή στις εξελίξεις, σχέσεις με περιβάλλον.

Συνδυάζοντας τις δύο αυτές διαστάσεις, δημιουργούνται οι παρακάτω τέσσερις βασικοί τύποι (ή μοντέλα) οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίοι είναι εννοιολογικά διακριτοί. Στη συνέχεια περιγράψουμε τα βασικά στοιχεία αυτών ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητοί.

Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων

Η έμφαση δίδεται προς το εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως τους ανθρώπους. Κεντρικά στοιχεία αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η συμμετοχή, η συναίνεση, οι κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η ελευθερία έκφρασης και η άτυπη επικοινωνία, οι άτυποι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων, η αφοσίωση των εργαζομένων, η συνοχή των ομάδων, η ικανοποίηση και η ανάπτυξη των ανθρώπων,

η αλληλοϋποστήριξη, η διαπροσωπική αρμονία. Πρόκειται για μια πολύ φιλική - οικογενειακή ατμόσφαιρα. Ο οργανισμός επιδιώκει τη συνοχή και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της πίστης, της αφοσίωσης - δέσμευσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων. Οι μάνατζερς είναι κυρίως προπονητές - δάσκαλοι, μέντορες, «πατέρες».

Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών

Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτά που περιέγραψε ο Max Weber στο γραφειοκρατικό μοντέλο . Η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι κανονισμοί και διαδικασίες, με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών, των ατόμων και των ομάδων είναι κύρια στοιχεία αυτού του τύπου. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη θέση τους και οι μάνατζερς έχουν κυρίως ως έργο την οργάνωση και το συντονισμό. Αρκετές φορές η εσωτερική οργάνωση, ο έλεγχος και η ομαλή λειτουργία γίνονται αυτοσκοπός.

Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος

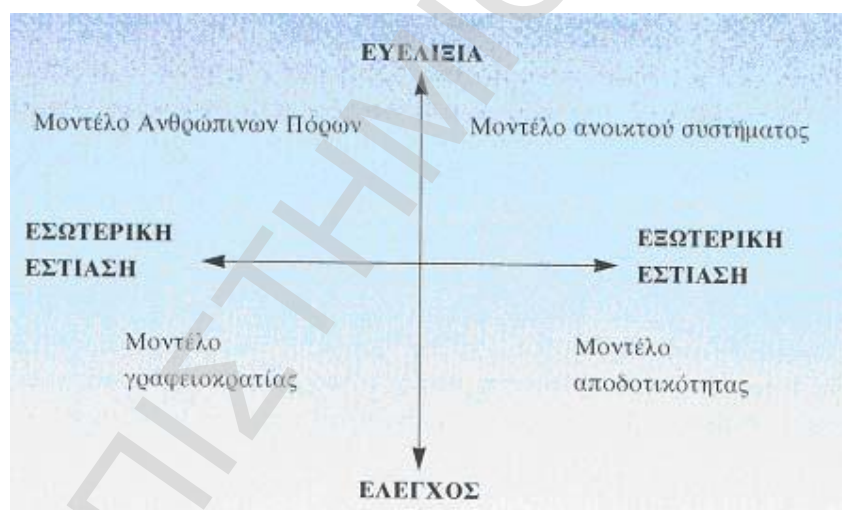
Η έμφαση εδώ δίδεται στην παρακολούθηση και πληροφόρηση σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, τις αλλαγές και την προσαρμοστικότητα σε αυτό, την ελευθερία πρωτοβουλιών, την ανάληψη κινδύνου, τη δημιουργικότητα, το δυναμισμό, την πρόδραση, την επιτυχία, τον ανταγωνισμό, τον πειραματισμό, την καινοτομία, την ύπαρξη μοναδικών και νέων προϊόντων. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από την ικανότητα και την ανάπτυξή τους. Οι μάνατζερς λειτουργούν περισσότερο ως επιχειρηματίες και δημιουργοί καινοτομιών.

Μοντέλο Στόχων / Αποδοτικότητας

Η έμφαση εδώ δίδεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων, μέσω της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Κύρια χαρακτηριστικά είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, η στοχοθεσία και η ύπαρξη προτύπων απόδοσης, ο ορθολογισμός, ο έλεγχος των δαπανών και αποτελεσμάτων, ο καθορισμός των καθηκόντων και η αποδοτική αξιοποίηση των πόρων, συνδυάζοντας τους στόχους της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη στόχων και ανταγωνιστικοί. Οι μάνατζερς

χαρακτηρίζονται κυρίως από σκληρή δουλειά, υψηλή «παραγωγή» και ανταγωνιστικότητα, την απόκτηση μεριδίων αγοράς και τον ηγετικό ρόλο σε αυτή.

Σύμφωνα με τη βασική λογική του εννοιολογικού πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών, η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από στοιχεία όλων τα παραπάνω τύπων - μοντέλων. Στην πραγματικότητα υπάρχει ένα μείγμα στοιχείων από όλους τους τύπους (culture mix) τα οποία μεταξύ τους μπορεί να είναι συμπληρωματικά αλλά και αντιφατικά. Αυτό ασφαλώς εκφράζει την πολυπλοκότητα και την αντιφατικότητα που χαρακτηρίζει τις οργανώσεις ως κοινωνικά κατασκευάσματα. Συνεπώς, ο τύπος της κουλτούρας ενός οργανισμού, στην πράξη είναι η μορφή αυτού του μείγματος, η οποία διαμορφώνεται ανάλογα με το βαθμό στον οποίο σε αυτό το μείγμα κυριαρχούν ή δεν κυριαρχούν τα στοιχεία του καθενός από τους τέσσερις διακριτούς εννοιολογικά τύπους.



Τυπολογία κουλτούρας βάση των αξιών του Quinn (Πηγή : ICAP)

3.2.8. ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ασφαλώς, ο σχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ένα πολυσύνθετο κοινωνικό φαινόμενο, Είναι χρήσιμο όμως να επισημανθούν οι βασικοί παράγοντες που την προσδιορίζουν, πέραν αυτών που προαναφέρθηκαν, ώστε στη συνέχεια να γίνει περισσότερο

κατανοητό το ζήτημα της καταλληλότητας και της ευθυγράμμισής της.

3.2.8.1. Ο ρόλος του ιδρυτή και των μάνατζερς στη διαμόρφωση της κουλτούρας

Αρκετοί συγγραφείς έχουν τονίσει το κρίσιμο ρόλο του ιδρυτή της οργάνωσης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Ο ιδρυτής είναι ο πρωταρχικός φορέας των στοιχείων της οργάνωσης (όραμα, εικόνες, πιστεύω, αξίες κ.λπ.) και δεύτερον έχει τη δύναμη να τα διαδώσει και να κάνει τα υπόλοιπα νέα (ιδρυτικά) μέλη της οργάνωσης να τα ενστερνιστούν. Οι εργασίες των Pettigrew και του Schein εξηγούν αρκετά αναλυτικά το ρόλο του ιδρυτή στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι Williams, Dobson και Walters, που επίσης δίνουν έμφαση στο ρόλο του ιδρυτή στη διαμόρφωση της κουλτούρας αναφέρουν συγκεκριμένα:

«ο ιδρυτής διαθέτει και όραμα και εξουσία για το μέλλον. Συγκεντρώνει άτομα που ενστερνίζονται τις απόψεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση. Οι προκλήσεις, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες της πρώτης αυτής περιόδου στη λειτουργία της οργάνωσης οδηγούν σε υψηλή δέσμευση των μελών - ιδρυτών της. Λόγω της προσήλωσης των μελών αυτών στην οργάνωση για αρκετό καιρό παραμένουν ο πυρήνας της. Τα πιστεύω και οι αξίες τους αντικατροπτίζονται στα συστήματα και τη δομή της οργάνωσης. Το μικρό ακόμα μέγεθος της νεοϊδρυθείσας οργάνωσης εξασφαλίζει την αλληλεπίδραση των μελών και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και καθιστά τους μάνατζερς πρότυπα συμπεριφοράς. Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα της είναι επιτυχημένη. Η επιτυχία αυτή ενδυναμώνει τις αρχικές αξίες και πιστεύω. Για παράδειγμα ο Walt Disney παρ'όλο που δεν ζει, οι πεποιθήσεις του για την αξία της οικογένειας συνεχίζουν να ισχύουν στην εταιρεία».

Εκτός όμως του ιδρυτή, όλοι οι μάνατζερς και ιδιαίτερα αυτοί των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας και κυρίως όταν λειτουργούν ως ηγέτες.

Πρώτον, ο μάνατζερ αποτελεί υπόδειγμα συμπεριφοράς για τους συνεργάτες του και ως εκ

τούτου μέσω αυτής συμβολίζει, δίνει έμφαση, υποστηρίζει, διαδίδει τα επιθυμητά στοιχεία της κουλτούρας και εμποδίζει να αναπτυχθούν τα μη επιθυμητά.

Δεύτερον, ο ίδιος μπορεί να συλλαμβάνει και να επικοινωνεί το περιεχόμενο και τη σημαντικότητα συγκεκριμένων στοιχείων της κουλτούρας (όραμα, αξίες, πιστεύω κ.λπ.).

Τρίτον, μέσω της αξιολόγησης των συνεργατών του, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες κάνει φανερό στους άλλους σε ποια στοιχεία της κουλτούρας δίνει προσοχή και σε ποια δίνει έμφαση.

Τέλος, οι μάνατζερς είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη να διοικούν την κουλτούρα, δηλαδή να την αξιολογούν, να την προσαρμόζουν να την ανανεώνουν και να τη διαδίδουν μέσω των πράξεων, του σχεδιασμού των δομών, των συστημάτων, των διαδικασιών, των πολιτικών, των στρατηγικών και των κανόνων.

3.2.8.2. Συστήματα - δομές - τεχνολογία - στρατηγική

Όπως ήδη έχει γίνει φανερό από τα προηγούμενα, οι δομές και τα συστήματα είναι αποτέλεσμα της κουλτούρας αλλά ταυτόχρονα είναι και αιτία αυτής στα πλαίσια μιας δυναμικής σχέσης αλληλεπίδρασης. Οι δομές και τα συστήματα προσδιορίζουν σημασίες, συμπεριφορές, τρόπους σκέψης των οποίων η επανάληψη τα καθιστά στοιχεία της κουλτούρας. Για παράδειγμα, ένα αντικειμενικό και διαφανές σύστημα προαγωγών ενισχύει την ακεραιότητα, την αξιοκρατία και τη διαφάνεια ως εταιρικές αξίες. Ένα σύστημα αμοιβών με βάση τα αποτελέσματά ενισχύει την έννοια και την αξία της αποδοτικότητας. Οι δομές και οι διαδικασίες που είναι προσανατολισμένες προς την εξυπηρέτηση των πελατών ενισχύουν τα πιστεύω των εργαζομένων για τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και πελατών.

Η τεχνολογία επίσης επιδρά στην κουλτούρα αφού επίσης προσδιορίζει σημασίες, σχέσεις, τρόπους, σκέψης και συμπεριφορές. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι η επίδραση της τεχνολογίας, της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών που έχει εισάγει συγκεκριμένες νέες σημασίες-έννοιες, έχει αλλάξει παραδοσιακές παραδοχές και πεποιθήσεις.

Τα συστήματα, οι δομές και η τεχνολογία της επιχείρησης ασφαλώς συνδέονται, εκτός των

άλλων, με το μέγεθος και τη φύση των δραστηριοτήτων της οργάνωσης. Έτσι μέσω αυτών, το μέγεθος και η φύση των δραστηριοτήτων επιδρά στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Για παράδειγμα, το μεγάλο μέγεθος απαιτεί περισσότερη τυπικότητα και συστήματα ελέγχου και λιγότερες άτυπες και ανεπίσημες σχέσεις. Επίσης, επιχειρήσεις με δραστηριότητες σε διαφορετικές χώρες ευνοούν τα στοιχεία της κουλτούρας όπως σεβασμός της διαφορετικότητας, διεθνής προσανατολισμός κ.λπ.

Τέλος, η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση προσδιορίζει την κουλτούρα. Για παράδειγμα, στρατηγικές που εστιάζουν στη διαφοροποίηση συνδέονται περισσότερο με πιστεύω και αξίες που έχουν σχέση με την ποιότητα, την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων. Αντίθετα οι στρατηγικές που εστιάζουν στο κόστος συνδέονται περισσότερο με την αποδοτικότητα, την πειθαρχία και τον έλεγχο.

3.2.8.3. Το περιβάλλον

Το περιβάλλον ασκεί ισχυρή επίδραση στην κουλτούρα της οργάνωσης, αφού αυτή αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα. Καταρχήν, στοιχεία της ίδιας της κουλτούρας του περιβάλλοντος (εθνική κουλτούρα, κουλτούρα του κλάδου) εισέρχονται στις οργανώσεις μέσω των ανθρώπων που ζουν και αναπτύσσονται σε αυτό. Εκτός αυτού όμως, η αντιμετώπιση των πιέσεων που ασκεί στην οργάνωση απαιτεί ή ευνοεί να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της συγκεκριμένα στοιχεία κουλτούρας και εμποδίζει την ανάπτυξη άλλων. Το θεσμικό πλαίσιο, οι κρατικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των πελατών, οι συμπεριφορές των ανταγωνιστών και άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος, από την μια, αποτελούν εμπειρία για την οργάνωση η οποία επηρεάζει τη διαμόρφωση της κουλτούρας της και από την άλλη συνεπάγονται συγκεκριμένες εσωτερικές δομές, συστήματα, τρόπους διοίκησης και στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους. Για παράδειγμα, το άνοιγμα των οικονομικών συνόρων της Ελλάδας επέδρασε καταλυτικά στα πιστεύω, στις πεποιθήσεις, στις σημασίες και στις αξίες των επιχειρήσεων. Η χρηματοδότηση της επιμόρφωσης των εργαζομένων από την Ευρωπαϊκή Ένωση επίσης επηρεάζει τα στοιχεία της κουλτούρας των επιχειρήσεων ως προς την ανάπτυξη των

ανθρώπων τους. Σημαντική επίδραση στην κουλτούρα της οργάνωσης ασκούν τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, δηλαδή η πολυπλοκότητα, η δυναμικότητα και η εχθρότητα (ένταση ανταγωνισμού), αφού ο χειρισμός τους συνεπάγεται ανάλογες σημασίες, τρόπους σκέψης, συμπεριφορές, συστήματα, διαδικασίες και δομές.

Ιδιαίτερα προσδιοριστικό της κουλτούρας των επιχειρήσεων είναι ασφαλώς το ειδικό περιβάλλον τους, δηλαδή ο κλάδος στον οποίο ανήκουν.

Αρκετοί συγγραφείς μεταξύ των οποίων και ο συγγραφέας του βιβλίου πιστεύουν ότι η κουλτούρα είναι περισσότερο κλαδική παρά εταιρική. Αυτό σημαίνει ότι μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία της κουλτούρας αυτών. Για παράδειγμα, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχει μια «ξενοδοχειακή κουλτούρα», στις τράπεζες μια «τραπεζική κουλτούρα» στις λιανεμπορικές μια «λιανεμπορική» κουλτούρα, της υψηλής τεχνολογίας μια κουλτούρα «υψηλής τεχνολογίας» κ.ο.κ. Αυτό ασφαλώς εξηγείται **πρώτον** από κοινούς εξωτερικούς παράγοντες όπως η τεχνολογία και η φύση των δραστηριοτήτων που είναι περίπου όμοιες στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. **Δεύτερον**, από κοινούς εξωτερικούς παράγοντες καθώς είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι διανομείς, το θεσμικό πλαίσιο καθώς και βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπως πολυπλοκότητα, δυναμισμός, εχθρότητα, ένταση ανταγωνισμού. **Τρίτον**, λόγω της μεταφοράς των στοιχείων της κουλτούρας μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου μέσω της κινητικότητας των στελεχών, του μιμητισμού και της αλληλεπίδρασης.

3.2.9. ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η διάγνωση - αποτύπωση της κουλτούρας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, σύμφωνα με όσα έχουν προηγηθεί, μπορεί να γίνει σε τρία επίπεδα.

- Αντιλαμβανόμενη κουλτούρα, με την έννοια των τεχνουργημάτων κατά το Schein, δηλαδή στο πιο εμφανές - χειροπιαστό επίπεδο της όπως αυτό εκφράζεται μέσω των συστημάτων, δομών, διαδικασιών, εθιμοτυπικών, λειτουργιών, αποφάσεων, συμπεριφορών, χωροταξικών διευθετήσεων

κλπ.

- Κοινές αξίες, με την έννοια των αξιών, σημασιών και πιστεύω που βρίσκονται πίσω από τα «τεχνουργήματα» όπως αυτές διατυπώνονται επίσημα ή ανεπίσημα μέσω των εταιρικών αξιών, οραμάτων, αποστολών και αρχών.

- Βαθύτερες αρχές, που αφορούν τις βασικές πεποιθήσεις και παραδοχές που έχουν τα άτομα, σχετικά με τον κόσμο και το πώς αυτός «λειτουργεί» .

Από άποψη μεθοδολογίας, η διάγνωση της κουλτούρας απαιτεί **πρώτον**, την επιλογή του κατάλληλου εννοιολογικού πλαισίου και **δεύτερον**, τα «εργαλεία μέτρησης» αυτής.

Ως προς το εννοιολογικό πλαίσιο μπορεί η διάγνωση να αφορά συγκεκριμένα στοιχεία της κουλτούρας (π.χ. πελατοκεντρική κουλτούρα, κουλτούρα ποιότητας) ή και τη «συνολική εικόνα» αυτής. Ασφαλώς η επιλογή εξαρτάται από τους στόχους της διάγνωσης.

