

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διπλωματική εργασία

«Οργανωσιακή αλλαγή και στάση των εργαζομένων»

Μαρία Σ. Κουμιώτη

Πειραιάς, 2006

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΑΦΙΕΡΩΣΗ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</u>	7
1.1 Έννοια της αλλαγής.....	8
1.2 Η εξίσωση και η αξιολόγηση της αναγκαιότητας της αλλαγής.....	12
1.3 Τύποι και επίπεδα αλλαγής.....	14
1.4 Σκοπός εισαγωγής αλλαγών.....	19
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ</u>	20
2.1 Στάδια της διαδικασίας της αλλαγής.....	21
2.2 Σχεδιασμός αλλαγής.....	24
2.3 Υλοποίηση της αλλαγής.....	26
2.3.1 Τεχνικές εισαγωγής αλλαγών.....	26
• Ανάλυση Δυνάμεων πεδίου (Force Field Analysis).....	27
• Διοίκηση μέσω περιήγησης (management by walking around).....	29
• Δημιουργία ομάδων (team building).....	30
2.3.2 Επικοινωνία.....	31
2.3.3 Εμπλοκή.....	34
2.4 Αξιολόγηση της αλλαγής.....	36
2.5 Παρακολούθηση της αλλαγής.....	39
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ</u>	42
3.1 Στρατηγικές διοίκησης αλλαγών.....	43
3.2 Η συμβολή της Διοίκησης στη διαδικασία αλλαγής.....	46
3.3 Συνήθη λάθη της Διοίκησης κατά την εισαγωγή αλλαγών.....	53
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ</u>	55
4.1 Αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή.....	56
4.2 Αιτίες αντίστασης	58

4.3 Αντιμετώπιση της αντίστασης.....	65
4.4 Η θετική διάσταση της αντίστασης.....	72
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	74
5.1 Αντικείμενο και στόχος έρευνας	75
5.2 Διαδικασία διεξαγωγής έρευνας	75
5.3 Το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα	80
5.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	84
5.4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας	84
5.4.2 Κατανομή συχνοτήτων	84
5.4.3 Σύγκριση συχνοτήτων	91
5.4.4 Συσχετίσεις	100
5.5 Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	104
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</u>	108
Μέρος Α'	109
Μέρος Β'	114
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	117

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1.1 : Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που καταδεικνύουν την ανάγκη για μεγάλες αλλαγές στις επιχειρήσεις	10
Σχήμα 1.2 : Δυνάμεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που ασκούν επίδραση στον Οργανισμό γι' αλλαγή	15
Σχήμα 1.3 : Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών	18
Σχήμα 2.1 : Ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης κατά τη διαδικασία αλλαγής	22
Σχήμα 2.2 : Παράδειγμα εφαρμογής της ανάλυσης Δυνάμεων πεδίου.....	29
Σχήμα 2.3 : Η διαδικασία της επικοινωνίας	33
Σχήμα 2.4 : Σχέση απαιτούμενου χρόνου και εισαγωγής αλλαγών	39
Σχήμα 2.5 : Η διαδικασία αλλαγής	41
Σχήμα 3.1 : Τα 8 βήματα εγκαθίδρυσης επιτυχημένων αλλαγών κατά Kotter	52
Σχήμα 4.1 : Καμπύλη σταδίων απόδοσης κατά την αλλαγή	57
Σχήμα 5.1 : Επιχειρήσεις έρευνας	80
Σχήμα 5.2 : Φύλο συμμετεχόντων	81
Σχήμα 5.3 : Ηλικία συμμετεχόντων	81
Σχήμα 5.4 : Μόρφωση συμμετεχόντων	82
Σχήμα 5.5 : Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων	83
Σχήμα 5.6 : Θέση εργασίας συμμετεχόντων	83
Σχήμα 5.7 : Αρνητικά στερεότυπα απέναντι στην αλλαγή	85
Σχήμα 5.8 : Επιφυλακτικότητα για τη διαδικασία εισαγωγής αλλαγών	86
Σχήμα 5.9 : Απαίτηση για πληροφόρηση των εργαζομένων κατά την αλλαγή	87
Σχήμα 5.10: Θετικός επηρεασμός των εργασιακών – συναδελφικών σχέσεων κατά την αλλαγή ..	87
Σχήμα 5.11: Πρόθεση για αρνητική στάση των εργαζομένων κατά την διάρκεια της αλλαγής	88
Σχήμα 5.12: Αρνητικές σκέψεις των εργαζομένων για το μέλλον	89
Σχήμα 5.13: Θετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας των εργαζομένων	89
Σχήμα 5.14: Προσδοκίες για την υποστηρικτική στάση της Διοίκησης κατά τη διαδικασία αλλαγής	90
Σχήμα 5.15: Διαφορά συχνοτήτων (Στερεοτυπικές αντιλήψεις - Φύλο)	92
Σχήμα 5.16: Διαφορά συχνοτήτων (Πληροφόρηση-Επιχείρηση)	94
Σχήμα 5.17: Διαφορά συχνοτήτων (Προσωπικότητα-Επιχείρηση)	96
Σχήμα 5.18: Διαφορά συχνοτήτων (Εργασιακή εμπειρία – Σκέψεις για το μέλλον)	97

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.1 : Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών	16
Πίνακας 2.1 : Μοντέλα διαδικασίας αλλαγής	23
Πίνακας 4.1 : Ερωτήσεις και προβλήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής	60
Πίνακας 4.2 : Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων και χρονική περίοδος εφαρμογής τους	69
Πίνακας 4.3 : Στοιχεία παρακίνησης ανθρώπινης συμπεριφοράς και αντίστοιχοι τρόποι υλοποίησής τους	70
Πίνακας 5.1 : Πρόσρημα ομάδων	79
Πίνακας 5.2 : Κατηγοριοποίηση ομάδων	91
Πίνακας 5.3 : T- test (Φύλο)	93
Πίνακας 5.4 : T- test (Επιχείρηση)	95
Πίνακας 5.5 : T- test (Εργασιακή εμπειρία)	98
Πίνακας 5.6 : T- test (Εργασιακή θέση)	99
Πίνακας 5.7 : Συσχετίσεις	103
Πίνακας 5.8 : Στατιστικά στοιχεία (φύλο)	114
Πίνακας 5.9 : Στατιστικά στοιχεία (εργασιακή θέση).....	114
Πίνακας 5.10 : Στατιστικά στοιχεία (επιχείρηση)	115
Πίνακας 5.11 : Στατιστικά στοιχεία (εργασιακή εμπειρία)	115
Πίνακας 5.12 : Reliability analysis scale – alpha	116

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επιχείρηση είναι ένα δυναμικό κοινωνικοτεχνικό σύστημα, το οποίο καλείται να επιβιώσει στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αντέξει στις εξωτερικές πιέσεις, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών του.

Βασική επιδίωξη κάθε συστήματος είναι η διατήρησή του στο χρόνο. Η διατήρηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συνεχή προσαρμογή του στις εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις και επομένως μέσα από τη συνεχή μεταβολή και εξέλιξή του. Η έννοια της εξέλιξης εμπεριέχει την έννοια της αλλαγής (Burke & Church & Waclawski, 1993). Επομένως, η αλλαγή είναι μια έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιβίωση, την ανάπτυξη και την επιτυχία κάθε συστήματος (Siegal, 1996). Βασικό στοιχείο όμως κάθε συστήματος είναι ο άνθρωπος - εργαζόμενος. Αυτός με την εργασία του συμβάλλει άμεσα στο να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι και πρωτοστατεί και οργανώνει την συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη του συστήματος στο οποίο ανήκει. Ο εργαζόμενος ως ανθρώπινη φύση επιδιώκει την εξέλιξη και δέχεται ευχάριστα την αλλαγή (Oberoi, 2000). Χωρίς την προσπάθεια για αλλαγή δεν θα είχε προχωρήσει η κοινωνία, η τεχνολογία, η σκέψη, η επιστήμη. Από ψυχολογικής απόψεως, ο άνθρωπος θα ένιωθε κενός, στείρος, ανολοκλήρωτος, θα ήταν ανενεργός και παθητικός, θα έχανε την αυτοπεποίθηση και την δημιουργικότητά του.

Εντούτοις, υπάρχουν πολλές μελέτες και πλούσια βιβλιογραφία, που υποστηρίζουν ότι η αντίσταση των εργαζομένων σε μια οργανωσιακή αλλαγή είναι σχεδόν αυτόματη και σίγουρα αναμενόμενη, αποτελώντας το βασικό πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει η Διοίκηση κάθε οργανισμού/επιχείρησης προκειμένου να ολοκληρώσει επιτυχώς το εγχείρημα της εισαγωγής κάποιας αλλαγής.

Η παρούσα εργασία, εστιάζει στο ζήτημα αυτό, προσεγγίζοντάς το θεωρητικά και πρακτικά. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν σημαντικό ενδιαφέρον, δεδομένου ότι η μελέτη βασίστηκε σ' ένα αρκετά ευρύ φάσμα βιβλιογραφίας, αλλά και χρησιμοποιήθηκε επιτυχώς μια σύγχρονη μέθοδος επεξεργασίας ερωτηματολογίων που βοήθησε στην εξαγωγή κάποιων πρώτων συμπερασμάτων.

Πρόκειται για έρευνα η οποία διεξήχθη τον Νοέμβριο του 2004 και στην οποία συμμετείχαν εργαζόμενοι από την Ε.ΥΔ.ΑΠ. (Α' Τομέας αποχέτευσης-Ρέντης και Τομέας Προληπτικής Συντήρησης-Κερατσίνι) και από δύο υποκαταστήματα της Εμπορικής Τράπεζας (περιοχές Νίκαιας και Ρέντη). Το δείγμα ήταν σχετικά μικρό και η επεξεργασία των

αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 11.5 και του Excel 2003.

Περιορισμοί της έρευνας θεωρούνται το σχετικό μικρό δείγμα ερωτηθέντων καθώς και ο περιορισμένος αριθμός (2) των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Λεωνίδα Χυτήρη, που με τις πολύτιμες παρατηρήσεις και συμβουλές του συνέβαλε ουσιαστικά στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας. Ακόμα, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην διδάκτορα κα Βασιλική Μπέλλου και την υποψήφια διδάκτορα κα Αθανασία Μπουραντά που μου πρόσφεραν σημαντική βοήθεια και μια ευχάριστη συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνάς μου. Χωρίς τη συμβολή τους το αποτέλεσμα δεν θα ήταν ασφαλώς το ίδιο.

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου
για την κατανόηση και την αμέριστη συμπαράστασή της*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται ο ίδιος στις συνθήκες που επικρατούν. Ο παράλογος άνθρωπος προσπαθεί να προσαρμόσει τις συνθήκες με τον εαυτό του. Συνεπώς, η πρόοδος στηρίζεται και εξαρτάται από τον παράλογο άνθρωπο».

(George Bernard Shaw)

Οι οργανισμοί οποιοδήποτε μεγέθους ή σκοπού, είναι ενώσεις ατόμων που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα κάθε φορά, οργανώνονται και εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους. Τα άτομα αυτά προέρχονται από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (κοινωνικό, οικονομικό, φυσικό) και αποκτούν τα μέσα ή τους πόρους από το ίδιο ή το ευρύτερο περιβάλλον, για την άσκηση της οικονομικής τους δραστηριότητας και την επίτευξη των στόχων τους. Το αποτέλεσμα δε των δραστηριοτήτων τους (προϊόντα ή υπηρεσίες) προσφέρεται στο ίδιο ή και στο ευρύτερο περιβάλλον (Χυτήρης, 2001).

Ένα πλέγμα συνθηκών και προβλημάτων που είναι δυνατόν να δημιουργηθούν στο κοινωνικό, τεχνικό και οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και λειτουργούν οι οργανισμοί, κάνουν επιτακτική την ανάγκη για τη συνεχή εγρήγορση και την προσαρμογή τους στις νέες καταστάσεις. Οι ταχύτατες και συχνά ταυτόχρονες αυτές αλλαγές, οδηγούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση συγκεκριμένων προσεγγίσεων και στρατηγικών προσαρμογής ή καινοτομιών για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της αποτελεσματικής λειτουργίας τους (Kirkpatrick, 2001).

Σ' έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται, η πρόοδος δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω ορθολογικών σχεδιασμών, απτών διαδικασιών και «λογικών» ανθρώπων. Θεμελιώδους σημασίας για την επίτευξη επιτυχημένης διοίκησης και διαχείρισης αλλαγών, είναι επίσης και στοιχεία που έχουν να κάνουν με τη δραστηριοποίηση των ανθρώπων μέσω μιας εμπνευσμένης ηγεσίας που προσφέρει όραμα, κίνητρα και αίσθημα ασφάλειας, σέβεται, εκτιμά και αντιμετωπίζει με ευαισθησία τους εργαζομένους, θεωρώντας τους συνεργάτες, στο δύσκολο έργο της υλοποίησης μιας οργανωσιακής αλλαγής, και όχι απλά εκτελεστικά όργανα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, και να ερευνήσει τη στάση των εργαζομένων απέναντί της. Συγκεκριμένα, μέσω της εργασίας αυτής, θα αναλυθούν οι τύποι και τα επίπεδά της αλλαγής και θα αναφερθούν η διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης, αξιολόγησης και συνεχούς παρακολούθησής της. Επιπλέον, θα περιγραφεί η στάση της Διοίκησης την περίοδο της αλλαγής, οι στρατηγικές και τα λάθη που συνήθως εντοπίζονται. Τέλος, θα αναλυθεί θεωρητικά, αλλά και εμπειρικά, μέσω ενός ερωτηματολογίου, η στάση των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή καθώς και οι βασικότεροι παράγοντες που την επηρεάζουν και την καθορίζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

1.1 Έννοια της αλλαγής

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μια κατάσταση συνεχών μεταβολών. Αλλαγές βέβαια πάντοτε υπήρχαν. Εκτιμάται όμως, ότι τα τελευταία 20 χρόνια ο αριθμός τους αντιστοιχεί στον αριθμό αυτών που συνέβησαν τα 200 τελευταία χρόνια. (Morgan, 1972). Επομένως, δικαίως μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την εποχή μας ως «εποχή αλλαγής».

Με τον όρο αλλαγή νοείται η μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές ομάδες) σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001).

Ο Elliott (1990), ορίζει την αλλαγή ως ένα σύνθετο ψυχολογικό γεγονός που η ενέργειά του πρέπει να γίνει σεβαστή και να τύχει προσεχτικής διαχείρισης. Σύμφωνα με τον Mullins (1999), αλλαγή είναι μια διορθωτική επίδραση. Τα πάντα και όλοι υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές. Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη στην κοινωνική ζωή, και κατ' επέκταση στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Ειδικά για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, η ανάγκη για αλλαγή είναι πλέον επιτακτική (Bainbridge, 1996). Η έννοια της αλλαγής είναι πλέον συνώνυμη με το σταθερό τρόπο δραστηριοποίησης μέσα στις επιχειρήσεις (Appelbaum, St-Pierre & Glavas, 1998). Η διαδικασία της αλλαγής είναι μια διαδικασία συνεχούς ανανέωσης και επαναπροσδιορισμού της κατεύθυνσης, της στρατηγικής και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, προκειμένου να προσαρμοστεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στις απαιτήσεις των πελατών της (εσωτερικών και εξωτερικών) (Moran & Brightman, 2001). Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από Αμερικανική εταιρεία διοίκησης (American Management Association), έδειξε ότι στο 84% των αμερικανικών επιχειρήσεων εξελίσσεται τουλάχιστον μια μεγάλη οργανωσιακή αλλαγή, ενώ στο 46% πραγματοποιούνται τρεις ή και περισσότερες (Weber, 2001). Στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι αλλαγές αποτελούν μια επαναδιοργάνωση των ήδη υπάρχοντων δομών και φιλοσοφιών προκειμένου οι επιχειρήσεις να γίνουν πιο ανταγωνιστικές (Rieley & Rieley, 1999, West, 1989, Zeffane, 1996). Θεωρείται μάλιστα, ότι η αλλαγή για έναν οργανισμό είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιβίωσή του στο μέλλον. Μόνο οι οργανισμοί που είναι «πρωτοπόροι αλλαγής» στον τομέα τους μπορούν να διεκδικήσουν την αξίωση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του 21^{ου} αιώνα. Αυτή είναι η βασική πρόκληση και ο αγώνας που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Stiegelbauer, 1994). Ο οργανισμός που δεν

θέλει να ξεπεραστεί από τις τρέχουσες εξελίξεις, οφείλει να αλλάξει, σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του και κυρίως στην αντίληψη που έχει ο ίδιος για την έννοια της αλλαγής.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας δημιούργησε περισσότερες ευκαιρίες αλλά και περισσότερους κινδύνους για όλους, υποχρεώνοντας τις εταιρείες σε δραματικές μεταρρυθμίσεις όχι μόνο για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, αλλά και για να επιβιώσουν. Η παγκοσμιοποίηση με τη σειρά της, ωθείται από ισχυρότατες δυνάμεις που σχετίζονται με τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις διεθνείς οικονομικές ενοποιήσεις, την ωρίμανση των εγχώριων αγορών στα ανεπτυγμένα κράτη και την κατάρρευση πολλών κομμουνιστικών και σοσιαλιστικών καθεστώτων (Carnall, 1990, Kotter, 1996, Bainbridge, 1996) (σχήμα 1.1).

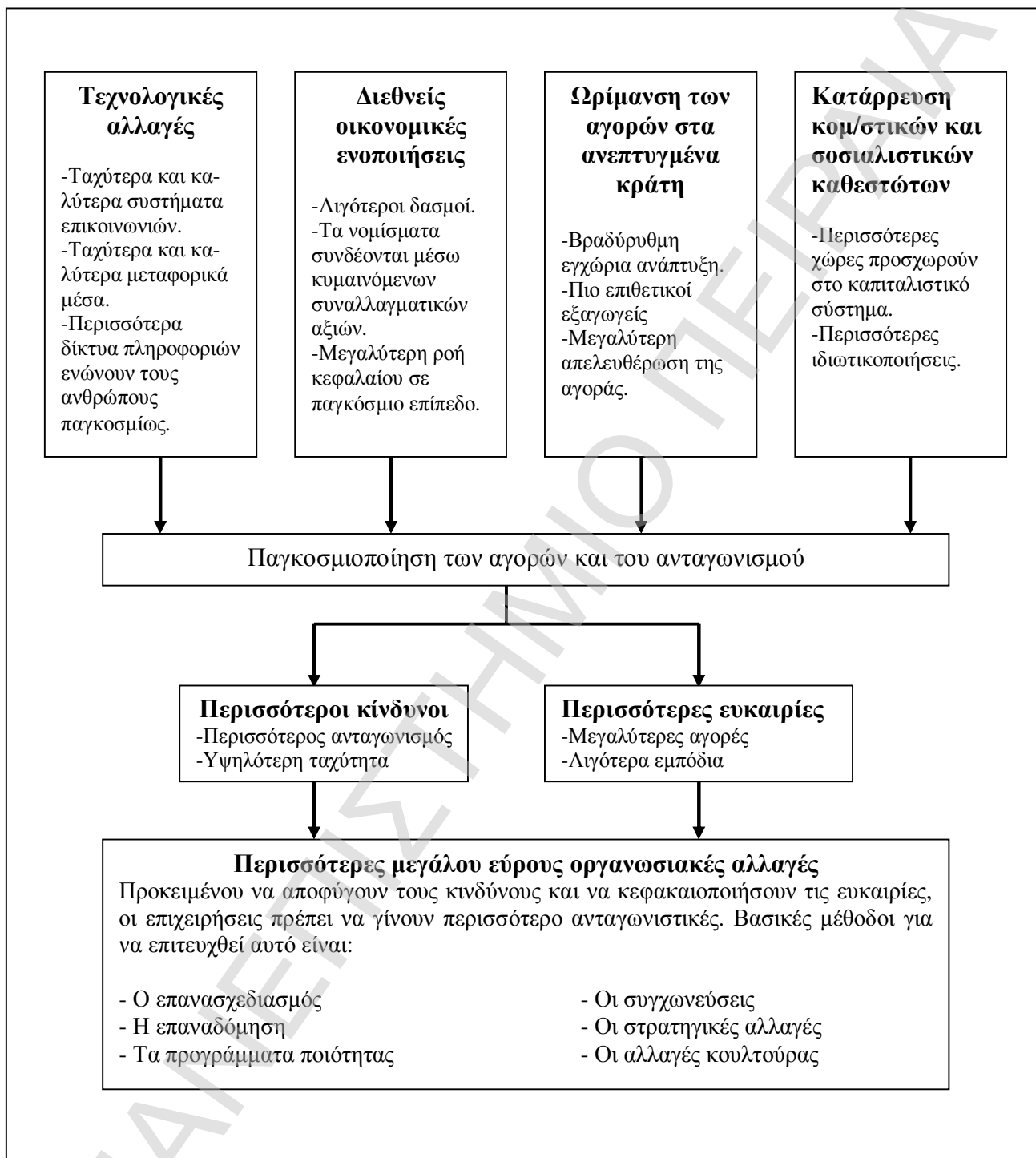
Από το σχήμα (1.1) γίνεται κατανοητό ότι μια πρόκληση για αλλαγή επιφυλάσσει απειλές αλλά και ευκαιρίες για έναν οργανισμό. Δεν είναι δηλαδή μόνο το γεγονός της αλλαγής αυτό καθαυτό που πρέπει να τονιστεί και να προσεχθεί, αλλά και ο τρόπος χειρισμού του. Ο χειρισμός αυτός θα καθορίσει αποφασιστικά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα «δει» τον εαυτό της μέσα και μετά από αυτήν τη διαδικασία. Οι δρόμοι που ανοίγονται είναι πιθανότατα πολλοί, οι βασικές όμως κατευθύνσεις είναι δύο: από τη μία η αλλαγή ιδωμένη ως ευκαιρία για εξέλιξη ή, από την άλλη, ιδωμένη ως απειλή.

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, άρχισε να απασχολεί τους επιστήμονες της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 1950 (Bamford & Forrester, 2003). Η σταθερότητα που χαρακτήριζε τον κόσμο των επιχειρήσεων στις δεκαετίες του '50 και του '60 αντικαταστάθηκε από τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης που επέβαλλαν οι νέες συνθήκες που επικράτησαν.

Στα χρόνια που ακολούθησαν, η γενική φιλοσοφία για την έννοια της αλλαγής ακολούθησε μια εξελικτική πορεία. Στη δεκαετία του 80' επικράτησε το «γραμμικό μοντέλο» (Fullan, 1985, Stiegelbauer, 1994). Οι επιχειρήσεις δεν προετοιμάζονταν για την αλλαγή. Το γεγονός της αλλαγής απλώς διαπιστωνόταν και αποτελούσε το ερέθισμα για να ενεργοποιηθεί ένας μηχανισμός αλυσιδωτών αντιδράσεων προκειμένου να αντιμετωπιστεί η νέα πραγματικότητα. Δεν υπήρχε σχεδιασμός και προγραμματισμός. Τα εμπόδια αντιμετωπιζόντουσαν και δεν προλαμβάνονταν. Η φιλοσοφία αυτή όμως, δημιουργούσε προβλήματα όπως υψηλό κόστος, καθυστερήσεις, κ.α. που προέκυπταν από την ελλιπή προετοιμασία.

Στη δεκαετία του 90', οι επιχειρήσεις διαπιστώνοντας τα προβλήματα του προηγούμενου μοντέλου, κινήθηκαν στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση. Δόθηκε μεγάλη έμφαση στον σχεδιασμό και στη μελέτη, με απώτερο στόχο τον ολοκληρωτικό έλεγχο της διαδικασίας. Αυτή η προσέγγιση, μολονότι κάλυπτε επαρκέστερα την έρευνα για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου και οδήγησε στην εμπάθυνση της γνώσης για την αλλαγή (Starling,

1984, Bent, Paauwe & Williams, 1999), συχνά προκαλούσε μεγάλες καθυστερήσεις με αποτέλεσμα η διαδικασία να ολοκληρώνεται άκαιρα.



Σχήμα 1.1: Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που καταδεικνύουν την ανάγκη για μεγάλες αλλαγές στις επιχειρήσεις. ΠΗΓΗ: Kotter, 1996, σελ.19

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

Η εξέλιξη της φιλοσοφίας για την έννοια της αλλαγής, οδήγησε αναπόφευκτα και στην εξέλιξη στα θέματα διοίκησης των επιχειρήσεων. Η εφαρμογή της νέας αντίληψης για την αλλαγή προϋποθέτει την εγκατάλειψη του παλαιού συγκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης και την υιοθέτηση ενός πιο ευέλικτου και πιο αποδοτικού μοντέλου. Η παλιά μορφή ιεραρχίας με την οργανωσιακή της πυραμίδα (όπου η ανώτατη ηγεσία βρισκόταν στην κορυφή), τις αυστηρές δομές που τοποθετούσαν τους ανθρώπους σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, με δύσκαμπτες και μονόδρομες διόδους επικοινωνίας και τις διαδικασίες που πραγματοποιούνταν με βάση ένα τυποποιημένο και γραφειοκρατικό μοντέλο, έπαυε να είναι αποδοτική. Μία νέα φιλοσοφία διοίκησης άρχισε να εφαρμόζεται από τους οργανισμούς και μαζί με αυτήν αναπτύχθηκε μία αναδόμηση των λειτουργιών τους. «Απελευθερώθηκε» το ανθρώπινο πνεύμα πέρα από τις ιεραρχίες. Σήμερα υπάρχουν ευέλικτες οργανωσιακές δομές που αναπτύσσουν κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων και δε στηρίζονται στην επιβολή της δύναμης. Δεν υφίσταται πλέον πυραμίδα, παρά «κύκλος», με την ανώτατη Διοίκηση να βρίσκεται στο κέντρο, δηλαδή σε θέση που της επιτρέπει να έρχεται σε επαφή και επικοινωνία με όλα τα συμμετέχοντα άτομα και να παρατηρεί όλες τις περιφερειακές δραστηριότητες. Αυτό έχει ως συνέπεια, την αποτελεσματικότερη διοίκηση της επιχείρησης-οργανισμού (Graetz, 2000, Hesselbein, 1996).

Η νέα χιλιετηρίδα είναι η εποχή των «επιταχυνόμενων αλλαγών» (Harrison, 1999) καθώς οι Διοικήσεις των οργανισμών προσπαθούν να αναλάβουν, να προβλέψουν, και ακόμα να δημιουργήσουν αυτά τα αυξανόμενα κύματα αλλαγών. Βασική επιδίωξη είναι η διασφάλιση ότι η επιχείρηση θα έχει μεγαλύτερη απόδοση μετά από κάθε αλλαγή. Με την ορθή πρόβλεψη και μελέτη, την επέκταση της δραστηριότητας, την υπεύθυνη διοίκηση, καθοδήγηση, υποστήριξη και εμπλοκή των ανθρωπίνων πόρων, οι Διοικήσεις μπορούν σταδιακά να έχουν περισσότερη πιθανότητα να πετύχουν μία αλλαγή με λιγότερη προσπάθεια.

1.2 Η εξίσωση και η αξιολόγηση της αναγκαιότητας της αλλαγής

Τις περιόδους των μετασχηματισμών και ανακατατάξεων στις επιχειρήσεις, επικρατεί κλίμα αμφιβολίας και ανασφάλειας. Υπάρχουν δισταγμοί για το αν η αλλαγή είναι η κατάλληλη επιχειρησιακή κίνηση, αν ο χρόνος που επιλέχθηκε είναι ο σωστός, ποιες είναι οι καταλληλότερες ενέργειες που θα οδηγούσαν σε επιτυχή αποτελέσματα, κ.α. Η εξίσωση της αλλαγής παρέχει ένα εργαλείο, προκειμένου να δοθούν αντικειμενικές απαντήσεις σε παρόμοια προβλήματα (Carnall, 1990). Εκφράζεται ως εξής:

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

όπου: *EC* είναι η ενέργεια (επιθυμία) για αλλαγή, *A* είναι η δυσαρέσκεια από την υπάρχουσα κατάσταση, *B* είναι ο βαθμός γνώσης των επόμενων βημάτων και *D* είναι το όραμα που μοιράζονται οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία της αλλαγής.

Οι τρεις παράγοντες που τροφοδοτούν την επιθυμία για δράση, την ενέργεια για αλλαγή (*A*, *B*, *D*), πρέπει να υπάρχουν ταυτόχρονα για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Η δυσαρέσκεια από την υπάρχουσα κατάσταση θα οδηγήσει στην επιθυμία για αλλαγή μόνο αν ταυτόχρονα υπάρχει γνώση και όραμα για την επικείμενη προσπάθεια. Χωρίς όραμα και γνώσεις, η δυσαρέσκεια οδηγεί σε απελπισία, απάθεια και απογοήτευση.

Προκειμένου να μπορέσει να αξιολογηθεί αντικειμενικά η αναγκαιότητα της αλλαγής χρησιμοποιούνται και άλλες σχέσεις. Η μελέτη της αξίας και της αναγκαιότητας της αλλαγής πραγματοποιείται μέσα από το πρίσμα μιας σωστής ανάλυσης της σχέσης «κόστους-οφέλους». Εξ' άλλου αυτό που αποκαλείται «σχέση αλλαγής» δεν είναι παρά μια σύγκριση μεταξύ του συνολικού κόστους από την εισαγωγή μιας αλλαγής και της διαφοράς μεταξύ του αντιλαμβανόμενου οφέλους που θα προκύψει από τη νέα κατάσταση και της αντιλαμβανόμενης αξίας που έχει προκύψει από την παρούσα κατάσταση.

Η ανωτέρω σχέση παρουσιάζεται ως εξής (R.C. Gilman, 1997):

αντιλαμβανόμενη αξία νέας κατάστασης	-	αντιλαμβανόμενη αξία παρούσας κατάστασης	>	αντιλαμβανόμενο κόστος από την αλλαγή
---	---	---	---	--

Επίσης, οι Beckherd και Harris (1987) σχετικά με το θέμα «σχέση αλλαγής» πρότειναν την παρακάτω εξίσωση (Gummer & McCallion, 1995):

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

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

Βασική προϋπόθεση για να επιζητήσει κάποιος μια αλλαγή είναι η ένταση του αισθήματος της μη-ικανοποίησης από την παρούσα κατάσταση, η θέλησή του να μεταβεί μελλοντικώς σε μία βελτιωμένη συνθήκη και η εκτίμησή του ότι η επιχειρούμενη αλλαγή δε θα επιφέρει αποδιοργάνωση και αποσύνθεση.

Το κόστος μπορεί να αναφέρεται και σε οικονομικούς, αλλά και σε ψυχολογικούς παράγοντες: στο χρόνο εκπαίδευσης, προσαρμογής στην νέα κατάσταση και στους νέους ρόλους, στο κόστος από την εισαγωγή καινούργιας τεχνολογίας ή εξοπλισμού και άλλα.

Μία επιχείρηση η οποία θεωρεί την αλλαγή ως καθοριστικό στοιχείο για τη βελτίωσή της, θα πρέπει να διαθέτει ένα μέρος από τον ετήσιο προϋπολογισμό της (συνήθως το 10 - 20% αυτού), για έξοδα που αφορούν επενδύσεις αναγκαίες για την εισαγωγή μιας αλλαγής. (Kanter, 1999).

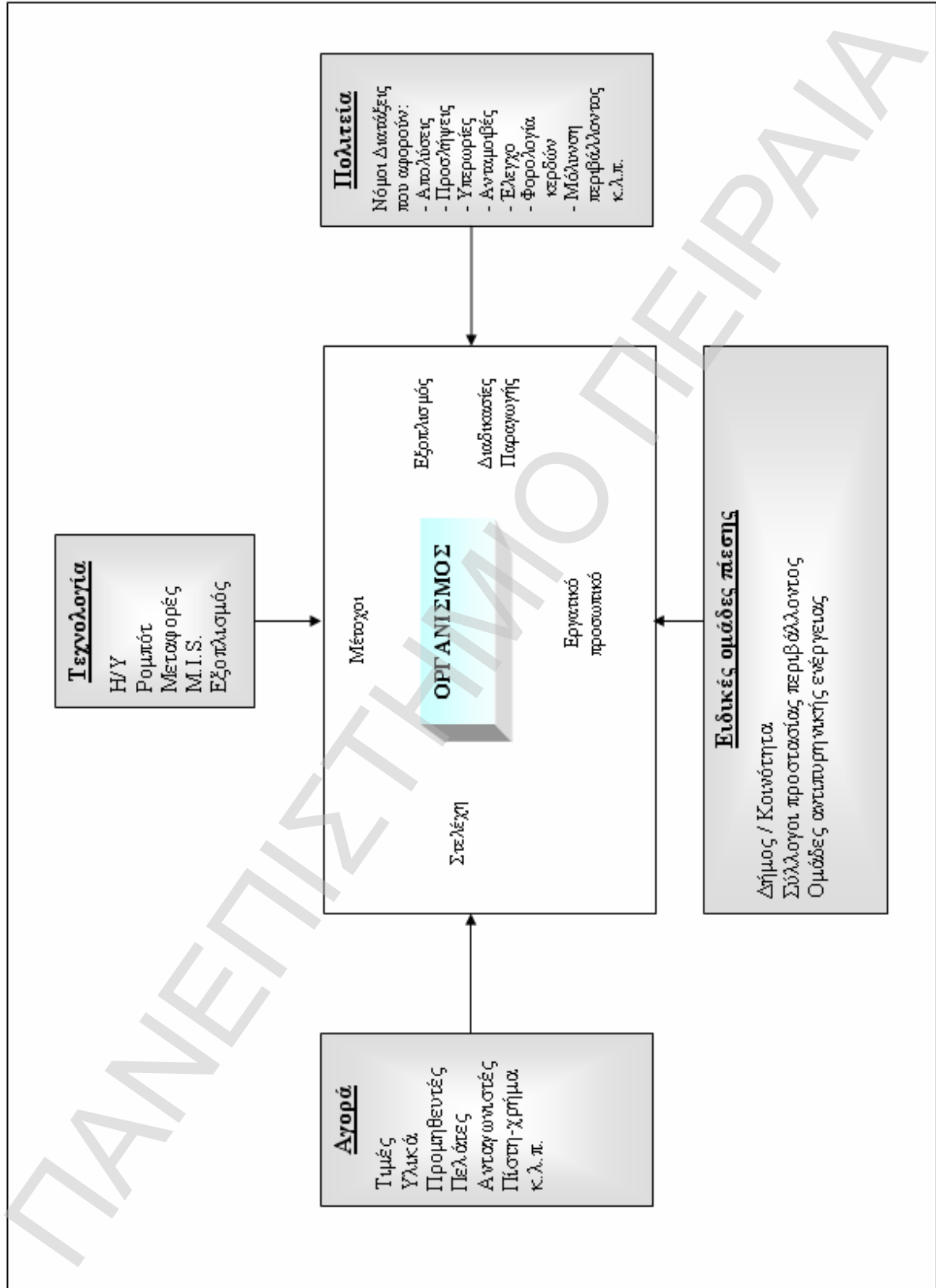
Είναι σκόπιμο να θεωρηθεί πως η αλλαγή αξίζει την προσπάθεια ή το κόστος επίτευξής της. Για να συμβούν τα παραπάνω θα πρέπει να υπάρχει ένας «φορέας της αλλαγής» που θα προσπαθήσει να δείξει τα αρνητικά της παρούσας κατάστασης, θα αναδείξει τα θετικά της μελλοντικής κατάστασης καθώς και θα προτείνει τους κατάλληλους τρόπους μέσω των οποίων θα μπορούσαν να υλοποιηθούν οι νέες ιδέες.

1.3 Τύποι και επίπεδα αλλαγής

Η αλλαγή σε μια επιχείρηση είναι φαινόμενο πολύμορφο και πολυσύνθετο. Διαπερνά όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της και κατά συνέπεια όλα τα επίπεδα λειτουργίας της σε διαφορετικό βαθμό και έκταση. Γι' αυτό τον λόγο είναι αναγκαίο να καθοριστούν από την αρχή όλοι οι τύποι της αλλαγής με διαφορετικό κάθε φορά κριτήριο.

Αρχικά, είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι όλων των τύπων οι αλλαγές, από όποιες πιέσεις κι' αν προκαλούνται, αφορούν είτε μεγάλης είτε μικρότερης κλίμακας επεμβάσεις που επιχειρούνται σε μια επιχείρηση (Χυτήρης, 2001). Για παράδειγμα, η αλλαγή οράματος, τεχνολογικής υποδομής, κάποια συγχώνευση, το άνοιγμα σε κάποια αγορά του εξωτερικού, η εισαγωγή πρωτοποριακών προγραμμάτων, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών, η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης για το προσωπικό, αφορούν τις μεγάλες αλλαγές. Ενώ η αλλαγή μιας μεθόδου, η εισαγωγή ή η κατάργηση ενός προϊόντος, η αγορά ενός νέου μηχανήματος, ο νέος καταμερισμός εργασιών σε ένα τμήμα, η ισχύς ελαστικού ωραρίου σ' ένα τμήμα αφορούν τις μικρότερες αλλαγές. Κατά κανόνα οι εντονότερες και οι συστηματικότερες προσπάθειες και μελέτες εστιάζονται στις μεγάλης κλίμακας αλλαγές. Αυτό συμβαίνει διότι, οι μεγάλης κλίμακας αλλαγές είναι δύσκολο να επιτευχθούν εξαιτίας της πολυπλοκότητας των αντικειμενικών εμποδίων αλλά και των αντιδράσεων στη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Ωστόσο, η διαχείριση και των μικρότερων σε κλίμακα αλλαγών, χρειάζεται επίσης υπευθυνότητα και σοβαρότητα προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Βασικό κριτήριο διαχωρισμού των αλλαγών είναι η προέλευσή τους. Σ' αυτή την περίπτωση οι αλλαγές διακρίνονται σε εξωτερικές (προερχόμενες από εξωγενείς, σε σχέση με την επιχείρηση, πιέσεις όπως για παράδειγμα διεθνείς πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές ανακατατάξεις) και εσωτερικές (ενδογενείς πιέσεις) (Mullins, 1999). Οι εξωτερικές αλλαγές, συχνά, είναι πολύ έντονες με αποτέλεσμα να επηρεάζουν ακόμα και καταστάσεις που, φαινομενικά, δείχνουν απομακρυσμένες και άσχετες (Gilgeous & Chambers, 1999). Κατά συνέπεια, είναι δυνατόν να προκαλέσουν ή και να επιβάλλουν εσωτερικές αλλαγές, επηρεάζοντας τελικά τη δομή της επιχείρησης. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι ο οργανισμός δεν αντιδρά μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στις απαιτήσεις - πιέσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα η μειωμένη παραγωγικότητα, η αναποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου, το μειωμένο ηθικό, θέματα κουλτούρας, κ.α. Χαρακτηριστικό είναι το Σχήμα 1.2 που ακολουθεί.



Σχήμα 1.2 : Δυνάμεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που ασκούν επίδραση στον Οργανισμό γ' αλλαγή
 ΠΗΓΗ: Χυτήρης, 2001, σελ 328

Επιπλέον, οι αλλαγές μπορεί να διαχωριστούν σε: Σταδιακές, και Ριζικές (Huber & Glick, 1992, Dent, 1990). Τα χαρακτηριστικά και οι διαφορές αυτών των δύο τύπων φαίνονται στον Πίνακα (1.1):

Πίνακας 1.1: Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών

Σταδιακές αλλαγές		Ριζικές αλλαγές
Συνεχής βελτίωση	↔	Εφαρμογή νεωτερισμών
Επηρεασμός ορισμένων τμημάτων του οργανισμού	↔	Μετασχηματισμός ολόκληρου του οργανισμού
Ταυτόχρονη χρήση παλιών και νέων δομών και λειτουργιών	↔	Δημιουργία νέας δομής και τρόπου διοίκησης
Τεχνολογική βελτίωση	↔	Εφαρμογή εντελώς νέων τεχνολογιών
Βελτίωση προϊόντων	↔	Νέα προϊόντων Νέες αγορές

Ο Todd, (1999) διευρύνει λίγο τη διάκριση αυτή των αλλαγών εστιάζοντας στην έκταση, τη συχνότητα και την ένταση εμφάνισής τους. Έτσι λοιπόν οι αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε:

- Αλλαγές συνεχούς βελτίωσης, (συνήθεις- μικρές αλλαγές).
- Σταδιακές αλλαγές, (μέτριας δυσκολίας και σημαντικότητας).
- Ριζοσπαστικές αλλαγές, (που συνήθως επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον).

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα (1.1), οι σταδιακές αλλαγές συνήθως περιλαμβάνουν προσπάθειες για την αναβάθμιση ήδη υπάρχοντων συστημάτων, προϊόντων, τεχνολογίας, λειτουργιών και άλλα. Κατά τις ριζικές αλλαγές, από την άλλη, χαρακτηριστική είναι η εφαρμογή νεωτερισμών και καινοτομιών, που συχνά συνοδεύονται από την κατάργηση παλαιότερων δομών, προϊόντων και τρόπων διοίκησης.

Επιπλέον, ένα βασικό κριτήριο για τον διαχωρισμό των αλλαγών, είναι η δυνατότητα αντίδρασης της επιχείρησης και η ετοιμότητά της στις ενδεχόμενες προκλήσεις και πιέσεις που προέρχονται είτε από το εξωτερικό, είτε από το εσωτερικό περιβάλλον (Χυτήρης, 2001).

Με βάση αυτό το κριτήριο οι αλλαγές διακρίνονται στους εξής τύπους:

- Επιβαλλόμενες ή απρογραμμάτιστες. Σε αυτόν τον τύπο αλλαγών, η αντίδραση του οργανισμού είναι μηδαμινή ή ανύπαρκτη. Αυτό συμβαίνει διότι, επιβάλλεται στον

οργανισμό να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο που κάποιοι άλλοι έχουν ήδη προδιαγράψει, π.χ. πολιτεία, γενικός διευθυντής, κ.λ.π.

- Φυσιολογικές ή αναμενόμενες (Προγραμματισμένες). Αυτός ο τύπος αλλαγών δεν φαίνεται να ξαφνιάζει τον οργανισμό, ο οποίος την περιμένει και την επιδιώκει, ως αποτέλεσμα κάποιας προγραμματισμένης προσπάθειας, π.χ. διεύρυνση μεριδίου αγοράς, εξέλιξη υφισταμένου σε προϊστάμενο, κ.λ.π.
- Διαπραγματεύσιμες. Σε αυτήν την περίπτωση, δεν υπάρχει σταθερή αντίδραση. Είναι διαπραγματεύσιμη και η αντίδραση του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή, αλλά και η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητά της. Π.χ. δημιουργία ειδικών ομάδων έργου, δημιουργία καντίνας προσωπικού, κύκλοι ποιότητας, τρόπος συμμόρφωσης προς φορολογικές διατάξεις, κ.λ.π.

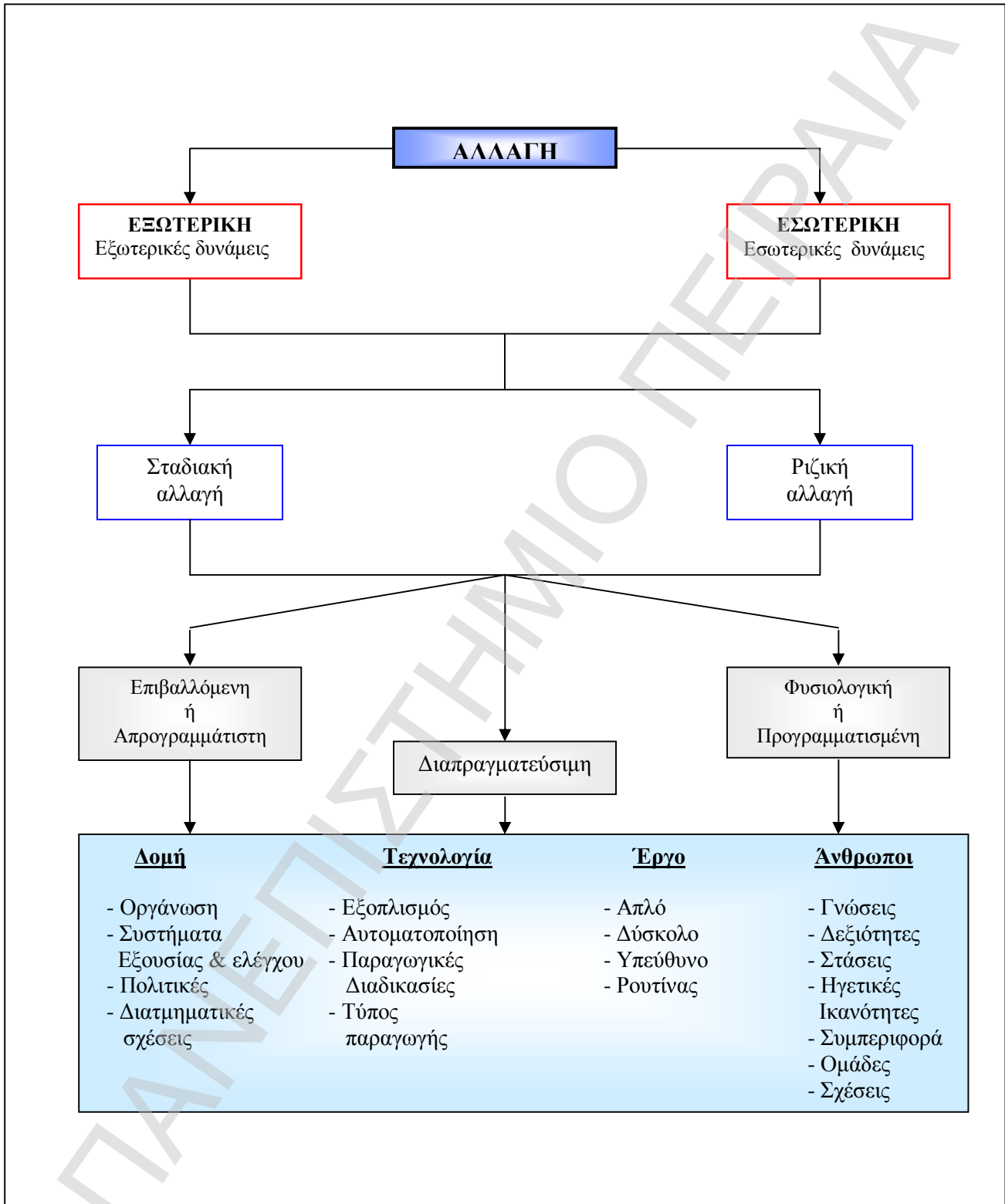
Γενικά οι αλλαγές που συμβαίνουν στις επιχειρήσεις αφορούν κυρίως δύο βασικά επίπεδα (Mullins, 1999):

(α) Το σύστημα παραγωγής και ό,τι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζομένους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση εργοστασίου, παραγωγή νέου προϊόντος, μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών, κ.α). Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές στο συγκεκριμένο επίπεδο επηρεάζουν τρεις βασικούς παράγοντες:

- Τον παράγοντα δομής, που περιλαμβάνει ό,τι αφορά τη δομή, τις διαδικασίες και τη συγκρότηση του οργανισμού. Π.χ. πολιτικές διαδικασίες, διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας, κ.λ.π.
- Τον τεχνολογικό παράγοντα (τεχνολογία), που περιλαμβάνει ό,τι αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία και τις εγκαταστάσεις.
- Τον παράγοντα έργο, που περιλαμβάνει τον τρόπο προετοιμασίας, σχεδιασμού, προγραμματισμού και οργάνωσης κάθε έργου π.χ. έργο ρουτίνας, απαιτεί πολλές και εξειδικευμένες γνώσεις, απαιτεί υψηλή ευθύνη, κ.λ.π.

(β) Το σύστημα-ανθρώπινος παράγοντας που περιλαμβάνει ό,τι αφορά τους εργαζομένους και γενικά τους ανθρώπινους πόρους, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως η τεχνική τους επάρκεια, οι ικανότητες επικοινωνίας, η στάση τους απέναντι στην εργασία ή τους προϊσταμένους, το σύστημα προαγωγών, η διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, η εκπαίδευση προσωπικού, οι ανταμοιβές, οι μειώσεις προσωπικού, κ.α. (Χυτήρης, 2001).

Κατατοπιστικό και συγκεντρωτικό είναι το Σχήμα (1.3) που ακολουθεί.



Σχήμα 1.3 : Τοπολογία και επίπεδα αλλαγών

ΠΗΓΗ:Χυτήρης,,2001,σελ.330 (τροποποιημένο)

1.4 Σκοπός εισαγωγής αλλαγών

Οι περισσότερες προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές επιχειρούνται προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ή τις ευκαιρίες που έχουν ήδη παρουσιαστεί στο εξωτερικό περιβάλλον. Από την άλλη, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει προβλέψει τη μεταβολή κάποιας κατάστασης και προσπαθεί να προσαρμοστεί ανάλογα για να την αντιμετωπίσει με επιτυχία (Mullins, 1999).

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

- § Εμπορικοί σκοποί: Οι οποίοι περιλαμβάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζονται για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (αύξηση του μεριδίου αγοράς, άνοιγμα σε νέες αγορές, κ.α).
- § Τεχνολογικοί σκοποί: Οι οποίοι περιλαμβάνουν τις ενέργειες για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση και αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης και στην αύξηση της παραγωγικότητας (υιοθέτηση και εξοικείωση με νέα τεχνολογία, κ.α).
- § Καινοτομικοί σκοποί: Οι σκοποί αυτοί προσφέρουν την ευκαιρία για κάτι νέο στον οργανισμό ή την αγορά. Περιλαμβάνουν τις ενέργειες που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για να ανανεωθεί και να εκσυγχρονιστεί. Συχνά οι σκοποί αυτοί δεν είναι επιβεβλημένοι από εξωτερικές πιέσεις, αλλά εκφράζουν τη φιλοσοφία και φιλοδοξία της επιχείρησης να πρωτοπορεί (συμμόρφωση με κοινωνικές και νομικές επιταγές, επίτευξη κοινωνικής αποδοχής, κ.α).
- § Οργανωσιακοί σκοποί: Οι οποίοι περιλαμβάνουν τις κατάλληλες ενέργειες για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Στόχο έχουν την αύξηση της αποδοτικότητας και τον εντοπισμό ταλαντούχων ατόμων που θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν επιτυχώς για να μπορέσουν να υλοποιήσουν το όραμα της επιχείρησης (αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, αποτροπή αποχώρησης χρήσιμων στελεχών-συνεργατών, αύξηση του βαθμού παρακίνησης, κ.α).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

2.1 Στάδια της διαδικασίας της αλλαγής

Η διαδικασία θεμελίωσης και σταθεροποίησης μιας αλλαγής είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία. Ένας από τους λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι το γεγονός ότι προκειμένου να ολοκληρωθεί, περνάει από τρία βασικά στάδια στο καθένα από τα οποία εμφανίζονται διαφορετικά προβλήματα που απαιτούν ξεχωριστή αντιμετώπιση (Church, Javotch & Waclawski, 1996, Bridges Mitchell, 2000, Elrod II & Tippett, 2002).

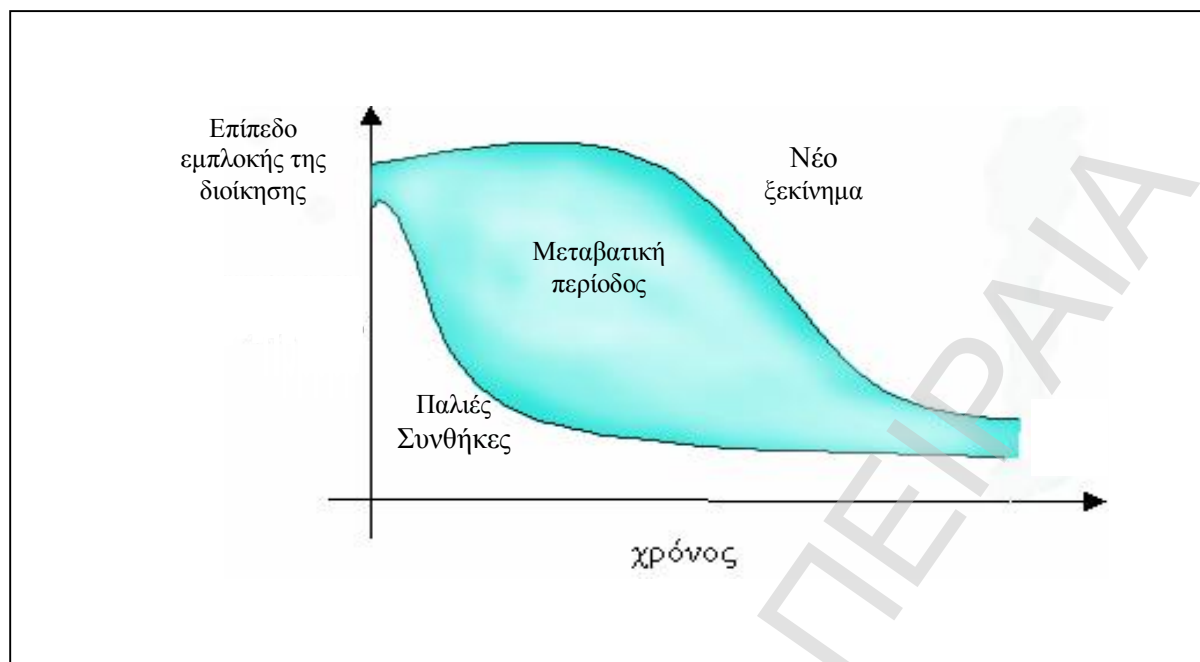
Σύμφωνα με τον Lewin (1958), η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να περιγραφεί με μεγάλη ακρίβεια από τα ακόλουθα στάδια:

Το πρώτο από αυτά περιλαμβάνει το «ξεπάγωμα» ή αποδέσμευση (“unfreezing”) από την υπάρχουσα κατάσταση (status quo). Είναι το στάδιο κατά το οποίο επιχειρούνται τα πρώτα βήματα της αλλαγής· επισημαίνεται η αναγκαιότητά της και αποφασίζεται η δραστηριοποίησή της προς αυτήν την κατεύθυνση. Η παρουσία της Διοίκησης στο στάδιο αυτό οφείλει να είναι έντονη και υποστηρικτική, προκειμένου να μεταδώσει στους εργαζομένους την ασφάλεια και την άνεση που χρειάζονται για να συνεργαστούν.

Το δεύτερο στάδιο αποκαλείται «δράση» (“movement”) ή «μεταβατική περίοδος» και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να γίνει η μετάβαση από την παλιά κατάσταση στην καινούργια (Katz & Kahn, 1978). Κατά την περίοδο αυτή, οι εμπλεκόμενοι συνειδητοποιούν τι ακριβώς περιλαμβάνει ο όρος «αλλαγή». Μαθαίνουν, για παράδειγμα, ποια είναι η νέα τους θέση, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους, το νέο εργασιακό τους περιβάλλον, κ.α. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι αυτή η φάση της διαδικασίας είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη. Στη περίοδο αυτή θα γίνει η σύγκριση με την παλιά κατάσταση και είναι αναμενόμενη η εμφάνιση αντίστασης προς τη διαδικασία της αλλαγής. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη οργανωμένης αντιμετώπισης και στήριξης από τη Διοίκηση.

Το τελευταίο στάδιο αποκαλείται «πάγωμα» (“refreezing”) ή επαναδέσμευση και περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να σταθεροποιηθεί η νέα κατάσταση και να διαφυλαχθεί η λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητά της. Ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης είναι εμφανώς περιορισμένος σε σχέση με τα δύο προηγούμενα στάδια, παραμένει όμως εξίσου σημαντικός για να μπορέσει να παγιωθεί η νέα κατάσταση και να αποφευχθούν φαινόμενα υποτροπής.

Στο Σχήμα (2.1) που ακολουθεί απεικονίζεται ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης στα τρία βασικά στάδια της διαδικασίας της αλλαγής.



Σχήμα 2.1: Ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης κατά τη διαδικασία αλλαγής.
 ΠΗΓΗ: Bridges & Mitchell, (2000)

Ο Schein (1987), βασιζόμενος στο μοντέλο του Lewin, επιχειρεί μια διαφορετική προσέγγιση της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής.

Σύμφωνα μ' αυτόν, «ξεπάγωμα» είναι η διαδικασία κατά την οποία δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες και κίνητρα για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Γενικά τρεις είναι οι ενέργειες που προτείνει για την επίτευξη αυτού:

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

Το δεύτερο βήμα κατά τον Schein είναι πολύ κοντά στο αντίστοιχο μοντέλο του Lewin. Το ονομάζει «μετάβαση» (*changing*) ή «γνωστική ανακατασκευή» (*cognitive restructuring*). Είναι η διαδικασία κατά την οποία παρέχεται η κατάλληλη βοήθεια στους εργαζομένους προκειμένου να επιτευχθεί η ουσιαστική τροποποίηση της σκέψης και της δράσης τους. Αυτό, όπως αναφέρεται στη μελέτη του, είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με την εναλλαγή των

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

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

Το ζήτημα της διαδικασίας της αλλαγής απασχόλησε διάφορους μελετητές. Υπήρξαν πολλές διατυπώσεις και προσεγγίσεις, διάφορες ονομασίες και μοντέλα που όλα τους όμως κράτησαν το ίδιο σχήμα, δηλαδή την αντιμετώπιση της διαδικασίας της αλλαγής ως ένα ενιαίο έργο τριών σταδίων (Kanter, Stein & Jick, 1992). Ακολουθεί συγκεντρωτικός Πίνακας.

Πίνακας 2.1 : Μοντέλα διαδικασίας αλλαγής
 ΠΗΓΗ: Kanter, Stein & Jick, 1992, σελ. 376 (τροποποιημένο)

ΜΟΝΤΕΛΟ	Δ Ι Α Δ Ι Κ Α Σ Ι Α			
Lewin (1947)	Ξεπάγωμα		Μετάβαση	Πάγωμα
Backhard & Harris (1977)	Παρούσα κατάσταση		Μεταβατικό στάδιο	Μελλοντικό στάδιο
Beer (1980)	Δυσaréσκεια	X	Διαδικασία	X Μοντέλο
Kanter (1983)	Εγκατάλειψη της παράδοσης		Στρατηγικές αποφάσεις και κινητήρια δύναμη	Δράση και προσπάθεια για σταθεροποίηση
Tichy & Devanna (1986)	Ξύπνημα		Κινητοποίηση	Ενίσχυση
Schein (1987)	Ξεπάγωμα		Αλλαγή	Πάγωμα
Nadler & Tushman (1989)	Ενεργοποίηση		Όραμα	Ενδυνάμωση

2.2 Σχεδιασμός αλλαγής

«Ο σχεδιασμός της στρατηγικής αλλαγής (*strategic change*) αποτελεί τέχνη» (Leigh, 1991). Τα νούμερα, οι γραφικές παραστάσεις και οι αναλύσεις μόνες τους δεν αρκούν.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πρέπει να επινοηθούν και να εφαρμοστούν νέοι τρόποι οργάνωσης, δομής και λειτουργίας μιας επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό και να λειτουργήσει ο νέος τρόπος οργάνωσης και δράσης, είναι αναγκαίο να αναδιαρθρωθούν θεμελιώδεις τομείς του όλου συστήματος, όπως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι διαδικασίες λειτουργίας και ο τρόπος διοίκησης. Ο αριθμός των διάφορων παραμέτρων που εμπεριέχονται σε αυτούς τους τομείς και που είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη, είναι τόσο μεγάλος, που καθιστά τη διαδικασία της αλλαγής ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα.

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας της αλλαγής, αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για να αντιμετωπιστεί η πολυπλοκότητα του έργου και το άγχος που αυτή προκαλεί. Ο σχεδιασμός θέτει ένα πρόγραμμα δράσης, περιγράφει, συστηματοποιεί και οργανώνει τους νέους τρόπους ενεργοποίησης και συνθέτει τις διάφορες πληροφορίες με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων (Heathfield, 2001).

Υπάρχουν τρία βασικά στάδια σε κάθε σχεδιασμό αλλαγής:

§ Η διάγνωση

Στο στάδιο αυτό γίνεται αναγνώριση της παρούσας κατάστασης, καθώς επίσης και επιλογή της επιθυμητής τελικής κατάστασης.

Οι αποφάσεις που περιλαμβάνονται σε αυτό το στάδιο αφορούν τις εξής ερωτήσεις:

- Πόσο μεγάλη θα είναι η αλλαγή; (έκταση)
- Πόσο γρήγορα θέλουμε να κινηθούμε προς την τελική κατάσταση; (χρόνος)

Για τον ορισμό της επιθυμητής τελικής κατάστασης οι εταιρείες απευθύνονται σε εξωτερικούς συμβούλους ή βασίζονται στις ικανότητες της Διοίκησης (Kanter, Stein & Jick, 1992).

§ Οι προτάσεις

Στο στάδιο αυτό προτείνονται και μελετούνται διάφορες ενέργειες και αλλαγές για να επιτύχει η επιχείρηση το στόχο της. Είναι απαραίτητο να υπάρξει ειδικός σχεδιασμός όπου θα ληφθούν υπόψη τα εμπόδια και οι ευκαιρίες που προκύπτουν από κάθε

εναλλακτική πρόταση για να υπάρξει μια πιο ολοκληρωμένη εποπτεία του όλου θέματος. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να γίνει ειδική πρόβλεψη για την αντίδραση των ανθρώπων κατά την επιδιωκόμενη τελική κατάσταση.

§ Η απόφαση

Στο στάδιο αυτό παίρνονται οι οριστικές αποφάσεις σε σχέση με τον τελικό τρόπο δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Ύστερα από μελέτη των εναλλακτικών προτάσεων, αποφασίζεται η πλέον συμφέρουσα για την επιχείρηση λύση και σταθεροποιείται ένα σχέδιο δράσης το οποίο πλέον αποτελεί οδηγό.

Ο σχεδιασμός είναι βασικό μέρος-στάδιο της διαδικασίας της αλλαγής, γιατί βοηθάει (Bainbridge, 1996):

- στην επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα κινηθεί και θα λειτουργήσει η επιχείρηση στο μέλλον.
- στην αποκωδικοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων, κάνοντάς τις απτές, συγκεκριμένες, ορατές και διαχειρίσιμες.
- στην απόφαση για το ποιες αλλαγές και σε τι έκταση πρέπει να γίνουν.
- στον καθορισμό του τρόπου και του ρυθμού με τον οποίο το σχέδιο θα γίνει πραγματικότητα.
- στην ελαχιστοποίηση του ρίσκου, ελέγχοντας το πλήθος των αλλαγών, μικρότερης κλίμακας, που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να ολοκληρωθεί το σύνολο της διαδικασίας.
- στην κατανόηση των επιπτώσεων της κάθε αλλαγής.