Σε ό,τι αφορά τη μεθοδολογία μέτρησης, τόσο από τους ακαδημαϊκούς όσο και από εταιρείες συμβούλων έχουν αναπτυχθεί αρκετά εργαλεία (π.χ. ερωτηματολόγια, οδηγοί συνεντεύξεων, μέθοδοι ανάλυσης περιεχομένου κ.λπ.). Ειδικά σε ό,τι αφορά το εννοιολογικό πλαίσιο του Quinn, αξίζει να σημειωθεί ότι ο ίδιος και οι συνεργάτες του έχουν αναπτύξει εργαλεία ποσοτικής και ποιοτικής μέτρησης της κουλτούρας. Επίσης, Ευρωπαίοι ακαδημαϊκοί μέσω επιστημονικής έρευνας σχεδόν σε όλες τις χώρες της *E.E.*, ανέπτυξαν ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο ποσοτικής μέτρησης της κουλτούρας με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών.

3.2.10. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η καταλληλότητα της κουλτούρας αποτελεί ίσως το πιο ενδιαφέρον και χρήσιμο θεωρητικά και πρακτικά ζήτημα ως προς αυτή. Αν η κουλτούρα προσδιορίζει αποφάσεις, στάσεις και συμπεριφορές, τότε τίθεται το ερώτημα σχετικά με το ποιος είναι ο καταλληλότερος τύπος κουλτούρας ο οποίος εξασφαλίζει εκείνες τις αποφάσεις, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (ή οργανισμού). Η απάντηση στο ερώτημα αυτό βεβαίως δεν είναι εύκολη. Όμως στη βιβλιογραφία έχουν παρουσιασθεί αρκετές επιστημονικές εργασίες που

επιτρέπουν τη λογική προσέγγισή του. Σύμφωνα με αυτές, η κουλτούρα της επιχείρησης - οργανισμού πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη - ταιριαστή με τα βασικά δεδομένα αυτής όπως:

- η αποστολή, η φύση και το μέγεθος των δραστηριοτήτων
- τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος
- οι επιχειρησιακές στρατηγικές

Ήδη στην προηγούμενη ανάπτυξη των προσδιοριστικών παραγόντων της κουλτούρας έχουν δοθεί βασικές σκέψεις για τις σχέσεις μεταξύ αυτών των βασικών δεδομένων και στοιχείων κουλτούρας. Εδώ θα μπορούσαν να παρουσιασθούν ορισμένα παραδείγματα ενδεικτικής ευθυγράμμισης των τύπων της κουλτούρας με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών και των προαναφερθέντων βασικών δεδομένων

Πρώτον, όταν το περιβάλλον είναι δυναμικό τότε απαιτούνται περισσότερο στοιχεία του «μοντέλου του ανοικτού συστήματος» και λιγότερο του «μοντέλου των εσωτερικών διαδικασιών». Όταν το περιβάλλον είναι περισσότερο ανταγωνιστικό τότε απαιτούνται περισσότερα στοιχεία του «μοντέλου στόχων - αποδοτικότητας», ενώ όταν το περιβάλλον είναι πολύπλοκο απαιτούνται περισσότερα στοιχεία του «μοντέλου των εσωτερικών διαδικασιών» και αυτού των «ανθρώπινων πόρων».

Δεύτερον, όταν η στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης στηρίζεται στο χαμηλό κόστος, τότε απαιτούνται περισσότερο στοιχεία του μοντέλου «στόχων - αποδοτικότητας», ενώ όταν στηρίζεται στη διαφοροποίηση απαιτούνται περισσότερο στοιχεία του μοντέλου «ανοικτού συστήματος».

Τρίτον, όταν το μέγεθος της επιχείρησης είναι μεγάλο τότε απαιτούνται περισσότερο στοιχεία του μοντέλου των «εσωτερικών διαδικασιών».

Τέταρτον, ενδιαφέροντα παραδείγματα ευθυγράμμισης της κουλτούρας αποτελούν αυτά που προέρχονται από διαγνωστικές έρευνες του συγγραφέα.

Τα παραπάνω παραδείγματα ασφαλώς κάνουν κατανοητή τη σημασία και τη δυσκολία της

ευθυγράμμισης της κουλτούρας. Όμως, με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της Διοικητικής επιστήμης, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό την εν λόγω ευθυγράμμιση με ουσιαστικό αποτέλεσμα στις επιδόσεις τους.

Βασικό ζήτημα για την ευθυγράμμιση της εταιρικής κουλτούρας είναι η διαπίστωση ενός χάσματος μεταξύ της «επιθυμητής» και της «υφιστάμενης» κουλτούρας. Συνεπώς εδώ, εκτός από τη μεθοδολογία αποτύπωσης της «υφιστάμενης» κουλτούρας, τίθεται το ζήτημα του ποιοι και πώς διαμορφώνουν την «επιθυμητή» καθώς και το ζήτημα της προσαρμογής - αλλαγής της «υφιστάμενης» ώστε να τείνει προς την επιθυμητή.

3.2.11. ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η αλλαγή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι μια αναγκαιότητα αφού αυτή όπως έχει αναφερθεί πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα τα οποία βεβαίως δεν μένουν σταθερά. Τα όσα προηγήθηκαν για το σχηματισμό της κουλτούρας και τη στρατηγική της ευθυγράμμιση, δίνουν χρήσιμα στοιχεία για την αντιμετώπιση του ζητήματος. Πέραν αυτών, η αλλαγή της κουλτούρας αποτελεί επίσης μια οργανωσιακή αλλαγή και ως εκ τούτου παραπέμπει στις έννοιες και τις αρχές που αφορούν στη Διοίκηση των Αλλαγών. Όλα αυτά διαμορφώνουν ένα πλαίσιο κατευθυντήριων γραμμών για την προσέγγιση της αλλαγής της κουλτούρας, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί συνταγή ή στερεότυπη μεθοδολογία. Αντίθετα, η διαδικασία, οι ρόλοι, οι μέθοδοι και τα εργαλεία της αλλαγής της κουλτούρας πρέπει να είναι εξειδικευμένα για την κάθε περίπτωση που συνήθως είναι μοναδική. Παρ'όλα αυτά, συνθέτοντας τις προτάσεις της βιβλιογραφίας και την εμπειρία του συγγραφέα ως υπεύθυνου έργων αλλαγής της κουλτούρας σε περισσότερες από είκοσι μεγάλες ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, θα μπορούσε να προταθεί η παρακάτω γενική προσέγγιση.

Πρώτον, τα βασικά χαρακτηριστικά της προσέγγισης πρέπει να είναι

Συστημική προσέγγιση: Η κουλτούρα αποτελεί μια ολότητα αποτελούμενη από επιμέρους στοιχεία. Συνεπώς η αλλαγή της απαιτεί τη σύλληψη και τη διαχείριση τόσο της ολότητας (big

picture) όσο και των επιμέρους στοιχείων αυτής.

Συμμετοχική προσέγγιση: Κουλτούρα σημαίνει κοινές ενστερνισμένες από όλους αξίες, πιστεύω, σημασίες, πεποιθήσεις. κ.λπ. Συνεπώς, η συμμετοχή όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού στελεχών και εργαζομένων είναι απαραίτητη.

Στρατηγική ευθυγράμμιση: Όπως ήδη έχει αναφερθεί δεν υπάρχει καλή ή κακή κουλτούρα. Κατάλληλη κουλτούρα είναι αυτή που είναι ευθυγραμμισμένη - ταιριαστή με τα βασικά δεδομένα της επιχείρησης, δηλαδή την αποστολή, τη φύση και το μέγεθος των δραστηριοτήτων, το περιβάλλον και τη στρατηγική. Συνεπώς, ο προσδιορισμός της «επιθυμητής κουλτούρας» προς την οποία πρέπει να εξελιχθεί - αλλάξει η «υφιστάμενη» πρέπει να στηριχθεί σε αυτά τα δεδομένα.

Μακροπρόθεσμη προοπτική: Η αλλαγή της κουλτούρας δεν είναι ζήτημα ολίγων ημερών αλλά μακροπρόθεσμης συνεχούς, συστηματικής και επίμονης προσπάθειας.

Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης: Η αλλαγή της κουλτούρας είναι δυνατή μόνο αν υπάρχει η βασική αυτή προϋπόθεση. Η υποστήριξη της αλλαγής από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι ασφαλώς μόνο ζήτημα επικοινωνίας ή κηρυγμάτων αλλά ζήτημα συνεχούς παραδείγματος μέσω συμπεριφοράς και συμβολικών πράξεων.

Προσέγγιση αιτίου - αιτιατού: Η κουλτούρα αποτελεί το αίτιο του «τι κάνουν και πώς κάνουν» οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Προσδιορίζει δηλαδή τις στρατηγικές, τις δομές, τα συστήματα, τις ικανότητες, τις συμπεριφορές κ.λπ. Ταυτόχρονα όμως αποτελεί και αποτέλεσμα (αιτιατό) αυτών. Συνεπώς, η αλλαγή της κουλτούρας συνδέεται με την προσαρμογή ή την αλλαγή σε όλα αυτά.

Δεύτερον, οι ενέργειες που απαιτούνται για την αλλαγή της κουλτούρας θα μπορούσαν να σχηματιστούν στους παρακάτω άξονες με την ακόλουθη διαδοχή:

Διάγνωση της υφιστάμενης κουλτούρας: Μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, μελέτης εγχειριδίων και εγγράφων, παρατήρησης, ανάλυσης συμβόλων, συμπεριφορών κ.λπ., αποτυπώνεται η υφιστάμενη κουλτούρα στη συνολική της μορφή και στα συγκεκριμένα επιμέρους στοιχεία της.

Διαμόρφωση επιθυμητής κουλτούρας: Με βάση τα θεμελιώδη δεδομένα (περιβάλλον, αποστολή, στρατηγική, μέγεθος κ.λπ.) και την προσωπική κουλτούρα συνήθως των ανωτάτων στελεχών προσδιορίζεται η επιθυμητή κουλτούρα τόσο ως προς τη συνολική της μορφή όσο και ως προς τα συγκεκριμένα επιμέρους στοιχεία της.

Προσδιορισμός του χάσματος: Η σύγκριση μεταξύ της επιθυμητής και υφιστάμενης κουλτούρας προσδιορίζει το χάσμα μεταξύ αυτών και συνεπώς τις απαιτούμενες αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

Διαμόρφωση των νέων στοιχείων: Σύμφωνα με το «χάσμα κουλτούρας» διαμορφώνονται τα νέα στοιχεία αυτής όπως όραμα, αξίες αρχές, πιστεύω κ.λπ. Σημαντικό ζήτημα εδώ είναι ο προσδιορισμός των νέων ρόλων, συμπεριφορών, ικανοτήτων και πρακτικών που συνεπάγονται τα νέα στοιχεία της κουλτούρας.

Σχέδιο αλλαγής: Στο σχέδιο αλλαγής, **πρώτον**, προσδιορίζονται και προγραμματίζεται οι ενέργειες, οι μέθοδοι τα μέσα κ.λπ. για την επικοινωνία, την διάδοση, την αποδοχή και την ενστέρνιση των νέων στοιχείων της κουλτούρας από όλους τους εργαζομένους. **Δεύτερον**, προσδιορίζεται και προγραμματίζονται η υλοποίηση των αλλαγών στις δομές, στα συστήματα (κυρίως στα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) που πρέπει να γίνουν ώστε να προσαρμοσθούν στις απαιτήσεις της νέας κουλτούρας. Ασφαλώς κατά το σχεδιασμό των αλλαγών λαμβάνονται υπόψη οι αντιστάσεις σε αυτές και προσδιορίζονται οι ρόλοι που πρέπει να παιχθούν για την υλοποίησή τους.

Υλοποίηση σχεδίων αλλαγής: Τα σχέδια αλλαγών υλοποιούνται.

Παρακολούθηση - αξιολόγηση αποτελεσμάτων: Η υλοποίηση των αλλαγών παρακολουθούνται, αντιμετωπίζονται προβλήματα ή αποκλίσεις, ελέγχονται τα αποτελέσματα και γίνονται πιθανές διορθώσεις.

3.3. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

3.3.1. ΔΙΑΡΚΕΙΑ, ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ, ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

A) ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Οι επιχειρήσεις κάνουν το λάθος να ανησυχούν πολύ για το χρόνο που θα χρειαστεί για να υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα αλλαγής. Υποθέτουν ότι όσο περισσότερο χρόνο διαρκούν τα προκαταρκτικά στάδια εφαρμογής, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα αποτυχίας – η πρόωμη ώθηση θα εξαντληθεί, τα παράθυρα ευκαιριών θα κλείσουν, οι στόχοι θα ξεχαστούν, κύριοι υποστηρικτές θα χάσουν τον ενθουσιασμό τους και θα δημιουργηθούν προβλήματα. Σε αντίθεση με την κοινή γνώμη, ένα project μεγάλου μήκους που αναθεωρείται συχνά έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, από ότι ένα project μικρού μήκους που δεν αναθεωρείται συχνά. Όμως, ο χρόνος μεταξύ των αναθεωρήσεων είναι πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία από τον κύκλο ζωής του project.

Οι εταιρίες θα πρέπει να αναθεωρούν τις αλλαγές του project τουλάχιστον ανά δίμηνο, αφού η πιθανότητα αποτυχίας των αλλαγών αυξάνεται όταν ο χρόνος μεταξύ των αναθεωρήσεων υπερβαίνει τις οκτώ εβδομάδες. Το αν οι αναθεωρήσεις θα πρέπει να γίνονται κατά μικρότερα χρονικά διαστήματα, εξαρτάται από το αν οι διοικητικοί πιστεύουν ότι το project χρειάζεται αλλαγή ή όχι. Πολύπλοκα projects πρέπει να αναθεωρούνται κάθε δύο εβδομάδες, ενώ λιγότερο πολύπλοκα projects κάθε 6-8 εβδομάδες.

Το σχέδιο των κύριων σημείων και η αξιολόγηση του αντίκτυπού τους είναι ο καλύτερος τρόπος από τον οποίο οι ανώτεροι υπάλληλοι μπορούν να αναθεωρήσουν την εκτέλεση των έργων, να προσδιορίσει τα χάσματα, και τους νέους κινδύνους σημείων. Τα αποτελεσματικότερα κύρια σημεία είναι εκείνα που περιγράφουν σημαντικές ενέργειες ή επιτεύγματα παρά οι καθημερινές δραστηριότητες. Πρέπει να επιτρέψουν στα ανώτερα στελέχη και στους χορηγούς προγράμματος να επιβεβαιώσουν ότι το πρόγραμμα έχει σημειώσει πρόοδο δεδομένου ότι η τελευταία

αναθεώρηση πραγματοποιήθηκε. Τα καλά κύρια σημεία καλύπτουν διάφορες υποχρεώσεις που οι ομάδες πρέπει να ολοκληρώσουν. Παραδείγματος χάριν, περιγράφοντας ένα ιδιαίτερο κύριο σημείο δεδομένου ότι "οι διαβουλεύσεις με τους μετόχους ολοκληρώθηκαν" είναι αποτελεσματικότερες από το "συμβουλευθείτε τους μετόχους", επειδή αντιπροσωπεύει ένα επίτευγμα και δείχνει ότι το πρόγραμμα έχει κάνει την πρόοδο. Επιπλέον, προτείνει ότι διάφορες δραστηριότητες ολοκληρώθηκαν —προσδιορίζοντας τους μετόχους, αξιολογώντας τις ανάγκες τους, και μιλώντας τους για το πρόγραμμα. Όταν ένα κύριο σημείο φαίνεται ότι δεν θα επιτευχθεί εγκαίρως, η ομάδα προγράμματος πρέπει να προσπαθήσει να καταλάβει γιατί, να λάβει διορθωτικά μέτρα, και να μάθει από την εμπειρία να αποτρέπει τα προβλήματα από το να επαναληφθούν.

Η αναθεώρηση ενός τέτοιου κύριου σημείου πρέπει να είναι μια επίσημη περίπτωση κατά τη διάρκεια της οποίας οι ανώτεροι διοικητικοί χορηγοί και η ομάδα προγράμματος αξιολογούν την απόδοση των τελευταίων σε όλες τις διαστάσεις που έχουν σχέση με την επιτυχία και την αποτυχία. Η ομάδα πρέπει να παρέχει μια συνοπτική έκθεση της προόδου της, και τα μέλη και οι χορηγοί πρέπει να ελέγξουν εάν η ομάδα είναι στη διαδρομή για να ολοκληρώσει, ή έχει τελειώσει όλους τους στόχους για να παραδώσει το κύριο σημείο. Πρέπει επίσης να καθορίσουν εάν η επίτευξη του κύριου σημείου είχε την επιθυμητή επίδραση στην επιχείρηση συζητώντας τα προβλήματα που αντιμετώπισε η ομάδα προς την επίτευξη του κύριου σημείου και να καθορίσει πώς εκείνη η ολοκλήρωση έχει επιπτώσεις στην επόμενη φάση του προγράμματος. Οι χορηγοί και τα μέλη ομάδων πρέπει να έχουν την ισχύ να εξετάσουν τις αδυναμίες. Όταν χρειάζεται, πρέπει να αλλάξουν τις διαδικασίες, να συμφωνήσουν με την ώθηση για περισσότερους ή τους διαφορετικούς πόρους, ή να προτείνουν μια νέα κατεύθυνση. Σε αυτές τις συνεδριάσεις, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στη δυναμική μέσα στις ομάδες, τις αλλαγές στις αντιλήψεις της οργάνωσης για την πρωτοβουλία, και τις επικοινωνίες από την κορυφή.

B) ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

Από την ακεραιότητα απόδοσης, εννοούμε το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να στηριχθούν στις ομάδες των διευθυντών, των εποπτών, και του προσωπικού για να εκτελέσουν τα προγράμματα αλλαγής επιτυχώς. Σε έναν τέλειο κόσμο, κάθε ομάδα θα ήταν άψογη, αλλά καμία επιχείρηση δεν έχει αρκετά στελέχη για να το εξασφαλίσει. Εκτός αυτού, τα ανώτερα στελέχη είναι συχνά απρόθυμα να επιτρέψουν στους σπουδαιότερους εκτελεστές να ενώσουν τις προσπάθειες αλλαγής επειδή η κανονική εργασία μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα. Αλλά δεδομένου ότι η επιτυχία των προγραμμάτων αλλαγής εξαρτάται από την ποιότητα των ομάδων, οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν δικαιοδοσία στο καλύτερο προσωπικό σιγουρεύοντας ότι οι καθημερινές διαδικασίες δεν υποχωρούν. Στις επιχειρήσεις που έχουν πετύχει να εκτελέσουν τα προγράμματα αλλαγής, διαπιστώνουμε ότι οι υπάλληλοι δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να εξασφαλίσουν ότι η καθημερινή εργασία τους πραγματοποιήθηκε.

Δεδομένου ότι οι ομάδες προγράμματος χειρίζονται ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, πόρους, πιέσεις, εξωτερικά ερεθίσματα, και απρόβλεπτα εμπόδια, πρέπει να είναι συνεκτικές και να καθοδηγούνται καλά. Δεν είναι αρκετό για τα ανώτερα στελέχη να ρωτήσουν τους ανθρώπους που έχουν στο δυναμικό τους εάν μια ομάδα προγράμματος πηγαίνει καλά. Πρέπει να διευκρινίσουν τους ρόλους, τις υποχρεώσεις, και την υπευθυνότητα των μελών. Πρέπει να επιλέξουν τον ηγέτη ομάδων και, το σημαντικότερο, να επιλύσουν τη σύνθεση της ομάδας.

Οι έξυπνοι εκτελεστικοί χορηγοί είναι οι καταλληλότεροι για την επιλογή των ομάδων. Αναγνωρίζουν τα ταλέντα ανάμεσα στους διευθυντές, τους βασικούς συναδέλφους, συμπεριλαμβανομένου και του ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ δέχονται τους εθελοντές, προσέχουν για να μην επιλέξουν μόνο τους υποστηρικτές της πρωτοβουλίας αλλαγής. Τα ανώτερα στελέχη παίρνουν συνέντευξη προσωπικά από τους ανθρώπους έτσι ώστε να μπορούν να κατασκευάσουν το σωστό χαρτοφυλάκιο των δεξιοτήτων, της γνώσης, και των κοινωνικών δικτύων. Η ανώτατη διαχείριση καθιστά δημόσιες τις παραμέτρους με βάση των οποίων θα κρίνει την απόδοση της

ομάδας και πώς εκείνη η αξιολόγηση αρμόζει στην κανονική διαδικασία αξιολόγησης της επιχείρησης. Μόλις το πρόγραμμα ξεκινήσει, οι χορηγοί πρέπει να μετρήσουν τη συνοχή των ομάδων με τη διαχείριση των εμπιστευτικών ερευνών για να ζητήσουν τις απόψεις των μελών.

Οι ανώτεροι υπάλληλοι κάνουν συχνά το λάθος ότι επειδή κάποιος είναι καλός, καλά-αρεστός διευθυντής, θα είναι επίσης ένας καλός ηγέτης ομάδων. Αυτό ηχεί λογικό, αλλά οι αποτελεσματικοί διευθυντές του καθεστώτος δεν είναι απαραίτητως καλοί στις μεταβαλλόμενες οργανώσεις. Συνήθως, οι καλοί ηγέτες ομάδων έχουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, είναι συστηματικοί στην προσέγγισή τους αλλά ανέχονται την ασάφεια, είναι διοικητικά κατανοητοί και είναι πρόθυμοι να δεχτούν την ευθύνη για τις αποφάσεις. Ένας έλεγχος που οδήγησε επιτυχώς δύο σημαντικά προγράμματα μετασχηματισμού στα προηγούμενα δέκα έτη χρησιμοποίησε αυτά τα τέσσερα κριτήρια για να ρωτήσει τα ανώτερα στελέχη για το IQ των υποψηφίων για τις ομάδες προγράμματος. Η κορυφαία διοικητική ομάδα απέρριψε ένα στους τρεις υποψηφίους, κατά μέσον όρο, πριν οριστικοποιήσει τις ομάδες.

Γ) ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ωθήσουν την δέσμευση δύο διαφορετικών ομάδων ανθρώπων εάν θέλουν τα προγράμματα αλλαγής να πραγματοποιηθούν: Πρέπει να πάρουν την ορατή υποστήριξη από τους ανώτερους υπαλλήλους (τους καλούμε C1), οι οποίοι δεν είναι απαραίτητως εκείνοι με τους κορυφαίους τίτλους. Και πρέπει να λάβουν υπόψη τον ενθουσιασμό —ή συχνά, την έλλειψη αυτού— των ανθρώπων που πρέπει να εξετάσουν τα νέα συστήματα, τις διαδικασίες, ή τους τρόπους της εργασίας (C2). Η μέγιστη υποχρέωση είναι ζωτικής σημασίας στην πρόκληση της υποχρέωσης από εκείνους που είναι στη μονάδα παραγωγής. Εάν οι υπάλληλοι δεν βλέπουν ότι η ηγεσία της επιχείρησης υποστηρίζει ένα πρόγραμμα, είναι απίθανο να αλλάξουν. Κανένα ποσοστό μέγιστης υποστήριξης δεν είναι αρκετό.

Μερικές φορές, τα ανώτερα στελέχη είναι απρόθυμα να υποστηρίξουν τις πρωτοβουλίες. Αυτό είναι κατανοητό γιατί επέρχονται συχνά αλλαγές που μπορούν να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στις εργασίες και τις ζωές των υπαλλήλων. Εντούτοις, εάν τα ανώτερα στελέχη δεν βλέπουν την ανάγκη για την αλλαγή, και τι σημαίνει για τους υπαλλήλους, αυτοί διακινδυνεύουν την επιτυχία των προγραμμάτων τους. Σε μια εταιρία οικονομικών υπηρεσιών, η δέσμευση της ανώτατης διαχείρισης για ένα πρόγραμμα που θα βελτίωνε τον κύκλο ζωής, θα μείωνε τα λάθη και τις δαπάνες, ήταν χαμηλή επειδή συνεπαγόταν τις προσωρινές απολύσεις. Τα ανώτερα στελέχη το βρήκαν άμεσο και αποτελεσματικό να μιλήσουν για τις προσωρινές απολύσεις σε μια οργάνωση που είχε υπερηφανευθεί για την ύπαρξη μιας θέσης όπου οι καλοί εργαζόμενοι μπόρεσαν να βρουν την απασχόληση μιας ζωής. Εντούτοις, ο διευθυντής συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να αντιμετωπίσει τα ζητήματα γύρω από τις προσωρινές απολύσεις για να πάρει το project εφαρμοσμένο κατά το πρόγραμμα. Επέλεξε έναν ανώτερο παλαιόμαχο επιχείρησης για να οργανώσει μια σειρά ομιλιών και συνεδριάσεων προκειμένου να παρασχεθούν οι συνεπείς εξηγήσεις για τις προσωρινές απολύσεις, ο συγχρονισμός, οι συνέπειες για την ασφάλεια εργασίας, και τα λοιπά. Ανέθεσε επίσης σε έναν σεβαστό γενικό διευθυντή να καθοδηγήσει το πρόγραμμα αλλαγής. Εκείνες οι ενέργειες καθυσάχασαν τους υπαλλήλους ότι η οργάνωση θα αντιμετώπιζε τις προσωρινές απολύσεις με ένα επαγγελματικό και ανθρωπιστικό τρόπο.

Οι επιχειρήσεις υποτιμούν συχνά το ρόλο που οι διευθυντές και το προσωπικό διαδραματίζουν στις προσπάθειες μετασχηματισμού. Με το να επικοινωνήσουν με αυτούς πάρα πολύ αργά ή αντιφατικά, τα ανώτερα στελέχη καταλήγουν στους ανθρώπους που επηρεάζονται από τις αλλαγές.

Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν τα ανώτερα στελέχη αρθρώνουν τις λεπτά διαφορετικές εκδόσεις των κρίσιμων μηνυμάτων. Παραδείγματος χάριν, σε μια επιχείρηση που εφάρμοσε το DICE πλαίσιο, σημειώνεται ότι για ένα πρόγραμμα παρουσίασε χαμηλό βαθμό υποχρέωσης προσωπικού. Έβγαλε ότι αυτοί οι υπάλληλοι είχαν ταραχθεί, επειδή ένα ανώτερο

στέλεχος είχε πει, "προσωρινές απολύσεις δεν θα εμφανιστούν," ενώ άλλο είχε πει, "αυτές δεν αναμένονται για να εμφανιστούν."

Οι οργανώσεις υποτιμούν επίσης τη δυνατότητά τους να χτίσουν την υποστήριξη προσωπικού. Μια απλή προσπάθεια να φτάσει στους υπαλλήλους μπορεί να τους μετατρέψει σε πρωτοπόρους των νέων ιδεών. Παραδείγματος χάριν, στη δεκαετία του '90, ένας από τους κυριότερους αμερικανικούς ενεργειακούς παραγωγούς ήταν ανίκανος να πάρει την υποστήριξη mid-level των διευθυντών, των εποπτών, και των εργαζομένων για ένα πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας. Μετά από αρκετές προσπάθειες, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης αποφάσισαν να κρατήσουν μια σειρά one-on-one συνομιλιών με mid-level τους διευθυντές σε μια last-ditch προσπάθεια να κερδηθούν. Οι συνομιλίες εστίασαν στους στόχους του προγράμματος, ο αντίκτυπός της στους υπαλλήλους, και γιατί η οργάνωση να μην είναι σε θέση να επιζήσει χωρίς τις αλλαγές. Εν μέρει λόγω της ευθείας συζήτησης, η πρωτοβουλία κέρδισε κάποια ορμή. Αυτό επέτρεψε σε μια ομάδα προγράμματος να καταδείξει ότι μια σειρά κερδίζει γρήγορα, το οποίο έδωσε στην πρωτοβουλία μια νέα μίσθωση στη ζωή.

Δ) ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

Όταν οι επιχειρήσεις προωθούν τις προσπάθειες μετασχηματισμού, συχνά δεν πραγματοποιούν, ή ξέρουν πώς να εξετάσουν το γεγονός, ότι οι υπάλληλοι είναι ήδη πολυάσχολοι με τις καθημερινές ευθύνες τους. Σύμφωνα με την επάνδρωση των πινάκων, οι άνθρωποι σε πολλές επιχειρήσεις απασχολούνται κάθε εβδομάδα 80-συν-ώρες. Εάν έχουν πάνω από τις υπάρχουσες ευθύνες, οι διευθυντές γραμμών και το προσωπικό πρέπει να εξετάσουν τις αλλαγές στην εργασία τους ή στα συστήματα που χρησιμοποιούν.

Οι ομάδες προγράμματος πρέπει να υπολογίσουν πως οι υπάλληλοι εργασίας θα πρέπει να κάνουν κι άλλες πέρα από τις υπάρχουσες ευθύνες τους και να αλλάξουν σύμφωνα με τις νέες διαδικασίες. Οι πόροι πρέπει να συμβιβαστούν στο πρόγραμμα αλλαγής και στις κανονικές διαδικασίες. Το ηθικό των υπαλλήλων θα πέσει, και η σύγκρουση μπορεί να προκύψει μεταξύ των

ομάδων και του προσωπικού γραμμών. Για να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους, οι διευθυντές προγράμματος πρέπει να χρησιμοποιήσουν απλά ένα μετρικό όπως την ποσοστιαία αύξηση στην προσπάθεια των υπαλλήλων που πρέπει να αντιμετωπίσουν τους νέους τρόπους και να αισθάνονται ότι πρέπει να συμβάλουν. Πρέπει επίσης να ελέγξουν εάν η πρόσθετη προσπάθεια που έχουν απαιτήσει θα έρθει πάνω από τους βαριούς φόρτους εργασίας και εάν οι υπάλληλοι είναι πιθανό να αντισταθούν στο πρόγραμμα επειδή θα απαιτήσει περισσότερο του λιγοστού χρόνου τους.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν εάν πρέπει να πάρουν μερικές από τις ώρες κανονικής εργασίας των υπαλλήλων που θα διαδραματίσουν τους βασικούς ρόλους στο πρόγραμμα μετασχηματισμού. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αρχίσουν με το να απελευθερώσουν αυτούς τους υπαλλήλους των διακριτικών ή δευτερευουσών ευθυνών. Επιπλέον, οι εταιρίες πρέπει να αναθεωρήσουν όλα τα άλλα προγράμματα όταν λειτουργούν το σχέδιο και να αξιολογήσουν ποια είναι τα κρίσιμα για την προσπάθεια αλλαγής. Σε μια επιχείρηση, η οργανωτική επιτροπή προγράμματος καθυστέρησε ή αναδόμησε 120 από τα 250 υποπρογράμματα έτσι ώστε μερικοί διευθυντές γραμμών να μπορούν να εστιάσουν στα top-priority προγράμματα. Ένας άλλος τρόπος να ανακουφιστεί η πίεση είναι για την επιχείρηση που φέρνει στους προσωρινούς εργαζομένους, όπως τους συνταξιούχους διευθυντές, που πραγματοποιεί τις στερεότυπες δραστηριότητες ή που μεταφέρει τις τρέχουσες διαδικασίες έως ότου η μεταστροφή να είναι πλήρης. Η παράδοση από τα στερεότυπα προγράμματα εργασίας ή καθυστέρησης είναι δαπανηρή και χρονοβόρα, έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να σκεφτούν μέσω τέτοιων ζητημάτων πριν κλωστήσουν τις προσπάθειες μετασχηματισμού.

3.3.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ DICE

Καθώς θέλουμε να καταλάβουμε τους τέσσερις παράγοντες καλύτερα, δημιουργήσαμε ένα πλαίσιο που θα βοηθούσε τους ανώτερους υπαλλήλους να αξιολογήσουν τις πρωτοβουλίες μετασχηματισμού τους και να βρουν ένα επίκεντρο στις επεμβάσεις που θα βελτίωναν τις

πιθανότητες επιτυχίας τους. Αναπτύξαμε ένα σύστημα βασισμένο στις μεταβλητές που έχουν επιπτώσεις σε κάθε παράγοντα. Οι ανώτεροι υπάλληλοι μπορούν να ορίσουν τα αποτελέσματα στους DICE παράγοντες και να τα συνδυάσουν για να φθάσουν σε ένα αποτέλεσμα προγράμματος.

Αν και οι αξιολογήσεις είναι υποκειμενικές, το σύστημα δίνει στις επιχειρήσεις ένα αντικειμενικό πλαίσιο για εκείνες τις αποφάσεις. Επιπλέον, ο μηχανισμός εξασφαλίζει ότι οι ανώτεροι υπάλληλοι αξιολογούν τα προγράμματα και κάνουν τις ανταλλαγές με συνέπεια στα προγράμματα.