Ο σχεδιασμός εξασφαλίζει ότι οι διάφορες ενέργειες που συνιστούν το μεγάλο έργο της αλλαγής θα πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο και συντονισμένο. Αν αυτό δεν επιτευχθεί, όλες οι προσπάθειες θα γίνουν μάταια δημιουργώντας σύγχυση και χάος. Τέλος, βοηθά σε περιπτώσεις μελλοντικών προσπαθειών για αλλαγή, προσφέροντας ιχθυλασιμότητα στη διαδικασία. Αυτό συμβαίνει διότι δίνει ακριβή εικόνα της επιχείρησης, του επιδιωκόμενου στόχου και του τρόπου αντιμετώπισης της κατάστασης.

2.3 Υλοποίηση της αλλαγής

Ο βασικός στόχος του σταδίου της υλοποίησης είναι η αναζήτηση και η ανάδειξη του τρόπου δράσης που θα επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με το μικρότερο δυνατό κόστος (Vracking, 1995). Σύμφωνα με τους Fullan και Pomfret (1977), ο σκοπός της υλοποίησης περιγράφεται ως η μεγιστοποίηση του βαθμού στον οποίο το αποτέλεσμα του σταδίου της υλοποίησης, αντιστοιχεί και συναντά τις προσδοκίες του σχεδιασμού. Αυτό που έχει σημασία δεν είναι η ανάπτυξη σχεδίων και η μελέτη καινοτομιών, αλλά η πραγματοποίηση της αρχικής επιδίωξης (Vracking, 1995).

Κατά το συγκεκριμένο στάδιο πραγματοποιούνται τα απαραίτητα βήματα προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς το όραμα της αλλαγής. Είναι το σημείο όπου οι προτάσεις τα σχέδια και τα λόγια, που ειπώθηκαν κατά τον σχεδιασμό, μετατρέπονται σε πράξεις καθημερινής βάσης. Αυτό που είναι σκόπιμο να επιδιωχθεί κατά την υλοποίηση, είναι η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης της γνώσης και των μεθόδων που αναπτύχθηκαν, ακόμα και για μελλοντικά σχέδια και απαιτήσεις (Carnall, 1990). Είναι σημαντικό, δηλαδή, το κόστος και η προσπάθεια που καταβάλλονται στο στάδιο της υλοποίησης να έχουν επενδυτικό χαρακτήρα, και να θεμελιώνουν γερές βάσεις που δεν θα χρειάζονται επανεξέταση.

Η υλοποίηση είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και αποτελείται από διάφορα επιμέρους στάδια. Σε καθένα από αυτά είναι δυνατόν να εμφανιστούν προβλήματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται εγκαίρως και να γίνονται οι αναγκαίες τροποποιήσεις. Έρευνα των Corboy & O'Corrbui, (1999) έδειξε, ότι το 70% των μελετών και σχεδίων για αλλαγή αποτυγχάνουν στο στάδιο της υλοποίησης (Sterling, 2003). Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη και διάγνωση των προβλημάτων αυτών, καθώς και για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους.

2.3.1 Τεχνικές εισαγωγής αλλαγών

Σύμφωνα με τον Drucker «ένα από τα κυριότερα στάδια της αλλαγής είναι το να μετατρέψεις τα λόγια σε πράξεις». Με τον όρο τεχνικές εισαγωγής αλλαγών, νοούνται όλες εκείνες οι πρακτικές που διευκολύνουν την εύρυθμη εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής σε μία επιχείρηση.

§ Ανάλυση Δυνάμεων πεδίου (Force Field Analysis)

Η ανάλυση δυνάμεων πεδίου είναι μια τεχνική ανάλυσης που αναπτύχθηκε από τον Kurt Lewin (1951), πρωτοπόρο των κοινωνικών επιστημών. Χρησιμοποιείται, εδώ και πολλές δεκαετίες, για την ανάλυση σύνθετων καταστάσεων και θεωρείται ένα πολύτιμο εργαλείο διοίκησης. Οι υποστηρικτές της, τη θεωρούν κατανοητή, εύκολη στη χρήση και αποτελεσματική.

Η τεχνική βασίζεται στην αρχική θεώρηση ότι κάθε σύστημα βρίσκεται σε μια κατάσταση ισορροπίας. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι βρίσκεται σε μια στατική κατάσταση, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα αλλαγής. Στην πραγματικότητα επικρατεί μια δυναμική ισορροπία μεταξύ ενός συνόλου αντιτιθέμενων δυνάμεων που έχουν ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του status quo.

Κάποιες δυνάμεις ενεργούν προς την επίτευξη ενός σκοπού, προκαλώντας την αλλαγή (δυνάμεις προώθησης) ενώ άλλες αντιτίθενται σε αυτήν (δυνάμεις αντίστασης) (Χυτήρης, 2001). Υπάρχουν δύο τρόποι, που μερικές φορές δρουν συμπληρωματικά, για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Η αλλαγή συμβαίνει μόνο όταν πληρείται τουλάχιστον μία από τις παρακάτω δύο συνθήκες:

- Ελάττωση δυνάμεων αντίστασης (αρνητικές δυνάμεις).
- Ενίσχυση προωθητικών δυνάμεων (θετικές δυνάμεις).

Μερικές φορές είναι ευκολότερο να ενισχυθούν οι θετικές δυνάμεις που αποσκοπούν στην επίτευξη του στόχου. Αν αυτό είναι αδύνατο, γίνεται προσπάθεια να μειωθεί η επίδραση των δυνάμεων που αντιστέκονται. Όταν η ισορροπία των δύο δυνάμεων διαταραχθεί με οποιονδήποτε τρόπο, συμβαίνει η αλλαγή, η οποία πραγματοποιείται προς την επίτευξη ή όχι του αρχικού στόχου. Ο Lewin (1951) πρότεινε τη μείωση των αρνητικών δυνάμεων, παρά την ενίσχυση των θετικών. Αυτή η σκέψη βασιζόταν στην λογική κατά την οποία, οι ενισχυμένες δυνάμεις προώθησης, θα προκαλούσαν την αντίστοιχη αύξηση των δυνάμεων αντίστασης, προκειμένου να διατηρηθεί το status quo και επομένως η κατάσταση θα γινόταν πιο δύσκολα ελέγξιμη (Dunne, 1996). Η διαχείριση της κατάστασης είναι ιδιαίτερα σύνθετη και ευαίσθητη, για τον λόγο αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

Η μέθοδος Force Field Analysis είναι ένας συνδυασμός προσδιορισμού του προβλήματος ή της κατάστασης και ανασκόπησης των θετικών και αρνητικών δυνάμεων που

την επηρεάζουν. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής ακολουθεί τα παρακάτω στάδια (Carnall, 1990):

Στάδιο 1: Αρχικά προσδιορίζεται το πρόβλημα. Περιγράφεται η υπάρχουσα κατάσταση, με τα θετικά και τα αρνητικά σημεία της και καθορίζεται ο στόχος, δηλαδή η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.

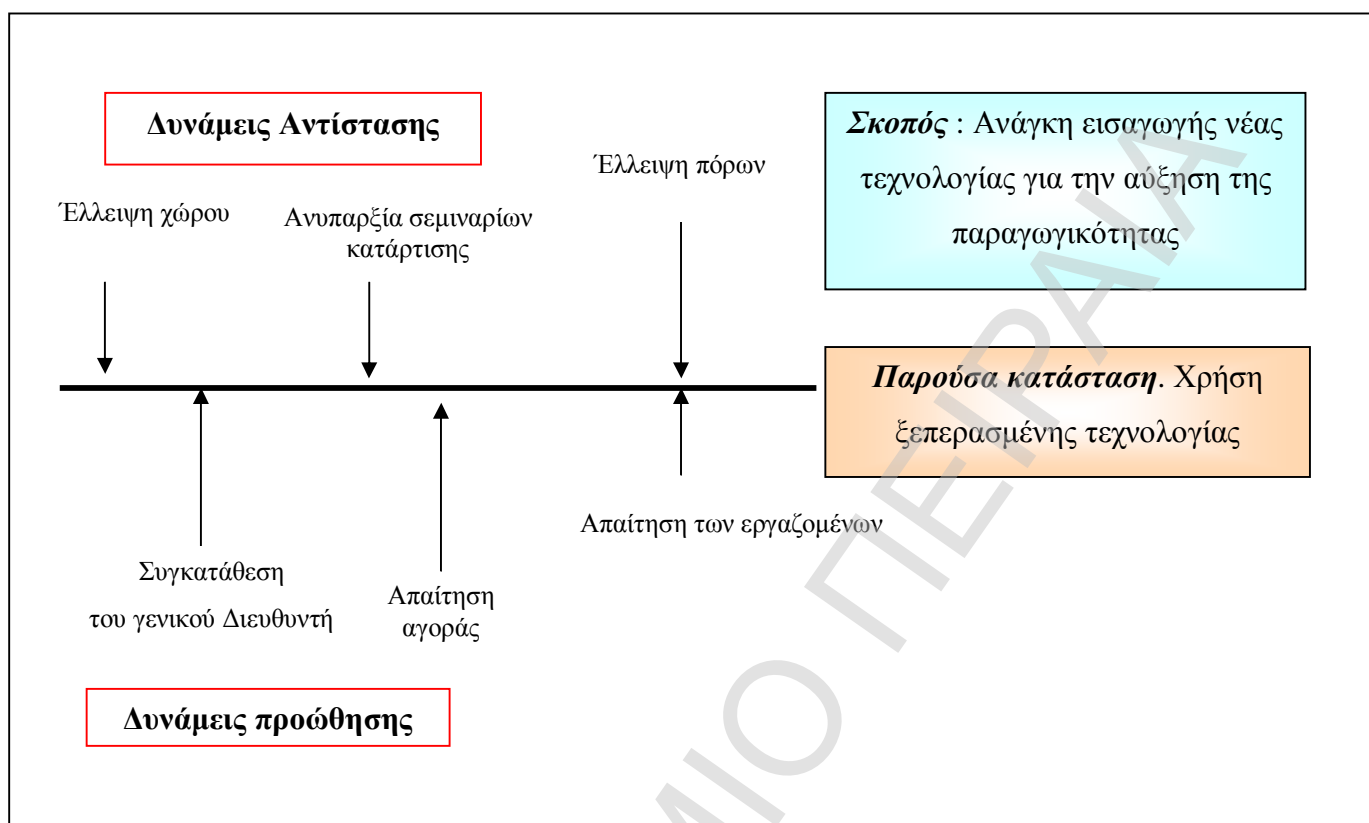
Στάδιο 2: Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι δυνάμεις που δρουν υπέρ και κατά του στόχου, της επιθυμητής αλλαγής. Οι δυνάμεις αυτές είναι δυνατό να ασκούνται από τους εργαζομένους, από εξωτερικούς παράγοντες ή και να ορίζονται από άλλους παράγοντες όπως ο χρόνος, το κόστος, ο χώρος, κ.α. Συνήθως κατά την ανάλυσή τους τοποθετούνται σε ένα διάγραμμα, όπου απεικονίζονται τα δύο είδη δυνάμεων, η υπάρχουσα κατάσταση και η επιθυμητή κατάσταση. Στο σχήμα, το μήκος των βελών που αντιπροσωπεύει κάθε δύναμη, αντικατοπτρίζει την ένταση της συγκεκριμένης δύναμης. (Σχήμα 2.2).

Στάδιο 3: Κατόπιν εντοπίζονται οι πιο σημαντικές δυνάμεις. Και από τη μία, καθορίζονται οι κατάλληλες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να αντιμετωπιστεί ή να περιοριστεί κάθε δύναμη αντίστασης και από την άλλη προσδιορίζονται οι ενέργειες που θα βοηθούσαν στην ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων δυνάμεων προώθησης ή ακόμα και στη δημιουργία νέων.

Στάδιο 4: Στο στάδιο αυτό αποφασίζεται ο τρόπος δράσης. Η επιλογή της δύναμης στην οποία θα κριθεί να γίνει επέμβαση, είναι επιλογή κρίσιμης σημασίας. Θα πρέπει να επιλεγεί η δύναμη αυτή η οποία θα επιδέχεται ευκολότερα οποιαδήποτε αλλαγή (ασθενής δύναμη), αλλά επίσης θα μπορεί να παρέχει τα καλύτερα αποτελέσματα. Είναι σκόπιμο, η δύναμη αυτή να προκαλεί τη μικρότερη δυνατή αντίσταση στους ανθρώπους αλλά και τη μικρότερη δυνατή διαταραχή στο σύστημα.

Η καθιέρωση-παγίωση της νέας κατάστασης ως νέο σημείο ισορροπίας και λειτουργίας της επιχείρησης και η εξασφάλιση της διατήρησης της νέας αυτής κατάστασης αποτελεί επίσης κομμάτι της FFA και μάλιστα ένα από τα δυσκολότερα.

Η επιτυχία της FFA καθορίζεται από την ποιότητα και πληρότητα της προετοιμασίας και ανάλυσης του προβλήματος κατά την εφαρμογή της. Αν παραλειφθεί, για παράδειγμα, κάποια δύναμη, είναι πολύ πιθανό να επηρεαστεί στη συνέχεια μια λάθος δύναμη, και επομένως να μην υπάρχει αντιπροσωπευτική παρουσίαση της κατάστασης που επιχειρείται να απεικονιστεί. Επομένως, οι τελικές προσπάθειες και κρίσεις θα είναι άσκοπες και αναποτελεσματικές.



Σχήμα 2.2 : Παράδειγμα εφαρμογής της Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου

§ Διοίκηση μέσω περιήγησης (management by walking around)

Η περιήγηση αντιπροσώπου της Διοίκησης στην επιχείρηση, η επαφή του με τον κόσμο, η απόκτηση ίδιας αντίληψης για το τι συμβαίνει πραγματικά, η συνειδητοποίηση των συνθηκών, των συναισθημάτων των εργαζομένων και της λειτουργίας της επιχείρησης αποτελεί μία από τις πλέον αποδεκτές τεχνικές διοίκησης. Αναφέρεται με διάφορα ονόματα όπως: «walking the shop floor, staying in touch, keeping a management profile, management by walking around (MBWA)».

Όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο σημαντικότερη είναι αυτή η τεχνική. Σε γενικότερο πλαίσιο περιλαμβάνει την επαφή της Διοίκησης όχι μόνο με το άμεσο περιβάλλον, αλλά και με τους πελάτες, τους προμηθευτές τους ανταγωνιστές και οποιονδήποτε μπορεί να επηρεάσει έμμεσα ή άμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης.

Η περιήγηση επιτρέπει την παροχή πληροφοριών από την πηγή των γεγονότων. Με αυτόν τον τρόπο διοίκησης, επιτρέπεται η άμεση παρακολούθηση των καταστάσεων, η σύγκριση, η ανάλυση, η έγκαιρη συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή και επομένως η έγκαιρη δραστηριοποίηση.

Η παρουσία και μόνο της Διοίκησης αναπτρώνει το ηθικό των εργαζομένων και προσφέρει διάθεση για δημιουργία νέων ιδεών, αυξάνει την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και το αίσθημα ασφάλειας. Συγχρόνως επιτρέπει στην ίδια τη Διοίκηση να επικοινωνήσει καλύτερα, να παρουσιάσει και να μεταδώσει τους λόγους για τους οποίους επιχειρείται η αλλαγή και να ελέγξει άμεσα την πορεία της, καθώς επίσης και τις αντιδράσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, ένα μεγάλο πλεονέκτημα που προκύπτει από αυτή την τεχνική είναι ότι προκαλεί το συνεχές ενδιαφέρον της Διοίκησης, τη διάθεση για ενημέρωση και επιμόρφωση, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.

Η περιήγηση από μόνη της φυσικά δεν αποτελεί αποτελεσματικό εργαλείο. Η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται και το συγκεκριμένο στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται.

Ως μειονέκτημα της συγκεκριμένης τεχνικής, θα μπορούσε να αναφερθεί, η αρνητική αντίδραση που είναι δυνατόν να προκαλέσει στους εργαζόμενους. Υπάρχουν εργαζόμενοι που μπορεί να αντιμετωπίσουν διστακτικά και με μεγάλη επιφύλαξη τη Διοίκηση, θεωρώντας ότι αυτή η τεχνική, υποκρύπτει τη διάθεση για έλεγχο των υπαλλήλων και όχι ενδιαφέρον. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή και διπλωματία. Τα σχόλια και οι παρατηρήσεις οφείλουν να είναι ελάχιστα και οι ερωτήσεις πρέπει να γίνονται με τρόπο που να μην αφήνει περιθώρια παρανόησης. Τέλος, οι επισκέψεις πρέπει να είναι τακτικές ώστε οι εργαζόμενοι να τις αντιμετωπίζουν σαν κάτι συνηθισμένο και φυσιολογικό.

§ Δημιουργία ομάδων (team building)

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν την κατάσταση της συνεχιζόμενης αλλαγής που συμβαίνει στο σύγχρονο επιχειρησιακό κόσμο, συνειδητοποιούν τη σημαντικότητα της δημιουργίας και λειτουργίας των ομάδων εργασίας (team building).

Ένα μεγάλο πλεονέκτημα που προκύπτει από την ύπαρξη αυτών των συγκροτημένων ομάδων είναι η μετατροπή της δύναμης αντίστασης, που πολλές φορές εμφανίζεται από την

ύπαρξη άτυπων ομάδων και των αντίστοιχων πολιτικών, σε θετική δύναμη που προωθεί και υποστηρίζει την αλλαγή (Kotter, 1996).

Οι επιτυχημένες και αποτελεσματικές ομάδες δεν υπάρχουν τυχαία, δεν εμφανίζονται από το πουθενά, είναι δημιούργημα και αποτέλεσμα μιας ισχυρής Διοίκησης που τις υποστηρίζει και τις προωθεί μέσα από ένα πλαίσιο αρχών και αξιών (Kanter, 1999). Για την επίτευξη της επιτυχημένης αλλαγής, η δημιουργία ομάδων εργασίας και η αποτελεσματική λειτουργία τους, γίνεται σημείο πρωταρχικής σημασίας και άμεσης προτεραιότητας.

Οι επιχειρήσεις που δίνουν μεγάλη έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων μέσα και έξω από τις ομάδες, και ενισχύουν τη συνεργασία και επικοινωνία τους, είναι αυτές που επιτυγχάνουν και αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα την αλλαγή. Αυτό συμβαίνει διότι, έχουν πειστεί ότι το αποτέλεσμα της συνεργασίας πολλών ανθρώπων είναι καλύτερο και πιο ποιοτικό από το αποτέλεσμα που θα επιφέρει η συνεισφορά του καθενός ξεχωριστά (συνέργια – synergy).

Ένα μεγάλο αντεπιχείρημα στη δημιουργία των ομάδων είναι το γεγονός ότι η δημιουργία τους και τα αποτελέσματα που επιφέρουν εμφανίζονται μετά από αρκετό χρονικό διάστημα. Στην πραγματικότητα όμως και η ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής είναι μακροχρόνια.

2.3.2 Επικοινωνία

Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων / πληροφοριών (Armstrong, 1988). Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο, προφορικά με τη χρήση κάποιου μέσου και μπορεί να διενεργείται μέσω γραπτών μηνυμάτων.

Η επικοινωνία εξυπηρετεί τους εξής σκοπούς (Aldag & Stearns, 1991):

- Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις. Η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους, για μελλοντικά γεγονότα και πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ώστε να πάρουν πιο σωστές αποφάσεις.
- Βοηθά στην παρακίνηση. Η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων και έτσι μεγαλώνει η παρακίνηση.

- Βοηθά στον έλεγχο. Μέσω της επικοινωνίας, αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον πιο ολοκληρωμένο έλεγχο της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων.
- Βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού. Η επικοινωνία βοηθά στην έκφραση των συναισθημάτων και στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Είναι πιθανόν επίσης, να βοηθήσει στην αποφυγή δυσαρεσκείων και την άμβλυνση αρνητικών συναισθημάτων.

Η διαδικασία της επικοινωνίας, αρχίζει όταν ο πομπός του μηνύματος θέλει να πει κάτι. Τότε επιλέγει τον τρόπο/μέσο που θα το εκφράσει. Το μήνυμα στη συνέχεια φτάνει στο δέκτη, που σχηματίζει μια αντίληψη γι' αυτό που ακούει ή διαβάζει ή βλέπει και το ερμηνεύει, με τη σειρά του, σύμφωνα με τις στάσεις και τις εμπειρίες του. Στη συνέχεια ο δέκτης αντιδρά με τον τρόπο που τον εκφράζει. Τόσο ο πομπός όσο και ο δέκτης, λειτουργούν μέσα σ' ένα συγκεκριμένο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον που επηρεάζει, όπως είναι λογικό, τη διαδικασία της επικοινωνίας. Η διαδικασία της επικοινωνίας ολοκληρώνεται, όταν ο δέκτης πλέον αντιδράσει στο μήνυμα και από αυτή την πληροφορία καταλάβει ο πομπός το βαθμό στον οποίο ο δέκτης αντιλήφθηκε το αρχικό μήνυμα και το κατά πόσο ενήργησε αποτελεσματικά (ανάδραση-feedback) (Χυτήρης, 2001).

Επομένως, τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι :

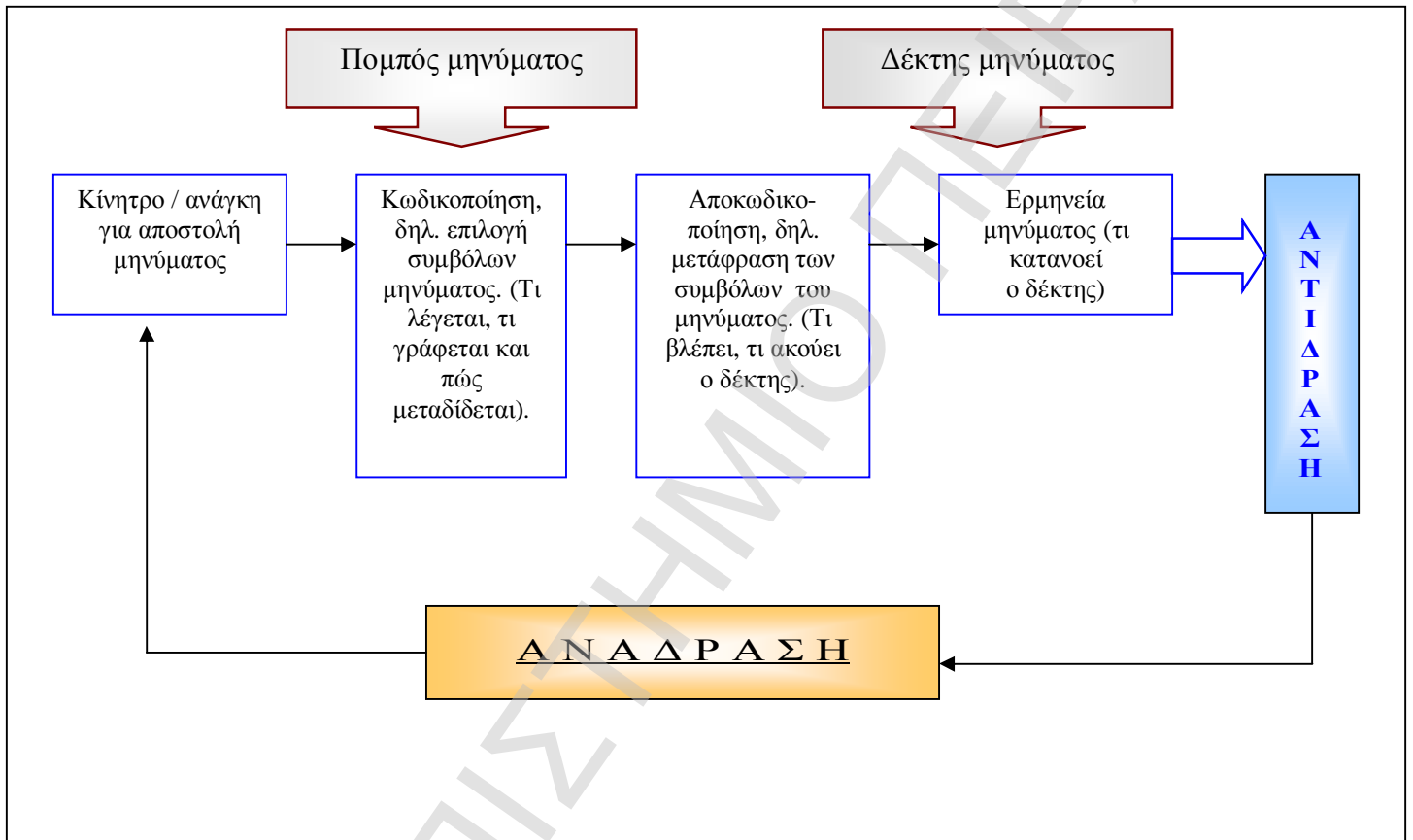
1. Ο πομπός – αποστολέας
2. Το μέσο
3. Ο δέκτης
4. Η ανάδραση
5. Το περιβάλλον

Χαρακτηριστικό είναι το Σχήμα (2.3) που ακολουθεί.

Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων, την απόδοση και ασφάλειά τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί επιτυχώς, μόνο αν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν (αλλά και οι επιπτώσεις της) όχι μόνο θα γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτήν, αλλά θα κατανοηθούν και θα γίνουν αποδεκτά.

Η καλή και αμφίδρομη επικοινωνία είναι απαραίτητη, γιατί μόνον έτσι η Διοίκηση μπορεί να έχει ενημερωμένους εργαζόμενους για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να μεταβιβάζουν άμεσα τις απόψεις τους για τις προτάσεις της Διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρείας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν επαρκώς τα συναισθήματα και οι

αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας. Τέλος η ανάγκη συγκρότησης ενός καλού συστήματος επικοινωνίας, γίνεται πιο επιτακτική όταν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις (Χυτήρης, 2001).



Σχήμα 2.3: Η διαδικασία της επικοινωνίας
 ΠΗΓΗ: Χυτήρης, 2001, σελ. 260

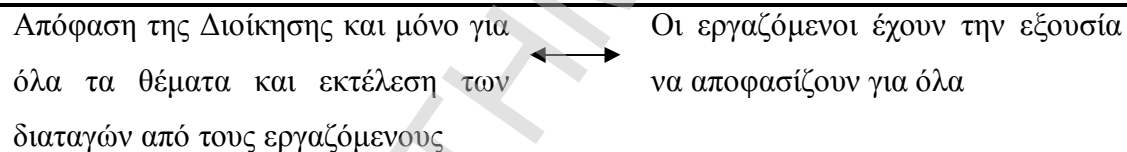
2.3.3 Εμπλοκή

Η αλλαγή μιας δεδομένης κατάστασης (status quo), απαιτεί όσο το δυνατόν περισσότερο υποστήριξη τόσο από τους εργαζόμενους, αλλά και από όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα σε αυτή τη διαδικασία. Η υποστήριξη εκφράζεται μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στο εγχείρημα, που επιτυγχάνεται με την πλήρη, έγκαιρη και συνεχή πληροφόρηση και επικοινωνία της Διοίκησης με τους εργαζομένους (Namara, 1999).

Η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ειδικά στα θέματα που τους αφορούν, τους οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση στην πραγματοποίηση αυτού που κάνουν, μεγαλύτερο δέσιμο με το αντικείμενο εργασίας τους (Stuart, 1995).

Η συμμετοχή, ως τεχνική διοίκησης των αλλαγών, εφαρμόζοταν από το 1958 σε κάποιες επιχειρήσεις (Kirkpatrick, 2001). Συμμετοχή υπάρχει όταν οι άνθρωποι εμπλέκονται και επηρεάζουν αποφάσεις που έχουν άμεση επίδραση σε ό,τι τους αφορά.

Η συμμετοχή είναι μια ενδιάμεση κατάσταση μεταξύ των δύο ακραίων καταστάσεων οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης :



Ο πιο διαδεδομένος τρόπος συμμετοχής είναι μέσω της τυπικής διαδικασίας, με τους εκπροσώπους. Η υψηλή τυποποίηση, όμως, της δομής αυτής και ο γραφειοκρατικός τρόπος λειτουργίας αυτού του συστήματος, δεν οδηγεί στα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η συμμετοχική διοίκηση, από την άλλη, είναι συχνά μια άτυπη διαδικασία. Βασίζεται στον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς όχι μέσω θεσμών, αλλά μέσω συζητήσεων με τα άτομα που συμμετέχουν και επηρεάζονται άμεσα από τις αποφάσεις. Συνήθως χρειάζεται ένας συνδυασμός των δύο προσεγγίσεων για την επιτυχή πραγματοποίηση της αλλαγής.

Η εμπιστοσύνη της Διοίκησης στους εργαζόμενους που διαφαίνεται και επιβεβαιώνεται μέσα από αυτόν τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας, προκαλεί μια σειρά αλυσιδωτών αντιδράσεων σε όλους τους τομείς και δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχημένη πορεία της. Η αύξηση της προσωπικής αυτονομίας των εργαζομένων στην επιχείρηση, αναγνωρίζεται σαν παράγοντας – κλειδί που οδηγεί στην

προσωπική δέσμευση προς την επίτευξη οποιουδήποτε στόχου. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων οδηγεί σε αύξηση της αυτοπεποίθησής τους που έχει θετικές συνέπειες στην απόδοσή τους στον εργασιακό χώρο.

Ωστόσο, η διάθεση των εργαζομένων για συμμετοχή στις αποφάσεις, είναι ένα ζήτημα. Σε θέματα που τους αφορούν η πρόθεση είναι σίγουρα θετική. Σε θέματα όμως που αφορούν τη μεσαία και ανώτερη Διοίκηση οι προθέσεις και οι στάσεις διαφέρουν. Η έλλειψη ενθουσιασμού σε αποφάσεις που αφορούν υψηλότερα επίπεδα είναι πιθανόν να οφείλεται στο ότι οι αποφάσεις δεν τους επηρεάζουν άμεσα ή στο ότι θεωρούν ότι τους λείπει η κατάλληλη εμπειρία ή ακόμα στο ότι δεν επιθυμούν να αναλάβουν ευθύνες. Για τον λόγο αυτόν, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή κατά το σχεδιασμό των σχημάτων συμμετοχής, διότι η συμμετοχή και μόνο στη λήψη αποφάσεων σε κάποια θέματα δεν προκαλεί απαραίτητα το κοινό ενδιαφέρον.

2.4 Αξιολόγηση της αλλαγής

Η αξιολόγηση της αλλαγής είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο στην όλη διαδικασία. Είναι το στάδιο που πιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των όσων σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν. Η έλλειψη ενός έγκυρου συστήματος αξιολόγησης αποτελεί συχνά έναν από τους λόγους αποτυχίας της προσπάθειας για αλλαγή (Mabin, Forgeson & Green, 2001). Η αξιολόγηση της αλλαγής εκτός από το ότι δίνει μια εικόνα για το παρόν και κρίνει την αποτελεσματικότητα του παρελθόντος, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για το μέλλον (Parkinson, Mc Adam & Henderson, 1999). Συγκεκριμένα:

- Βοηθά τη Διοίκηση και τους managers να μάθουν να επηρεάζουν και να κατευθύνουν τις μελλοντικές αλλαγές.
- Βοηθά στην πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση και επεξεργασία των εμπειριών του παρελθόντος.
- Βοηθά στην πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση και επεξεργασία των πηγών πληροφόρησης.
- Βοηθά στην ορθή εκτίμηση και πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης.

Η αξιολόγηση γίνεται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Απαιτεί λεπτομερή πληροφόρηση από τα συστήματα καταγραφής (record systems), από τυπικές ή άτυπες συνεντεύξεις, από μεμονωμένες παρατηρήσεις, κ.λ.π. Για τη σωστή αξιολόγηση, είναι απαραίτητη η σωστή και τακτική επικοινωνία της Διοίκησης με τους συμμετέχοντες στην αλλαγή προκειμένου να αποκτηθεί αντιπροσωπευτικότερη εικόνα της ισχύουσας κατάστασης. Επίσης σημαντική πηγή πληροφοριών σε ένα πελατοκεντρικό σύστημα διοίκησης αποτελούν οι ανταγωνιστικές εταιρείες (Carnall, 1990) και ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας του οργανισμού, ο πελάτης. Αυτός είναι άλλωστε που θα καθορίσει και την εμπορική επιτυχία κάθε επιχείρησης-οργανισμού (Saka, 2003, Aclarke & Manton, 1997). Το γεγονός αυτό τονίζει ότι η Διοίκηση οφείλει να αφογκράζεται την αγορά προτού ενεργήσει.

Λόγω του μεγάλου όγκου αλλά και της ποικιλίας των πληροφοριών (εισερχόμενων) που υπάρχουν, πρέπει να οριστεί συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης και επεξεργασίας, ώστε όλες οι πληροφορίες να μπορούν φανούν χρήσιμες. Επιπλέον είναι σκόπιμο να γίνει λεπτομερής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την αξιολόγηση των αλλαγών. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα εφαρμοστούν σύγχρονες και αποτελεσματικές μέθοδοι. Επίσης πρέπει να οριστούν συγκεκριμένα μετρήσιμα στοιχεία τα οποία θα βοηθούν στην εκτίμηση και αξιολόγηση της

απόκλισης του στόχου και του προτύπου από αυτό που τελικά επιτεύχθηκε, ώστε να γίνουν εγκαίρως οι απαραίτητες διορθώσεις. Να πιστοποιηθεί αν η αλλαγή που εξελίσσεται δείχνει ως τώρα επιτυχημένη ή όχι (Taskinen & Smeds, 1999). Οι μετρήσιμοι στόχοι είναι αντικειμενικοί και αξιολογούνται πιο εύκολα.

Για τη διαδικασία της αξιολόγησης της αλλαγής συχνά είναι απαραίτητη η συνεργασία ειδικών επιστημόνων και η εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων και προτύπων ποιότητας: EFQM Business Excellence Model, ISO 9000 international standard, Balance Scorecard, IIP, κ.λ.π. (Parkinson, Mc Adam & Henderson, 1999). Οι συνεργάτες αυτοί είναι δυνατόν να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προκειμένου η έρευνα και η ανάλυσή τους να είναι έγκυρη και αντικειμενική. Η μελέτη και η αξιολόγηση που θα πραγματοποιηθεί οφείλει να είναι υπεύθυνη και συστηματική χωρίς να γίνεται κατάχρηση εξουσίας (Kaarst-Brown, 1999). Συνοπτικά η αξιολόγηση της διαδικασίας της αλλαγής περνάει από τα παρακάτω στάδια:

- Καταγραφή της κατάστασης

Στο σημείο αυτό συγκεντρώνονται τα στοιχεία και οι δείκτες που θα αναλυθούν. Ορίζεται ο τρόπος που θα αναλυθούν και ο χρόνος που θα πραγματοποιηθεί αυτό. Στο στάδιο αυτό θα εκτιμηθούν τα αποτελέσματα ως προς την ποσότητα, την ποιότητα και τη διάρκειά τους. Θα εντοπιστούν οι αντιδράσεις σε ατομικό επίπεδο, σε ομαδικό, αλλά και σε επίπεδο οργανισμού (Χυτήρης, 2001). Αν παρατηρηθούν έντονα προβλήματα μη συμμόρφωσης με την τρέχουσα κατάσταση και εμμονή σε παλιές διαδικασίες, ίσως κριθεί αναγκαίο να γίνει περαιτέρω αλλαγή (Χαλάς, 1992).

- Έλεγχος εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού

Οι περισσότερες προσπάθειες αλλαγής αρχικά δεν έχουν ξεκάθαρη κατεύθυνση, τα σχέδια δράσης έχουν πολλές ατέλειες και συνήθως παραείναι αισιόδοξες για τα αποτελέσματα.

Η αξιολόγηση σε αυτό το στάδιο, επιτρέπει την εξέταση για το αν επιτεύχθηκε ο στόχος, αν οι κόποι, ο χρόνος, οι προσπάθειες και οι πόροι που καταναλώθηκαν άξιζαν.

- Μελλοντικός σχεδιασμός

Η αξιολόγηση βοηθάει στο να καθοριστούν οι περαιτέρω ενέργειες, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που υπάρχουν (Kanter, Stein & Jick, 1992). Επιπλέον, αποτρέπει την επανάληψη των ίδιων λαθών υποδεικνύοντας συγχρόνως τις κατάλληλες τεχνικές που

οδήγησαν μέχρι τώρα την αλλαγή σε επιτυχία. Έτσι βοηθάει στον εντοπισμό και ανασχεδιασμό ίσως κάποιων διαδικασιών που θεωρήθηκαν προβληματικές. Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση δείχνει αν η επιχείρηση προχωρά με βάση το όραμά της ή όχι.

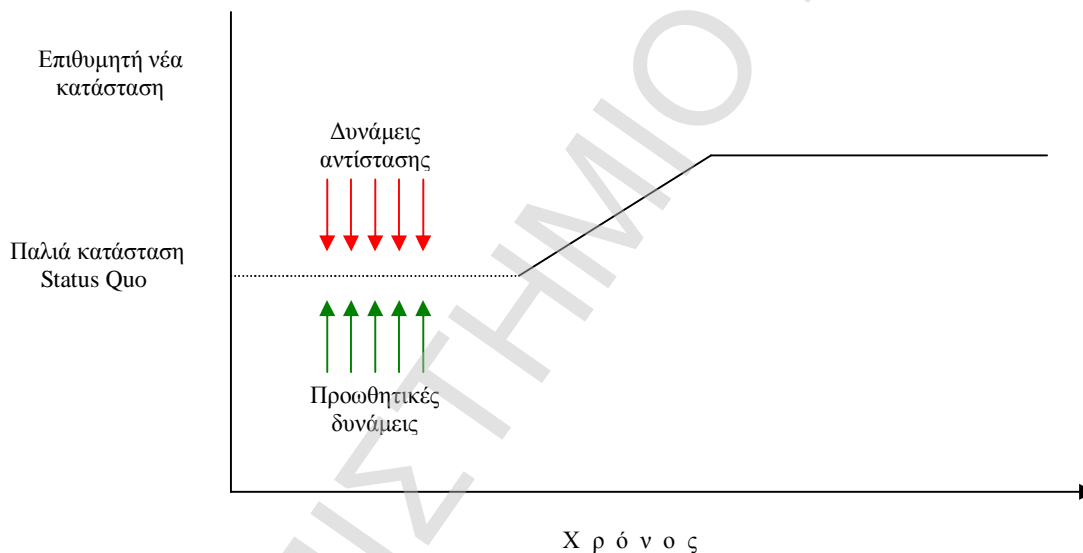
Πολλές φορές η αξιολόγηση είναι δυνατόν να οδηγήσει σε λάθος αποτελέσματα αν δε γίνει τη σωστή χρονική στιγμή (πολύ νωρίς ή πολύ αργά) όπως επίσης και αν δεν γίνει προσεκτικά λόγω της πολυπλοκότητας που μπορεί να παρουσιάζει η ανάλυση της κατάστασης. Η πραγματοποίηση, αλλά και η επιτυχής ολοκλήρωσή της, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός κατάλληλου σχεδίου (London, 1993), όπου θα αναφέρονται ο σκοπός, οι στόχοι, οι μέθοδοι παρακολούθησης και αξιολόγησης, οι πληροφορίες που χρειάζονται, οι πηγές, ο τρόπος εκτίμησης των αποτελεσμάτων και οι αποδέκτες του τελικού αποτελέσματος.

Η αξιολόγηση της αλλαγής είναι σημαντικό να πραγματοποιείται μόνο όταν:

- οι στόχοι είναι ξεκάθαροι, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι.
- υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι που θέλουν να γνωρίζουν τα αποτελέσματα, προκειμένου να δικαιολογήσουν την επένδυση που έκαναν σε αυτή την προσπάθεια για αλλαγή.
- είναι εφικτή, από πλευράς πολυπλοκότητας, χρόνου, αλλά συγχρόνως μπορεί να υποστηριχτεί οικονομικά.
- τα αποτελέσματά της θα βοηθήσουν στην πρόοδο και τη βελτίωση της επιχείρησης.

2.5 Παρακολούθηση της αλλαγής

Η διαδικασία της αλλαγής είναι μια δυναμική διαδικασία που συνεχώς οφείλει να προσαρμόζεται στις τρέχουσες, κάθε φορά, απαιτήσεις και ανάγκες. Η διαδικασία της αλλαγής είναι επιπλέον μια χρονοβόρος και συγκρουσιακή συνθήκη. Ο χρόνος που θα διαρκέσει είναι σε άμεση συνάρτηση με το πόσο διαφορετική είναι η κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί, να μεταβεί η επιχείρηση από αυτήν που είναι τώρα. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά, η απόσταση από το παλιό status quo, τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται. Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία της αλλαγής πρέπει να μειωθούν οι δυνάμεις αντίστασης και να υπερσχύσουν οι προωθητικές δυνάμεις.:

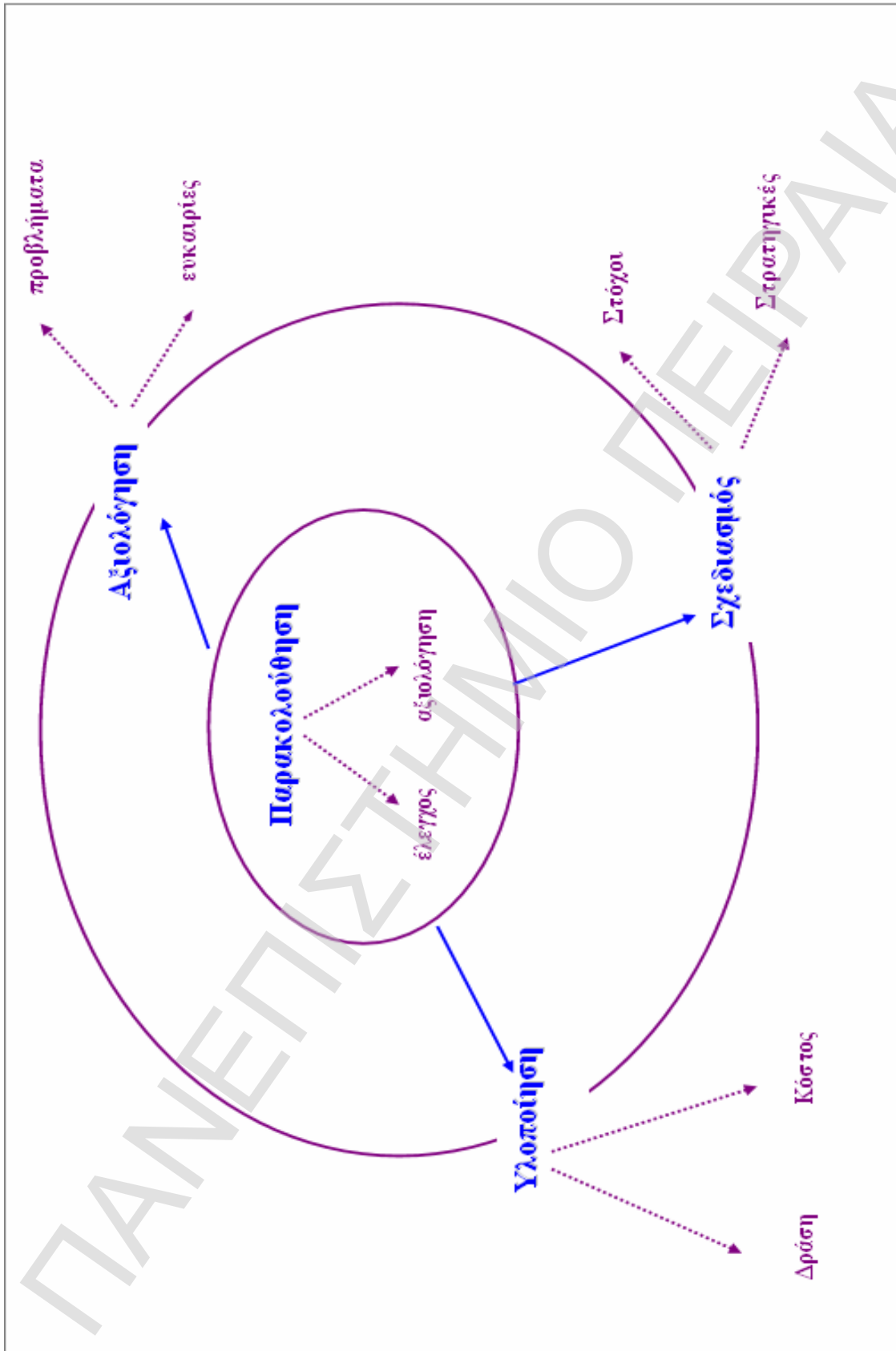


Σχήμα 2.4: Σχέση απαιτούμενου χρόνου και εισαγωγής αλλαγής, (Robbinson, 1998, σελ 640)

Λόγω του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής, αλλά και της δυσκολίας παγίωσης της νέας κατάστασης είναι απαραίτητη η ύπαρξη της συνεχούς παρακολούθησης, ώστε να είναι δυνατή η γνώση και η ακριβής ενημέρωση για το πού βρίσκεται ανά πάσα στιγμή η διαδικασία. Στο συγκεκριμένο στάδιο, όμοια με αυτό της αξιολόγησης, η ύπαρξη ενός σωστού συστήματος επαναπληροφόρησης (feedback) είναι μείζονος σημασίας και αποτελεί τη βασικότερη πηγή εισερχόμενων στοιχείων και δεδομένων.

Η παρακολούθηση της διαδικασίας της αλλαγής δεν αφορά ουσιαστικά κάποιο συγκεκριμένο στάδιο του όλου εγχειρήματος ούτε αποτελεί από μόνη της ένα στάδιο. Είναι μια συνεχής διεργασία η οποία έχει ως σκοπό να ελέγχει-επιβλέπει όλη την προσπάθεια και οφείλει να πραγματοποιείται αδιάκοπα (Kanter, Stein & Jick, 1992). Ουσιαστικά η παρακολούθηση υποδηλώνει την εγρήγορση και την υπευθυνότητα της Διοίκησης. Όπως φαίνεται και από το Σχήμα (2.5), η παρακολούθηση υφίσταται από τα πρώτα κιόλας στάδια της διαδικασίας της αλλαγής, δεν παύει ποτέ να είναι απαραίτητη και αποτελεί πάντα τον κεντρικό άξονα της μελέτης. Αποκαλύπτει τι ακριβώς συμβαίνει, τι δεν πραγματοποιείται σύμφωνα με τις προσδοκίες, τι σκέφτονται οι άνθρωποι που συμμετέχουν, τι πρέπει να γίνει στη συνέχεια (Carnall, 1990).

Η συνεχής παρουσία και εφαρμογή της παρακολούθησης είναι ουσιαστική, γιατί βοηθά τους υπεύθυνους της αλλαγής να ενεργούν έγκυρα και έγκαιρα σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα ή κάποια απόκλιση από τα προβλεπόμενα. Είναι δηλαδή, η συνεχής παρακολούθηση, ένας αισθητήρας που έχει τοποθετηθεί από τη Διοίκηση για να σημάνει συναγερμό όταν αυτό χρειαστεί. Είναι, τέλος, η προέκταση και η συνεχής παρουσία και εμπλοκή της Διοίκησης στη διαδικασία εισαγωγής αλλαγών.



Σχήμα 2.5: Η διαδικασία αλλαγής
ΠΗΓΗ: Leigh, 1998, σελ. 151 (τροποποιημένο).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

«Δεν υπάρχει τίποτα πιο δύσκολο να χειριστείς, πιο επικίνδυνο να εφαρμόσεις ή πιο αβέβαιο να επιτύχεις από την εισαγωγή αλλαγών, επειδή η καινοτομία έχει εχθρούς όλους εκείνους που έχουν πετύχει στις παλιές συνθήκες και μόνο διστακτικούς υποστηρικτές από αυτούς που πιθανόν να τα πάνε καλά με τις αλλαγές.»

Μακιαβέλι

3.1 Στρατηγικές διοίκησης αλλαγών

Βασικό καθήκον για μια αποτελεσματική Διοίκηση κατά τη διάρκεια της αλλαγής, είναι η συνεχής επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ώστε να γίνονται αντιληπτές οι συνθήκες που επικρατούν αλλά και οι παράγοντες που τις καθορίζουν (Mullins, 1999). Μόλις η Διοίκηση εξετάσει αυτούς τους παράγοντες, είναι πλέον σε θέση να αποφασίσει ποια στρατηγική είναι η καταλληλότερη για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι πιο συνηθισμένες στρατηγικές είναι οι ακόλουθες (Sturges & Minor, 1999, Nickols, 2003):

1. Λογική – εμπειρική. Οι άνθρωποι, ως λογικά όντα, έχουν την τάση να ακολουθούν το προσωπικό τους συμφέρον - μόλις αυτό γίνει ξεκάθαρο. Αυτό σημαίνει ότι αν πεισθούν για την ορθότητα της αλλαγής, τότε εύκολα θα συνεργαστούν. Βέβαια τις περισσότερες φορές τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά. Όσο σωστή και αν είναι η ιδέα και τα κίνητρα της αλλαγής, πάντα υπάρχει και μία αξιосέβαστη πιθανότητα αποτυχίας, η οποία πρακτικά οδηγεί τους εμπλεκόμενους στο να αναλάβουν ένα ρίσκο. Επομένως, αυτό που πρέπει να κάνει η Διοίκηση είναι να πείσει τους εργαζόμενους πως αυτά που έχουν να κερδίσουν είναι περισσότερα από αυτά που πιθανόν έχουν να χάσουν, οπότε αξίζει να πάρουν αυτό το ρίσκο. Αυτή η στρατηγική προτιμάται σε περιπτώσεις όπου τα οφέλη της αλλαγής είναι σημαντικά και, κατ' επέκταση, τα κίνητρα που μπορούν να δοθούν στους εργαζόμενους, ξεκάθαρα.

2. Κανονιστική – επιμορφωτική. Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα και έχουν την τάση να εμμένουν στις ήδη υιοθετημένες νοοτροπίες και αξίες. Έχουν δηλαδή την τάση να υιοθετούν την επικρατούσα νοοτροπία, προκειμένου να μπορούν να ενταχθούν ομαλά στο σύνολο. Αυτό που καλείται να καταφέρει η Διοίκηση σε αυτή την περίπτωση είναι να υποδείξει στους εργαζομένους ποια είναι η κρατούσα αντίληψη, να τους την μεταδώσει και τέλος, να τους ζητήσει να την υιοθετήσουν. Αυτό όμως είναι κάτι που τις περισσότερες φορές απαιτεί αρκετό χρόνο και προϋποθέτει καλές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων. Γι' αυτό η συγκεκριμένη στρατηγική αποφεύγεται σε περιπτώσεις που τα χρονικά περιθώρια είναι περιορισμένα ή οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων γενικότερα είναι διαταραγμένες.
3. Αυστηρή – εξαναγκαστική. Οι εργαζόμενοι είναι κατά κύριο λόγο συγκαταβατικοί και τις περισσότερες φορές, πρόθυμοι να κάνουν αυτό που τους υπαγορεύεται. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική αυτή συναντάται συχνά, αφού αποτελεί λύση σε πολλές περιπτώσεις με υψηλή πιθανότητα επιτυχίας. Μπορεί να εφαρμοστεί όταν τα άτομα είναι παθητικά και παρουσιάζουν χαμηλή αντίσταση, αφού τέτοιου είδους άτομα επιζητούν μία πιο αυστηρή καθοδήγηση. Επίσης προτιμάται και στις αντίθετες περιπτώσεις, όπου δηλαδή, η άρνηση είναι πολύ έντονη και τα περιθώρια διαλόγου στενά. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η ανομοιογένεια του πληθυσμού είναι μεγάλη, όπου μια ηπιότερη στρατηγική δεν θα μπορούσε να ελέγξει τις επιμέρους αντιδράσεις. Τέλος, είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση όπου ο βαθμός του επείγοντος είναι μεγάλος και τα χρονικά περιθώρια μικρά. Η αλλαγή βασίζεται στην επιβολή, στην αυστηρότητα και σε μεγάλο βαθμό, στην παρακολούθηση και τον έλεγχο.
4. Περιβαλλοντική – προσαρμοστική. Οι άνθρωποι έχουν μεν την τάση να αντιτίθενται στις αλλαγές αλλά έχουν και την έμφυτη τάση να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Η φιλοσοφία αυτής της στρατηγικής είναι η μεταβίβαση, κατά κάποιο τρόπο, της ευθύνης της υλοποίησης της αλλαγής από τη Διοίκηση στους εργαζομένους, οι οποίοι αφήνονται ελεύθεροι να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες όπως αυτοί κρίνουν καλύτερα. Προτείνεται στην αντιμετώπιση ριζικών αλλαγών και παραμένει αποδοτική τόσο σε βραχυπρόθεσμα όσο και σε μακροπρόθεσμα προγράμματα.

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της εκάστοτε στρατηγικής διοίκησης είναι οι ακόλουθοι (Nickols, 2003):

- Η έκταση της αλλαγής. Ριζικές και εκτεταμένες αλλαγές απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση από σταδιακές και μικρού εύρους αλλαγές.
- Η αντίσταση. Ο βαθμός αντίστασης και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι εμπλεκόμενοι την αλλαγή και τις νέες συνθήκες.
- Ο πληθυσμός. Το πλήθος και η σύνθεση των εργαζομένων αποτελεί βασικό κριτήριο για την επιλογή της στρατηγικής.
- Οι στόχοι. Οι μελλοντικοί στόχοι ορίζουν την απόσταση (gap) από την παρούσα κατάσταση οπότε και επηρεάζουν τον τρόπο δράσης.
- Το χρονοδιάγραμμα. Το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η αλλαγή.
- Η πείρα. Ο βαθμός εμπειρίας της Διοίκησης σε θέματα αλλαγής.
- Η εξάρτηση. Το κατά πόσο η επιχείρηση στηρίζεται στους εργαζομένους ή το αντίστροφο.

Όπως γίνεται αντιληπτό, υπάρχουν πολλές βασικές στρατηγικές διοίκησης αλλά και παραλλαγές αυτών οι οποίες ακολουθούνται για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος αλλαγών. Κάθε επιχείρηση – οργανισμός όμως, αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα όπου η υιοθέτηση ενός παγιωμένου προγράμματος δράσης, δε θα οδηγούσε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Στην πράξη, τις περισσότερες φορές, εκτιμάται ότι ένας συνδυασμός των προτεινόμενων στρατηγικών θα ήταν η ιδανική λύση. Αυτό θα το καθορίσει η Διοίκηση ανάλογα με την πείρα και την ευελιξία της.

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, διαφαίνεται ότι η αυστηρά καθορισμένη και απόλυτη στρατηγική (αυστηρή-εξαναγκαστική), είναι αυτή που αποφέρει τα πιο άμεσα αποτελέσματα. Εύλογο λοιπόν θα ήταν το ερώτημα, γιατί να μην εφαρμόζεται εξ' αρχής σε όλες τις περιπτώσεις. Η απόλυτη στρατηγική, προϋποθέτει πολύ δυναμική Διοίκηση και ένα πολύ οργανωμένο πρόγραμμα, που δεν είναι πάντοτε διαθέσιμα. Εξ' άλλου, η επιλογή αυτού του σχεδίου δράσης είναι σχεδόν βέβαιο, ότι θα οδηγούσε σε κουραστικές και σχεδόν απάνθρωπες πρακτικές. Η άσκοπη και υπερβολική πίεση δεν αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Βασική προϋπόθεση για να είναι ένα σχέδιο αλλαγής υλοποιήσιμο και βιώσιμο, είναι η συνειδητή αποδοχή και πίστη στο όραμα από όλους όσους εμπλέκονται σε αυτό, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός που δεν επιβάλλονται μέσα από τις ιεραρχικές δομές, αλλά αποτελούν το επίτευγμα της σωστής συνεργασίας (Collins, 1996, Skinner & Spira, 2003). Η βίαιη επιβολή και απαίτηση για συμμόρφωση σε νέους κανόνες, μόνο προσωρινή αποτελεσματικότητα μπορεί να έχει και να απομακρύνει τη Διοίκηση από τους εργαζόμενους.

3.2 Η συμβολή της Διοίκησης στη διαδικασία αλλαγής

Η σωστή στάση της Διοίκησης αποτελεί βασικό κομμάτι της επιτυχημένης υλοποίησης κάθε σημαντικής αλλαγής. Η Διοίκηση καταδεικνύει την ανάγκη για αλλαγή και θέτει το όραμα, ορίζοντας τους βασικούς στόχους, παραμέτρους και απαιτήσεις της. Πρέπει να σχηματίσει μια ευρεία και μακροπρόθεσμη προοπτική και να μπορεί να παρακινήσει τους άλλους να παραμείνουν πιστοί στην προσπάθειά τους, ακόμα και στα αρχικά στάδια όπου η αντίσταση και τα εμπόδια εμφανίζονται ενίοτε ανυπέρβλητα (Black & Gregersen, 2002). Επισημαίνονται οι παρακάτω βασικές ενέργειες που οφείλει να κάνει η Διοίκηση ενός οργανισμού για να μπορέσει να πραγματοποιήσει επιτυχώς μια αλλαγή (Kotter, 1996, Kotter & Cohen, 2002, Sinclair, 1994, Graetz, 2000):

§ Συνέπεια - Δέσμευση σε μια συγκεκριμένη στρατηγική.

Θα πρέπει να υπάρχει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και λεπτομερής περιγραφή της τελικής κατάστασης και δέσμευση από την πλευρά της Διοίκησης για τον προτεινόμενο τρόπο επίτευξης της επιθυμητής κατάστασης (Carnall, 1990).

Όσο σημαντική όμως, άλλο τόσο δύσκολη υπόθεση είναι η δέσμευση της Διοίκησης. Είναι δύσκολη η σταθερότητα και η συνέπεια μέσα στο ασταθές κλίμα που επικρατεί κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Ωστόσο, η Διοίκηση οφείλει να υποστηρίξει την προσπάθεια και να βρίσκεται πίσω από τα προγράμματα αλλαγής, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση και πηγή έμπνευσης για όλους τους εργαζομένους. Τότε μόνο υπάρχουν πιθανότητες επιτυχίας (Chevalier & Segalla, 1996).

§ Αναγνώριση κατάστασης / προβλήματος.

Περιλαμβάνει τη μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, την αναγνώριση τυχόν προβλημάτων, τη διάγνωση του τύπου απαιτούμενης αλλαγής και τον καθορισμό της κατεύθυνσης, της έκτασης και της ταχύτητας δράσης.

Επιδίωξη της Διοίκησης είναι η δημιουργία, μέσα από συστηματική μελέτη όλων αυτών των παραγόντων, μιας σειράς προτεραιοτήτων - στόχων. Και επειδή η αξιολόγηση των προτεραιοτήτων διαφέρει, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων που θα έχουν σκοπό την οργάνωση και τον προσδιορισμό των στόχων της αλλαγής (Fullan, 2001).

§ Ανάπτυξη σχεδίου δράσης.

Η Διοίκηση πρέπει να εντοπίσει και να αναλύσει τους στόχους και να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης. Αν και υπάρχουν κάποια στοιχεία που πρέπει απαραίτητως να ληφθούν υπόψη στην ανάπτυξη του σχεδίου, ωστόσο, κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και είναι αδύνατον να υπάρξει ένας ομοιόμορφος σχεδιασμός (Kotter, 1990).

Ένα σχέδιο που δεν οδηγεί σε δράση δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό. Και σίγουρα δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό αν οι εμπλεκόμενοι δεν μπορούν να κατανοήσουν τη σειρά των ενεργειών που περιλαμβάνει και το συσχετισμό τους.

Τα βασικά στοιχεία του σχεδίου, πρέπει να καθορίζουν ποιος κάνει τι και πότε. Η λεπτομερής καταγραφή δεν εξυπηρετεί γιατί δυσκολεύει την ευελιξία του, καθώς και την προσαρμογή του, σε ανεπιθύμητες και ανεξέλεγκτες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν. Το σχέδιο πρέπει να είναι ευέλικτο, ανεξάρτητο και ικανό να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε κατάσταση.

Προτείνεται η δημιουργία ξεχωριστού σχεδίου για την κρίσιμη μεταβατική περίοδο της αλλαγής, η οποία μπορεί να διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε αυτή την περίοδο γίνονται εμφανή τα σημεία σύγκρουσης ή πίεσης που αναπτύσσονται και μπορεί να χρειαστεί κατάλληλη αναμόρφωση ή λήψη μέτρων.

§ Επιλογή φορέων.

Οι φορείς της αλλαγής είναι όλοι αυτοί που κάνουν πραγματικότητα την αλλαγή (σύμβουλοι, ομάδες εργασίας, αντιπρόσωποι). Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων θα εξασφαλίσει μια επιτυχημένη αλλαγή. Τα άτομα αυτά δεν είναι, απαραίτητα, τα πιο ισχυρά στην επιχείρηση, είναι όμως χαρισματικά, δημοφιλή, δυναμικά και είναι σε θέση να επηρεάσουν τους άλλους (Χυτήρης, 2001). Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε πολύ το έργο της Διοίκησης η οποία, συχνά, δεν είναι σε θέση να ξεπεράσει μόνη της όλα τα προβλήματα που εμφανίζονται.

Κάθε πρόγραμμα ανανέωσης ξεκινά από ένα ή δύο άτομα. Στις περιπτώσεις των επιτυχημένων μεταρρυθμίσεων, ο αρχικός αυτός πυρήνας συνεχώς αναπτύσσεται. Όταν όμως αυτό δεν συμβεί εγκαίρως, μπορεί να αποτελέσει αιτία αποτυχίας της προσπάθειας της αλλαγής. Στις μικρές επιχειρήσεις ο αρχικός αυτός πυρήνας συνήθως είναι 3-5 άτομα κατά τη διάρκεια του πρώτου χρόνου, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ο αριθμός αυτός αυξάνεται γύρω στα 20-50. Οι εταιρείες που αποτυγχάνουν σε αυτή τη φάση συνήθως υποτιμούν τις δυσκολίες που μπορεί να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Μερικές φορές παρουσιάζουν μειωμένη ικανότητα ομαδικής εργασίας σε επίπεδο διοίκησης. Άλλες φορές

απλώς δεν υπάρχει το κατάλληλο διοικητικό όργανο που θα μπορούσε να συσπειρώσει γύρω του μια ισχυρή ομάδα.

§ Επικοινωνία.

Η Διοίκηση οφείλει να επικοινωνεί συστηματικά με τους εργαζόμενους και να τους ενημερώνει καθαρά και χωρίς υπεκφυγές για το στάδιο που βρίσκεται η προσπάθεια για αλλαγή, ακόμα και πριν αυτή ξεκινήσει. Είναι σκόπιμο να εξηγηθούν εγκαίρως οι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση προβαίνει σε μια τέτοια προσπάθεια. Είναι σημαντικό, οι εργαζόμενοι να πεισθούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής, για την αιτία που πρέπει να διαφοροποιήσουν στάσεις, συνήθειες, ωράριο, εργασιακές σχέσεις, κ.α. Διαφορετικά, θα προκύψουν άτυπα κανάλια (παρα)πληροφόρησης που είναι πιθανόν να δημιουργήσουν σύγχυση, ανασφάλεια, χαμηλό ηθικό και πανικό. Η σωστή ενημέρωση βοηθά τους εργαζόμενους να νιώθουν μεγαλύτερη ηρεμία και ασφάλεια (Galpin, 1996 & Kotter, 1996).