Μια επιχείρηση μπορεί να συγκρίνει το αποτέλεσμα DICE της την ημέρα που ξεκινά ένα πρόγραμμα με τα αποτελέσματα των προηγούμενων προγραμμάτων, καθώς επίσης και τις εκβάσεις τους, για να ελέγξει εάν η πρωτοβουλία έχει οργανωθεί για την επιτυχία. Όταν υπολογίσαμε τα αποτελέσματα των 225 προγραμμάτων αλλαγής στη βάση δεδομένων μας και τα συγκρίναμε με τις εκβάσεις, η ανάλυση ήταν αναγκαστική. Τα προγράμματα ενέπεσαν σαφώς σε τρεις κατηγορίες, ή τις ζώνες: **Κερδίστε**, το οποίο σημαίνει ότι οποιοδήποτε πρόγραμμα με ένα αποτέλεσμα σε εκείνη την σειρά είναι στατιστικά πιθανό να πετύχει **ανησυχήστε**, το οποίο προτείνει ότι η έκβαση του προγράμματος είναι δύσκολο να προβλεφθεί και **θλίψη**, η οποία υπονοεί ότι το πρόγραμμα είναι συνολικά απρόβλεπτο ή προδιαγεγραμμένο για τη μετριότητα ή την αποτυχία. Οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθήσουν πώς τα προγράμματα αλλαγής ευημερούν με τον υπολογισμό των αποτελεσμάτων κατά τη διάρκεια του χρόνου ή πριν και μετά από αυτά που έχουν κάνει τις αλλαγές στη δομή ενός προγράμματος. Οι τέσσερις παράγοντες προσφέρουν μια δοκιμή που οι ανώτεροι υπάλληλοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν την πιθανότητα της επιτυχίας για ένα δεδομένο πρόγραμμα ή ένα σύνολο προγραμμάτων. Βλέποντας την περίπτωση μιας μεγάλης αυστραλιανής τράπεζας που το 1994 θέλησε να αναδομήσει τις διαδικασίες των πίσω-γραφείων της. Τα ανώτερα στελέχη συμφώνησαν σχετικά με τη λογική για την αλλαγή αλλά διαφώνησαν εάν η τράπεζα θα μπορούσε να επιτύχει τους στόχους της, δεδομένου ότι ο μετασχηματισμός απαιτούσε σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες και τις οργανωτικές δομές. Να

φέρει την ομάδα και τα ανώτερα στελέχη μαζί αρκετό καιρό για να ταξινομήσει τις διαφορές τους αποδείχθηκε αδύνατο οι άνθρωποι ήταν ακριβώς πάρα πολύ πολυάσχολοι. Όταν η ομάδα προγράμματος αποφάσισε να αναλύσει την πρωτοβουλία χρησιμοποιώντας το DICE πλαίσιο. Συμπύκνωσε έτσι ότι μπορούσε να είναι μια ελεύθερης ροής διμερής συζήτηση σε μια αιχμηρή δίωρη συζήτηση. Η εστίαση σε ακριβώς τέσσερα στοιχεία παρήγαγε μια σαφή εικόνα των δυνάμεων και των αδυναμιών του προγράμματος. Παραδείγματος χάριν, οι διευθυντές έμαθαν ότι η αναδόμηση θα διαρκούσε οκτώ μήνες που εφαρμόζουν αλλά ότι είχε τα κακώς καθορισμένα κύρια σημεία και τις αναθεωρήσεις. Το εργατικό δυναμικό πίσω-γραφείων ήταν εχθρικό στις προτεινόμενες αλλαγές δεδομένου ότι περισσότερο από 20% αυτών των ανθρώπων θα έχανε τις εργασίες τους. Οι διευθυντές και οι υπάλληλοι συμφώνησαν ότι το προσωπικό πίσω-γραφείων θα πρέπει να συγκεντρώσει 10% 20% περισσότερη προσπάθεια πάνω από τις υπάρχουσες υποχρεώσεις του κατά τη διάρκεια της εφαρμογής. Στη DICE κλίμακα, το πρόγραμμα ήταν βαθύ στη ζώνη θλίψης.

Εντούτοις, η αξιολόγησης οδήγησε τους διευθυντές να λάβουν μέτρα για να αυξήσουν τη δυνατότητα της επιτυχίας προτού να αρχίσουν το πρόγραμμα. Η τράπεζα αποφάσισε να χωρίσει τη χρονική γραμμή προγράμματος σε δύο —ένα βραχυπρόθεσμο και ένα μακροπρόθεσμο. Επέτρεψε έτσι στην τράπεζα να σχεδιάσει τα σημεία αναθεώρησης συχνότερα και για να μεγιστοποιήσει τη δυνατότητα των μελών ομάδων να μάθουν από την εμπειρία προτού να αυξηθεί ο μετασχηματισμός στην πολυπλοκότητα. Για να βελτιώσει την υποχρέωση προσωπικού, η τράπεζα αποφάσισε να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στην εξήγηση γιατί η αλλαγή ήταν απαραίτητη και πώς το ίδρυμα θα υποστήριζε το προσωπικό κατά τη διάρκεια της εφαρμογής. Η τράπεζα έριξε επίσης μια πιο στενή ματιά στους ανθρώπους που θα συμμετείχαν στο πρόγραμμα και άλλαξε μερικούς από τους ηγέτες ομάδων όταν συνειδητοποίησε ότι στερούνταν τις απαραίτητες δεξιότητες. Τέλος, τα ανώτερα στελέχη κατέβαλαν κοινή προσπάθεια να παρουσιάσουν την υποστήριξή τους για την πρωτοβουλία να εξηγηθεί το πρόγραμμα στους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Λήφθηκε μαζί με

τα μέτρα της τράπεζας και τα σχέδια μετατόπισαν το πρόγραμμα στη Win ζώνη. Δεκατέσσερις μήνες αργότερα, η τράπεζα συμπλήρωσε το πρόγραμμα εγκαίρως και κάτω από τον προϋπολογισμό.

3.3.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ DICE

Η απλότητα του DICE πλαισίου αποδεικνύει συχνά το μεγαλύτερο πρόβλημά ότι οι ανώτεροι υπάλληλοι φαίνονται να επιθυμούν τις πιο σύνθετες απαντήσεις. Με την παράβλεψη του προφανούς, εντούτοις, καταλήγουν συχνά στους συμβιβασμούς που δεν λειτουργούν. Οι έξυπνες επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίσουν ότι δεν περιέρχονται σε εκείνη την παγίδα με τη χρησιμοποίηση του DICE πλαισίου με τον έναν από τρεις τρόπους.

3.3.4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ

Μερικές επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους διευθυντές στο πώς να χρησιμοποιήσουν το DICE πλαίσιο προτού να αρχίσουν τα προγράμματα μετασχηματισμού. Οι ανώτεροι υπάλληλοι χρησιμοποιούν τους υπολογισμούς με λογιστικό φύλλο (spreadsheet) στις εκδόσεις του εργαλείου για να υπολογίσουν τα DICE αποτελέσματα των διάφορων συστατικών του προγράμματος και για να τα συγκρίνουν με τα προηγούμενα αποτελέσματα. Κατά τη διάρκεια του χρόνου, κάθε αποτέλεσμα πρέπει να ισορροπηθεί ενάντια στην τροχιά των αποτελεσμάτων και, όπως θα δούμε έπειτα, με το χαρτοφυλάκιο των αποτελεσμάτων.

Η χρήση του DICE score γίνεται στις αξιολογήσεις ως δείκτης έγκαιρης προειδοποίησης ότι οι πρωτοβουλίες μετασχηματισμού είναι το πρόβλημα. Όπως η Amgen, η επιχείρηση βιοτεχνολογίας \$10,6 δισεκατομμυρίων, χρησιμοποίησε το DICE πλαίσιο. Το 2001, η επιχείρηση ευθυγράμμισε εκ νέου τις διαδικασίες της γύρω από μερικές βασικές διαδικασίες, διεύρυνε τις προσφορές της, για μερικά ώριμα προϊόντα, ξανάρχισε διασυνδέσεις με μερικές εταιρίες και απέκτησε άλλες, και

προώθησε διάφορες καινοτομίες. Για να αποφύγει τα προβλήματα εφαρμογής, η κορυφαία διοικητική ομάδα Amgen χρησιμοποίησε το DICE πλαίσιο για να μετρήσει πόσο αποτελεσματικά είχε διαθέσει τους ανθρώπους, το χρόνο ανώτερης διαχείρισης, και άλλους πόρους. Αναθεώρησαν τα προγράμματα συχνότερα, μετέτρεψαν τις ομάδες, και διέθεσαν περισσότερους πόρους σε αυτά.

Και οι μεγάλες και οι μικρές οργανώσεις μπορούν να βάλουν το εργαλείο στην καλή χρήση. Πάρτε την περίπτωση ενός νοσοκομείου που κλώτσησε από έξι προγράμματα αλλαγής προς το τέλος της δεκαετίας του '90. Ο γενικός διευθυντής του νοσοκομείου θεώρησε ότι μερικά προγράμματα πήγαιναν καλά αλλά ανησύχησε για άλλα. Δεν ήταν ικανός να αποδώσει τις ανησυχίες του σε τίποτα εκτός από ένα κακό προαίσθημα. Εντούτοις, όταν χρησιμοποίησε ο γενικός διευθυντής το DICE πλαίσιο, ήταν σε θέση να επιβεβαιώσει τις υποψίες του. Μετά από μια 45-λεπτη μικρή συζήτηση με τους διευθυντές προγράμματος και άλλους βασικούς ανθρώπους, καθόρισε ότι τρία προγράμματα ήταν στη Win ζώνη αλλά δύο ήταν στη ζώνη θλίψης και κάποια ήταν στη ζώνη ανησυχίας.

Στα ισχυρότερα προγράμματα, ο γενικός διευθυντής βρίσκεται καταναλωμένος περισσότερο στο σημαντικό μέρος των πόρων τους. Το ανώτερο προσωπικό νοσοκομείων αισθάνθηκε ότι εκείνα τα προγράμματα θα πετύχαιναν και ξόδεψαν περισσότερο χρόνο προάγοντας τα και συμμετέχοντας στις συνεδριάσεις για αυτά. Σε αντίθεση, κανένας δεν συμμετείχε στις συνεδριάσεις για τα προγράμματα που απέδιδαν κακώς. Έτσι ο γενικός διευθυντής σταμάτησε τις συνεδριάσεις για τα προγράμματα που ήταν στη διαδρομή και παρευρέθηκε μόνο στις συνόδους που αφορούσαν τις τρεις.. Πρόσθεσε περισσότερα κύρια σημεία στις αγωνιζόμενες επιχειρήσεις, καθυστέρησε την ολοκλήρωσή τους, και βοήθησε σκληρά για τη βελτίωση τους.

3.3.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ

Όταν οι επιχειρήσεις εγκαινιάζουν τα μεγάλα προγράμματα μετασχηματισμού, περιμένουν από πολλά έργα να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Αλλά εάν οι ανώτεροι υπάλληλοι δεν

διαχειρίζονται το χαρτοφυλάκιο κατάλληλα, εκείνοι οι στόχοι καταλήγουν να αποτύχουν. Με την ανάπτυξη του πλαισίου μας προτού να αρχίσουν τις πρωτοβουλίες μετασχηματισμού, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν τα προγράμματα προβλήματος στα χαρτοφυλάκια, την πείρα εκτέλεσης εστίασης και την προσοχή ανώτερης διαχείρισης όπου απαιτείται, και εξουδετερώνουν τα πολιτικά ζητήματα.

Πάρτε, παραδείγματος χάριν, την περίπτωση μιας κατασκευαστικής επιχείρησης Australasian που είχε προγραμματίσει ένα σύνολο 40 έργων ως τμήμα ενός προγράμματος για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα. Δεδομένου ότι μερικοί είχαν τις μεγαλύτερες οικονομικές επιπτώσεις από άλλες, ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης απαίτησε μια συνεδρίαση με όλους τους κυρίους του έργου και τα ανώτερα στελέχη. Η ομάδα πέρασε από κάθε πρόγραμμα, που συζητά τα DICE της το αποτέλεσμα και που προσδιορίζει τις προβληματικές περιοχές. Μετά μπόρεσε να απαριθμήσει όλα τα αποτελέσματα και τα ζητήματα, ο γενικός διευθυντής περπάτησε σε ένα whiteboard και περιέβαλε τα πέντε σημαντικότερα προγράμματα. "Είμαι έτοιμος να δεχτώ ότι μερικά προγράμματα θα αρχίσουν στη ζώνη ανησυχίας, αν και δεν θα δεχτώ τίποτα έξω από τη μέση αυτής της ζώνης για περισσότερο από μερικές εβδομάδες. Για τα κορυφαία τα πέντε, δεν πρόκειται να αρχίσουμε έως ότου είναι αυτοί σύμφωνα με τη Win ζώνη. Τι είναι αυτό που εμείς πρέπει να κάνουμε για να επιτύχει αυτό;" ρώτησε.

Η ομάδα άρχισε να δρα αμέσως . Κίνησε τους ανθρώπους γύρω στις ομάδες, μετέτρεψε μερικά προγράμματα, και προσδιόρισε εκείνα στα ανώτερα στελέχη που πρέπει να δώσουν περισσότερη προσοχή στο DICE score στην οποία βοήθησε να αυξήσει τα αποτελέσματα προτού να αρχίσει η εφαρμογή. Τα σημαντικότερα προγράμματα οργανώθηκαν για την ηχητική επιτυχία ενώ οι περισσότεροι από τις παραπάνω κατόρθωσαν να πάρουν τη Win ζώνη. Η ομάδα άφησε μερικά προγράμματα στη ζώνη ανησυχίας, αλλά συμφώνησε να τα ακολουθήσει για να εξασφαλίσει ότι τα αποτελέσματά τους βελτιώνονται . Όταν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εξεταστούν, δεν πρέπει να έχουν όλα τα προγράμματά τους στη Win ζώνη εάν, δεν είναι αρκετά

φιλόδοξες. Οι μετασχηματισμοί πρέπει να συνεπάγονται με τις θεμελιώδεις αλλαγές που διέπουν μια οργάνωση.

3.3.6. ΣΥΝΟΜΙΛΙΑ ΔΥΝΑΜΗΣ

Όταν οι διαφορετικοί ανώτεροι υπάλληλοι υπολογίζουν το DICE score και τα αποτελέσματα για το ίδιο πρόγραμμα, τα αποτελέσματα μπορούν να ποικίλουν ευρέως. Η διαφορά στα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα σημαντική από την άποψη του διαλόγου που προκαλεί. Προκαλεί τους συμμετέχοντες να συμμετέχουν στη συζήτηση πέρα από τις ερωτήσεις όπως "γιατί βλέπουμε το πρόγραμμα με αυτούς τους διαφορετικούς τρόπους;" και "τι μπορεί εμείς να συμφωνήσουμε να κάνουμε για να εξασφαλίσουμε ότι το πρόγραμμα θα πετύχει;" Αυτό είναι σημαντικό, επειδή ακόμη και οι άνθρωποι μέσα στην ίδια οργάνωση στερούνται ένα κοινό πλαίσιο για τα προβλήματα με τις πρωτοβουλίες αλλαγής. Οι προκαταλήψεις, οι διαφορές στις προοπτικές, και μια απροθυμία ή μια ανικανότητα να μιλήσουν μπορούν να εμποδίσουν τις αποτελεσματικές συζητήσεις. Με τη χρησιμοποίηση του DICE πλαισίου, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια κοινή γλώσσα και να αναγκάσουν τις σωστές συζητήσεις.

Μερικές φορές, οι επιχειρήσεις αναθεωρούν τα προγράμματα. Η συζήτηση κινείται συνήθως πέρα από τα αποτελέσματα του προγράμματος προς τις ελλοχεύουσες αιτίες των προβλημάτων και των πιθανών θεραπειών. Τα εργαστήρια φέρνουν τις διαφορετικές απόψεις στο φως, οι οποίες μπορούν συχνά να συμπεριληφθούν στις καινοτόμες λύσεις. Παραδείγματος χάριν, ο τρόπος στον οποίο το DICE score βοήθησε έναν προμηθευτή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που είχε προγραμματίσει μια σημαντική προσπάθεια μετασχηματισμού. Αποτελούμενο από πέντε στρατηγικές πρωτοβουλίες και 50 υποπρογράμματα που έπρεπε να είναι σε υπηρεσία γρήγορα, τα προγράμματα αντιμετώπισαν μερικά σοβαρά εμπόδια. Οι σκοποί των προγραμμάτων, οι χρονικές γραμμές, και οι στόχοι εισοδήματος ήταν ασαφείς. Υπήρξαν καθυστερήσεις στην έγκριση των επιχειρησιακών περιπτώσεων, μια έλλειψη της ακαμψίας και στρέφονται στον προγραμματισμό και τον προσδιορισμό των κύριων σημείων, και μια έλλειψη των πόρων. Υπήρξαν ζητήματα ηγεσίας,

επίσης. Παραδείγματος χάριν, οι εκτελεστικές ανεπάρκειες είχαν οδηγήσει στο φτωχό συντονισμό των προγραμμάτων και ένα misjudgment των κινδύνων.

Για να βάλει το πρόγραμμα μετασχηματισμού να λειτουργήσει, η επιχείρηση τηλεπικοινωνιών που ενσωματώνει το DICE score στις εξαρτήσεις εργαλείων των διευθυντών προγράμματος. Το γραφείο διαχείρισης του προγράμματος προγραμμάτισε μια σειρά εργαστηρίων για να αναλύσει τα ζητήματα και να αποφασίσει τα μελλοντικά βήματα. Ένα εργαστήριο, παραδείγματος χάριν, αφιερώθηκε σε τρία αναπτυξιακά έργα νέων προϊόντων, δύο από τα οποία είχαν προσγειωθεί στη ζώνη θλίψης και μια στη ζώνη ανησυχίας. Οι συμμετέχοντες επισήμαναν τα προβλήματα στην ένταση μεταξύ των διευθυντών και των εμπειρογνομόνων τεχνολογίας, της έλλειψης εργατικού δυναμικού, και του φτωχού καθορισμού των πεδίων των προγραμμάτων. Συμφώνησαν τελικά σχετικά με τρία διορθωτικά μέτρα: πραγματοποιώντας μια συνεδρίαση σύγκρουσης και ψηφίσματος μεταξύ των διευθυντών υπεύθυνων για την τεχνολογία και των ατόμων για την επιχείρηση πυρήνων να σιγουρευτεί την ανώτερη ηγεσία που δίνεται άμεση προσοχή στα ζητήματα των πόρων και συγκεντρώνοντας την ομάδα προγράμματος και το επιχειρησιακό κεφάλαιο για να τυποποιήσει τους στόχους προγράμματος. Με το χορηγό προγράμματος δεσμευμένο σε εκείνες τις ενέργειες, τα τρία προγράμματα είχαν βελτιώσει τα DICE τους αποτελέσματα και έτσι τις πιθανότητες επιτυχίας τους στο χρόνο που αυτό το άρθρο πήγε να πιέσει.