Όταν επαναλαμβάνεται συχνά ένα μήνυμα, ένα όραμα, τότε υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να παραμείνει ζωντανό στη σκέψη των εργαζομένων (Klein, 1996). Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να επισημανθεί ότι η γλώσσα που θα χρησιμοποιηθεί, ως επικοινωνιακό μέσο, είναι σημαντικό να είναι οικεία και κατανοητή σε όλους τους εργαζομένους. Είναι σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ένας κώδικας επικοινωνίας από τη βάση προς την κορυφή (bottom-up) (Collins, 2003). Ο χρόνος και η ενέργεια που απαιτούνται για να μεταδοθεί, επιτυχώς, το όραμα της αλλαγής είναι ανάλογα της σαφήνειας και της απλότητας του μηνύματος (Kotter, 1996).

§ Υπαρξη οράματος.

Βασικός στόχος της Διοίκησης είναι η δημιουργία ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος. Χωρίς ένα ξεκάθαρο όραμα, όλη η προσπάθεια για την αλλαγή μπορεί να αποδιοργανωθεί, να διαλυθεί και να μπερδευτεί με διάφορες άλλες ιδέες και προτάσεις. Σ' ένα αποτυχημένο πρόγραμμα αλλαγής είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλές προσπάθειες, πολλά σχέδια, εργατικότητα, αλλά να λείπει η ιδέα και η αξία που θα τα ενώσει όλα αυτά και αυτό δεν είναι τίποτα άλλο από το ξεκάθαρο όραμα. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση οφείλει να φροντίσει το όραμα που θα προσφέρει να μην είναι αόριστο και δυσνόητο. Υπάρχει ο εξής απλός κανόνας: «αν δεν μπορείς να μεταδώσεις το όραμα σε λιγότερο από πέντε λεπτά και να πάρεις μία αντίδραση που να υποδηλώνει κατανόηση και ενδιαφέρον, πρέπει να συνεχίσεις την προσπάθεια».

Το όραμα αναφέρεται στην μελλοντική εικόνα της επιχείρησης και περιλαμβάνει κάποια ουσιαστικά και βασικά σχόλια, σχετικά με τον λόγο για τον οποίο οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να προσπαθήσουν για την υλοποίησή του (Kotter, 1996). Το όραμα ορίζει την κατεύθυνση προς την οποία μία επιχείρηση πρέπει να κινηθεί και συντονίζει τις ενέργειες πολλών και διαφορετικών ανθρώπων που οφείλουν να συνεργαστούν, προσφέροντας έναν κοινό στόχο (Burdett, 1999). Το όραμα εμπνέει και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, κάνοντάς τους πιο αποτελεσματικούς (Recardo, 2000).

§ *Εμπύχωση - Ισορροπία*

Η Διοίκηση είναι σκόπιμο να εμπυχώνει τους εργαζομένους προκειμένου να τους δίνει δύναμη να συνεχίσουν την προσπάθεια και να τους επιβραβεύει αν αυτό κριθεί σκόπιμο (Galpin, 1996). Επιπλέον, πρέπει να κρατά ισορροπία στα προγράμματά της και στη δράση της. Είναι αναγκαίο να λαμβάνει υπόψη της το εξής: «Ό,τι ικανοποιεί τη μια μεριά (ομάδα), είναι πιθανόν να δυσαρεστεί την άλλη» (Trader-Leigh, 2002). Επιπλέον πρέπει να φροντίσει να κατανέμει δίκαια τις υποχρεώσεις και τις ωφέλειες. Αν δεν επιμεληθούν επαρκώς τα θέματα αυτά, τότε η σθεναρή αντίσταση θα είναι η απάντηση των εργαζομένων στην ιδέα της αλλαγής (Folger & Skarlicki, 1999).

§ *Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος.*

Η επιτυχημένη προσπάθεια αλλαγής ξεκινά από τα σημεία στα οποία υπάρχει πίεση. Οι πιέσεις δημιουργούν δυσαρέσκεια με την υπάρχουσα κατάσταση και δρουν σαν παράγοντες υποκίνησης-καταλύτες της αλλαγής (Kotter, 1996). Επικεντρώνοντας στα βασικά προβλήματα, καθορίζονται καλύτερα οι στόχοι και σχεδιάζονται συγκεκριμένες ενέργειες. Δημιουργώντας την αίσθηση του επείγοντος, επιτυγχάνεται η απαραίτητη συνεργασία και η συσπείρωση απέναντι στον «εχθρό». Οι εργαζόμενοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή και να δεσμευτούν σε αυτή, να νιώσουν ότι τους αφορά και να προσπαθήσουν.

Παρ' όλα αυτά, πολλές είναι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες αποτυγχάνουν σε αυτήν την προσπάθεια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έντονη αντίδραση από τη μεριά των εργαζομένων που δεν πείστηκαν για το ότι πρέπει το συντομότερο να εγκαταλείψουν τις παλιές συνθήκες εργασίας τους. Τα αίτια αυτής της παράλειψης μπορεί να είναι η λανθασμένη ή καθυστερημένη εκτίμηση, από τους υπεύθυνους της αλλαγής, της ανάγκης επίσπευσής της, η αναβλητικότητα, η υπερεκτίμηση από μέρους των φορέων της αλλαγής του αποτελέσματος της μέχρι τώρα προσπάθειας, κ.α.

§ *Εναρμόνιση με την εταιρική κουλτούρα*

Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας αναφέρεται στους κανόνες, και στις αξίες που διέπουν τη σκέψη, τη συμπεριφορά και τον τρόπο δράσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης (Kotter, 1996). Η κουλτούρα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που, έστω και «υπόγεια», καθορίζει τις επιλογές των εργαζομένων και γι' αυτό δεν πρέπει να αγνοηθεί από τη Διοίκηση. Είναι απαραίτητη η εκτενής μελέτη των υπαρχόντων αξιών προκειμένου να επιτευχθεί μια ομαλή μετάβαση στις νέες συνθήκες και προτάσεις. Πολλές φορές η αποτυχία του σχεδίου της αλλαγής δεν οφείλεται στο ότι το αποτέλεσμα αυτής ήταν αποτυχημένο, αλλά στο ότι η αρχική μεταρρυθμιστική ιδέα δεν ταίριαζε με την ηθική και τις αξίες των ανθρώπων που κλήθηκαν να την εφαρμόσουν. Για να μπορέσει η Διοίκηση να συνδυάσει επιτυχώς την κουλτούρα της εταιρείας με τα νέα δεδομένα και να τα ενσωματώσει στο δικό της στυλ, θα ήταν σκόπιμο να ενημερωθεί σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Feinberg, 1996, Cao, Clarke & Lehaney, 2000, Almaraz, 1994), ερχόμενη σε επαφή με άτομα που έχουν εφαρμόσει αυτές τις ιδέες στην πράξη, διαβάζοντας κατάλληλα επιστημονικά άρθρα και ίσως παρακολουθώντας σεμινάρια και διαλέξεις (Cohen & Brand, 1993).

§ *Η δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων*

Η διαδικασία της αλλαγής είναι μακροχρόνια. Απαιτεί μεγάλη υπομονή και επιμονή μέχρι να ολοκληρωθεί. Οι γεμάτοι με ζήλο εργαζόμενοι είναι σίγουρο ότι δεν θα απογοητευθούν και θα προσπαθήσουν μέχρι την ολοκλήρωση του έργου. Όμως υπάρχουν πολλοί που είναι πιθανόν να εγκαταλείψουν. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν ανάγκη από κάτι που θα τους ενθαρρύνει, θέλουν ένα κίνητρο. Η στόχευση μικρότερων βραχυχρόνιων στόχων αποτελεί ένα κίνητρο και αναπτρώνει το ηθικό των εμπλεκόμενων, γιατί δίνει την αίσθηση ότι η απόσταση από τον μακρινό τελικό στόχο ολοένα και μειώνεται.

§ *Δοκιμή (reality testing).*

Η δοκιμή της αλλαγής σε μικρή κλίμακα προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα όπως είναι η πιστοποίηση για την ετοιμότητα του συστήματος να δεχτεί και να λειτουργήσει κάτω από τις νέες συνθήκες.

Η δοκιμή αυτή είναι ανάλογη με τη δοκιμή ενός νέου προϊόντος σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς. Η λογική της δοκιμαστικής αλλαγής βασίζεται στην παραδοχή ότι η μεταβατική περίοδος, κατά τη διάρκεια της οποίας οι εργαζόμενοι «ζουν κάτω από την αλλαγή», είναι η

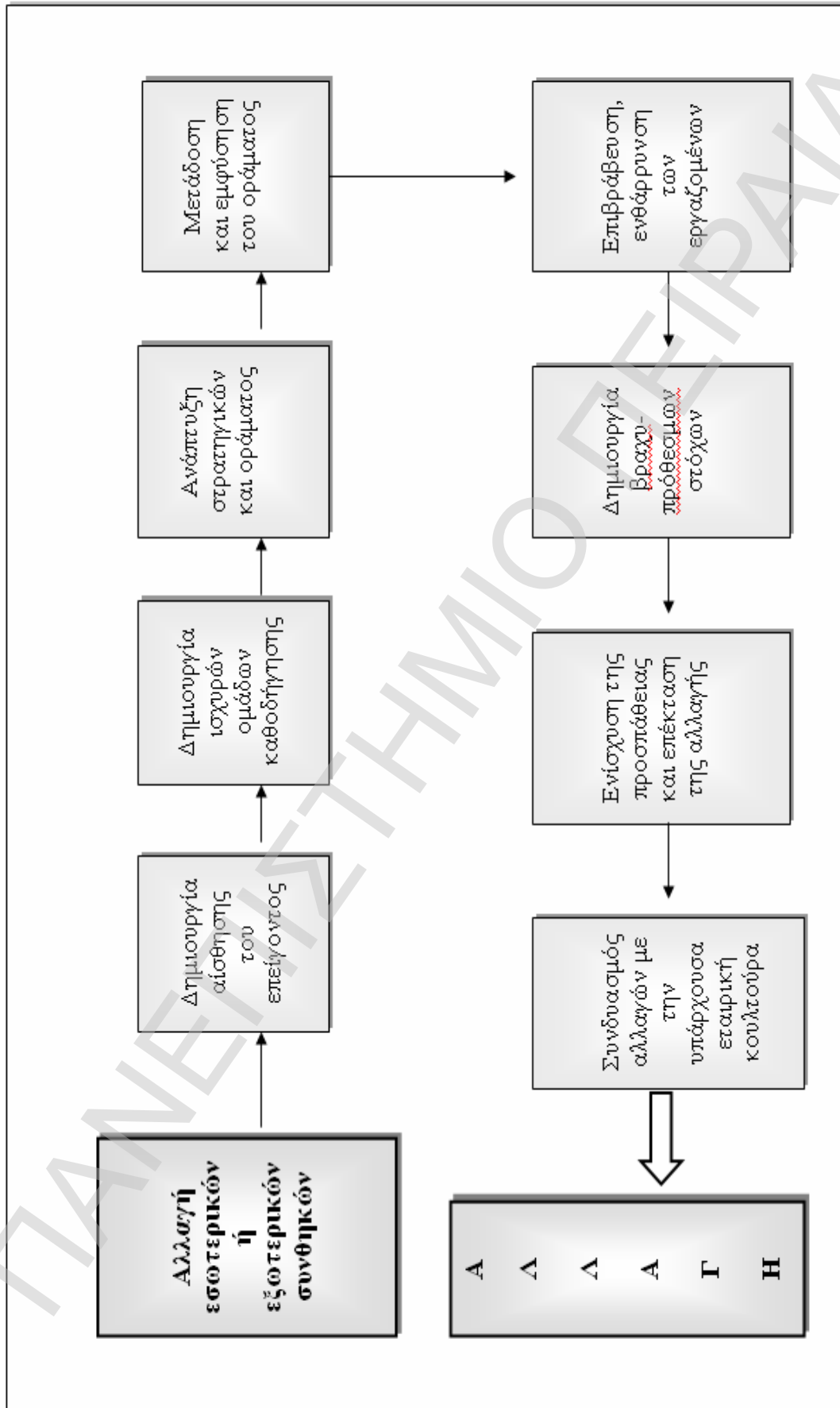
καταλληλότερη στιγμή για τη μείωση των προσωπικών φόβων, την εξοικείωση και τη διαπίστωση των πιθανών προβλημάτων που ακόμα δεν έχουν προλάβει να επεκταθούν.

Η πολιτική της δοκιμαστικής αλλαγής ωφελεί και τους εργαζόμενους, αλλά και την Διοίκηση: Επιτρέπει στους εργαζόμενους να δοκιμάσουν τις αντιδράσεις τους στη νέα κατάσταση πριν δεσμευτούν αμετάκλητα, να μπορέσουν να θεμελιώσουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους απέναντι στην αλλαγή και να μη τη δουν σαν απειλή. Όσον αφορά τη Διοίκηση, τα οφέλη από τη δοκιμαστική αλλαγή είναι ότι της δίνεται η δυνατότητα να εκτιμήσει καλύτερα τη στρατηγική προσέγγισης της εισαγωγής της αλλαγής, και να κάνει τις απαιτούμενες τροποποιήσεις πριν την πλήρη εφαρμογή της. Τέλος, η δοκιμαστική αλλαγή βοηθά τη Διοίκηση να διαπιστώσει και να εκτιμήσει την επάρκεια ή έλλειψη των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή του πλήρους προγράμματος της αλλαγής (Χυτήρης, 2001, Appelbaum & St-Pierre & Glavas, 1998).

§ *Εδραίωση της αλλαγής.*

Κάθε διαδικασία αλλαγής ολοκληρώνεται μόνο όταν έχει πλήρως εγκαταλειφθεί η παλιά φιλοσοφία και ο παλιός τρόπος ενεργοποίησης. Για να γίνει αυτό πρέπει η Διοίκηση να στηρίξει τους εργαζόμενους στις νέες συνθήκες, να προσφέρει σεμινάρια, επιδείξεις χειρισμών νέας τεχνολογίας, να επικοινωνεί τακτικά με το προσωπικό, κ.λ.π. Γενικότερα πρέπει να φροντίσει για την εξοικείωση στην καινούργια κατάσταση (Chevalier & Segalla, 1996).

Για το θέμα της στάσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία αλλαγών και των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για να ολοκληρωθεί σωστά η διαδικασία, ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρόταση του J.P.Kotter (1995), που απεικονίζεται στο Σχήμα (3.1) που ακολουθεί.



Σχήμα 3.1 : Τα 8 βήματα εγκαθίδρυσης επιτυχημένων αλλαγών
 ΠΗΓΗ: Kotter, (1995)

3.3 Συνήθη λάθη της Διοίκησης κατά την εισαγωγή αλλαγών

Η διαδικασία εισαγωγής αλλαγών, έχει ως κύριο φορέα τον άνθρωπο. Ο παράγοντας άνθρωπος δεν είναι μόνο αστάθμητος, αλλά και ατελής. Αυτό σημαίνει ότι τίποτα δεν εγγυάται ότι δεν θα γίνουν λάθη σε κάποια από τις φάσεις της αλλαγής και κατά συνέπεια, όχι μόνο δεν θα επιτευχθούν οι στόχοι της αλλαγής, αλλά υπάρχει ο κίνδυνος η αποτυχία να «χρεωθεί» στην ίδια την ιδέα της αλλαγής και όχι στα τυχόν λάθη των επικεφαλής της. Σημαντικά λάθη σε οποιαδήποτε από τις φάσεις της αλλαγής είναι δυνατόν να αποδειχθούν μοιραία για την όλη προσπάθεια.

Από μελέτες έχει αποδεχθεί ότι οι περισσότερες απόπειρες εισαγωγής αλλαγών δεν πετυχαίνουν το στόχο τους (RHR International Company, 1997). Ένας βασικό λόγος για τον οποίο μπορεί να συμβεί αυτό είναι η προσπάθεια για μείωση της συνολικής διάρκειας της διαδικασίας της αλλαγής παραλείποντας ή υποβαθμίζοντας κάποια από τα βήματα που αναφέρθηκαν στη προηγούμενη παράγραφο. Επιπλέον, η αποτυχία εισαγωγής μιας αλλαγής μπορεί να γίνει και για έναν από τους παρακάτω λόγους (Kotter, 1996):

Η αποτυχία αντιμετώπισης των εμφανιζόμενων εμποδίων.

Κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ξεπεράσει εξαρχής όλα τα εμφανιζόμενα εμπόδια. Όμως σκόπιμη θεωρείται η έγκαιρη και δυναμική επίλυση των πιο σημαντικών από αυτά. Αν το πρόβλημα π.χ. είναι μία εσωτερική διαδικασία, τότε πρέπει αυτή να διορθωθεί ή να αντικατασταθεί. Αν το πρόβλημα είναι ένα άτομο, είναι σημαντικό το άτομο αυτό να αντιμετωπιστεί με τρόπο δίκαιο που να συμβαδίζει με το νέο όραμα. Αίτιο της αποτυχίας σε αυτό το στάδιο μπορεί να είναι η λάθος εκτίμηση του προβλήματος, αλλά και η έλλειψη τόλμης και αποφασιστικότητας από τη μεριά της Διοίκησης.

Η επιβολή αλλαγών ακόμα και όταν αυτές δεν είναι απαραίτητες.

Η συχνή επιβολή αλλαγών μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση και να εγκυμονεί κινδύνους. Είναι λάθος, κάθε φορά που εμφανίζονται δυσκολίες ή παρατηρείται αναποτελεσματικότητα της επιχείρησης, να παίρνονται αποφάσεις εισαγωγής κάποιας αλλαγής χωρίς πρώτα να γίνεται ακριβής προσδιορισμός και ανάλυση του προβλήματος. Τα προβλήματα έχουν πολλές διαστάσεις. Μπορεί να είναι σημαντικά, ή ασήμαντα, επείγοντα, ή όχι. Συχνά το λάθος της Διοίκησης είναι η σπασμωδική αντίδραση σε κάθε εμπόδιο που

προκύπτει. Η Διοίκηση θα πρέπει να συγκεντρώνεται σε εκείνα, μόνο, τα προβλήματα που θεωρεί ότι είναι μεγίστης σημασίας για μια επιχείρηση και τους στόχους της.

Αποτέλεσμα των συχνών αλλαγών είναι, να χαθεί το όραμα της επιχείρησης και να προκληθεί σύγχυση και αποπροσανατολισμός από τον κύριο σκοπό της. Επιπλέον, λόγω των συχνών αλλαγών, τα άτομα δεν παραμένουν για μακρύ χρονικό διάστημα στην ίδια θέση. Έτσι δεν προλαβαίνουν να κατανοήσουν πλήρως το περιεχόμενο της εργασίας τους και δημιουργούνται λάθη. Η Διοίκηση συχνά καταλογίζει τα λάθη αυτά στο προσωπικό και όχι στην ίδια και στην ελλιπή ενημέρωση και εκπαίδευση που προσφέρει. Άλλωστε είναι πιο εύκολο να κατηγορείς τους άλλους από τον ίδιο σου τον εαυτό (Rieley & Rieley, 1999)

Η εξαγγελία της νίκης πολύ νωρίς.

Ενώ ο πανηγυρισμός μιας νίκης είναι απόλυτα δικαιολογημένος και θεμιτός, η θεώρηση ότι κερδίσθηκε ο «πόλεμος» σε λάθος χρόνο μπορεί να είναι καταστροφική. Η διαδικασία εγκαθίδρυσης της αλλαγής είναι δυναμική και ολοκληρώνεται όταν παγιωθεί η νέα κατάσταση και γίνει συνειδητή η τήρηση των νέων κανόνων. Τίποτα πριν από αυτό δεν βεβαιώνει ότι η προσπάθεια έχει επιτυχώς ολοκληρωθεί. Για το λόγο αυτό, ένας άκαιρος πανηγυρισμός δεν θα αποτελούσε παρά μία βεβιασμένη απόπειρα αυτό-επιβεβαίωσης.

Στην πραγματικότητα, ακόμα και στις πιο επιτυχημένες περιπτώσεις διαχείρισης μιας διαδικασίας αλλαγής, πάντοτε θα προκύψουν προβλήματα τα οποία δεν είχαν προβλεφθεί. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητη μια οργανωμένη και ώριμη αρχική μελέτη, που να συντονίζεται από τη Διοίκηση. Άλλωστε, ο αριθμός των αρχικών παραβλέψεων είναι, τελικά, αυτός που ορίζει τη διαφορά ανάμεσα σε μια επιτυχημένη και μια αποτυχημένη προσπάθεια εγκαθίδρυσης ενός συστήματος αλλαγών (Smith, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

4.1 Αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή

Ο βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, αφού το πρώτο εμπόδιο που ορθώνεται ενάντια σε μια προσπάθεια για αλλαγή είναι η ίδια η ανθρώπινη φύση η οποία αρέσκεται στη συνήθεια και την ευκολία. Πολλοί θεωρούν ότι είναι πιο εύκολο να κρατούν το γνώριμο τρόπο δράσης - με τα όποια γνωστά προβλήματα - παρά να ρισκάρουν αντιμετωπίζοντας το άγνωστο που είναι δυνατόν να οδηγήσει σε περιπέτειες. Κατά την διαδικασία της αλλαγής οι άνθρωποι περνούν από το γνωστό και γνώριμο, στο άγνωστο (Bovey & Hede, 2001).

Αυτές οι σκέψεις για περιπέτειες προκαλούν αισθήματα αγωνίας, φόβου και ανασφάλειας οδηγώντας στην καχυποψία και δυσχεραίνοντας τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος για την εισαγωγή μιας αλλαγής.

Ο ψυχολογικός παράγοντας είναι πολυσύνθετος, αλλά πρέπει απαραίτητως να μελετηθεί για να κατανοηθεί, όσο είναι αυτό δυνατόν, η ανθρώπινη συμπεριφορά. Έρευνες μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και εστιάζουν στον τρόπο αντίδρασης του ανθρώπου όταν βρίσκεται μπροστά σε μία καινοτομία. Σύμφωνα με τους Ket de Vries and Miller (1984) και τους Adams, Hayes and Hopson (1976), πέντε είναι τα στάδια τα οποία διανύει ο άνθρωπος, ώστε τελικά να προσαρμοστεί στην αλλαγή (Carnall, 1990, Halthaway, 2000).

Αυτά είναι τα εξής Σχήμα (4.1):

1. Άρνηση

Είναι η πρώτη αντίδραση στην εισαγωγή μιας αλλαγής, από μέρος των εργαζομένων. Η ένταση του σταδίου αυτού εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η αλλαγή (αν είναι απότομη, απρογραμμάτιστη και επιβαλόμενη ή προβλεπόμενη) (Χυτήρης, 2001) κατά το πρώτο αυτό στάδιο παρατηρείται μείωση της απόδοσης με ρυθμούς ανάλογους με την ένταση της άρνησης. Σε μια απεικόνιση της απόδοσης των εργαζομένων στο στάδιο αυτό, η καμπύλη απόδοσης παρουσιάζει πτώση.

2. Άμυνα

Η ύπαρξη της αντίληψης στα άτομα, ότι εξ' αιτίας της αλλαγής θα αναγκαστούν να τροποποιήσουν τις συνήθειές τους, τα οδηγεί στο να θέλουν να υπερασπίσουν την εργασία τους και το «χώρο» τους. Στο δεύτερο στάδιο, η καμπύλη απόδοσης πέφτει δραματικά.

3. Παραμερισμός παλαιών πεποιθήσεων, «ξεσκαρτάρισμα»

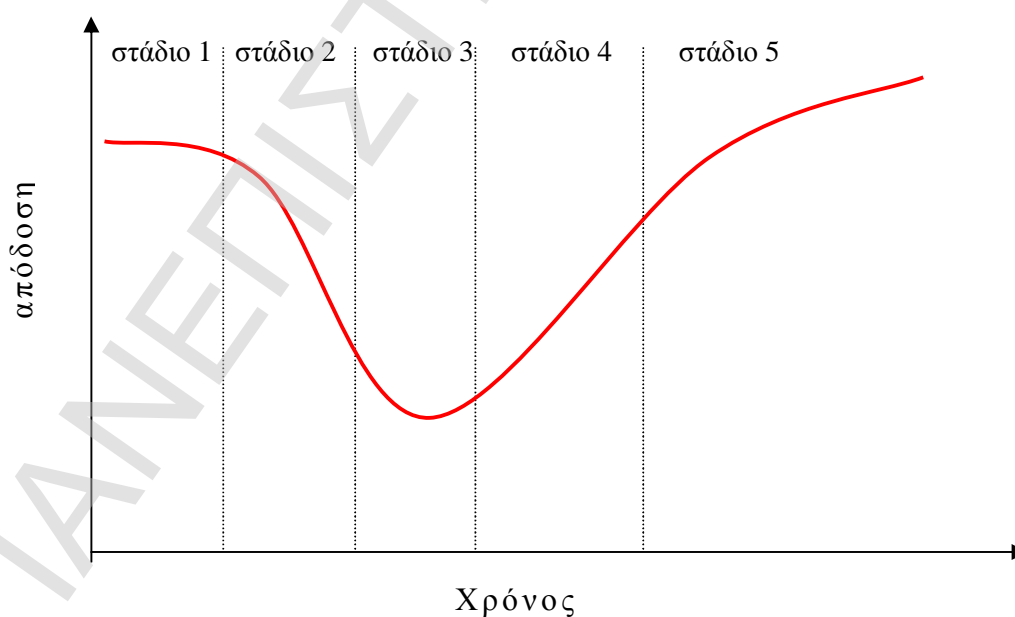
Σε αυτή τη φάση, πραγματοποιείται σταδιακή εγκατάλειψη κάποιων θεωρήσεων του παρελθόντος και εξέταση μερικών νέων πεποιθήσεων και συστημάτων, που τελικά δεν είναι τόσο απειλητικά όσο φαίνονταν αρχικά. Η προσαρμογή στην αλλαγή ξεκινά με την αναγνώρισή της. Η απόδοση των εργαζομένων εξακολουθεί να είναι μειωμένη και σ' αυτό το στάδιο, διότι χρειάζεται χρόνος για πειραματισμούς και προσαρμογή, ώστε να καταλήξουν τα άτομα σε μία ατομική θεώρηση της νέας κατάστασης.

4. Προσαρμογή

Η φάση της προσαρμογής περιλαμβάνει την εκμάθηση των καινούριων καταστάσεων και την εξάσκηση των εργαζομένων σε αυτές. Η καμπύλη της απόδοσης αρχίζει να ανεβαίνει, καθώς τα άτομα προσπαθούν να δουλέψουν κάτω από τις νέες συνθήκες.

5. Συστηματοποίηση

Πλέον δεν υφίσταται διαχωρισμός μεταξύ παλιάς και νέας κατάστασης. Η νέα κατάσταση έχει γίνει μέρος της ζωής των ανθρώπων που επηρεάστηκαν από την αλλαγή. Η απόδοσή τους έχει επανέλθει στα παλαιότερα επίπεδα και ίσως να έχει αυξηθεί. Αυτός άλλωστε ήταν και ο αρχικός στόχος.



Σχήμα 4.1: Καμπύλη σταδίων απόδοσης κατά την αλλαγή
 ΠΗΓΗ: Carnall, 1990, , σελ 142

Όλα τα παραπάνω ανθρώπινα συναισθήματα είναι φυσιολογικά και αναμενόμενα. Οι άνθρωποι νιώθουν την ανάγκη για σταθερότητα για να ξέρουν ότι θα υπάρχει «συνέχεια» τους στον οργανισμό στον οποίο βρίσκονται. Είναι σκόπιμο να ξέρουν σε ποιο σημείο βρίσκονται οι ίδιοι και η επιχείρηση στην οποία εργάζονται και να νιώθουν άνετα με τα άτομα με τα οποία συναναστρέφονται. Οι άνθρωποι δεν αποδίδουν όταν το περιβάλλον της εργασίας τους δεν είναι προβλέψιμο, κατανοητό και γνωστό. Είναι απαραίτητο να ξέρουν ποιες είναι οι αξίες και οι κανόνες της επιχείρησης στην οποία λειτουργούν και συνεισφέρουν (Drucker, 1999).

4.2 Αιτίες αντίστασης

Η επιχειρούμενη νέα κατάσταση προκαλεί συχνά αβεβαιότητα, ανασφάλεια, φόβο και συνεπώς αντίδραση. Η αλλαγή δεν είναι μια πορεία χωρίς εμπόδια και προβλήματα. Σύμφωνα με τον Maurer (1996), το 1/2 ως και τα 2/3 των μεγάλων οργανωσιακών αλλαγών αποτυγχάνουν και βασικότερη αιτία είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην Αγγλία (U.K.) από τους Oakland και Sohal (1987) έδειξαν, ότι η αντίσταση απετέλεσε το βασικότερο εμπόδιο για την εφαρμογή διοικητικών τεχνικών που αφορούσαν την παραγωγή. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κατέληξαν και οι έρευνες του Eisen (1992) και του Terziovski (1997) και των συνεργατών τους, σύμφωνα με τις οποίες η αντίσταση στην αλλαγή δυσχέραινε σημαντικά τη χρήση τεχνικών διοίκησης ποιότητας σε κατασκευαστικές βιομηχανίες στην Αυστραλία (Waddell & Sohal, 1998). Πολλοί παράγοντες συνεπιδρούν και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά, να επιβραδύνουν ή ακόμη και να ανακόψουν την πορεία για αλλαγή. Οι παράγοντες που αντιστέκονται σ' αυτήν την πορεία είναι δυνατόν να σχετίζονται με τεχνολογικά ζητήματα (ελλείψεις εξοπλισμού, τεχνογνωσίας, κ.λ.π.), με ζητήματα υποδομής (έλλειψη αποθηκευτικών ή εργαστηριακών χώρων, κ.λ.π.), ζητήματα κόστους (υψηλό κόστος σε σχέση με την προσδοκώμενη ωφέλεια, περιορισμένα κεφάλαια, κ.λ.π.), ή με τους ίδιους τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστεί διεξοδικά ο ανθρώπινος παράγοντας και ο τρόπος με τον οποίο αυτός είναι δυνατόν να επηρεάσει τη διαδικασία της αλλαγής.

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

Μέσα από την αντίδραση αυτή, γίνεται προσπάθεια διατήρησης της υπάρχουσας κατάστασης (status quo). Η προϋπάρχουσα αυτή κατάσταση εξασφαλίζει (Χυτήρης, 2001):

- α) τη γνώση και εμπειρία των συνθηκών στον εργασιακό χώρο.
- β) τα όποια συμφέροντα προκύπτουν για κάποιους από τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα, αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη για όσους έχουν επενδύσει στην υπάρχουσα κατάσταση.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο, και σε γενικές γραμμές έχει τέσσερις βασικές αιτίες (Strategic direction, 2002):

- Λογικές. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων δεν συμπίπτουν με αυτές της Διοίκησης. Στις περιπτώσεις αυτές το λογικό συμφέρον των εργαζομένων διαφέρει από το συμφέρον της Διοίκησης και των φορέων της αλλαγής και επομένως, είναι λογική και αναμενόμενη η αντίσταση.
- Μη-λογικές. Επιπλέον υπάρχουν περιπτώσεις όπου η αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή δεν είναι απόρροια κάποιας λογικής, ούτε αποτέλεσμα κάποιας φυσιολογικής αντίδρασης. Αντίθετα, βασίζεται και πηγάζει από κάποια άσχημη προδιάθεση, ίσως και παράλογη εμμονή απέναντι σε καταστάσεις ή ανθρώπους-φορείς.
- Πολιτικές. Στις περιπτώσεις αυτές η αντίσταση στην αλλαγή πηγάζει από πολιτικές αιτίες και στερεότυπα που καθορίζουν την συμπεριφορά.
- Διοίκησης. Έχει παρατηρηθεί ότι όταν επικρατεί ένα φτωχό και αδύναμο στυλ διοίκησης και οι φορείς της αλλαγής δεν μπορούν να πείσουν, να επηρεάσουν ή ακόμα και να επιβάλλουν την άποψη τους, συνήθως εμφανίζονται φαινόμενα αντίστασης.

Για την εισαγωγή μιας αλλαγής, η επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει σε τρεις ερωτήσεις: Τί θα αλλάξει, σε τί θα μετατραπεί αυτό που θα αλλάξει και το πώς θα κάνει την αλλαγή να πετύχει. Είναι πιθανό να δυσκολευτεί να απαντήσει, εξ' αιτίας της εμφάνισης προβλημάτων σαν κι αυτά που αναφέρονται παρακάτω (Francis, 2001):

Πίνακας 4.1 : Ερωτήσεις και προβλήματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής

Ερωτήσεις	Προβλήματα αντίστασης
Τί θα αλλάξει;	Έλλειψη συμφωνίας στο ποιος είναι ο λόγος που χρειάζεται να γίνει η αλλαγή
Σε τί θα μετατραπεί αυτό που θα αλλάξει;	Έλλειψη συμφωνίας στην απόφαση: ποια είναι η καταλληλότερη κατεύθυνση προς την αλλαγή
	Έλλειψη συμφωνίας ότι πράγματι η προτεινόμενη αλλαγή θα διορθώσει το πρόβλημα
	Φόβος πως μετά την υλοποίηση της αλλαγής θα δημιουργηθούν άλλα προβλήματα
Πώς η αλλαγή θα πετύχει;	Έλλειψη μιας ξεκάθαρης μεθόδου υλοποίησης
	Έλλειψη συνοχής και κοινής κατεύθυνσης, ακόμα κι όταν αποφασίστηκε από κοινού η μέθοδος υλοποίησης

Είναι σημαντικό και αναγκαίο να συνοψισθούν και να κατηγοριοποιηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι αντιδρούν στην αλλαγή. Με τον τρόπο αυτόν θα γίνει πιο εύκολα κατανοητή η αιτία εμφάνισης των προβλημάτων, με αποτέλεσμα να γίνει πιο οργανωμένη και η αντιμετώπισή τους. Γνωρίζοντας τις αιτίες και τους άμεσα επηρεαζόμενους, είναι δυνατόν να μεταδοθούν ευκολότερα και αποδοτικότερα τα μηνύματα για την αναγκαιότητα αλλά και τα οφέλη της αλλαγής. (Sturges & Minor, 1999, Fullan & Stiegelbauer, 1991, Frank Patrick, 2001).

Οι κατηγορίες των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή είναι οι εξής:

1. **Κουλτούρας.** Σ' αυτήν εντάσσονται:

- Ιδεολογίες (Young, 2000)
 - Αντίδραση στην αλλαγή, στερεοτυπικά, μόνο και μόνο επειδή είναι αλλαγή.
 - Η παρούσα κατάσταση κρίνεται ικανοποιητική.
 - Η ιδεολογία επηρεάζεται από την ηλικία του κάθε ατόμου. Έχει παρατηρηθεί ότι τα νεαρά άτομα είναι πιο θετικά στην αλλαγή από ότι τα μεγαλύτερα σε ηλικία.

- Αξίες
Οι αξίες ποικίλλουν από άτομο σε άτομο ανάλογα την κοινωνική προέλευση, την θρησκεία, την ηλικία, το φύλο, την καταγωγή και άλλα.
- Πολιτισμικές
Τα άτομα διαφοροποιούνται ανάλογα με τα ερεθίσματα του κοινωνικού, μορφωτικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος γενικότερα.

2. **Κοινωνικές.** Σ' αυτές εντάσσονται:

- Συγκρούσεις
Διάφοροι λόγοι που πηγάζουν από προσωπικά συναισθήματα εχθρότητας, αντιπάθειας, αντιπαλότητας, από την έλλειψη σεβασμού εκτίμησης και εμπιστοσύνης στο άτομο-φορέα που είναι υπεύθυνο για την ανακοίνωση και υλοποίηση της αλλαγής.
- Απόρριψη τρίτων
Μερικές φορές μια ομάδα εργασίας λειτουργεί ως κλειστό σύστημα και αποκλείει την εισδοχή τρίτου ανθρώπου στην ομάδα.
- Αντιλαμβανόμενη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
Στις σχέσεις αυτές (τυπικές, ψυχολογικές και κοινωνικές), έχει ήδη γίνει αναφορά
- Ομαδική αλληλεγγύη
Έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού
- Συμμόρφωση με κανόνες
Κρούσματα απειθαρχίας, παραβατικής συμπεριφοράς.

3. **Οργανωσιακές.** Σ' αυτές εντάσσονται:

- Σύνδρομο στέρησης δύναμης και εξουσίας.
Συχνά η Διοίκηση δεν είναι σε θέση να πείσει τους εργαζόμενους για την ανάγκη αλλαγής και να επιβάλλει το σχέδιο δράσης που θεωρεί αποτελεσματικό.
- Έλλειψη θετικού κλίματος για αλλαγή.
- Ετοιμότητα του οργανισμού.
Η στιγμή που θα αποφασιστεί να εισαχθεί μία αλλαγή, θα πρέπει να είναι η κατάλληλη. Σύμφωνα με τους Trahan, Burke (1996) και Gilgeous (1997) (in Gilgeous & Chambers, 1999) η κατανόηση των χαρακτηριστικών του οργανισμού

θα βοηθήσει στον προσδιορισμό της κατάλληλης στιγμής εισαγωγής της αλλαγής και των εμποδίων που θα προκληθούν από αυτή. Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς, ο καθορισμός του κατάλληλου χρόνου, δεν είναι χρήσιμος μόνο για την απόφαση υλοποίησης, ή μη, της αλλαγής, αλλά και ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη γενικότερη ανάλυση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

- Οργανωσιακή δομή

- απουσία «καναλιών» επικοινωνίας.
- δίκτυα επικοινωνίας που να μην μεταδίδουν ξεκάθαρα μηνύματα σχετικά με τα οφέλη της αλλαγής.
- έλλειψη συμμετοχής των ατόμων που επηρεάζονται άμεσα από την αλλαγή στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της.
- επιλογή άπειρου προσωπικού ως υπευθύνου για την αλλαγή.
- συγκεντρωτική ηγεσία που στερεί την πρωτοβουλία και ανεξαρτησία από τους υπεύθυνους της αλλαγής.
- απουσία από την ηγεσία μιας δεσμευτικής και παραδειγματικής στάσης.

4. Ψυχολογικές. Σ' αυτές εντάσσονται:

- Φόβοι – Στερεότυπα

- η ικανότητα στο να ανταποκριθεί το άτομο στην αλλαγή σύμφωνα με τον ψυχολόγο Dennis O' Grady (1994) εξαρτάται από 5 φόβους: το φόβο για το άγνωστο (ότι θα χάσει τον έλεγχο όταν συμβεί η αλλαγή φόβος), το φόβο αποτυχίας, το φόβο δέσμευσης (η δέσμευση σε μία κατάσταση περιορίζει τη θεώρηση άλλων καταστάσεων), το φόβο μη αποδοχής και το φόβο επιτυχίας.

- άλλοι φόβοι είναι (Fullan & Stiegelbauer, 1991) :

- i) της αβεβαιότητας.

- ii) της στέρησης κεκτημένων δικαιωμάτων.

- iii) της στέρησης επαγγελματικής ή κοινωνικής θέσης.

- iv) του υπέρμετρου φόρτου εργασίας.

- v) ο φόβος που προέρχεται από κάποια αποτυχημένη προσπάθεια για αλλαγή στο παρελθόν. (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003, Ford, Ford & McNamara, 2002).

- Αντίληψη
Θεώρηση της αλλαγής ως επίθεση και έλεγχο στην καθημερινή εργασία και απόδοση.
- Προβλεψιμότητα
Στα άτομα αρέσει το εργασιακό τους περιβάλλον να είναι προβλέψιμο. Δεδομένου ότι η αλλαγή συναρτάται με περίοδο αβεβαιότητας, τα άτομα αντιδρούν. Σύμφωνα με τους William, Smith και Youngs (1995) (in Gilgeous & Chambers, 1999), οι άνθρωποι, γενικώς, είναι ενάντια στη λήψη ρίσκων και για το λόγο αυτό αναζητούν τη σιγουριά. Σύμφωνα με τον McCrimmon (1997) (in Gilgeous & Chambers, 1999), υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης των ατόμων και του βαθμού που φοβούνται το άγνωστο (Trader-Leigh, 2001).
- Άγχος
Σύμφωνα με τους Spencer και Pruss (1994) (in Gilgeous & Chambers, 1999), η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει άγχος στο προσωπικό, όταν αυτό πιστεύει ότι η αλλαγή θα επηρεάσει αρνητικά την εργασία του.
- Αυτοεκτίμηση
Σύμφωνα με τον McCrimmon (1997) (in Gilgeous & Chambers, 1999), άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση φοβούνται ότι δε θα τα καταφέρουν να αντεπεξέλθουν στη νέα κατάσταση ή ότι θα χάσουν ό,τι κέρδισαν δουλεύοντας όλο αυτό το διάστημα. Άνθρωποι με υψηλή αυτοεκτίμηση θα εκφράσουν την άποψή τους για την αλλαγή, αν δε συμφωνούν με τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται, αν είχαν άλλες ιδέες, ή αν δε ζητήθηκε η άποψή τους.
- Αδιαφορία
Σύμφωνα με τον Kotter (1996) (in Gilgeous & Chambers, 1999), η αδιαφορία προκύπτει από αιτίες που αναφέρθηκαν πιο πάνω, όπως η έλλειψη μετάδοσης του επείγοντος για την αλλαγή, η ανεπαρκής ενημέρωση σχετικά με υπάρχοντα προβλήματα, η επικράτηση και διατήρηση της γενικής άποψης ότι η επιχείρηση τα καταφέρνει πολύ καλά όπως λειτουργεί, και επομένως δεν συντρέχει λόγος να αλλάξει. Αν οι υπάλληλοι δε συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή, δε θα την υποστηρίξουν πλήρως και δε θα καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για να επιτευχθεί (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003).

- Παράγοντες προσωπικότητας

Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται διαφορετικά, από άποψη δυσκολίας, στην αλλαγή. Μερικοί μπορούν να παρακολουθήσουν ένα σεμινάριο και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά. Για άλλους πάλι, χρειάζεται περισσότερη υποστήριξη συναισθηματική ή υλική ενώ, για κάποιους άλλους η αλλαγή φαίνεται αδύνατη (Fullan & Stiegelbauer, 1991). Γενικά οι τύποι προσωπικότητας ποικίλλουν από άτομο σε άτομο (Morgan, 1972). Έτσι έχουμε τους ακόλουθους τύπους:

- «Μοιρολατρικός» τύπος, ο οποίος βλέπει την αλλαγή, σαν θέλημα θεού και πιστεύει πως τίποτα δε μπορεί να γίνει για να αλλάξει το γεγονός αυτό.

- «Επιβραδυντικός» τύπος, ο οποίος επιδιώκει να επιβραδύνει το ρυθμό της αλλαγής.

- «Αποφασιστικός» τύπος, ο οποίος όμοια με τον μοιρολατρικό τύπο πιστεύει πως η αλλαγή είναι αναπόφευκτη, αλλά σε αντίθεση με αυτόν, θεωρεί ότι μπορεί να γίνει κάτι ώστε να ελεγχθεί η αλλαγή.

- «Μη - συνειδητός» τύπος, ο οποίος δεν συνειδητοποιεί το σκοπό, την έννοια και τη σημασία της αλλαγής και προσπαθεί να την αγνοήσει.

4.3 Αντιμετώπιση της αντίστασης

Η διοίκηση των αλλαγών είναι ένα πολύ ευαίσθητο και πολυσύνθετο έργο, γιατί διοίκηση αλλαγών ουσιαστικά σημαίνει διοίκηση ανθρώπων που συχνά είναι παρορμητικοί και απρόβλεπτοι (Moran & Brightman, 2001). Το βασικό πρόβλημα με την αρνητική αντίδραση στην αλλαγή είναι ότι συχνά δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί μόνο με την λογική. Ο λόγος είναι ότι η αντίδραση αυτή είναι λογική και συναισθηματική.

Ως αντιμετώπιση της αντίστασης νοούνται όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες θα πρέπει να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις, ώστε να εξαλειφθούν ή να ελαχιστοποιηθούν οι αντιστάσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής.

Ειδικότερα, με τη βοήθεια μιας σχέσης μπορούμε να μετρήσουμε την τάση για αντίδραση. Πρόκειται για μια ανάλυση που θα βοηθήσει στη λήψη της απόφασης για το εάν πράγματι η αλλαγή θα φέρει θετικά αποτελέσματα.

Οι Beckhard and Harris (1987) (in Rouda, 1995), πρότειναν μία εξίσωση βάσει της οποίας αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο μπορούν να ξεπεραστούν τα εμπόδια που εμφανίζονται κατά την υλοποίηση της αλλαγής. Σκοπός της προσέγγισής τους αυτής είναι η ενθάρρυνση των επιχειρήσεων να εξετάσουν τους τρεις παρακάτω παράγοντες, ώστε να εφαρμοστεί επιτυχώς η επιχειρούμενη αλλαγή. Σύμφωνα με τη εξίσωση αυτή, ισχύει:

Μη ικανοποίηση * Όραμα * Πρώτα στάδια > Αντίδραση στην αλλαγή

Από την παραπάνω σχέση γίνεται αντιληπτό ότι τρεις είναι εκείνοι οι παράγοντες με τη βοήθεια των οποίων είναι δυνατόν να ξεπεραστεί η αντίδραση στην αλλαγή:

- Η αποδοκιμασία - μη ικανοποίηση από την παρούσα κατάσταση.
- Η ύπαρξη ενός οράματος για μια επιθυμητή κατάσταση για το μέλλον.
- Η υλοποίηση των πρώτων σταδίων της αλλαγής, ώστε να γίνει πράξη το όραμα αυτό και να φανούν οι πρώτες αντιδράσεις.

Είναι αναγκαία η ταυτόχρονη συνύπαρξη και των τριών παραγόντων ώστε να ξεπεραστεί η όποια αντίσταση στην αλλαγή. Αν κάποιος από τους τρεις παράγοντες είναι μηδέν ή προσεγγίζει το μηδέν, τότε θα υπάρξει αντίδραση στην αλλαγή.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η κυριότερη αντίσταση στην αλλαγή προέρχεται από την πλευρά του ανθρώπινου παράγοντα. Κατά συνέπεια, βασικός σκοπός πρέπει να είναι ο έλεγχος των αντιδράσεων και συναισθημάτων του ανθρώπου με παράλληλη παροχή βοήθειας και στήριξη, ώστε σταδιακά να «ωριμάζει» και να βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίο

σκέπτεται και λειτουργεί. Όταν οι άνθρωποι πεισθούν, ότι η αλλαγή θα τους κάνει, όχι μόνο να αισθάνονται καλύτερα, αλλά και να αποδίδουν περισσότερο, θα στηρίξουν την αλλαγή και από την αντίδραση θα προχωρήσουν στη δράση. Αυτό όμως δεν ισχύει πάντοτε. Σύμφωνα με τον McCrimmon (1997) (in Gilgeous & Chambers, 1999), το ποσοστό αντίδρασης των ατόμων εξαρτάται από το πόσο διαφορετική, από την υπάρχουσα, είναι η νέα κατάσταση, στην οποία θέλει να μεταβεί η επιχείρηση και από το βαθμό στον οποίο τα ίδια τα άτομα είχαν «επενδύσει» στους παλιούς τρόπους με τους οποίους λειτουργούσαν.

Ακόμα, οι Spencer και Pruss (1994) (in Gilgeous & Chambers, 1999), θεωρούν ότι από μια αλλαγή σ' έναν οργανισμό επηρεάζονται όλα τα άτομα, σε όλα τα επίπεδα. Επηρεάζεται η θέση τους στον οργανισμό, οι αντιλήψεις, οι συμπεριφορές οι συνήθειες και άλλα.

Ωστόσο, δεν κατέχουν όλα τα άτομα την ίδια θέση στον οργανισμό, με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται την αλλαγή διαφορετικά. Πιο συγκεκριμένα, για τα διοικητικά στελέχη η αλλαγή θεωρείται από τη μία ευκαιρία για την επιχείρηση, και από την άλλη, ευκαιρία για τους ίδιους για να δείξουν τις ικανότητες τους. Για το υπόλοιπο προσωπικό, συχνά η αλλαγή εκλαμβάνεται ως ενοχλητική και παρεισφρητική. Θεωρείται ότι διαταράσσει την ισορροπία τους. Πολλές φορές το «χάσμα» της αντίληψης μεταξύ των δύο επιπέδων καθώς και οι επιπτώσεις που μπορεί αυτό να επιφέρει, είναι πολύ σημαντικές.

Για να αμβλυνθεί η ψαλίδα, θα πρέπει η Διοίκηση να ενεργοποιηθεί και να πάρει πρωτοβουλίες. Να «μπει» στη θέση των υπαλλήλων της. Να προσπαθήσει να αντιληφθεί πώς η αλλαγή φαίνεται από τη σκοπιά των εργαζομένων και να λάβει υπόψη της τα «προσωπικά συμβόλαια» των ηγετών με τους εργαζόμενους (αυτά ορίζονται ως οι κοινές δεσμεύσεις και οι αμοιβαίες υποχρεώσεις που δηλώνονται, συνεπάγονται και ορίζουν τις σχέσεις της διοίκησης με το προσωπικό) (Harvard business school press, 1998). Είναι αναγκαίο η Διοίκηση να αναθεωρήσει και να φροντίσει τις σχέσεις αυτές.

Κάθε επιχείρηση έχει τρεις διαστάσεις: Την τυπική, τη ψυχολογική και την κοινωνική. Οι εργαζόμενοι ορίζουν το ρόλο τους, τις υπευθυνότητές τους και αντιλαμβάνονται τις αξίες του οργανισμού, κάνοντας ερωτήσεις μέσα από το πρίσμα των τριών παραπάνω διαστάσεων. Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός απαντά σ' αυτές τις ερωτήσεις, είναι το κλειδί για μία επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής, χωρίς σημαντικές αντιδράσεις.

Η τυπική διάσταση είναι η πιο γνωστή σχέση μεταξύ των υπευθύνων και των υπαλλήλων τους. Σε αυτή τη διάσταση, δηλώνονται τα βασικά καθήκοντα και οι απαιτούμενες αποδόσεις για τη δουλειά, όπως αυτά περιγράφονται από τις θέσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι για παράδειγμα, ζητούν διευκρινήσεις για το ποια θα είναι η βοήθεια που θα

τους προσφερθεί για να υλοποιήσουν την εργασία τους. Ρωτούν, πώς θα γίνεται η αξιολόγηση, πώς η πληρωμή, κ.α. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές διαμορφώνουν τις εργασιακές σχέσεις και δεσμεύουν προσωπικά τον κάθε εργαζόμενο.

Η ψυχολογική διάσταση, αναφέρεται σε αισθήματα, όπως εμπιστοσύνη, πίστη, εξάρτηση. Οι σχέσεις αυτές δεν είναι γραμμένες κάπου, αλλά επηρεάζουν σημαντικά τον κάθε υπάλληλο και το βαθμό δέσμευσής του με την επιχείρηση και τους στόχους της. Κάνοντας ο εργαζόμενος ερωτήσεις σχετικά με το πόσο «σκληρά» θα χρειαστεί να δουλέψει, με το τι αναγνώριση θα έχει, και παίρνοντας τις αντίστοιχες απαντήσεις, σχηματίζει τα συναισθήματά του και τη συμπεριφορά του προς τον προϊστάμενό του και τον οργανισμό. Σε περιόδους αλλαγής, όπως είναι γνωστό, είναι πολύ σημαντικό να κερδισθεί η εμπιστοσύνη και η δέσμευση του εργαζομένου.

Η κοινωνική διάσταση, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους «άγραφους» νόμους που ισχύουν κατά τις προαγωγές, την επίλυση των συγκρούσεων, τις αποφάσεις σε προβλήματα και άλλα. Στην πραγματικότητα προσπαθούν να αντιληφθούν το κατά πόσο οι αξίες και οι πολιτικές του οργανισμού μετατρέπονται σε πράξη και το αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των αποφάσεων και διακηρύξεων της επιχείρησης, και της συμπεριφοράς των υπευθύνων προς αυτούς. Ο αλληλοσυσχετισμός μεταξύ των δηλώσεων του οργανισμού και της συμπεριφοράς των προϊσταμένων είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της κοινωνικής διάστασης για την απόκτηση της δέσμευσης των υπαλλήλων.

Η αναθεώρηση των «προσωπικών συμβολαίων», δηλαδή της προσωπικής δέσμευσης του κάθε εργαζομένου, επιτυγχάνεται σε τρία στάδια:

- Κατά το πρώτο η Διοίκηση αναγνωρίζει στην ανάγκη για αλλαγή και καθορίζει το περιεχόμενο των επανεξεταζόμενων σχέσεων.
- Έπειτα, δημιουργεί μία διαδικασία κατά την οποία το προσωπικό μπορεί να αναλύσει, να διαμορφώσει και να εξοικειωθεί με τις νέες απόψεις, σχέσεις και καταστάσεις.
- Στο τελικό στάδιο «επισυνάπτονται» οι νέες σχέσεις και οι δεσμεύσεις στους καινούριους κανόνες, τυπικούς και άτυπους.

Μόνο μέσω της παραπάνω μεθόδου, γίνονται αντιληπτές οι σχέσεις, οι απαιτήσεις και οι διαδικασίες του καινούριου «ρόλου» που επιφέρει ένα πρόγραμμα αλλαγής. Με τον τρόπο αυτό, πιο εύκολα ο εργαζόμενος μπορεί να δεσμευτεί και να αντιδράσει θετικά σε μία αλλαγή.

Έχει παρατηρηθεί, ότι όσο πιο ομοιογενής κουλτούρα υπάρχει μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού, τόσο πιο καλές είναι οι τυπικές, ψυχολογικές και κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών.

Τα μέτρα που είναι δυνατόν να ληφθούν ώστε να περιοριστεί η αντίδραση είναι ανάλογα με το τι το κάθε άτομο χρειάζεται και ως εκ τούτου είναι αμφιβόλου αποτελεσματικότητας. Αυτό που πρέπει να ελεγχθεί και να αντιμετωπιστεί δεν είναι μια μηχανή, αλλά μία στάση, μία αντίληψη και συμπεριφορά που όπως είναι γνωστό πηγάζουν από τις εμπειρίες του κάθε ανθρώπου, την παιδική του ηλικία, την κοινωνία, τη θρησκεία και πολλά άλλα.

Ωστόσο, παρά τις δυσκολίες, μια σειρά από ενέργειες (δράσεις) και κάποιοι συγκεκριμένοι τρόποι αντιμετώπισης της δυναμικής κατάστασης της αλλαγής, είναι ικανοί να μεταβάλλουν τη στάση του ατόμου και να την κάνουν πιο δεκτική στην αλλαγή. Μερικές από τις ενέργειες αυτές εμπεριέχονται στον παρακάτω Πίνακα (4.2) (Gilgeous & Chambers, 1999, Robbins, 1998, Quirke, 1995, Fullan & Miles, 1992, Weber & Weber, 2001):

Πίνακας 4.2: Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων και χρονική περίοδος εφαρμογής τους

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

Μεταξύ άλλων επίσης πολύ σημαντικές ενέργειες (δράσεις) είναι οι εξής (Fullan & Steigelbauer, 1991):

- Προσμονή αντίδρασης και μέτρησή της.
- Αύξηση δικτύων επικοινωνίας. Παροχή ουσιαστικής και πλήρους ενημέρωσης.
- Ανάλυση πεδίου δυνάμεων.
- Ανάπτυξη συστημάτων αναγνώρισης – επιβράβευσης.
- Εξασφάλιση ικανοτήτων του προσωπικού που θα καθοδηγήσει την αλλαγή.
- Δημιουργία ευχάριστου κλίματος.
- Εστίαση στα θέματα ασφαλείας.
- Ενημέρωση για τον ενδεχόμενο κίνδυνο από την αλλαγή.
- Ειλικρινής διάθεση.
- Ευθυγράμμιση με τα πρότυπα και τις συνήθειες των ομάδων που συμμετέχουν.
- Επιχείρηση και προσπάθεια επίτευξης μόνο των απαιτούμενων αλλαγών. Οι συχνές αλλαγές δημιουργούν την εντύπωση της αστάθειας, πράγμα που αυξάνει την ανασφάλεια των εργαζομένων. Κάθε άτομο έχει ένα «όριο» αποδοχής αλλαγών. Αν γίνει, ματαιώς, υπέρβαση του ορίου αυτού είναι πιθανόν το άτομο να μην είναι δεκτικό σε σοβαρές αλλαγές, επειδή έχει κουρασθεί από ασήμαντες αλλαγές.
- Παροχή στους υπαλλήλους τεσσάρων βασικών στοιχείων παρακίνησης. Αυτά τα στοιχεία και οι αντίστοιχες κινήσεις-τρόποι δραστηριοποίησης που πρέπει να γίνουν για την εξασφάλισή τους, παρατίθενται στον Πίνακα (4.3) (Weiss, 2002):

Πίνακας 4.3: Στοιχεία παρακίνησης ανθρώπινης συμπεριφοράς και αντίστοιχοι τρόποι υλοποίησής τους.

Στοιχείο	Δράση
Ενδιαφέρον	Σεβασμός στις αξίες της επιχείρησης και του προσωπικού
Κατεύθυνση	Ξεκάθαρη μετάδοση στόχων επιχείρησης
Συνεργασία	Καινοτόμοι τρόποι εργασίας και εκπαίδευσης
Εμφύχωση	Ανάδραση

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

4.4 Η θετική διάσταση της αντίστασης

Παραδοσιακά, όπως φάνηκε και σε προηγούμενες παραγράφους (4.1), η αντίσταση στην αλλαγή είναι ανεπιθύμητη, θεωρείται δεδομένη και ότι πρέπει να αντιμετωπιστεί προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία της αλλαγής (French & Delahaye, 1996). Ωστόσο, πολλά είναι τα στοιχεία που συνηγορούν υπέρ της αντίθετης άποψης. Έρευνες που διεξήχθησαν κατά τη δεκαετία του '60 έδειξαν ότι υπάρχει στην πραγματικότητα χρησιμότητα και κέρδος από αυτή την αντίσταση και γι' αυτό δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κάτι εξολοκλήρου αρνητικό. Η παράβλεψη αυτής της θεώρησης από τους φορείς της αλλαγής, συχνά συντελεί στην αρνητική εξέλιξη της αλλαγής (Waddell & Sohal, 1998, Perren & Megginson, 1996, Pardo del Val & Fuentes, 2003).

Σύμφωνα με τον Leigh (1988), «πολλές φορές η αντίσταση αποτελεί την πιο αποτελεσματική και εύλογη αντίδραση του εργαζομένου». Όσο αντιφατική κι αν φαίνεται η συγκεκριμένη άποψη, αυτή η φυσιολογική αντίδραση των εργαζομένων είναι δυνατόν να αποφέρει συγκεκριμένα οφέλη.

Αρχικά, η αντίσταση υπερτονίζει το γεγονός ότι μια αλλαγή δεν είναι κατ' ανάγκη καλή. Είναι σκόπιμο να αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα και κριτικό πνεύμα, γιατί άλλωστε αυτό που θα καθορίσει την επιτυχία της, είναι η αποτελεσματικότητά της από τη στιγμή που ολοκληρώνεται, καθώς και η διάρκεια των αποτελεσμάτων αυτών για ένα ικανό χρονικό διάστημα. Θεωρώντας την διαδικασία της αλλαγής ως ένα σύνολο επιμέρους αλλαγών, η αντίσταση παρέχει την απαιτούμενη σταθερότητα μεταξύ αυτών των διακριτών βημάτων, εξασφαλίζοντας την ωριμότερη και ομαλότερη μετάβαση σε κάθε ένα από τα στάδια αυτά. Το ζητούμενο είναι να βρεθεί η ιδανική ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής (εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων), ούτως ώστε να μην ξεπεραστεί η επιχείρηση από τις εξελίξεις, ούτε όμως και να προκληθεί αστάθεια από ιδιαίτερα τολμηρές και αλληπάλληλες αλλαγές.

Επίσης, η αντίσταση προφυλάσσει από την παθητικότητα και την άκριτη συγκαταβατικότητα απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή. Έρευνες έχουν δείξει ότι παθητικές στάσεις και συμπεριφορές σε τέτοιες περιόδους, όχι μόνο δε βοηθούν, αλλά είναι εξαιρετικά επικίνδυνες και οδηγούν σε μη δημιουργικές και ανολοκλήρωτες αλλαγές. Η αντίσταση αποτελεί πηγή ενέργειας για ουσιαστικότερες συζητήσεις και χειρισμούς. Ο εργαζόμενος, μέσα από την άρνησή του, ενδιαφέρεται, ενημερώνεται περισσότερο, υποδεικνύει σφάλματα και παραλήψεις, συμμετέχοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στο όλο εγχείρημα.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Αντικείμενο και στόχος της έρευνας

Μέσω της εμπειρικής έρευνας της εργασίας αυτής επιδιώκεται ο εντοπισμός, η αναγνώριση και η κατανόηση της στάσης των εργαζομένων συγκεκριμένων επιχειρήσεων απέναντι στην έννοια της αλλαγής. Πραγματοποιείται, δηλαδή, μια προσπάθεια προκειμένου να γίνει αντιληπτός ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την αλλαγή, προσπαθούν για την οργάνωση και ολοκλήρωσή της, είναι πρόθυμοι να καλύψουν τυχόν ελλείψεις τους για να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες, ή τη φοβούνται, διστάζουν και την υπονομεύουν.

Επιπλέον, με την παρούσα έρευνα επιχειρείται να δοθεί απάντηση σε ερωτήματα σχετικά με τις απαιτήσεις των εργαζομένων και τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους, με τον κοινωνικό τους περίγυρο, με τη Διοίκηση της επιχείρησης, αλλά και με τις συνθήκες που θα επηρέαζαν τη στάση και τη διάθεσή τους, στα πλαίσια μιας διαδικασίας αλλαγής. Παράλληλα μέσα από στατιστική ανάλυση επιδιώκεται η συγκριτική μελέτη της συμπεριφοράς και της αντίδρασης των διάφορων ομάδων των εργαζομένων, καθώς επίσης και των κρίσιμότερων παραγόντων που καθορίζουν τη διαμόρφωση των απαντήσεών τους στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν.

5.2 Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δύο μεγάλες επιχειρήσεις: στην Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης (Ε.Υ.Δ.ΑΠ.) (Α' Τομέας αποχέτευσης - Ρέντης και Τομέας Προληπτικής Συντήρησης - Κερατσίνι) και σε δύο υποκαταστήματα της Εμπορικής Τράπεζας (περιοχές Νίκαιας και Ρέντη). Ο λόγος που επιλέχθηκαν οι δύο αυτές επιχειρήσεις είναι διότι κρίθηκαν αντιπροσωπευτικές, λόγω του μεγέθους τους, της έκτασης των εργασιών τους και της πολυμορφικότητάς τους όσον αφορά τη σύνθεση των υπαλλήλων τους (φύλο, ηλικία, μόρφωση, εργασιακή εμπειρία, φιλοδοξίες κ.α).