Οι συνομιλίες για DICE και τα αποτελέσματα τους είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τους μεγάλης κλίμακας μετασχηματισμούς που κόβουν τις επιχειρησιακές μονάδες, τις λειτουργίες, και τις θέσεις. Σε τέτοιες προσπάθειες αλλαγής, είναι κρίσιμο να βρεθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ της συγκεντρωμένης παράλειψης, που εξασφαλίζουν ότι η καθεμία στην οργάνωση αντιμετωπίζει την προσπάθεια σοβαρά και καταλαβαίνει τους στόχους, και της αυτονομίας που οι διάφορες πρωτοβουλίες χρειάζονται. Οι ομάδες πρέπει να έχουν την ευελιξία και το κίνητρο να παραγάγουν τις προσαρμοσμένες λύσεις για τις αγορές τους, τις λειτουργίες, και τα ανταγωνιστικά

περιβάλλοντα. Η ισορροπία είναι δύσκολο να επιτευχθεί χωρίς μια ρητή εκτίμηση των DICE μεταβλητών. Πάρτε την περίπτωση μιας κορυφαίας σφαιρικής επιχείρησης ποτών που έπρεπε να αυξήσει τη λειτουργική αποδοτικότητα και να εστιάσει στα πιο ελπιδοφόρες εμπορικά σήματα και τις αγορές. Η επιχείρηση επιδίωξε επίσης να κάνει τις βασικές διαδικασίες όπως η ανάπτυξη καταναλωτικής ζήτησης. Οι στόχοι ήταν φιλόδοξοι και απαίτησαν τους σημαντικούς πόρους από ολόκληρη την επιχείρηση. Η κορυφαία διαχείριση αντιμετώπισε τις τεράστιες προκλήσεις στη δόμηση της προσπάθειας και στην ωτοκία των προγραμμάτων που εστίασαν στα σωστά ζητήματα. Οι ανώτεροι υπάλληλοι ήξεραν ότι αυτό ήταν μια πολυετής προσπάθεια, όμως χωρίς τα σφιχτά προγράμματα και την παράλειψη των μεμονωμένων προγραμμάτων, υπήρξε ένας κίνδυνος που τα προγράμματα θα διέτρεχαν πάρα πολύ μακριά για να ολοκληρωθούν και τα αποτελέσματα θα λέπταιναν.

Για να μετριάσουν τους κινδύνους, τα ανώτερα στελέχη αποφάσισαν να αναλύσουν κάθε πρόγραμμα σε διάφορα επίπεδα της οργάνωσης. Χρησιμοποιώντας το DICE πλαίσιο, αναθεώρησαν κάθε προσπάθεια κάθε μήνα έως ότου αισθάνθηκαν βέβαιοι ότι ήταν στη διαδρομή. Μετά από αυτό, οι αναθεωρήσεις εμφανίστηκαν όταν συνάντησαν τα προγράμματα τα σημαντικά κύρια σημεία. Λιγότερο από δύο μήνες παρήλθαν μεταξύ των αναθεωρήσεων, ακόμη και στα μεταγενέστερα στάδια του προγράμματος. Ο χρόνος μεταξύ των αναθεωρήσεων στο επίπεδο πρόγραμμα-ομάδων ήταν ακόμα πιο σύντομος: Οι ηγέτες ομάδας αναθεώρησαν την πρόοδο δύο φορές την εβδομάδα σε όλο το μετασχηματισμό. Μερικοί από τους καλύτερους managers ένωσαν την προσπάθεια αποκλειστικά. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πήρε έναν ενεργό ρόλο στη στρατολόγηση των μελών ομάδων, με αυτόν τον τρόπο δημιουργώντας έναν ενάρετο κύκλο στον οποίο οι καλύτεροι άνθρωποι άρχισαν να επιδιώκουν τη συμμετοχή στις διάφορες πρωτοβουλίες. Κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού, η επιχείρηση προήγαγε διάφορα μέλη ομάδων στη γραμμή - και λειτουργικές ηγεσίες θέσεις λόγω της απόδοσής τους.

Το πρόγραμμα αλλαγής της επιχείρησης οδήγησε στις εκατοντάδες εκατομμυρίων των δολαρίων της δημιουργίας αξίας. Τα μόλις στάσιμα εμπορικά σήματά του άρχισαν να αυξάνονται, ράγισε τις ανοικτές νέες αγορές όπως η Κίνα, και οι πωλήσεις και οι δραστηριότητες προώθησης ευθυγραμμίστηκαν με τα ταχύτερης ανάπτυξης κανάλια. Υπήρξαν πολλές στιγμές κατά τη διάρκεια της διαδικασίας όταν απείλησε να εκτροχιάσει η αδράνεια στην οργάνωση τις προσπάθειες αλλαγής. Εντούτοις, η πίστη της ανώτερης διαχείρισης στην εστίαση στις τέσσερις βασικές μεταβλητές που ενισχύονται να κινήσουν την επιχείρηση προς μια υψηλότερη τροχιά της απόδοσης.

Με την παροχή μιας κοινής γλώσσας για την αλλαγή, το DICE πλαίσιο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να τρυπήσει στη διορατικότητα και την εμπειρία των υπαλλήλων τους. Πολλά έχουν ειπωθεί για τα μεσαία στελέχη που θέλουν να εμποδίσουν την αλλαγή. Διαπιστώνουμε ότι τα περισσότερα μεσαία στελέχη είναι έτοιμα να υποστηρίξουν τις προσπάθειες αλλαγής ακόμα κι αν περιλαμβάνει έτσι την πρόσθετη εργασία και την αβεβαιότητα και βάζει τις εργασίες τους σε κίνδυνο. Εντούτοις, αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή δεν έχουν την ικανοποιητική εισαγωγή στη διαμόρφωση εκείνων των πρωτοβουλιών. Πάρα πολύ συχνά, στερούνται τα εργαλεία, τη γλώσσα, και τα φόρουμ στα οποία να εκφράσει τις νόμιμες ανησυχίες για το σχέδιο και την εφαρμογή των προγραμμάτων αλλαγής. Όπου ένα τυποποιημένο, ποσοτικό, και απλό πλαίσιο μπαίνει. Με τη διευκόλυνση των ειλικρινών συνομιλιών σε όλα τα επίπεδα μέσα στις οργανώσεις, οι DICE άνθρωποι βοηθειών πλαισίου κάνουν το σωστό πράγμα για την αλλαγή.

3.3.7. ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (ΧΡΟΝΟΣ , ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ , ΔΕΣΜΕΥΣΗ , ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ)

Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν την έκβαση οποιασδήποτε πρωτοβουλίας μετασχηματισμού.

D. Η διάρκεια του χρόνου (duration) που είναι ο χρόνος μέχρι το πρόγραμμα αλλαγής να ολοκληρωθεί και το χρονικό διάστημα μεταξύ των αναθεωρήσεων των κύριων σημείων.

I. Η ακεραιότητα (integrity) απόδοσης της ομάδας προγράμματος δηλαδή η δυνατότητά του να ολοκληρώσει την πρωτοβουλία εγκαίρως. Αυτό εξαρτάται από τις δεξιότητες και τα γνωρίσματα των μελών σχετικά με τις απαιτήσεις του προγράμματος.

C. Η δέσμευση (commitment) για την αλλαγή που η κορυφαία διαχείριση (Δ1) και οι υπάλληλοι που επηρεάζονται από την αλλαγή (Δ2) επιδεικνύουν.

E. Η προσπάθεια (effort) επιπλέον της συνηθισμένης εργασίας των υπαλλήλων που τα αιτήματα πρωτοβουλίας απαιτούν.

3.3.7.1. Ο υπολογισμός DICE Score

Οι επιχειρήσεις μπορούν να καθορίσουν εάν τα προγράμματα αλλαγής τους θα πετύχουν με το να ζητήσουν από τους ανώτερους υπαλλήλους να υπολογίσουν τα αποτελέσματα για κάθε έναν από τους τέσσερις παράγοντες του DICE, της διάρκειας, της ακεραιότητας, της υποχρέωσης, και της προσπάθειας πλαισίου. Πρέπει να βαθμολογήσουν κάθε παράγοντα σε μια κλίμακα από 1 έως 4 (χρησιμοποιώντας τα μέρη, εάν είναι απαραίτητο) όσο χαμηλότερο το αποτέλεσμα, το καλύτερο. Κατά συνέπεια, ένα αποτέλεσμα 1 προτείνει ότι ο παράγοντας είναι ιδιαίτερα πιθανό να συμβάλει στην επιτυχία του προγράμματος, και ένα αποτέλεσμα 4 σημαίνει ότι είναι ιδιαίτερα απίθανο να συμβάλει στην επιτυχία. Διαπιστώνουμε ότι οι ακόλουθες ερωτήσεις και οι οδηγίες σημείωσης επιτρέπουν στους ανώτερους υπαλλήλους τις πρωτοβουλίες μετασχηματισμού ποσοστού αποτελεσματικά:

Χρονική Διάρκεια[D]

Ρωτήστε: Επισήμως προβάλλει τις αναθεωρήσεις να εμφανιστούν τακτικά; Εάν το πρόγραμμα θα διαρκέσει περισσότερο από δύο μήνες που θα ολοκληρώνουν, ποιος είναι ο μέσος χρόνος μεταξύ των αναθεωρήσεων;

Αποτέλεσμα: Εάν ο χρόνος μεταξύ των αναθεωρήσεων προγράμματος είναι λιγότερο από δύο μήνες, πρέπει να δώσετε στο πρόγραμμα 1 σημείο. Εάν ο χρόνος είναι μεταξύ δύο και

τεσσάρων μηνών, πρέπει να απονείμειτε στο πρόγραμμα 2 σημεία μεταξύ τεσσάρων και οκτώ μηνών, 3 σημεία και εάν οι αναθεωρήσεις είναι περισσότερο από οκτώ μήνες, δώστε στο πρόγραμμα 4 σημεία.

Ακεραιότητα της απόδοσης [I]

Ρωτήστε: Είναι ο ηγέτης ομάδων ικανός; Πόσο ισχυρές είναι οι δεξιότητες και τα κίνητρα των μελών ομάδων; Έχουν αρκετό χρόνο να ξοδέψουν στην πρωτοβουλία αλλαγής;

Αποτέλεσμα: Εάν η ομάδα προγράμματος οδηγείται από έναν ιδιαίτερα ικανό ηγέτη εάν τα μέλη έχουν τις δεξιότητες και το κίνητρο για να συμπληρώσουν το πρόγραμμα στο ορισμένο χρονικό πλαίσιο, και εάν η επιχείρηση έχει ορίσει τουλάχιστον 50% του χρόνου των μελών ομάδων στο πρόγραμμα, μπορείτε να δώσετε στο πρόγραμμα 1 σημείο. Εάν η ομάδα λείπει σε όλες εκείνες τις διαστάσεις, πρέπει να απονείμειτε στο πρόγραμμα 4 σημεία. Εάν οι ικανότητες της ομάδας είναι κάπου ενδιάμεσα, ορίστε τα σημεία προγράμματος 2 ή 3.

Υποχρέωση ανώτερης διαχείρισης [C₁]

Ρωτήστε: Τα ανώτερα στελέχη επικοινωνούν τακτικά για την αλλαγή και τη σημασία της επιτυχίας της; Είναι το μήνυμα πειστικό; Είναι το μήνυμα συνεπές, και πέρα από την κορυφή διοικητική ομάδα και κατά τη διάρκεια του χρόνου; Η κορυφαία διαχείριση έχει αφιερώσει αρκετούς πόρους στο πρόγραμμα αλλαγής;

Αποτέλεσμα: Εάν η ανώτερη διαχείριση έχει, μέσω των ενεργειών, που επικοινωνούν σαφώς την ανάγκη για την αλλαγή, πρέπει να δώσετε στο πρόγραμμα 1 σημείο. Εάν τα ανώτερα στελέχη εμφανίζονται να είναι ουδέτερα, παίρνει 2 ή 3 σημεία. Εάν οι διευθυντές αντιλαμβάνονται τα ανώτερα στελέχη για να είναι απρόθυμα να υποστηρίξουν την αλλαγή, απονείμειτε στο πρόγραμμα 4 σημεία.

Τοπική υποχρέωση [C₂]

Ρωτήστε: Οι υπάλληλοι που επηρεάζονται λόγω της αλλαγής καταλαβαίνουν το γιατί και θεωρούν ότι αξίζει να γίνει η αλλαγή; Είναι ενθουσιώδεις και ενθαρρυντικοί ή ανήσυχοι και παρεμποδιστικοί;

Αποτέλεσμα: Εάν οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να πάρουν την πρωτοβουλία αλλαγής, μπορείτε να δώσετε στο πρόγραμμα 1 σημείο, και εάν είναι ακριβώς πρόθυμοι, 2 σημεία. Εάν είναι απρόθυμοι ή έντονα απρόθυμοι, πρέπει να απονεμίσετε τα σημεία προγράμματος 3 ή 4.

Προσπάθεια [E]

Ρωτήστε: Ποιο είναι το ποσοστό αυξανόμενης προσπάθειας που οι υπάλληλοι πρέπει να καταβάλουν για να πραγματοποιηθεί η προσπάθεια αλλαγής; Η επαυξητική προσπάθεια έρχεται πάνω από έναν βαρύ φόρτο εργασίας; Οι άνθρωποι έχουν αντισταθεί έντονα στις αυξανόμενες απαιτήσεις σε αυτούς;

Αποτέλεσμα: Εάν το πρόγραμμα απαιτεί την πρόσθετη εργασία λιγότερο από 10% από τους υπαλλήλους, μπορείτε να του δώσετε 1 σημείο. Εάν είναι 10% 20% πρόσθετα, πρέπει να πάρει 2 σημεία. Εάν είναι 20% 40%, πρέπει να είναι 3 σημεία. Και εάν είναι πρόσθετη εργασία περισσότερο από 40%, πρέπει να δώσετε στο πρόγραμμα 4 σημεία.

Οι ανώτεροι υπάλληλοι μπορούν να συνδυάσουν τα τέσσερα στοιχεία σε ένα αποτέλεσμα προγράμματος. Όταν διευθύνουμε μια ανάλυση οπισθοδρόμησης της βάσης δεδομένων μας προσπαθειών αλλαγής, διαπιστώσαμε ότι ο συνδυασμός που συσχετίζει ο περισσότερο με τις πραγματικές εκβάσεις διπλασιάζει το βάρος που δίνεται στην απόδοση ομάδων (I) και την υποχρέωση ανώτερης διαχείρισης (C₁). Αυτός μεταφράζει στον ακόλουθο τύπο:

$$\text{DICE Score} = D + (2 \times I) + (2 \times C_1) + C_2 + E$$

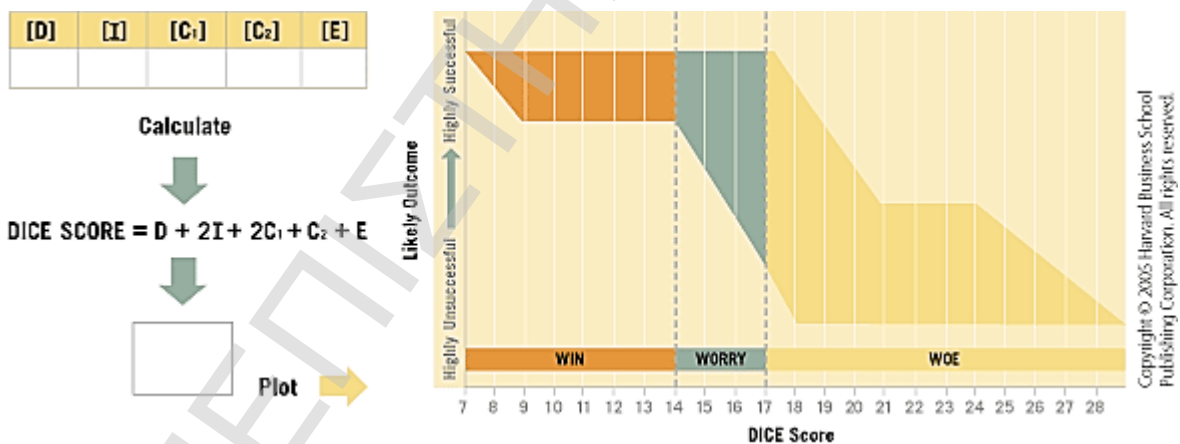
Στο σύστημα, ο τύπος παράγει τα γενικά αποτελέσματα που κυμαίνονται από 7 έως 28,

επιχειρήσεις μπορούν να συγκρίνουν το αποτέλεσμα ενός προγράμματος με εκείνους των προηγούμενων προγραμμάτων και των εκβάσεών τους για να αξιολογήσουν εάν το πρόγραμμα είναι επικριμένο για την επιτυχία ή την αποτυχία. Τα στοιχεία μας παρουσιάζουν σαφή διανομή των αποτελεσμάτων:

Αποτελέσματα μεταξύ 7 και 14: Το πρόγραμμα είναι πολύ πιθανό να πετύχει. Καλούμε αυτό Win ζώνη.

Αποτελέσματα υψηλότερα από 14 αλλά χαμηλότερα από 17: Οι κίνδυνοι για την επιτυχία του προγράμματος αυξάνονται, ιδιαίτερα αν προσεγγίζει το 17 του αποτελέσματος. Αυτό είναι η ζώνη ανησυχίας

Αποτελέσματα άνω των 17: Το πρόγραμμα είναι εξαιρετικά επικίνδυνο. Εάν ένα πρόγραμμα σημειώνει πάνω από 17 και κάτω από 19 σημεία, οι κίνδυνοι για την επιτυχία είναι πολύ υψηλοί. Πέρα από 19, το πρόγραμμα είναι απίθανο να πετύχει. Αυτή είναι η ζώνη θλίψης.