Για τις ανάγκες της έρευνας, συντάχθηκε ένα πρωτότυπο ερωτηματολόγιο (προϊόν βιβλιογραφικής έρευνας). Η συμπλήρωσή του ήταν ανώνυμη και ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωσή του ήταν περίπου 10-15 λεπτά.

Η δομή του ερωτηματολογίου χωρίζεται σε 2 μέρη. Το πρώτο μέρος εμπεριέχει ερωτήσεις που σκοπό έχουν την απεικόνιση των πεποιθήσεων του ερωτώμενου πάνω σε κάποια ζητήματα και οι οποίες χωρίζονται, για την διευκόλυνση της επεξεργασίας των ερωτηματολογίων, σε 8 θεματικές ενότητες. Αναφέρονται με τη σειρά που παρουσιάζονται:

Ø Στερεοτυπικές αντιλήψεις για το ζήτημα της αλλαγής.

- Πιστεύω ότι η προσαρμογή κάθε επιχείρησης στις τρέχουσες συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς είναι απαραίτητη, προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει.
- Μια αλλαγή σημαίνει πάντα αβεβαιότητα.
- Οι συνθήκες είναι καλό να παραμένουν σταθερές.
- Μια αλλαγή κοστίζει περισσότερο από όσο αξίζει.

Ø Προτεινόμενος τρόπος και ρυθμός εισαγωγής μιας αλλαγής.

- Θεωρώ ότι οι αλλαγές πρέπει να γίνονται σταδιακά.
- Η υλοποίηση των αλλαγών πρέπει να γίνεται γρήγορα.
- Γενικότερα ανησυχώ, όταν θεωρώ ότι ο στόχος μιας αλλαγής δεν είναι εφικτός.
- Οι αλλαγές πρέπει να γίνονται όταν πραγματικά χρειάζεται, σαν τελευταία λύση

Ø Τρόπος ενημέρωσης και πληροφόρησης των εργαζομένων.

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται εγκαίρως για τις επερχόμενες αλλαγές.
- Οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων πρέπει να ενημερώνονται λεπτομερώς πριν από μια επερχόμενη αλλαγή.
- Οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς για την εξέλιξη μιας αλλαγής.(feedback-ανατροφοδότηση).
- Η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αιτιολογεί στους εργαζόμενους τον λόγο για τον οποίο προτίθεται να κάνει αλλαγές.

Ø Συναδελφικές σχέσεις κατά τη διαδικασία αλλαγής.

- Θεωρώ ότι κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής, θα χάσω συνεργάτες με τους οποίους συνεργάστηκα αρμονικά στο παρελθόν.
- Εκτιμώ ότι αν συνεργαστώ για την υλοποίηση μιας αλλαγής θα κριθώ αρνητικά από μερίδα συναδέλφων μου.
- Πιστεύω ότι μια αλλαγή θα με βοηθήσει να έρθω σε επαφή με ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

- Στο πλαίσιο μιας αλλαγής θα μπορέσω να αποδείξω τις ικανότητές μου στους συναδέλφους μου.
- Πιστεύω ότι οι αλλαγές γίνονται για το προσωπικό συμφέρον των λίγων και ισχυρών της επιχείρησης.

Ø Προφίλ της Διοίκησης της επιχείρησης κατά την αλλαγή.

- Η Διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να δίνει πρώτη το σωστό παράδειγμα για την ορθή υλοποίηση μιας αλλαγής.
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εμπιστεύονται τη Διοίκηση της επιχείρησης για να συνεργαστούν για την εφαρμογή μιας αλλαγής.
- Εκτιμώ ότι είναι σημαντικό η Διοίκηση της επιχείρησης να παρέχει κίνητρα για να κερδίσει τη συνεργασία των εργαζομένων της κατά τη διαδικασία μιας αλλαγής.
- Η Διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα του προσωπικού της, κατά τον σχεδιασμό μιας αλλαγής.
- Σε περίπτωση αλλαγής, η Διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει εγκαίρως για την εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Ø Αναμενόμενη στάση του εκάστοτε ερωτώμενου κατά τη διαδικασία εισαγωγής αλλαγών.

- Θα βοηθήσω στην πραγματοποίηση μιας αλλαγής με την οποία δεν συμφωνώ.
- Θα προσπαθήσω να σαμποτάρω μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνώ.
- Θα διατηρήσω ουδέτερη στάση σε μια αλλαγή με την οποία δε συμφωνώ.
- Είμαι πρόθυμος/η να προσπαθήσω να αποκτήσω τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να ανταποκριθώ στις ανάγκες μιας επερχόμενης αλλαγής.
- Κάποια αποτυχημένη προσπάθεια για αλλαγή στο παρελθόν, έστω και σε άλλη επιχείρηση, θα επηρέαζε την στάση μου απέναντι σε μια νέα αλλαγή.
- Αν έχω αρνητική άποψη για μια επερχόμενη αλλαγή θα την εκφράσω ανοιχτά στους ανωτέρους μου.
- Αν δεν είμαι ευχαριστημένος/η από την υπάρχουσα κατάσταση στην επιχείρηση, θα συμφωνήσω ευκολότερα για μια αλλαγή.

Ø Σκέψεις του ερωτώμενου σχετικά με την επαγγελματική του καριέρα στο μέλλον.

- Θεωρώ ότι μετά από μια αλλαγή θα διαφοροποιηθούν, προς το χειρότερο, οι συνθήκες και οι όροι εργασίας που ισχύουν τώρα και με αφορούν.

- Πιστεύω ότι σε μια ενδεχόμενη αλλαγή δεν θα έχω τις γνώσεις και τις ικανότητες για να ανταποκριθώ στις νέες συνθήκες που θα δημιουργηθούν.
- Θεωρώ ότι ψυχολογικά δεν θα μπορέσω να αντεπεξέλθω σε μια αλλαγή.
- Εκτιμώ ότι τελικά θα βγω χαμένος από μια αλλαγή.

Ø Τέλος ακολουθούν προτάσεις που προσδοκούν να δώσουν ένα υποτυπώδες ψυχολογικό προφίλ του ερωτώμενου.

- Είμαι αισιόδοξος/η.
- Έχω υψηλή αυτοεκτίμηση.
- Μου αρέσει να πειραματίζομαι.
- Είμαι πειθαρχημένος/η.
- Είμαι δραστήριος/α.
- Είμαι αγχώδης

Οι τελευταίες αυτές ερωτήσεις σκόπιμα τοποθετήθηκαν στο τέλος, προκειμένου να μην επηρεάσουν εκ των προτέρων τις υπόλοιπες απαντήσεις, ώστε οι συμμετέχοντες να απαντήσουν αυθόρμητα. Για τις απαντήσεις σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιείται πενταβάθμια κλίμακα Likert, με τρόπο ώστε το 1 να αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απολύτως» και το 5 στο «Συμφωνώ απολύτως». Σε κάθε ερώτηση υπάρχουν πέντε δυνατές απαντήσεις και οι συμμετέχοντες καλούνται να κυκλώσουν τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα τη γνώμη τους, δηλαδή, που προσδιορίζει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με κάθε πρόταση.

Για την καλύτερη επεξεργασία των αποτελεσμάτων, οι ερωτήσεις χωρίστηκαν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σε 8 ομάδες, οι οποίες έλαβαν θετικό ή αρνητικό πρόσημο, ανάλογα με το αν φανερώνουν, γενικά, θετική ή αρνητική στάση απέναντι στην έννοια της αλλαγής. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις που αφορούν τις στερεοτυπικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων φέρουν αρνητικό πρόσημο, αυτές που φανερώνουν τις αντιλήψεις τους για τη διαδικασία αλλαγής φέρουν αρνητικό πρόσημο, οι σχετικές με την πληροφόρηση ερωτήσεις θετικό πρόσημο, με τις συναδελφικές σχέσεις θετικό πρόσημο. Ακόμα οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την στάση των εργαζομένων κατά την αλλαγή έχουν αρνητικό πρόσημο, με την μελλοντική σταδιοδρομία αρνητικό πρόσημο, ενώ οι ερωτήσεις που φανερώνουν κάποια στοιχεία για τον χαρακτήρα των εργαζομένων θετικό πρόσημο. Τέλος, οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τις τη στάση της Διοίκησης κατά την αλλαγή δεν φέρουν πρόσημο, καθώς περιγράφουν τις προσδοκίες των εργαζομένων σε μια δεοντολογική βάση και δεν εκφράζουν κάποια κρίση, αλλά μια επιθυμία.

Πίνακας 5.1: Πρόσημα ομάδων

Ομάδες ερωτηματολογίου	Στάση απέναντι στην αλλαγή
Στερεοτυπικές αντιλήψεις	Αρνητική (-)
Διαδικασία εισαγωγής αλλαγών	Αρνητική (-)
Ανάγκη για ενημέρωση - πληροφόρηση	Θετική (+)
Σχέσεις στον εργασιακό χώρο	Θετική (+)
Στάση κατά την διαδικασία αλλαγής	Αρνητική (-)
Σκέψεις – προβληματισμοί για το μέλλον	Αρνητική (-)
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Θετική (+)
Στάση Διοίκησης κατά την αλλαγή	Ουδέτερη

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι για να ολοκληρωθεί σωστά η διαδικασία αυτή, έπρεπε οι ερωτήσεις που αποτελούσαν την εκάστοτε ομάδα να συμφωνούν και αυτές μεταξύ τους στο πρόσημο. Να ακολουθούν, δηλαδή την ίδια κατεύθυνση στην κλίμακα Likert. Αναλυτικότερα, ήταν απαραίτητο, σε όλες τις απαντήσεις των ερωτήσεων που αποτελούσαν κάθε ομάδα, το «1 Διαφωνώ απολύτως», για παράδειγμα, να δηλώνει πάντα το ίδιο είτε, δηλαδή, απόλυτα αρνητική είτε απόλυτα θετική διάθεση για την έννοια της αλλαγής. Για το λόγο αυτό κρίθηκε αναγκαία η αντιστροφή της κωδικοποίησης των απαντήσεων κάποιων ερωτήσεων. Αυτό σημαίνει ότι, στις ερωτήσεις που το πρόσημό τους δεν ταίριαζε με το πρόσημο της ομάδας που ανήκαν, ο κωδικός «5 Συμφωνώ απολύτως», έγινε «1 Διαφωνώ απολύτως», ο «4 Συμφωνώ μερικώς», «2 Διαφωνώ μερικώς» και ο κωδικός «3 ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» έμεινε ίδιος. Στη συνέχεια οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν και βγήκαν οι μέσες τιμές τους σε κάθε ομάδα, χωριστά.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων όπως η ηλικία, το φύλο, η μόρφωση, η εργασιακή εμπειρία, κ.α. Οι περισσότερες ερωτήσεις σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου είναι «κλειστού» τύπου, προκειμένου να είναι πιο εύκολη η απάντηση και η επεξεργασία τους.

Η ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε με χρήση του Excel 2003 και του στατιστικού πακέτου ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Science), που αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Σικάγου των ΗΠΑ (Σταθόπουλος, 1997).

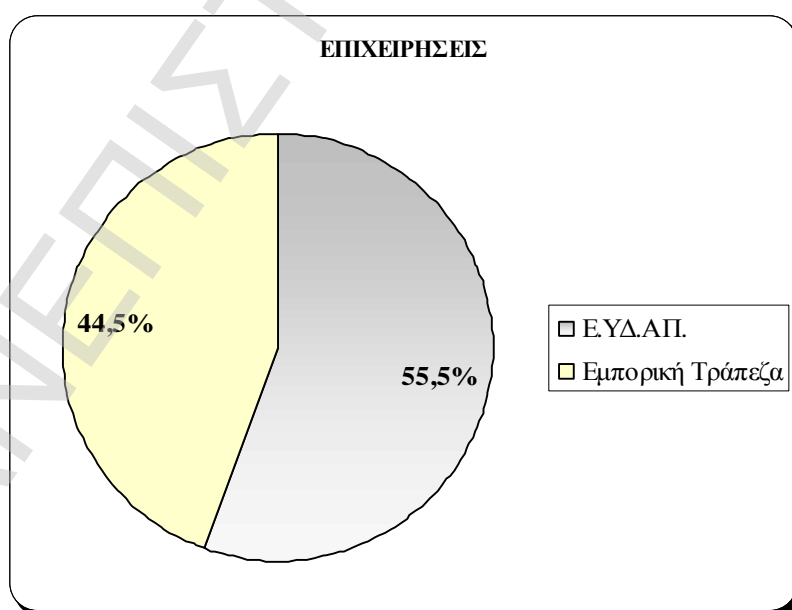
Πιο συγκεκριμένα από το πρόγραμμα χρησιμοποιήθηκαν απλές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις και περιγραφική στατιστική ανάλυση συχνοτήτων. Οι περιγραφικές

στατιστικές δίνουν μία απλή και κατανοητή περιγραφή του δείγματος, πληροφορώντας για τη μέγιστη τιμή (maximum), την ελάχιστη τιμή (minimum), το μέσο όρο (mean), τη μέση απόκλιση τετραγώνου (standard deviation, sd), κ.α.) Η ανάλυση των συχνοτήτων αποσκοπεί στην ταξινόμηση και συμπύκνωση των δεδομένων σε κατανομές συχνοτήτων, ώστε να καθίσταται δυνατή η καλύτερη περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών / μεγεθών της έρευνας.

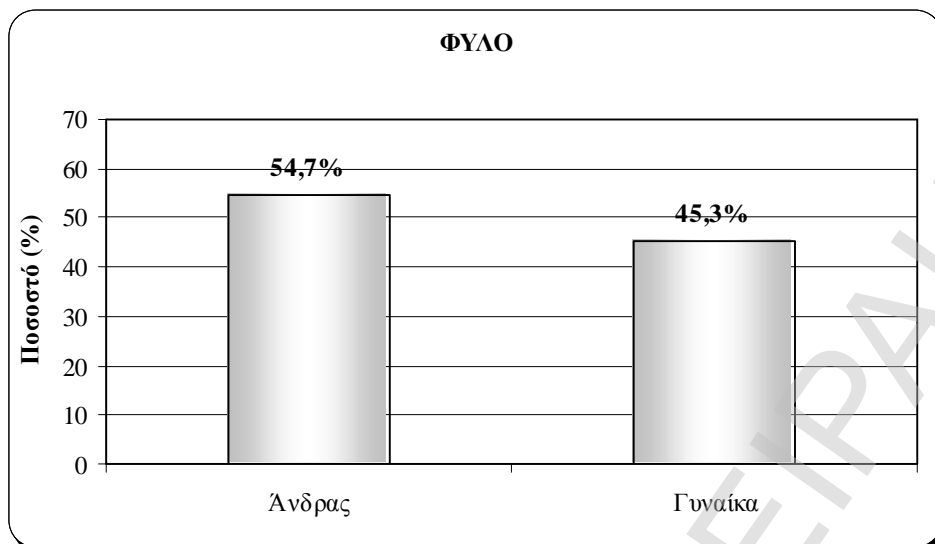
5.3 Το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα

Στην έρευνα συμμετείχαν 128 εργαζόμενοι. Έγινε προσπάθεια το δείγμα της μελέτης να είναι σχεδόν ισόποσα μοιρασμένο, σε σχέση με τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, ώστε να υπάρχει πιο αντιπροσωπευτική και αντικειμενική εικόνα των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών. Έτσι λοιπόν:

Από σύνολο 128 ατόμων, οι 71 συμμετέχοντες που αντιπροσωπεύουν το 55,5% εργάζονται στην Ε.ΥΔ.ΑΠ. και οι 57, που αντιπροσωπεύουν το 44,5 %, εργάζονται στην Εμπορική Τράπεζα (Σχήμα 5.1). Ακόμη οι 70 (54,7 %) από τους 128 ερωτηθέντες ήταν άντρες και οι 58 (45,3 %) ήταν γυναίκες. Επιτεύχθηκε δηλαδή, καλή σχέση στη σύνθεση του δείγματος σε σχέση με το φύλο (Σχήμα 5.2).

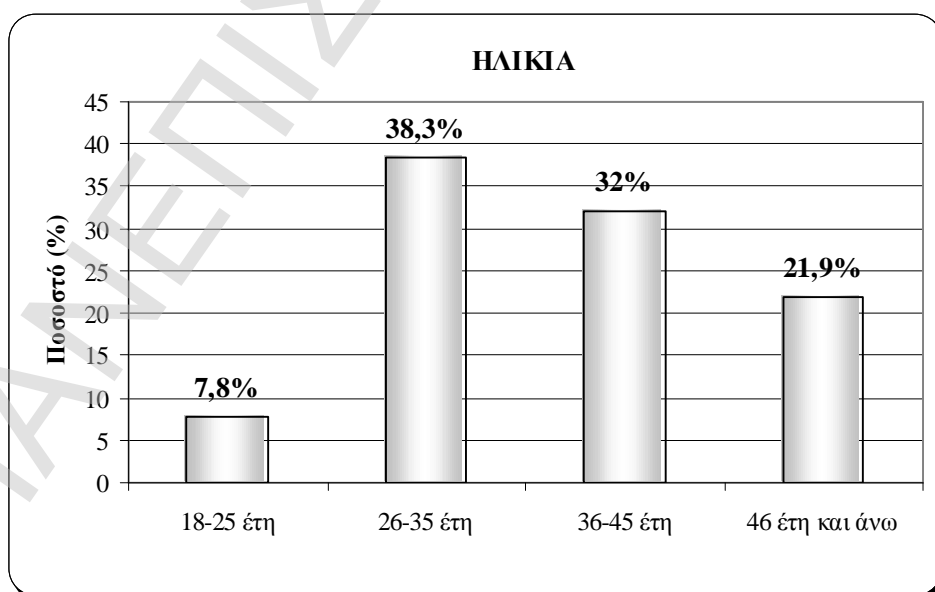


Σχήμα 5.1: Επιχειρήσεις έρευνας



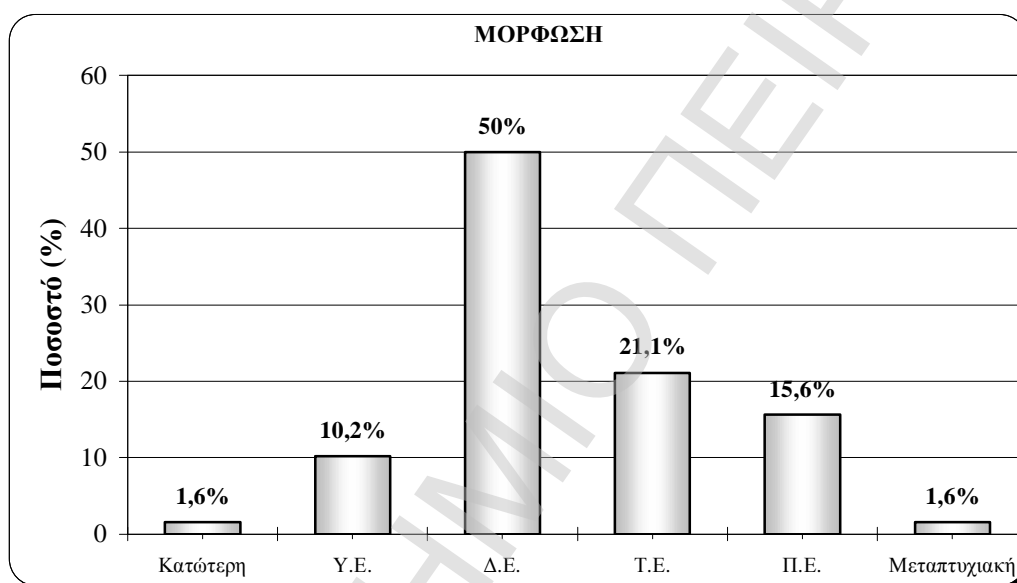
Σχήμα 5.2: Φύλο συμμετεχόντων

Όσον αφορά την ηλικιακή σύνθεση του δείγματος (Σχήμα 5.3), γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, το 38,3 %, ανήκει στην δεύτερη ηλικιακή κατηγορία (26-35 έτη). Στην κατηγορία (36-45 έτη), αντιστοιχεί το 32 %, στην κατηγορία (> 46 ετών) το 21,9 %, ενώ η κατηγορία με τις νεαρότερες ηλικίες (18-25 έτη), αποτελεί το 7,8 % του δείγματος. Η παραπάνω σύνθεση κρίνεται αναμενόμενη, καθώς το 70 % του δείγματος αποτελείται από την πιο δραστήρια εργασιακά ηλικία (26-45 έτη), ενώ το υπόλοιπο 30 % αποτελείται από νέους ανθρώπους που τώρα ξεκινούν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και από ανθρώπους που σταδιακά αποχωρούν από την υπηρεσία τους, έχοντας ολοκληρώσει την καριέρα τους.



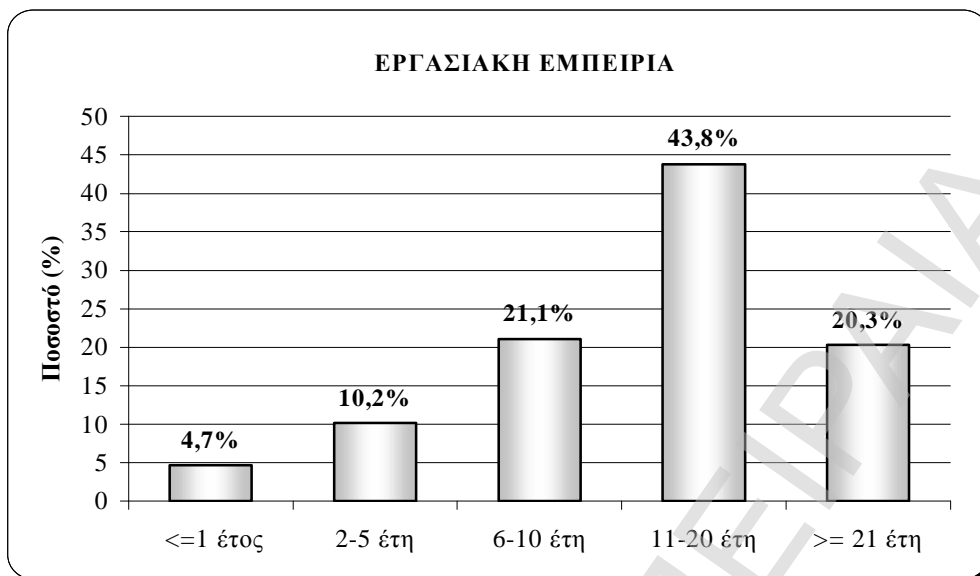
Σχήμα 5.3: Ηλικία συμμετεχόντων

Ως προς το επίπεδο μόρφωσης (Σχήμα 5.4), παρατηρείται ότι από τους 128 οι 2 (1,6 %) έχουν κατώτερη μόρφωση, οι 13 (10,2 %) υποχρεωτική, οι 64 (50 %) δευτεροβάθμια, οι 27 (21,1%) ανώτερη, οι 20 (15,6 %) ανώτατη και οι 2 (1,6 %) μεταπτυχιακή. Και η συγκεκριμένη κατανομή του δείγματος κρίνεται λογική, καθώς παρουσιάζεται συμμετρία όσον αφορά τις ακραίες κατηγορίες και ο κύριος όγκος των ερωτηθέντων (71,1 %), ανήκει στις δύο μεσαίες κατηγορίες της δευτεροβάθμιας και της ανώτερης εκπαίδευσης.



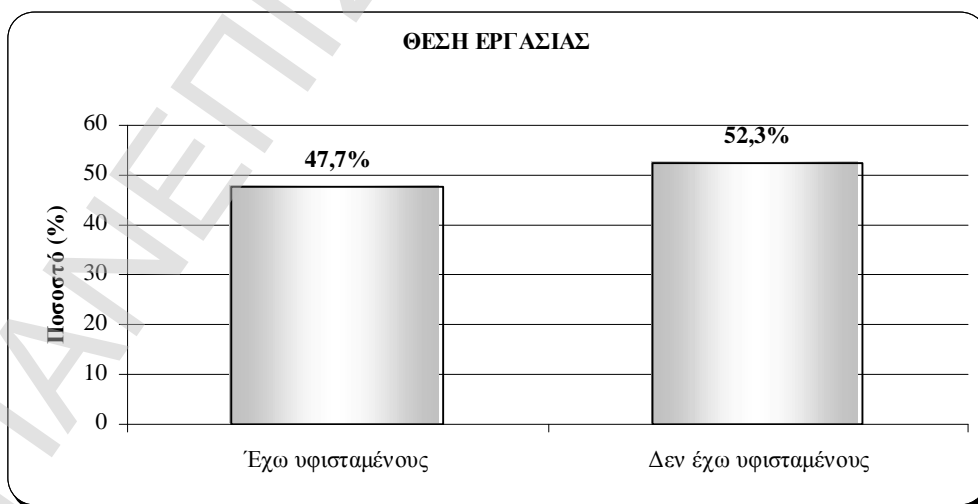
Σχήμα 5.4: Μόρφωση συμμετεχόντων

Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία (Σχήμα 5.5), οι περισσότεροι εργαζόμενοι και σε ποσοστό 43,8 %, δουλεύουν 11-20 έτη στην ίδια επιχείρηση. Ακολουθεί η κατηγορία με τους εργαζόμενους που έχουν 6-10 έτη προϋπηρεσία (21,1 %). Στην τρίτη θέση βρίσκεται η κατηγορία με τους συμμετέχοντες που εργάζονται πάνω από 21 έτη (20,3 %). Τέλος ακολουθούν οι κατηγορίες με 2-5 και λιγότερο από 1 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστά 10,2 % και 4,7 % αντίστοιχα. Η εικόνα αυτή ήταν αναμενόμενη, διότι οι επιχειρήσεις που συνεργάστηκαν για την παρούσα έρευνα ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα απ' όπου ο εργαζόμενος, συνήθως, δεν αποχωρεί παρά με την ολοκλήρωση της επαγγελματικής του καριέρας.



Σχήμα 5.5: Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων

Ένα στοιχείο που θεωρήθηκε επίσης απαραίτητο να εξεταστεί για τη σωστή επεξεργασία, κατανόηση και συσχέτιση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου ήταν η θέση εργασίας που κατέχουν οι ερωτηθέντες. Από τους 128 εργαζόμενους (Σχήμα 5.6), λοιπόν, οι 67 δεν έχουν υφισταμένους και κατέχουν ένα ποσοστό της τάξης του 52,3 %, ενώ οι 61 έχουν υφισταμένους και έχουν ποσοστό 47,7 %. Σημειώνεται ότι επιτεύχθηκε σχεδόν ισόποση κατανομή του δείγματος όσον αφορά τη θέση εργασίας, γεγονός που θεωρείται ευνοϊκό για τις αντιπροσωπευτικότερες απαντήσεις του δείγματος.



Σχήμα 5.6: Θέση εργασίας συμμετεχόντων

5.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

5.4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας

Αρχικά εξετάστηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Η μέτρηση της αξιοπιστίας είναι μία διαδικασία αξιολόγησης πολυδιάστατων κλιμάκων. Γενικά, η αξιοπιστία προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο είναι, κατά μέσο όρο, ακριβής ο υπολογισμός του πραγματικού αποτελέσματος του προς μέτρηση πληθυσμού. Ο Cronbach's alpha (α), δείκτης αξιοπιστίας, συμβολίζει το βαθμό αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.

Ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας α , ο οποίος χρησιμοποιείται συχνότερα για τη μέτρηση της αξιοπιστίας, παρουσιάζεται συνοπτικά παρακάτω. (Παράρτημα Πίνακας 5.12)

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)			
Reliability Coefficients			
N of Cases =	128,0	N of Items =	39
Alpha =	,7718		

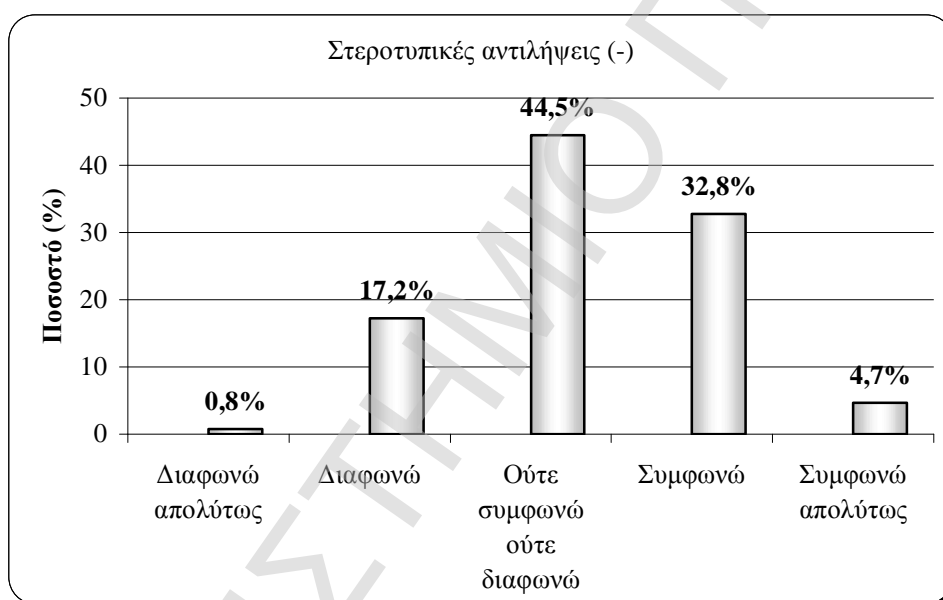
Από τον Πίνακα είναι προφανές ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) είναι 0,7718 Αυτό σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο παρέχει μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας, αφού ο (alpha) πλησιάζει την μονάδα. Η αξιοπιστία δηλώνει το βαθμό στον οποίο οι μετρήσεις δεν έχουν τυχαίο σφάλμα (free of random error).

5.4.2. Κατανομή συχνοτήτων

Στη συνέχεια, θα γίνει αναλυτική παρουσίαση των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Στα σχήματα που παρατίθενται στη συνέχεια, οι βαθμίδες από το «διαφωνώ απολύτως» ως το «συμφωνώ απολύτως», εκφράζουν αντίστοιχα απόλυτα αρνητική έως απόλυτα θετική τάση, ή το αντίστροφο, για την έννοια της αλλαγής, πάντα σε σχέση με το πρόσημο της εκάστοτε ομάδας. Για παράδειγμα με το «συμφωνώ απολύτως» σε ομάδα που έχει αρνητικό πρόσημο

(-) ο ερωτώμενος δηλώνει ότι «συμφωνεί απολύτως» με μια πρόταση (ερώτηση) που εκφράζει αρνητική τάση-στάση για την αλλαγή, επομένως αντιλαμβάνεται την έννοια της αλλαγής με «αρνητικό» τρόπο. Αντίθετα με το «διαφωνώ απολύτως», δηλώνει ότι «διαφωνεί απολύτως» με την πρόταση (ερώτηση) που εκφράζει αρνητική στάση για την αλλαγή, επομένως αντιλαμβάνεται την έννοια της αλλαγής με «θετικό» τρόπο.