Έχουμε αλλάξει τα όρια των ζωνών κατά τη διάρκεια του χρόνου. Παραδείγματος χάριν, η ζώνη ανησυχίας ήταν μεταξύ 14 και 21 σημείων πρώτα, και της ζώνης θλίψης από 21 έως 28 σημεία. Αλλά διαπιστώσαμε ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να προειδοποιηθούν στο πρόβλημα μόλις οι εκβάσεις γίνονται απρόβλεπτες (17 έως 20 σημεία). Επομένως συμπίεσαμε τη ζώνη ανησυχίας και επεκτείναμε

3.4.CASE STUDY

3.4.1. Royal Dutch\Shell

Όταν μια κρίση αναγκάζει τους εξωτερικούς διευθυντές να πλοηγήσουν σημαντικές αλλαγές, οι επενδυτές και οι διευθυντές πρέπει να υιοθετήσουν τους νέους ρόλους. Η μεγαλύτερη τέτοια περίπτωση παρέχει μέχρι σήμερα μερικά χρήσιμα μαθήματα.

Η Royal Dutch\Shell ήταν μια 60/40 κοινοπραξία μεταξύ του Royal Dutch πετρελαίου και της μεταφοράς και των εμπορικών συναλλαγών της Shell. Οργανώθηκε από μια five-person επιτροπή των διευθυντών (CMD) που υποβάλλουν έκθεση σε μια ομάδα αποκαλούμενη διάσκεψη, η οποία αποτελέστηκε από και τα 21 μέλη συμβουλίων και διευθύνθηκε επάνω από τον πρόεδρο του CMD. Όταν η διάσκεψη συνειδητοποίησε ότι η επιτροπή τόνιζε τα αποθέματα πετρελαίου στις αρχειοθετήσεις, ζήτησε από τον πρόεδρο CMD και έναν διευθυντή να παραιτηθεί, και οι 16 εξωτερικοί διευθυντές της επιχείρησης βρέθηκαν μέσω σημαντικών αλλαγών από την έντονη πίεση από τους επενδυτές και τον Τύπο. Οι επενδυτές και οι διευθυντές εργάστηκαν μαζί και χωριστά για να επιλύσουν τα οργανωτικά ζητήματα που αφορούσαν τη διακυβέρνηση.

Έχουμε έξι τμήματα, βασισμένα στις συνεντεύξεις με τους διευθυντές και τους επενδυτές που συμμετέχουν σε αυτήν την διαδικασία:

Οργάνωση για την αποτελεσματική δέσμευση. Τον Απρίλιο του 2004, η Shell διαμόρφωσε μια προσεκτικά ισορροπημένη ομάδα οδήγησης που συναντήθηκε 21 φορές κατά τη διάρκεια των επόμενων έξι μηνών για να εξετάσει τις ανησυχίες για τη διακυβέρνηση. Η ομάδα περιέλαβε τον CEO Jeroen Van Veer και δύο ολλανδικούς και δύο βρετανικούς εξωτερικούς διευθυντές. Προεδρεύθηκε από τον John Kerr, έναν ολοκληρωμένο διπλωμάτη. Παράλληλα, οι επενδυτές δημιούργησαν δύο επιτροπές για να συντονίσουν τις απόψεις τους. Η ομάδα οδήγησης συναντήθηκε συχνά με τις επιτροπές επενδυτών και με άλλους επενδυτές. Τα μέλη ομάδας άκουσαν, πήραν τις προσεκτικές σημειώσεις, και ήταν όσο το δυνατόν πιο προσεκτικοί. Η συχνή

εποικοδομητική επαφή παγιοποίησε τις σχέσεις και έχτισε την υποστήριξη των επενδυτών. **Χτίσιμο της συμφωνίας για τις ευκολότερες ερωτήσεις πρώτα.** Το πιο εριστικό ζήτημα ήταν εάν και πώς να ενοποιήσει τις επιχειρήσεις. Η ομάδα οδήγησης ανέλαβε και καθόρισε ποιοι οι ρόλοι του προέδρου, του CEO, και των άλλων μελών συμβουλίων. Δεδομένου ότι οι διευθυντές και οι επενδυτές εργάστηκαν μέσω των ανησυχιών τους, ενθάρρυναν την εμπιστοσύνη και επέτυχαν τη μεγαλύτερη σαφήνεια για τις ο ένας του άλλου θέσεις.

Αναγνώριση της λεπτής δυναμικής της παιθούς. Οι επενδυτές αρχικά σκέφτηκαν ότι έπρεπε να πείσουν τη Shell. Οι συνεδριάσεις των επενδυτών με τα μέλη ομάδας οδήγησης ενισχύονται και αναπτύσσουν τις απόψεις τους και στη συνέχεια πείθουν και άλλους από τους συναδέλφους.

Προσοχή στην ισορροπημένη δουλειά των επενδυτών. Οι περισσότεροι επενδυτές εργάστηκαν ήσυχα πίσω από τις σκηνές με την ομάδα οδήγησης. Αλλά οι δραστηριότητες μιας επιτροπής αναφέρθηκαν συχνά στον Τύπο, και ένας επενδυτής έκανε τη διαφημιστική εκστρατεία του. Αν και αυτό θεωρείται αντιπαραγωγικό, εκείνες οι φωνές, που συνδυάστηκαν με μια θυελλώδη ετήσια γενική συνεδρίαση στην οποία σημαντικοί επενδυτές μίλησαν σθεναρά, βοήθησαν πιθανώς να πείσουν τον καθέναν ότι οι αλλαγές διακυβέρνησης ήταν ουσιαστικές.

Καθιέρωση των αποτελεσματικών, καθορισμένων ελέγχων και οι ισορροπίες. Όταν ένα άτομο χρησιμοποιήθηκε για να προεδρεύσει και του CMD και της διάσκεψης, ήταν σε θέση να εξουσιάσει την ημερήσια διάταξη και να καταστείλει την πραγματική διερεύνηση. Αυτό άλλαξε μόλις δόθηκαν στον πρόεδρο, στον ανώτερο υπάλληλο, και στις διάφορες επιτροπές οι σαφώς καθορισμένοι ρόλοι. Η Shell επίσης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι 16 εξωτερικοί διευθυντές ήταν πάρα πολλά άτομα δεν αισθάνθηκαν αρκετά υπεύθυνοι, και η σημαντική συζήτηση ήταν δύσκολη έτσι μείωσε τον αριθμό σε δέκα.

Μην αγνοείται τα προβλήματα διακυβέρνησης ή σχέσης. Οι επενδυτές ήξεραν για μερικά από αυτά τα ζητήματα διακυβέρνησης προτού να εμφανιστεί η κρίση και θα μπορούσαν να έχουν

ωθήσει για τις αλλαγές νωρίτερα. Ακόμα κι αν κρίνονταν ανεπιτυχείς, θα μπορούσαν να έχουν εκείνες τις ανησυχίες στις αποφάσεις επένδυσής τους. Τα μέλη συμβουλίων, από τη μεριά τους, πρέπει να έχουν γνωρίσει ότι οι σχέσεις μεταξύ των δύο διευθυντών που περιλαμβάνονται τεντώθηκαν, όπως ήταν οι σχέσεις τους με ορισμένους επενδυτές και αναλυτές.

Η θύελλα έχει περάσει. Σήμερα, η Shell είναι μια ενοποιημένη επιχείρηση που εκτιμείται σε πάνω από \$200 δισεκατομμύρια, με έναν σύγχρονο πίνακα και κατάλληλους ελέγχους και ισορροπίες. Οι επενδυτές που λειτούργησαν με τον Van de Veer, και τον Kerr (τόρα αναπληρωτής πρόεδρος), και οι συνάδελφοί τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μεταρρύθμισης διακυβέρνησης λένε ότι οι διευθυντές και οι επενδυτές ενίσχυσαν έναν υγιή σεβασμό ο ένας του άλλου και ότι τα κανάλια της επικοινωνίας παραμένουν ανοικτά. "Ήταν μια καλή δέσμευση με αίσια έκβαση," παρατήρησε ένας επενδυτής.

(Nicholas Beale (nicholas.beale@sciteb.com) *Constructive Engagement: Directors and Investors in Action* (Gower Publishing, 2005).)

3.4.2. BMW

Η Bmw όρισε στους ανώτερους υπαλλήλους να βοηθήσουν on-line να εισαγάγει την ομαδική εργασία στις εγκαταστάσεις της Οξφόρδης ένα σημαντικό διοικητικό πρόγραμμα αλλαγής.

Για να αντιμετωπίσει την τεράστια απαίτηση για το νέο MINI, η ομάδα της Bmw απασχόλησε τους κατασκευαστικούς επαγγελματίες συμβάσεων για να μετασχηματίσει τον πολιτισμό των εγκαταστάσεων παραγωγής της στην Οξφόρδη.

Αυτοί οι κατασκευαστικοί εμπειρογνώμονες δεσμεύθηκαν ως λεωφορεία αυξήσεων απόδοσης, και παρέχθηκαν από τους ανώτερους υπαλλήλους on-line. Βοήθησαν τη Bmw να εισαγάγει την ομάδα-εργασία στο εργοστάσιο κατάστασης προόδου σε μία προσπάθεια να αποκτήσει το προσωπικό της περισσότερη αντίληψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εργασία να έχει αποτελεσματικότερα οφέλη από κοινού. Εννέα μήνες μετά και οι αριθμοί μιλούν για αυτούς. Η συστηματική αποχή από την εργασία και οι δαπάνες ανά αυτοκίνητο έχουν πέσει

εντυπωσιακά - και η παραγωγή έχει αυξηθεί κατά 40%. Αυτός ο τελευταίος αριθμός είναι κρίσιμος για τη Bmw, η οποία έχει δει την απαίτηση για το MINI να πετάει στα ύψη. Από την έναρξή της τον Ιούλιο πέρυσι, η Bmw έχει πωλήσει πάνω από 100.000 MINI.

Πάνω από 76.000 αυτών των αυτοκινήτων πωλήθηκαν στους πρώτους επτά μήνες αυτού του έτους, και ήταν σε αναμονή για αυτό το κύμα ζήτησης. Για αυτό το λόγο η διαχείριση αλλαγής της Bmw και ο διευθυντής Jeurgen Lubos ήρθε σε επαφή με τους ανώτερους υπαλλήλους on-line τον Σεπτέμβρη του 2001.

Ο κ. Lubos εισήγε ήδη την ομαδική εργασία στις εγκαταστάσεις της Οξφόρδης της ομάδας της Bmw μέσω ενός σημαντικού διοικητικού προγράμματος αλλαγής αποκαλούμενου λειτουργιών κατά ομάδες. Ήταν βέβαιος ότι το πρόγραμμα θα μπορούσε να παραδώσει τα τεράστια οφέλη από την άποψη του ηθικού και της παραγωγής προσωπικού. Εντούτοις, αν και η Bmw αναγνωρίζεται μέσα στη βιομηχανία μηχανών για την πολύ ισχυρή διοικητική ομάδα της, κατά τη διάρκεια της φάσης έναρξης για το MINI η εστίαση ήταν στην παραγωγή. Προκειμένου να εκτελεσθεί το πρόγραμμα αλλαγής η επιχείρηση χρειάστηκε την πρόσθετη υποστήριξη και έτσι γύρισε στους ανώτερους υπαλλήλους on-line.

Ο Norrie Johnston, διευθυντής των ανώτερων υπαλλήλων παίρνει on-line την ιστορία: "Η σύνοψη είναι το είδος που υπερέχουμε. Βρίσκοντας τους πολύ καλούς ανθρώπους σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση της Bmw τους βρήκαμε σε τρεις ημέρες."

Αυτοί ήταν Steve Shoulder, Greg Simpson και Andy Hobson. Και οι τρεις έχουν υποστηρίξει τις θέσεις ανώτερης διαχείρισης στη βιομηχανία κατασκευής και όλοι έχουν την ιδιαίτερη εμπειρία της διοικητικής διαδικασίας αλλαγής. Παραδείγματος χάριν, ο Steve Shoulder έχει συνεργαστεί με επιχειρήσεις τόσο διαφορετικές όσο το GEC, Dowty, Albright & Wilson, ICI και Zeneca σε μια σταδιοδρομία που εκτείνεται σε 20 έτη. Ο πιο πρόσφατος διορισμός του ήταν ως κατασκευαστικός διευθυντής των πολλαπλών ειδικοτήτων ομάδων στα καταστήματα στα καλώδια Corning.

Η Bmw εντυπωσιάστηκε έτσι με την εσωτερική διάμετρο της πρώτης ομάδας των διευθυντών υπό τον όρο ότι μέσα σε δύο ημέρες ζήτησε από τους ανώτερους υπαλλήλους να βρουν on-line δύο το περισσότερο άτομα, και εντός μιας εβδομάδας υπήρξαν οκτώ έμπειροι προσωρινοί κατασκευαστικοί διευθυντές σε ισχύ στις εγκαταστάσεις ομάδας στην Οξφόρδη της Bmw εργαζόμενος στο body in white της επιχείρησης, στο κατάστημα χρωμάτων και τις περιοχές συνελεύσεων. Ο Steve Shoulder εργάστηκε στην body in white περιοχή. Εκεί είναι που παράγονται τα αυτοκίνητα. Ο Steve διορίστηκε από τον Σεπτέμβριο του 2001 και κατά τη διάρκεια των επόμενων εννέα μηνών βοήθησε να προγυμνάσει τους 81 επόπτες που εργάζονται σε αυτήν την περιοχή. Η εστίαση της εργασίας του για να τους βοηθήσει να συγκεντρώσουν, να μοιραστούν και να εφαρμόσουν τις επιχειρησιακές πληροφορίες αποτελεσματικότερα με τις ομάδες τους, και για να τους βοηθήσει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου όλο το προσωπικό αισθάνεται ικανό να υποβάλει και να εφαρμόσει τις ιδέες τους.

Ο Steve Shoulder περιγράφει το στόχο: "Υπήρξαν κρίσιμα επιχειρησιακά ζητήματα όπως η διαθεσιμότητα, η παραγωγή και οι δαπάνες εξοπλισμού ανά αυτοκίνητο που έπρεπε να επιλυθούν εάν η προβλεπόμενη τεράστια ζήτηση για το MINI επρόκειτο να ικανοποιηθεί. Προετοιμάσαμε τους διευθυντές περιοχής και συνεργαστήκαμε με το προσωπικό γραμμών παραγωγής, εξοπλίζοντας τους έτσι ώστε να εργαστούν ομαδικά, και να μπορέσουν να βοηθήσουν την επιχείρηση να πάει εμπρός. Αυτό περιέλαβε μια τεράστια αλλαγή με τον τρόπο που το προσωπικό σκέφτεται και εργάζεται από κοινού."

Ο Andy Hobson, ένας ιδιαίτερα πεπειραμένος διευθυντής διάφορων κατασκευαστικών επιχειρήσεων είναι ένας εκ των προσωρινών διευθυντών που διορίστηκαν στο πρόγραμμα, εργαζόμενος στην μεγάλης έντασης εργατικού δυναμικού περιοχή συνελεύσεων. Διαμορφώνει στην ανάθεση: "Χρησιμοποιώντας την εμπειρία μας θα μπορούσαμε γρήγορα να αξιολογήσουμε την κατάσταση και να προσδιορίσουμε τα εργαλεία που το προσωπικό της Bmw χρειάστηκε. Αυτοί

κυμάνθηκαν από τη συνεχή βελτίωση και τις οπτικές τεχνικές διαχείρισης κατευθείαν ως τη δομημένη εργασία."

Σύμφωνα με τον προσωρινό δικαιούχο Greg Simpson, ένας ιδιαίτερα πεπειραμένος γενικός διευθυντής ειδικευμένος στην εφαρμογή των σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης και κατασκευής που συμμετείχε στις επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένου TRW, GKN, Siemens , και ο οποίος εργαζόταν επίσης στην περιοχή συνελεύσεων, η επιτυχία του προγράμματος εξαρτήθηκε από την ομάδα των interims που είναι σε θέση να εργαστεί με όλα τα επίπεδα διαχείρισης: "Εργαστήκαμε σωστά πέρα από τη διοικητική δομή, και από το διευθυντή στη διαχείριση περιοχής διαδικασίας. Αυτό επρόκειτο να εξασφαλίσει ότι ο καθένας ήταν εν πλω, εξοπλισμένος και κινούμενος στην ίδια κατεύθυνση. Αλλά ειλικρινά η διοικητική ομάδα στη Bmw ήταν ήδη εξαιρετικά καλή - ξεκλειδώναμε απλά την εμπειρία και την πείρα τους."

Πίσω από αυτήν την πολιτιστική μετατόπιση ήταν πραγματικοί, μετρήσιμοι στόχοι, που τέθηκαν από τη Bmw, την οποία ο Steve Shoulder, Andy Hobson, Greg Simpson και οι άλλοι προσωρινοί διευθυντές από τους ανώτερους υπαλλήλους βοήθησαν on-line το προσωπικό της Bmw να συναντήσει. Μέσα σε 5 μήνες η παραγωγή ήταν επάνω κατά 40% και η συστηματική αποχή από την εργασία είχε πέσει.

Ο Norrie Johnston των ανώτερων υπαλλήλων δεν εκπλήσσεται που η ομάδα παρήγαγε τα προϊόντα: "Αυτοί προκαλούσαν απίστευτα τους στόχους, και οι τύποι απέδωσαν έξοχα - Θέλουν κάτι που πρόκειται να χτυπήσει το επίγειο τρέξιμο και με το στρίψιμο της προσοχής στον πλούτο της εμπειρίας και της πείρας τους, αμέσως η παραγωγή έκανε τη διαφορά. Εάν έχετε ταιριάξει με τους προσωρινούς διευθυντές την εργασία - και συνεργάζεστε με τους ανθρώπους της εσωτερικής διαμέτρου των υπαλλήλων της Bmw - αυτά τα αποτελέσματα είναι επιτεύξιμα"

." Το μέλλον θα έρθει από μόνο του, η πρόοδος όχι."

" Η αλήθεια είναι ότι η καινοτομία είναι ένα βασικό στοιχείο για την επιτυχία της Bmw στην αγορά ασφαλιστρου και ένα από τα βασικά κίνητρα για να αγοράσεις Bmw "

- BMW Group, at the OCI Award Presentation, in October 2002.

Σχολιάζοντας την επιλογή της Bmw για το βραβείο, ο πρόεδρος του OCI είπε ότι η επιχείρηση είχε παρουσιάσει ισχυρή στρατηγική δέσμευση για την καινοτομία. Το βραβείο ήρθε δεδομένου ότι μια σημαντική αναγνώριση της απόφασης της επιχείρησης να αφήσει την καινοτομία να είναι η κατευθυντήρια δύναμη για τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων της σε όλους τους πρώην παρατηρητές βιομηχανίας της δεκαετίας του '90 ανέμεινε αυτήν την ανάπτυξη για να βοηθήσει περαιτέρω τη Bmw να καθιερωθεί ως έναν από τους κύριους φορείς στο τμήμα ασφαλιστρου της σφαιρικής αγοράς αυτοκινήτου. Τον Οκτώβριο του 2002, ο διάσημος αυτοκινητικός κατασκευαστής από τη Γερμανία, η Bmw Group AG (Bmw) τιμήθηκε με τον τίτλο "σημαντικών εταιρικών καινοτόμων (OCI)" για το 2002, από την ένωση ανάπτυξης προϊόντων & διαχείρισης (PDMA). Αυτό το βραβείο δόθηκε για τη καταδεδειγμένη εξαιρετική ικανότητα της Bmw " να δημιουργήσει, μέσω των καινοτομιών και της ανάπτυξης νέων προϊόντων του".

Σύμφωνα με τους αναλυτές, το σύστημα διαχείρισης καινοτομίας της Bmw, που αναπτύχθηκε προς το τέλος της δεκαετίας του '90 ήταν ο κύριος λόγος πίσω από την επιχείρηση που κερδίζει τον τίτλο OCI. Αυτό το σύστημα διαχείρισης καινοτομίας επέτρεψε στη Bmw για να εκμεταλλευτεί τη διαφορετική πορεία που σπάζει τις τεχνολογικές καινοτομίες, δικαίωμα από το στάδιο παραγωγής ιδέας στο στάδιο εισαγωγής αγοράς. Αυτό το σύστημα επέτρεψε στη Bmw να αναπτύξει ένα συνεχές ρεύμα των νέων προϊόντων και των εμπορικών σημάτων. Οι πηγές επιχείρησης αναγνώρισαν ότι με την εστίαση στις πρακτικές ανάπτυξης νέων προϊόντων που χρησιμοποιούν την προσέγγιση καινοτομίας, η Bmw αντιστάθηκε επιτυχώς τις ανταγωνιστικές πιέσεις και διατήρησε τη θέση αγοράς της.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Το Μόναχο (Γερμανία) εδρευμένο Bayerische Motoren Werke AG (Bmw) ιδρύθηκε, ως κατασκευαστική επιχείρηση αεροκινητήρων το 1917. Μετά από τον παγκόσμιο πόλεμο I, η επιχείρηση αντιμετώπισε τα προβλήματα λόγω των αυστηρών περιορισμών που τοποθετήθηκαν στην επιχείρηση κατασκευής αεροσκαφών στη χώρα. Η Bmw αποφάσισε έπειτα να κινηθεί στην παραγωγή των μοτοσικλετών και των επιβατικών αυτοκινήτων.

Μέθοδοι παραγωγής, διαχείριση ομαδικής εργασίας, κινήτρου και αλλαγής

Το ναυλωμένο ίδρυμα προσωπικού και ανάπτυξης (CIPD) ανήγγειλε το νικητή του ετήσιου "διοικητικού βραβείου ανθρώπων τους" τον Νοέμβριο του 2003. Πήγε σε έναν κατασκευαστή αυτοκινήτων. Ναι, προτού να το πείτε, δεν ήταν βρετανικός κατασκευαστής αυτοκινήτων, αλλά η επιχείρηση βρέθηκε στο UK.

Το "μίνι" εμπορικό σήμα ήταν ένα από τα λίγα μέρη της προηγούμενης ομάδας πλανών που διατηρείται από τη Bmw μετά από την ανάληψή του το 1994. "Ο μίνι" θεωρήθηκε ως πολύτιμο εμπορικό σήμα από τη Bmw και ανέπτυξαν το εμπορικό σήμα μετά από την εισαγωγή του νέου του μίνι στην παραγωγή 2001, του αυτοκινήτου μεταφέρθηκαν στις εγκαταστάσεις Cowley στην Οξφόρδη από το Μπέρμιγγαμ το 2002 και η επιχείρηση ξόδεψε £230 εκατομμύριο στις βελτιώσεις στις εγκαταστάσεις παραγωγής. Οι εγκαταστάσεις παράγουν αυτήν την περίοδο 140.000 οχήματα ετησίως αλλά η Bmw θέλει



να αυξήσει αυτής 200,000.

The new Mini - a success story in British manufacturing.

Copyright: BMW World [BMW World \(http://www.bmwworld.com\)](http://www.bmwworld.com)

Η λειτουργία Cowley έλαβε plaudits από το CIPD μετά από ένα σημαντικό πρόγραμμα αλλαγής που εισήχθη από τη Bmw, που απομακρύνεται από το παραδοσιακό σχήμα "γραμμών παραγωγής" σε μια βασισμένη στην ομάδα προσέγγιση. Αυτό που συνέλαβε την προσοχή CIPD ήταν ο τρόπος με τον οποίο ολόκληρος ο πολιτισμός της οργάνωσης έχουν αλλάξει. Η βιομηχανία κατασκευής μηχανών στο UK πάσχει από μια φτωχή φήμη ως αποτέλεσμα των διαφωνιών που φάνηκαν να εμφανίζονται κάθε εβδομάδα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 και της πρόωρης δεκαετίας του '80. Εκείνες τις ημέρες ολόκληρη η βιομηχανία έπρεπε να προσαρμοστεί σε μια γρήγορα μεταβαλλόμενη αγορά η τεχνολογία έχει αντικαταστήσει τους εργαζομένους, η παραγωγή κυττάρων έχει αντικαταστήσει τη γραμμή παραγωγής και η έμφαση σε Cowley είναι στις μόνος-ρυθμισμένες ομάδες. Αυτό έχει βοηθήσει να αντικαταστήσει τον πολιτισμό σύγκρουσης σε Cowley με έναν όπου οι εργαζόμενοι αντιμετωπίστηκαν εκτός από τη διαχείριση. Ο πολιτισμός δημιούργησε την παρανόηση, τα προβλήματα επικοινωνίας, τη φτωχή παραγωγικότητα και μια απροθυμία να αλλάξουμε αυτήν που οδηγήθηκε σε πολλούς κατασκευαστές αυτοκινήτων στο UK και μένει πίσω από τους ανταγωνιστές τους στο

εξωτερικό. Η σταθεροποίηση της βιομηχανίας είδε σημαντικούς κατασκευαστές στις ΗΠΑ, τη Γερμανία και τη συγχώνευση ή την ανάληψη της Ιαπωνίας στη "βρετανική"



αυτοκινητοβιομηχανία.

Μια γραμμή παραγωγής το 1977 - μεμονωμένοι στόχοι, και έντασης εργατικού δυναμικού.

Title: Saloon Car Line. Copyright: Getty Images, available from [Education Image Gallery](http://edina.ac.uk/eig) (<http://edina.ac.uk/eig>)

Το βραβείο σε Cowley έρχεται δεδομένου ότι η οργάνωση αναδιοργάνωσε το εργατικό δυναμικό της σε μια σειρά μόνος-διαχειριζόμενων ομάδων, κάθε μια μεταξύ 8 και 15 ανθρώπων. Οι ομάδες μπορούν να λάβουν τις αποφάσεις παραγωγής, να έχουν τα σχέδια περιστροφής εργασίας, και να βάλουν την ευθύνη για τους στόχους εγκαταστάσεων ευρέως στα χέρια εκείνων των ομάδων. Κάθε ομάδα επομένως έχει τον τρόπο της να αναπτύσσεται παρόλο που η επιχείρηση αναπτύσσεται με ένα ιεραρχικό σύστημα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται αλλοτριωμένοι από την πρωτοβουλία λήψης, πνιγμού απόφασης και την οδήγηση σε έναν πολιτισμό εξάρτησης. Η οργάνωση εισήγαγε επίσης ανά δεκαπενθήμερο τις συζητήσεις ομάδων όπου τα σχέδια, οι αποφάσεις, οι προτάσεις και οι απόψεις μπόρεσαν να αεριστούν. Πολλές από τις ιδέες που παράγονται μέσω αυτής της διαδικασίας

έχουν κερδίσει χρήματα επιχείρησης - εκείνοι που κάνουν πραγματικά την εργασία τείνουν να είναι σε θέση να δουν που οι ανεπάρκειες βρίσκονται .Η διαχείριση και οι διευθυντές έπρεπε επίσης να ξοδέψουν το χρόνο εργαζόμενοι στους στόχους παραγωγής.

Title: Electronic Factory. Copyright: Getty Images, available from [Education Image Gallery](http://edina.ac.uk/eig) (<http://edina.ac.uk/eig>)

Δεδομένου ότι το πρόγραμμα άρχισε τρία έτη πριν, η Bmw έχει βάλει σε εφαρμογή άνω των 8.000 ιδέες από το προσωπικό της, σωζόμενες £6.3 εκατομμύρια κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους κατά συνέπεια και των στόχων παραγωγής .Ολόκληρο το εργατικό δυναμικό θεωρείται τώρα ως λιγότερο διαιρεμένο και πιο συνεκτικό με έναν μεγαλύτερο βαθμό σεβασμού σε όλο το κύκλο και μια προθυμία να συμβάλει και να αναμιχθεί. Τέτοια ενδυνάμωση είναι μια διαδικασία που άλλοι έχουν δοκιμάσει αλλά δεν έχουν πετύχει να κάνουν!

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η διαχείριση της αλλαγής θεωρείται ως βασική λειτουργία ηγεσίας σε πολλές επιχειρήσεις. Πώς εισάγετε τις αλλαγές που προσκρούουν ολόκληρη στην οργάνωση και τους ανθρώπους που λειτουργούν σε αυτό δεν είναι εύκολο. Υπάρχουν διάφορα ζητήματα που περιβάλλουν τη διαδικασία, πώς να αναδιοργανώσουν τη λειτουργία, να παρακινήσουν το προσωπικό, να αλλάξει τον εταιρικό πολιτισμό, να αλλάξει τη δομή λήψης απόφασης της οργάνωσης, και η ποιότητα της επικοινωνίας είναι ίσως οι ζωτικής σημασίας.

Μέθοδοι παραγωγής:

- **Παραγωγή εργασίας:** Παραγωγή που φροντίζει για τις μεμονωμένες απαιτήσεις, συνήθως μικρής κλίμακας τρεξίματα παραγωγής των μοναδικών ή ιδιαίτερα εξατομικευμένων προϊόντων ή

υπηρεσιών. Τέτοια παραγωγή μπορεί να χαρακτηριστεί από τις πολύ καλά καταρτισμένες, έντασης εργατικού δυναμικού μεθόδους.

- **Παραγωγή batch:** Η παραγωγή μεγαλύτερης κλίμακας τρέχει όπου η λειτουργία μπορεί να χωριστεί σε χωριστές δραστηριότητες ή batch. Τέτοια τρεξίματα παραγωγής μπορούν να είναι για έναν καθορισμένο αριθμό στοιχείων που εξυπηρετούν μια ιδιαίτερη ανάγκη - παραδείγματος χάριν, η παραγωγή των αυγών του Πάσχα. Η παραγωγή batch επιτρέπει κάποια ευελιξία στην παραγωγή - οι φόρμες για τα αυγά σοκολάτας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την άσπρη σοκολάτα, τη σοκολάτα γάλακτος ή τη σκοτεινή σοκολάτα, παραδείγματος χάριν.

- **Παραγωγή ροής:** Η μεγάλης κλίμακας παραγωγή όγκου παράγεται όπου ο βαθμός τυποποίησης του προϊόντος είναι μεγαλύτερος (αλλά όχι απαραίτητα ίδιος) και η ζήτηση για το προϊόν είναι συνεπής και μακράς διάρκειας. Τέτοια παραγωγή τείνει να χαρακτηριστεί από τις ιδιαίτερα υψηλής έντασης κεφαλαίου μεθόδους.

- **Αδύνατη παραγωγή:** Μέθοδοι παραγωγής που επιδιώκουν να μειώσουν τη χρήση όλων των εισαγωγών στη διαδικασία παραγωγής συμπεριλαμβανομένου του διαστήματος πατωμάτων, του χρόνου εργασίας και των πρώτων υλών. Η αδύνατη παραγωγή στοχεύει να αυξήσει την παραγωγικότητα και να μειώσει τα απόβλητα σε ένα ελάχιστο. Η αδύνατη παραγωγή συνδέεται επίσης με τις βελτιώσεις επομένως στην ποιότητα, αξιοπιστία (στην παράδοση και η ίδια του προϊόντος ή της υπηρεσίας), και στο χρόνο από την αρχική διαταγή στην παράδοση - η **χρονική ανοχή**.

- **Παραγωγή κυττάρων:** Μια προσέγγιση στην παραγωγή που ομαδοποιεί την παραγωγή στα κύτταρα με κάθε κύτταρο που παίρνει την ευθύνη για την παραγωγή εκείνου του προϊόντος. Τα βήματα που απαιτούνται για να παραγάγουν το προϊόν αναλύονται προσεκτικά - συχνά από εκείνους που περιλαμβάνονται στο "πάτωμα καταστημάτων" παρά τη διαχείριση - και σχέδια που γίνονται για να εξασφαλίσουν ότι η αποδοτικότητα στην παραγωγή μεγιστοποιείται. Η παραγωγή

κυττάρων συνδέεται επίσης με την παραγωγή ομάδων όπου κάθε ομάδα παίρνει έναν μεγαλύτερο βαθμό ευθύνης για το σχέδιο, παραγωγή και σύνταξη προϋπολογισμού του προϊόντος εν λόγω.

Διαχείριση της αλλαγής: Οι αποκαλούμενες "παχιές γάτες" - τα κεφάλια σημαντικών εταιριών - κατηγορούνται συχνά για την απόκτηση των άσεμνων χρηματικών ποσών. Ένα επιχείρημα υπέρ τέτοιων μεγάλων ποσών είναι ότι αυτοί οι άνθρωποι έχουν μια ικανότητα που είναι τόσο σπάνια που για να εξασφαλίσουν αυτήν την ικανότητα, τα μεγάλα ποσά απαιτούνται και, από την άποψη της απόδοσης της επιχείρησης, δικαιολογούνται πλήρως. Η ικανότητα που είναι σε τέτοιο σύντομο ανεφοδιασμό είναι η δυνατότητα να ρυθμιστεί η μεγάλης κλίμακας αλλαγή.

Η ανθρώπινη φύση τείνει να δει την αλλαγή με έναν βαθμό υποψίας που είναι απρόβλεπτος, που εξασθενίζει και δεν ξέρουμε που θα οδηγήσει. Κατά συνέπεια, οι επιπτώσεις του ανθρώπινου δυναμικού να επιφέρουν την αλλαγή σε μια διαδικασία παραγωγής όπως αυτή στην περιπτώσιολογική μελέτη μπορούν να είναι ογκώδεις και ιδιαίτερα απρόβλεπτες. Για να διαχειριστούν τέτοια αλλαγή, στους ανθρώπους σε όλη την οργάνωση πρέπει να δοθούν μια σαφή επίγνωση όπου η επιχείρηση πηγαίνει, πρέπει να πειστούν ότι το όραμα είναι για το τελευταίο όφελος όλων, ότι το όραμα είναι σε θέση της εφαρμογής και ότι εκείνοι που περιλαμβάνονται πρόκειται να ερωτηθούν και να αισθανθούν μέρος του οράματος και της διαδικασίας που θα επιφέρουν εκείνη την αλλαγή.

Οι επιτυχείς ηγέτες δεν επιβάλλουν την αλλαγή - κάνουν μαζί με τους εργαζόμενους τη διαδικασία αλλαγής, τους πείθει για τη ευθύτητα της διαδικασίας και του στόχου. Η δυνατότητα να συνδυαστούν όλες οι δεξιότητες της διαχείρισης, της επικοινωνίας, της κίνησης, της ενέργειας, και του ενθουσιασμού των ανθρώπων ταυτόχρονα διατηρώντας μια καθοδήγηση παραδίδει τη γενική κατεύθυνση της αλλαγής είναι δεξιότητες που λίγοι άνθρωποι έχουν.

Ένα κύριο χαρακτηριστικό της διαχείρισης της αλλαγής είναι να υπάρξει η εμπιστοσύνη στο εργατικό δυναμικό. Οι παραδοσιακές πρακτικές βρετανικής εργασίας έπασχαν από τις φτωχές εργασιακές σχέσεις η αλλαγή αντιμετωπίστηκε ως μέσα με τα οποία η διαχείριση θα μπορούσε να

μειώσει τις δαπάνες και να αυξήσει τα κέρδη και τον πλούτο και τη θέση τους εις βάρος των εργαζομένων πάντα φάνηκε να υπάρχει μια κρυμμένη ημερήσια διάταξη όσον αφορούσε στο εργατικό δυναμικό, εν μέρει επειδή απλά δεν ήξεραν αρκετών για το σκοπό της αλλαγής και της διαδικασίας από τις οποίες η αλλαγή θα επερχόταν.

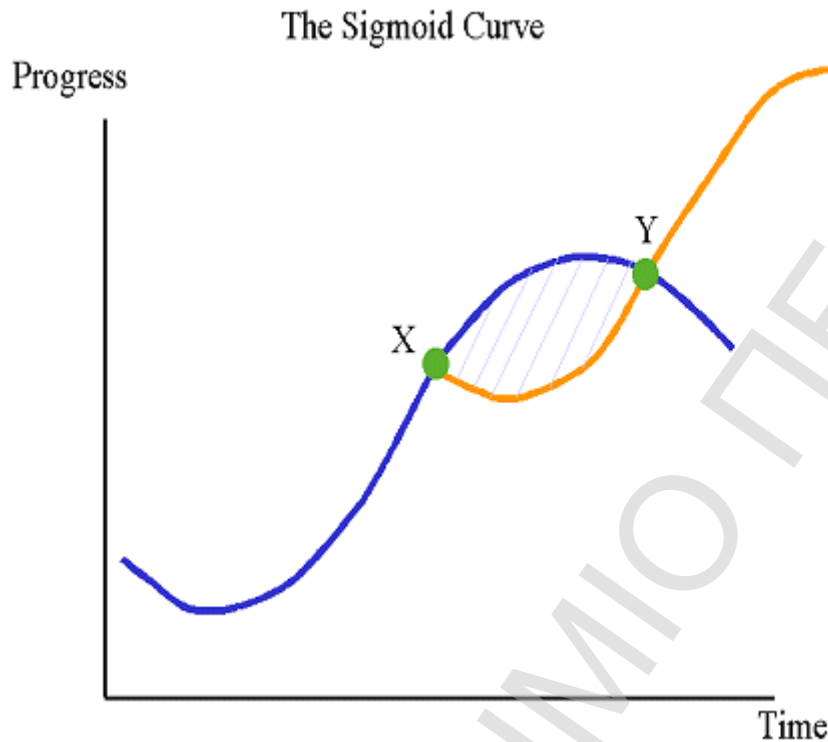
Μια πτυχή της εμπειρίας της Bmw ήταν η χρήση των **ποιοτικών κύκλων**. Οι ποιοτικοί κύκλοι δίνουν σε εκείνα που περιλαμβάνονται στην παραγωγή την ευκαιρία να συμβάλουν στη λήψη απόφασης που έχει επιπτώσεις στην εργασία τους, την παραγωγή και την επιτυχία ή ειδάλλως της επιχείρησης. Με το δόσιμο στους ανθρώπους τέτοιας ευθύνης, οι διευθυντές αλλαγής θα ήλπιζαν ότι το κίνητρο θα αυξανόταν, ότι θα είχαν μια καλύτερη κατανόηση του ρόλου τους στην επιχείρηση και πόσο σημαντικός ο ρόλος τους είναι στη συμβολή στην επιτυχία της επιχείρησης. Οι ποιοτικοί κύκλοι εξουσιοδοτούν το προσωπικό - τους δίνει την ευκαιρία να λάβει τις αποφάσεις που έχουν επιπτώσεις σε αυτούς και την επιχείρηση και τοποθετεί την ευθύνη για την επιτυχία εκείνης της επιχείρησης στα χέρια της καθεμιάς όχι μόνο η διαχείριση.

Η διαχείριση της αλλαγής αυξάνεται η σημασία της στις διοικητικές μελέτες. Η εστίαση στην ηγεσία αυξάνεται σε όλα τα επίπεδα επιχείρησης, και στον ιδιωτικό τομέα και στο δημόσιο τομέα, και με την παγκοσμιοποίηση που δημιουργεί τις ογκώδεις οργανώσεις, η ικανότητα να είσαι σε θέση να οδηγηθούν τέτοιες οργανώσεις θα γίνει ακόμα πιο προκλητική. Όταν γίνεται καλά, μπορεί να οδηγήσει στις σημαντικές βελτιώσεις αλλά όταν αποτυγχάνει μπορεί να είναι καταστρεπτικό.

Ακόμα και όταν βλέπουν τα πράγματα να βελτιώνονται, οι καλοί ηγέτες ξέρουν ότι αυτός είναι ο χρόνος για να σκεφτούν για την επόμενη φάση αλλαγής η στήριξης στα laurels και θα οδηγήσει αμετάβλητα να μειωθεί. Αυτό εξηγείται με τη χρησιμοποίηση της "**sigmoid καμπύλης**".

Ο Handy, που βασικά πρότεινε ότι η αλλαγή πρέπει να οδηγήσει στη βελτίωση και την πρόοδο, έδωσε έμφαση στη sigmoid καμπύλη σε σχέση με τις διοικητικές μελέτες. Για να αποφύγουν τέτοια πτώση, οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν για την περαιτέρω βελτίωση στο σημείο όπου η επιτυχία αυξάνεται και πριν από τις επιχειρησιακές ενάρξεις για να δοκιμάσει αυτό το

οροπέδιο. Στην επιχείρηση, αυτό είναι ένα δύσκολο πράγμα για αυτό πρέπει να πάρει το προσωπικό για να κάνει πολλά μέχρι να φτάσει στην επιτυχία, η διαχείριση ζητά για να γίνουν περαιτέρω θυσίες και προσπάθεια.



Το διάγραμμα επεξηγεί ανωτέρω την έννοια. Ακολουθήστε την μπλε γραμμή. Η αρχική αλλαγή είναι πιθανό να οδηγήσει σε μια εμπύθιση υπό εξέλιξη καθώς η επιχείρηση έρχεται στα πιασίματα με τις αλλαγές, αλλά τελικά, πρόοδος θα σημειωθεί. Χωρίς περαιτέρω αλλαγή, η επιχείρηση θα βεβαιώσει τελικά μια πτώση υπό εξέλιξη γύρω από το σημείο Y. Για πολλές επιχειρήσεις σε μια γρήγορα μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά αυτό μπορεί να είναι πάρα πολύ αργά. Εντούτοις, εάν η επιχείρηση εξετάζει τη θέση της στο σημείο X μπορεί να κοιτάξει πίσω βλέποντας πόσο μακριά έχει έρθει και θα μπορούσε να καθίσει πίσω και να απεικονίσει στην επιτυχία της. Εάν κοιτάξει μπροστά, μπορεί να προσπαθήσει να προβλέψει την πιθανή εμπύθιση υπό εξέλιξη και να αρχίσει να εφαρμόζει τις αλλαγές που θα τον πάρουν επάνω σε μια νέα sigmoid καμπύλη (η χρυσή γραμμή). Αυτή η περίοδος (που υποδεικνύεται από τη σκιασμένη περιοχή) είναι μια πολύ δύσκολη περίοδος για την κύρια αλλαγή, μπορεί καλά να υπάρξει ανησυχία, σύγχυση και

πολιτιστική αλλαγή που απαιτούνται πριν από την επιτυχή μετάβαση στη νέα καμπύλη. Οι δεξιότητες ηγεσίας θα μπορούσαν εδώ να κάνουν ή να σπάσουν τη διαδικασία αλλαγής και είναι αυτή η ικανότητα ότι πολλές εταιρίες είναι πρόθυμες να πληρώσουν τα πολλά χρήματα για να αποκτήσουν!

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΗΓΕΣ

5.1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Bennis Warren G., Kenneth D. Benne, and Robert Chin (Eds.).** *The Planning of Change* (2nd Edition). Holt, Rinehart and Winston, New York: 1969.
2. **Bennis, Warren G.** *The 21st Century Organization: Reinventing through Reengineering.* San Diego: Pfeiffer, 1987
3. **Binney, George.** *Leaning into the Future: Changing the Way People Change Organisations.* London: Nicholas Brealey, 1995
4. **Burke, W. Warner, ed.** *Managing Organizational Change: A Special Report from Organizational Dynamics.* New York: American Management Association, 1999
5. **Carr, David K.** *Managing the Change Process: A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders and Reengineering Managers.* New York: McGraw-Hill, 1998
6. **Champy, James and Nitin Nohria, eds.** *Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change.* Boston: Harvard Business School Press, 1996
7. **Frohman, Alan L.** "Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative." *Organizational Dynamics* 25 #3 (Winter 1997): 39-53.
8. **Geisler, Eliezer.** *Managing the Aftermath of Radical Corporate Change: Reengineering, Restructuring and Reinvention.* Westport, CN: Quorum, 1997

9. **Handy, Charles B.** *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1996
10. **Hesselbein, Frances.** *The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997
11. **Hultman, Kenneth E.** "Scaling the Wall of Resistance." *Training & Development* 49 #10 (October 1995): 15-18.
12. **Kotter, John P.** *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996
13. **Maira, Arun.** *The Accelerating Organization: Embracing the Human Face of Change*. New York: McGraw-Hill, 1997
14. **McKay, Noble. F.** "Radical Corporate Change: What Seems to Work - What Doesn't." *Business Forum* 22 #1 (Winter 1997): 8-13
15. **Nadler, David.** *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999
16. **Nichols, Kenneth L.** "The Crucial Edge of Reinvention: A Primer on Scoping and Measuring for Organizational Change." *Public Administration Quarterly* 20 #4 (Winter 1997): 405-418
17. **Noer, David M.** *Breaking Free: A Prescription for Personal and Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997
18. **Nolan, Richard L.** *Creative Destruction: A Six-Stage Process for Transforming the Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1995
19. **Orland, Magne Y.** *Initiating, Managing and Sustaining Strategic Change: Learning from the Best*. Hampshire: MacMillan Business, 1997
20. **Owen, Harrison.** *The Millennium Organization*. Potomac, MD: Abbott, 1994
21. **Patrick, Lewis.** *Building a Shared Vision: A Leader's Guide to Aligning the Organization*. Portland, OR: Productivity Press, 1997

22. **Pritchett, Price.** *Firing up Commitment During Organizational Change: A Handbook for Managers.* Dallas, TX: Pritchett & Associates, 2003
23. **Pritchett, Price.** *A Survival Guide to the Stress of Organizational Change.* Dallas, TX: Pritchett & Associates, 2004
24. **Recardo, Ronald et al.** "How the Learning Organization Manages Change." *National Productivity Review* 15 #1 (Winter 1995-1996): 7-13.
25. **Robertson, Peter J. and Sonal J. Seneviratne.** "Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector." *Public Administration Review* 55 #6 (Nov/Dec 1995): 547-558.
26. **Stone, Florence.** "Overcoming Opposition to Organizational Change." *Supervisory Management* 40 #10 (October 1995): 9-10

5.2. ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. **Help Desk IQ: Change Management Tools**

Based upon best practices, Help Desk IQ software enables mid-sized businesses to reduce impact and efficiently manage change.

<http://www.remedy.com>

2. **OrgPlus by HumanConcepts: Change Management**

Offers organization chart software used to define available human resources across the enterprise and plan for organizational change.

<http://www.orgplus.com>

3. **Alliance Training and Consulting: Change Management**

Provides on-site training to develop a working knowledge of the techniques required for

effective change leadership and organizational management.

<http://www.alliancetac.com>

4. **KnowledgeCM, Inc.: Change Management**

Offers Theory ZYX, change management publications, with short and long term advice and objectives for successful change management.

<http://www.knowledgecm.com>

5. **Change Management Learning Center: Change Management**

Provides change management resources including books, articles, tutorials, benchmarking reports, and toolkits.

<http://www.change-management.com>

6. **13 tips for Managing Change**

By Dennis Sparks, executive director of the National Staff Development Council.

<http://www.ncrel.org>

7. **A Parable on Organization Change**

Reducing cycle time with large-scale technology. Written by Matt M. Starcevich, PhD.

<http://www.coachingandmentoring.com>

8. **Adding Clicks To Bricks**

Article on designing an Internet strategy and concentrating on the process opportunities and cultural challenges.

<http://www.industryweek.com>

9. **Alliance Training and Consulting: Change Management**

Provides on-site training to develop a working knowledge of the techniques required for effective change leadership and organizational management.

<http://www.alliancetac.com>

10. **Another Reason Why Companies Resist Change**

Article by Jay Marshall and Daryl R. Conner published in Booz, Allen & Hamilton in the first quarter of 1996.

<http://www.bpubs.com>

11. **Best Corporate Change Resources**

Directory listing resources relevant to corporate change, organizational change and strategic change.

<http://cor-ex.com>

12. **Best Practices in Managing Change**

A report that addresses how to learn change management best practices and discover the mistakes to avoid when creating executive sponsorship.

<http://www.iplabs.com>

13. **BetterManagement: Change Management**

Provider of change management, quality management, supply chain management services and management education services.

<http://www.bettermanagement.com>

14. **BIE Interim Executive Ltd**

Provider of senior level interim management, with extensive experience in change management. Voted UK's No. 1 specialist by Executive Grapevine 2004.

<http://www.biechange.com>

15. **BPR Online Learning Center**

Information for re-engineering and change management teams including an index of articles, an online tutorial series, benchmarking studies and yellow pages.

<http://www.prosci.com>

16. **Challenges of Change**

An outline of the challenges of organizational change.

<http://www.3m.com>

17. **Change**

A list of articles from Fast Company in dealing with change in the organization.

<http://www.fastcompany.com>

18. **Change - Pain or Progress, Revolution or Evolution?**

Written by Alan J. Zell of Ambassador of Selling.

<http://www.sellingselling.com>

19. **Change Management 101: A Primer**

A report written by Fred Nicklos to provide a broad overview of the concept of "change management."

<http://home.att.net>

20. **Characterization of Our Approach to Strategic Planning and Change Management**

A slide presentation by Robert Holder of Gray Matter Productions.

<http://www.geocities.com>

21. **Constrained Change - Unconstrained Results**

A Booz, Allen & Hamilton article by Jeffrey W. Bennett. Published in third quarter 1998.

<http://www.strategy-business.com>

22. **Cultural Aspects of Systemic Change Management**

White paper written by Jeff Dooley. Provides a theoretical and practical approach to incorporating cultural inquiry into programs for organizational change.

<http://www.well.com>

23. **Darwin Magazine: Change Management Learning Center**

Online magazine's learning center offers change management basics, articles and events.

<http://www.darwinmag.com>

24. **Dynamic Facilitation and the Magic of Self-Organizing Change**

A June 1997 article published in the Association for Quality and Participation Journal written by Jim Rough.

<http://www.tobe.net>

25. **Facilitating Personal Change**

An instruction manual of practical techniques for facilitating personal change by Flemming Funch.

<http://worldtrans.org>

26. **Great Game Associates Organizational Consultants**

Help for organizations creating a company of employees who think like owners through open-book management games, role playing and techniques.

<http://www.greatgameassociates.com>

27. **Howard Lewinter: Change Management Consulting**

Provides change management advisory services designed for CEOs, presidents, and business owners. Includes a free report and consultation.

<http://www.howard-lewinter.com>

28. **Intuit IT Solutions: Change Management Software**

Offers Track-It! help desk software for change management, call tracking, problem resolution, LAN/PC auditing, and remote control.

<http://itsolutions.intuit.com>

29. **Investigating New Frontiers: Understanding When and How to Implement Empowerment**

White paper that addresses how to create appropriate organizational contexts using the organization's specific reward system.

<http://www.urich.edu>

30. **Journey to Transformation**

Organizations passing eight milestones to reach their destination as a relevant, viable, effective organization.

<http://pfd.org>

31. **KnowledgeCM, Inc.: Change Management**

Offers Theory ZYX, change management publications, with short and long term advice and objectives for successful change management.

<http://www.knowledgcm.com>

32. **KnowledgeStorm: Change Management IT Solutions**

Business technology search site offering software, service, reseller and hardware information on thousands of IT solutions.

<http://www.knowledgestorm.com>

33. **MC Associates**

An independent, people-centered organization providing an expert, nationwide resource to senior management in planning and implementing organizational change by providing employee support programs, occupational counselling.

<http://www.mcassociates.co.uk>

34. **Meaning At Work**

Creating a meaningful workplace for ideas, tools and tips.

<http://www.meaningatwork.com>

35. **Orgafit**

Resource for information related to "organizational fitness."

<http://www.orgafit.com>

36. **Organizational change**

Book listing from the NASA headquarters library.

<http://www.hq.nasa.gov>

37. **OrgPlus by HumanConcepts: Change Management**

Offers organization chart software used to define available human resources across the enterprise and plan for organizational change.

<http://www.orgplus.com>

38. **The Best Ways to Survive Reengineering**

Written by Larry G. Willets, the report provides tips on how organizations can reinvent their attitude towards change.

<http://www.reengineering.com>

39. **The CIO as Coach**

Article written by Eric Goldfarb. Includes tips and advice.

<http://www.cio.com>

40. **United Parcel Service and the Management of Change**

A case study about adapting to organization change in the new economy.

<http://cbpa.louisville.edu>

41. **Wharton Center for Leadership and Change Management**

An independently managed web site of the Wharton School at the University of Pennsylvania which is dedicated to building our basic and practical understanding of leadership and change.

<http://leadership.wharton.upenn.edu>

42. **Why Do Employees Resist Change?**

An article overview which discusses the three dimensions of personal compacts and presents two case studies.

<http://www.hbsp.harvard.edu>

43. **BMW World** <http://www.bmwworld.com>

44. **Education Image Gallery** <http://edina.ac.uk/eig>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