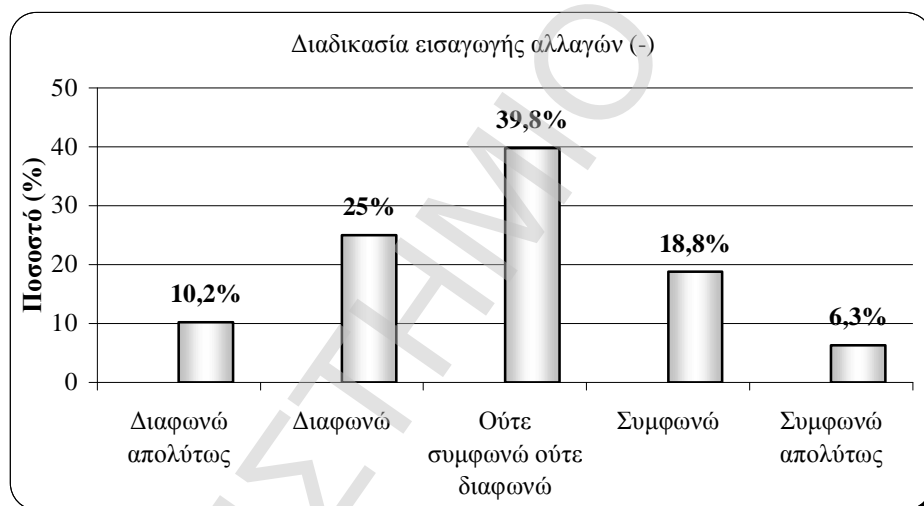
Έτσι, αρχικά εξετάστηκε η ομάδα των **στερεοτυπικών αντιλήψεων (-)** (Σχήμα 5.7), που εκφράζουν τις κατασταλαγμένες - παγιωμένες απόψεις, γνώμες και αντιλήψεις των ερωτώμενων οι οποίες δεν στηρίζονται απαραίτητα στη λογική, αλλά πηγάζουν από πληροφορίες και εμπειρίες στη ζωή τους. Ωστόσο όμως, επηρεάζουν αποφασιστικά τις πράξεις προθέσεις και αντιλήψεις τους. Παρατηρούνται λοιπόν τα εξής:



Σχήμα 5.7: Αρνητικά στερεότυπα απέναντι στην αλλαγή

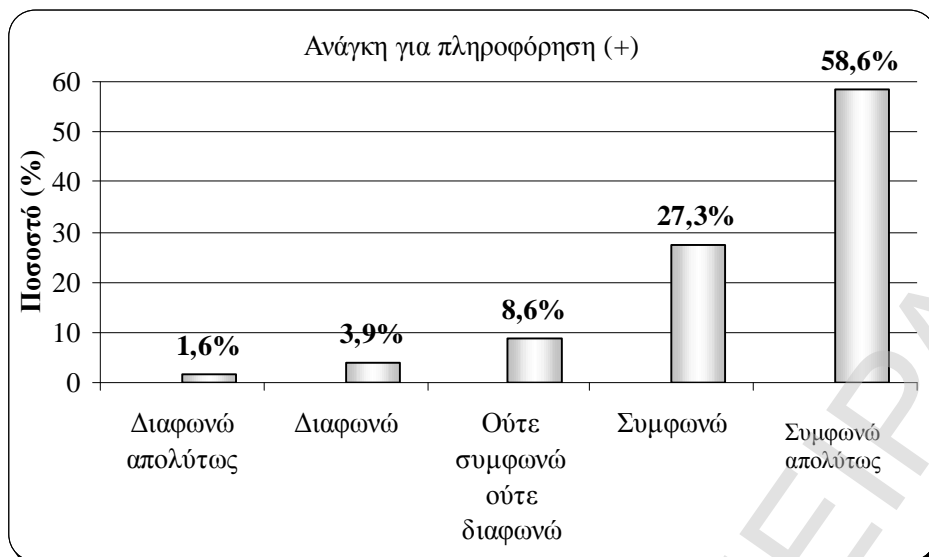
Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (44,5%), οι ερωτώμενοι δείχνουν αμηχανία και αβεβαιότητα για το πώς αντιμετωπίζουν την έννοια της αλλαγής. Αυτό είναι δυνατόν να δείχνει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την έννοια της αλλαγής εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις συγκεκριμένες και τρέχουσες συνθήκες που ισχύουν στην κάθε επιχείρηση. Το 32,8% του δείγματος είναι επιφυλακτικό και «συμφωνεί» ότι αλλαγή σημαίνει αβεβαιότητα. Από την άλλη το 17,2% του δείγματος θεωρεί ότι οι οργανωσιακές αλλαγές είναι απαραίτητες προκειμένου μια επιχείρηση να μείνει σύγχρονη, αποτελεσματική και ανταγωνιστική. Οι δύο ακραίες θέσεις, της απόλυτα αρνητικής και απόλυτα θετικής θέσης απέναντι στην αλλαγή κατέχουν μικρότερα ποσοστά, 4,7% και 0,8% αντίστοιχα.

Στην ομάδα που περιλαμβάνει τις απόψεις των εργαζομένων για τον τρόπο και τον ρυθμό που πρέπει να πραγματοποιείται η διαδικασία της αλλαγής (-) (Σχήμα 5.8), οι περισσότεροι (39,8%) δεν έχουν αποκρυσταλλωμένη άποψη. Αυτό μπορεί να συμβαίνει, μεταξύ άλλων, διότι θεωρούν ότι υπάρχουν κάποιοι βασικοί, αλλά ρευστοί παράγοντες που θα επηρέαζαν την γνώμη τους. Αυτοί θα μπορούσαν να είναι οι συνθήκες ασφάλειας και οργάνωσης που θα δημιουργήσει (εμπνεύσει) η ηγεσία της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς επίσης και ο βαθμός αναγκαιότητας αλλαγής μιας κατάστασης. Το 25% του δείγματος βλέπει θετικά την έννοια της αλλαγής και προτιμά να πραγματοποιείται σταδιακά και γρήγορα. Αντίθετα, το 18,8% εμφανίζεται διστακτικό. Δεν επιθυμεί την αλλαγή, παρά μόνο αν είναι τελείως απαραίτητο και προτιμά να πραγματοποιείται με αργούς ρυθμούς. Το 10,2% είναι απολύτως εξοικειωμένο με την έννοια της αλλαγής, την επιθυμεί και την επιδιώκει, ενώ το μικρότερο ποσοστό (6,3%) είναι απολύτως αρνητικό και συντηρητικό.



Σχήμα 5.8: Επιφυλακτικότητα για τη διαδικασία εισαγωγής αλλαγών

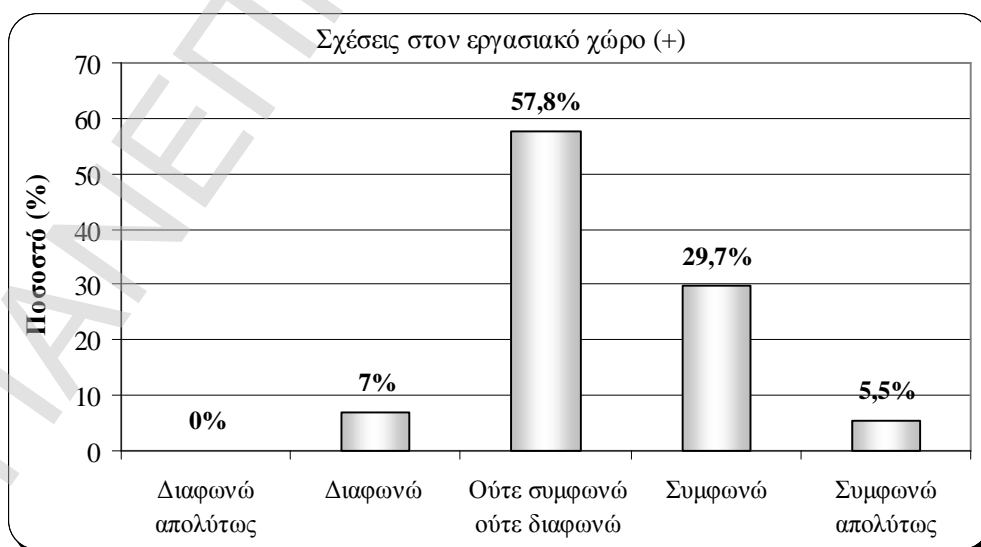
Η ομάδα της ενημέρωσης – πληροφόρησης (+) (Σχήμα 5.9), περιλαμβάνει τις απόψεις των συμμετεχόντων για το ρυθμό, το βαθμό και τον τρόπο ενημέρωσης των εργαζομένων από την ηγεσία της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, το 58,6% των ερωτηθέντων πιστεύει απόλυτα ότι η ηγεσία της επιχείρησης οφείλει να ενημερώνει τους εργαζομένους εγκαίρως, λεπτομερώς, συνεχώς, καθώς επίσης και να εξηγεί σαφώς τους λόγους για τους οποίους επιδιώκεται μια αλλαγή. Το 27,3% του δείγματος έχει την ίδια άποψη απλά δεν την εκφράζει τόσο απόλυτα. Αντιθέτως, μόνο το 5,5% συνολικά του δείγματος έχει αρνητική και απόλυτα αρνητική θέση και επιφυλακτικότητα σχετικά με την πλήρη ενημέρωση των εργαζομένων (3,9% και 1,6% αντίστοιχα). Είναι ξεκάθαρη, επομένως, η θέση των ερωτηθέντων στα σκέλος της ενημέρωσης - πληροφόρησης για την αλλαγή.



Σχήμα 5.9: Απαιτήση για πληροφόρηση των εργαζομένων κατά την αλλαγή

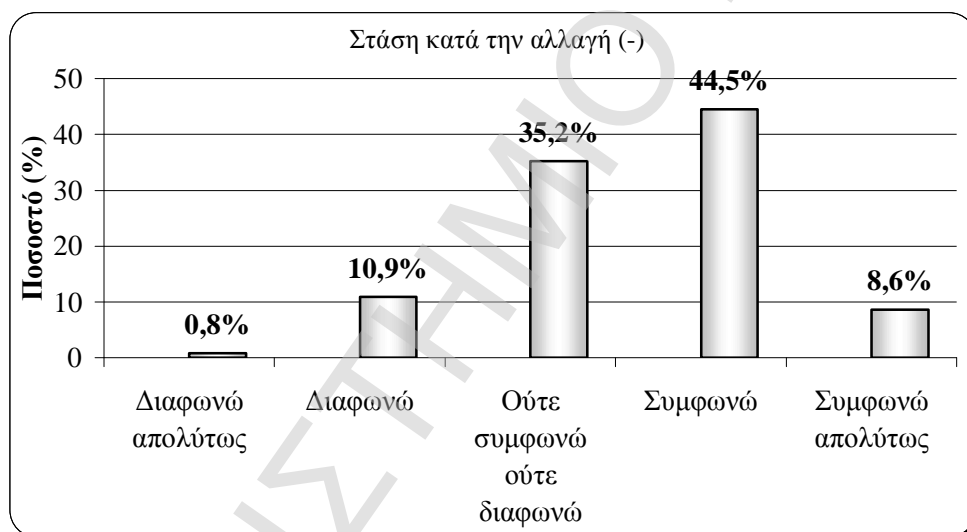
Η ομάδα των ερωτήσεων που εξετάζει τις **εργασιακές (συναδελφικές) σχέσεις (+)** παρουσιάζει την εξής εικόνα (Σχήμα 5.10):

Το 29,7% του δείγματος, θεωρεί ότι η περίοδος οργάνωσης και εγκαθίδρυσης μιας οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί ευκαιρία απόδειξης των ικανοτήτων του, επαφής με ανώτερα στελέχη και επομένως επαγγελματικής ανέλιξης. Το 5,5% έχει την ίδια γνώμη και μάλιστα την εκφράζει με απόλυτο τρόπο, δίνοντας την εντύπωση της απόλυτης αισιοδοξίας. Αντίθετα, το 7% των ερωτηθέντων είναι σκεπτικό και διστακτικό, και θεωρεί ότι είναι πιθανόν να χάσει πολύτιμους συνεργάτες κατά την διάρκεια της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα φοβάται ότι η στάση που θα κρατήσει την περίοδο των ανακατατάξεων, θα το χαρακτηρίσει και θα του επηρεάσει σημαντικά τις σχέσεις του στον εργασιακό χώρο. Σημειώνεται ότι σ' αυτήν την ομάδα των ερωτήσεων δεν εμφανίζεται απόλυτα αρνητική στάση.



Σχήμα 5.10: Θετικός επηρεασμός των εργασιακών – συναδελφικών σχέσεων κατά την αλλαγή

Στην ομάδα των ερωτήσεων που περιγράφει την **στάση που θα κρατούσαν οι εργαζόμενοι (-)** (Σχήμα 5.11) κατά την προσπάθεια εγκαθίδρυσης μιας αλλαγής, το μεγαλύτερο ποσοστό (44,5%) συμφωνεί ότι θα κρατούσε αρνητική στάση σε περίπτωση που δεν θα συμφωνούσε με την ιδέα της αλλαγής. Δεν θα ήταν πρόθυμο να βοηθήσει και θα επηρεαζόταν σημαντικά από κάποια αποτυχημένη προσπάθεια του παρελθόντος. Το 8,6% του δείγματος είναι απόλυτα αρνητικό και υποστηρίζει ότι θα σαμπόταρε και δεν θα υποστήριζε μια προσπάθεια η οποία δεν το βρίσκει σύμφωνο. Αντίθετα, το 10,9% και 0,8% του δείγματος, είναι συνεργάσιμο και πρόθυμο να εργαστεί για μια πρόταση που του παρουσίασαν, ακόμα κι αν δεν συμφωνεί. Αξίζει επιπλέον να σημειωθεί ότι το 35,2% δεν αποφασίζει εκ των προτέρων την στάση του. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι οι εργαζόμενοι, προκειμένου να εργαστούν και να προσπαθήσουν προς μία κατεύθυνση πρέπει να πεισθούν και να εμπνευστούν.



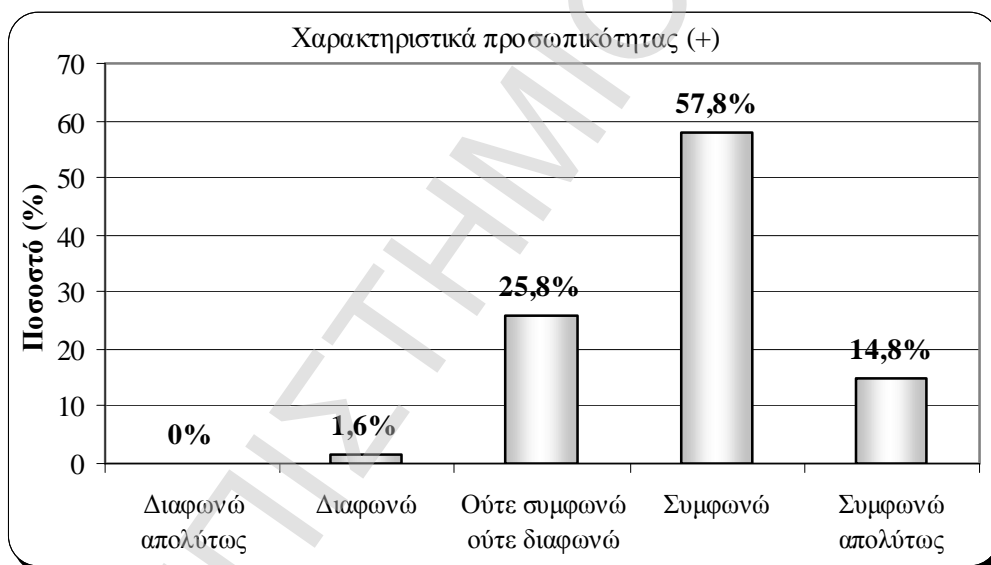
Σχήμα 5.11: Πρόθεση για αρνητική στάση των εργαζομένων κατά την διάρκεια της αλλαγής

Στην ομάδα που περιγράφει τις **σκέψεις των εργαζομένων για το μέλλον (-)** (Σχήμα 5.12), δηλαδή αφού έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία της αλλαγής και έχει παγιωθεί η νέα κατάσταση, το 33,6% των ερωτηθέντων είναι επιφυλακτικό και ανησυχεί ότι η νέα κατάσταση θα είναι χειρότερη από την προγενέστερη. Επιπλέον εκφράζει φόβους ότι δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί ούτε ψυχολογικά, ούτε από άποψη γνώσεων και ικανοτήτων στις απαιτήσεις της νέας τάξης πραγμάτων. Το 23,4% διαφωνεί και είναι πιο αισιόδοξο, θεωρώντας ότι θα μπορέσει να ανταποκριθεί και ότι η καινούργια κατάσταση θα βελτιώσει τις συνθήκες στις οποίες εργάζεται. Το 12,5% και 5,5% έχει απόλυτα αρνητικές και απόλυτα θετικές σκέψεις για το μέλλον. Το 25% του δείγματος δεν ρισκάρει να απαντήσει ξεκάθαρα και κρατά ουδέτερη στάση.



Σχήμα 5.12: Αρνητικές σκέψεις των εργαζομένων για το μέλλον

Τέλος, εξετάζεται η ομάδα στην οποία επιδιώκεται να δοθεί ένα υποτυπώδες προφίλ της προσωπικότητας των συμμετεχόντων (+) στην έρευνα (Σχήμα 5.13):

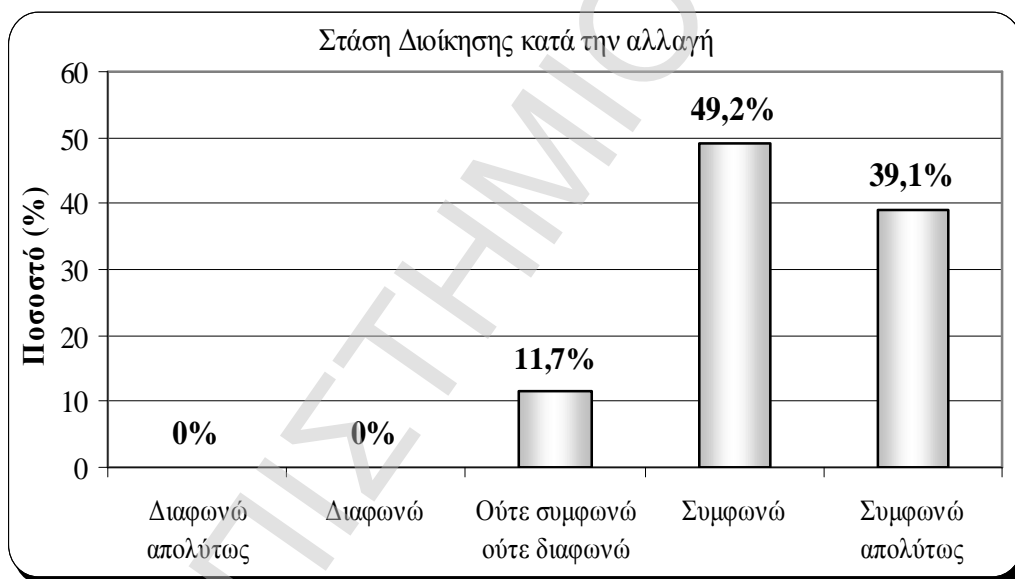


Σχήμα 5.13: Θετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας των εργαζομένων

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν είναι απόλυτα απαισιόδοξο και συντηρητικό άτομο, που δεν επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί και να πειραματιστεί σε καμία περίπτωση. Το 57,8% του δείγματος δηλώνει αισιόδοξο, δραστήριο, ψύχραιμο και έτοιμο να δοκιμάσει νέες καταστάσεις. Το 14,8% είναι απόλυτο στην ίδια θέση δηλώνοντας ότι είναι έτοιμο να πειραματιστεί και να πειθαρχήσει. Την αντίθετη άποψη έχει μόνο το 1,6% του δείγματος το οποίο φαίνεται αγχώδες, με χαμηλή αυτοεκτίμηση και ανέτοιμο να μπει σε ρευστές καταστάσεις που απαιτούν ανεκτικότητα, υπομονή και προσωπική προσπάθεια.

Τέλος, παρατίθενται (Σχήμα 5.14) τα αποτελέσματα μιας ομάδας ερωτήσεων η οποία δεν έλαβε κάποιο πρόσημο, διότι δεν υποδήλωνε την αρνητική ή την θετική θέση των ερωτώμενων απέναντι στην έννοια της αλλαγής, αλλά παρουσίαζε τις προσδοκίες τους για την δεοντολογική στάση που θα ήθελαν να κρατήσει η Διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Αναλυτικότερα, το 49,2% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι θα ήθελε η Διοίκηση της επιχείρησης να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους της, να δίνει το αίσθημα της ασφάλειας και εμπιστοσύνης και να προσφέρει εγκαίρως στήριξη και εκπαίδευση στις νέες συνθήκες. Το 39,1% έχει την ίδια άποψη και την δηλώνει με μεγαλύτερη ένταση. Αξίζει να σημειωθεί ότι στη συγκεκριμένη ομάδα των ερωτήσεων δεν υπήρχαν αρνητικές απαντήσεις, ενώ και το ποσοστό των ατόμων που δεν είχαν αποκρυσταλλωμένη άποψη ήταν πολύ μικρό (11,7%).



Σχήμα 5.14: Προσδοκίες για την υποστηρικτική στάση της Διοίκησης κατά τη διαδικασία αλλαγής

5.4.3 Σύγκριση συχνοτήτων

Κατά την επεξεργασία του ερωτηματολογίου, παρατηρήθηκαν κάποιες διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που δόθηκαν από ερωτώμενους με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, εργασιακή εμπειρία, επιχείρηση, εργασιακή θέση). Για το λόγο αυτό, κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνηση της πιθανότητας οι διαφοροποιήσεις στους μέσους όρους των απαντήσεων που δόθηκαν, να οφείλονται σε στατιστικό λάθος, δηλαδή σε τυχαία γεγονότα, ή να είναι μια παρατήρηση που στατιστικά έχει νόημα και είναι αξιοποιήσιμη.

Το t-test είναι το «εργαλείο» που βοήθησε στην έρευνα αυτή. Το t-test περιλαμβάνει την ανάλυση δύο μετρήσεων συγκρίνοντας τους μέσους όρους δύο ομάδων ως προς κάποια μεταβλητή. Συνήθως ο έλεγχος των διαφορών αυτών είναι ο έλεγχος δύο υποθέσεων. Η καλούμενη υπόθεση μηδέν (null hypothesis), συμβολιζόμενη με H_0 , θεωρεί ότι η διαπιστούμενη διαφορά μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικώς μη σημαντική, δηλαδή φαινομενική και συνεπώς οφείλεται σε δειγματοληπτικό σφάλμα. Η δεύτερη υπόθεση (alternative hypothesis), εναλλακτική της πρώτης, συμβολιζόμενη με H_1 , θεωρεί ότι η υπάρχουσα διαφορά μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικώς σημαντική, δηλαδή πραγματική. Αυτό σημαίνει ότι η απόρριψη της H_0 οδηγεί στην αποδοχή της H_1 .

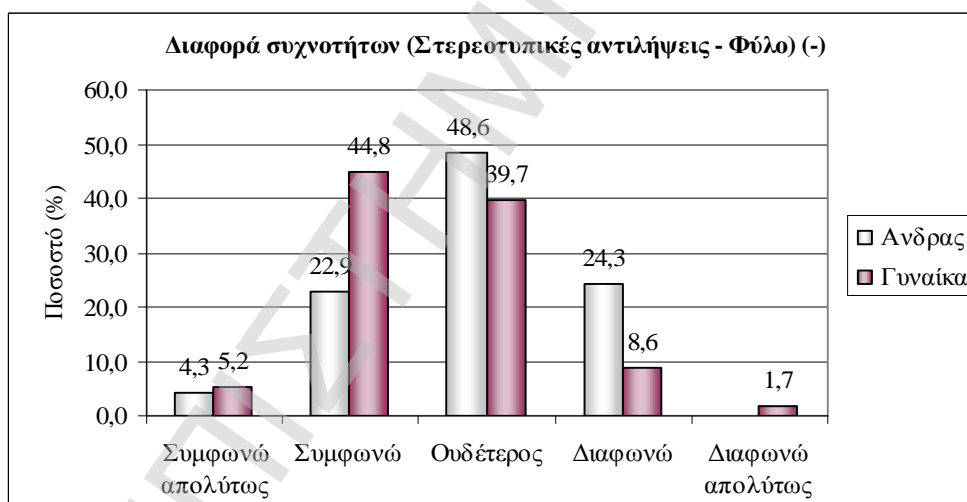
Ακολουθεί η παρουσίαση των πινάκων που περιγράφουν τη σχέση συγκεκριμένων δίτιμων μεταβλητών της έρευνας (φύλο, εργασιακή εμπειρία, εργασιακή θέση, επιχείρηση), με τις επτά βασικές ομάδες των ερωτήσεων. Συγκεκριμένα οι δύο μεταβλητές (κατηγορίες) που παίρνει κάθε ομάδα είναι οι εξής:

Πίνακας 5.2: Κατηγοριοποίηση ομάδων

ΟΜΑΔΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ
Φύλο	Άνδρας
	Γυναίκα
Εργασιακή θέση	Προϊστάμενος
	Υφιστάμενος
Εργασιακή εμπειρία (ορίστηκε cut point)	< 6 χρόνια
	≥6 χρόνια
Επιχείρηση	Ε.ΥΔ.ΑΠ
	Εμπορική Τράπεζα

Σημειώνεται ότι στην ανάλυση θα εξεταστούν και θα περιγραφούν μόνο τα στοιχεία εκείνα των πινάκων που αποδεικνύουν ότι η διαφορά των μέσων που παρατηρείται, έχει στατιστικά νόημα και δεν οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες. Για να συμβαίνει αυτό πρέπει το (Sig.(2-tailed)) $p < 0,05$. Τα στοιχεία αυτά των πινάκων είναι δυνατόν να αποτελέσουν κριτήρια και συντελεστές που θα ληφθούν υπόψη προκειμένου να παρθούν κάποιες αποφάσεις. Επιπλέον, για την καλύτερη κατανόηση της διαφοράς των μέσων τιμών παρατίθενται στην συνέχεια σχήματα που βοηθούν στην λεπτομερέστερη απεικόνιση των τιμών.

Η διαφορά των μέσων όρων των στερεοτυπικών αντιλήψεων μεταξύ ανδρών και γυναικών απεικονίζεται στον Πίνακα 5.3 και στο Σχήμα 5.15. Το t-test (Πίνακας 5.3) έδειξε ότι ο μέσος όρος των αντιλήψεων μεταξύ ανδρών και γυναικών (mean difference) είναι 0,36 (Μ.Ο. ανδρών 2,93 και Μ.Ο. γυναικών 2,57) (Πίνακας 5.8) και ότι για διάστημα εμπιστοσύνης ίσο με 95% (Confidence Interval of the difference), το $p = 0,013 < 0,05$. Επομένως, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαφορά στους μέσους όρους είναι στατιστικώς σημαντική.



Σχήμα 5.15: Διαφορά συχνότητας (Στερεοτυπικές αντιλήψεις - Φύλο)

Από το Σχήμα 5.15, και δεδομένου ότι η ομάδα των στερεοτυπικών αντιλήψεων έχει αρνητικό πρόσημο, διαπιστώνεται ότι πράγματι άνδρες και γυναίκες διαφέρουν μεταξύ τους στις πεποιθήσεις τους σχετικά με τη έννοια της αλλαγής. Χωρίς να εξεταστεί η περίπτωση της ουδέτερης στάσης των εργαζομένων, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των γυναικών (44,8%), έχουν αρνητική θέση, δηλαδή έχουν αρνητικές στερεοτυπικές αντιλήψεις για την αλλαγή. Αντίθετα, οι άντρες δεν έχουν τόσο ξεκάθαρη άποψη. Το (22,9%) έχει αρνητική άποψη, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό (24,3%) των ανδρών διαφωνεί με τις προτάσεις του ερωτηματολογίου και επομένως διατηρεί θετικές στερεοτυπικές αντιλήψεις για την αλλαγή.

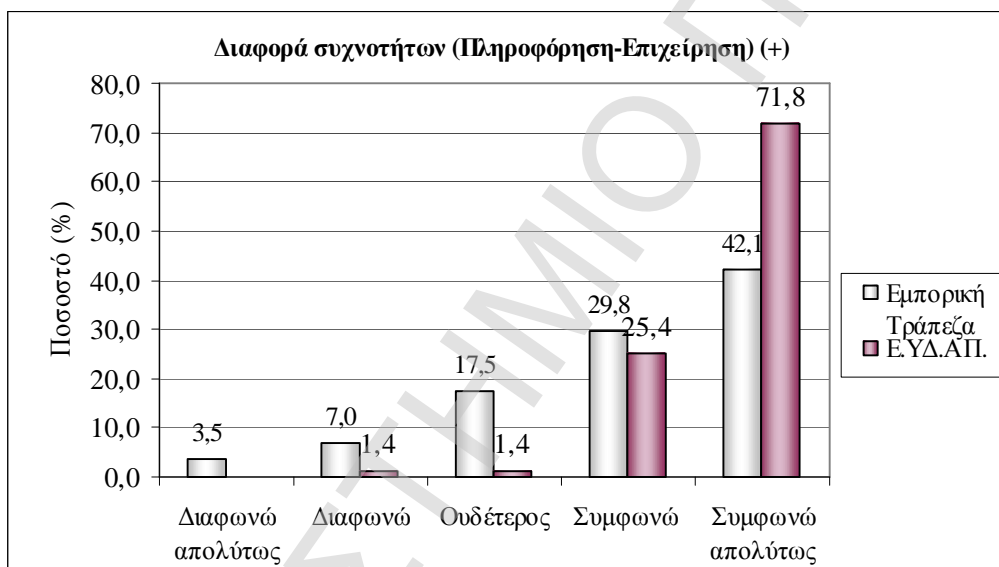
Πίνακας 5.3: T- test (σφάλμα)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Στερεοτυπική ωτολόγηση	.901	.344	2.528	126	.013	.36	.142	.078	.641
			2.530	122,006	.013	.36	.142	.078	.641
Διότι εισερχομαι αλλαγή	.586	.445	1.224	126	.223	.23	.184	-.139	.590
			1.208	113,823	.230	.23	.187	-.144	.596
Ανίχνει για πληροφορίες	.134	.715	-.630	126	.530	-.10	.163	-.424	.219
			-.627	119,378	.532	-.10	.163	-.426	.221
Σχέσεις στον εργασιακό χώρο	.128	.722	-.388	126	.698	-.05	.123	-.291	.196
			-.386	118,215	.700	-.05	.124	-.293	.197
Στάση κατά την αλλαγή	3.676	.057	1.165	126	.246	.17	.148	-.120	.464
			1.189	125,852	.237	.17	.145	-.114	.458
Σκέψεις για το μέλλον	.816	.368	1.761	126	.081	.35	.196	-.043	.733
			1.755	119,940	.082	.35	.197	-.044	.735
Σκοπεύω να αλλάξω εργασιακό περιβάλλον	.745	.390	-.832	126	.407	-.10	.120	-.336	.137
			-.819	112,212	.414	-.10	.121	-.340	.141

Στη διερεύνηση της διαφοράς του μέσου όρου των απαντήσεων σε σχέση με την επιχείρηση από την οποία προέρχεται ο κάθε εργαζόμενος, παρουσιάζουν ενδιαφέρον δύο σημεία. Αρχικά, εντοπίζεται διαφορά των μέσων, της τάξης του (0,68), σε σχέση με την ανάγκη που έχουν οι εργαζόμενοι για πληροφόρηση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων των εργαζομένων της Ε.ΥΔ.ΑΠ είναι (4,68), ενώ της Εμπορικής Τράπεζας (4,00) (Πίνακας 5.10).

Από τον Πίνακα 5.4 διαφαίνεται ότι για διάστημα εμπιστοσύνης ίσο με 95% το (Sig. (2-tailed)) $p = 0.000 < 0.05$. Από το γεγονός αυτό μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαφορά αυτή δεν είναι τυχαία και είναι στατιστικά σημαντική.

Πράγματι, στο Σχήμα 5.16 απεικονίζεται πιο παραστατικά αυτή η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.



Σχήμα 5.16: Διαφορά συχνότητων (Πληροφόρηση-Επιχείρηση)

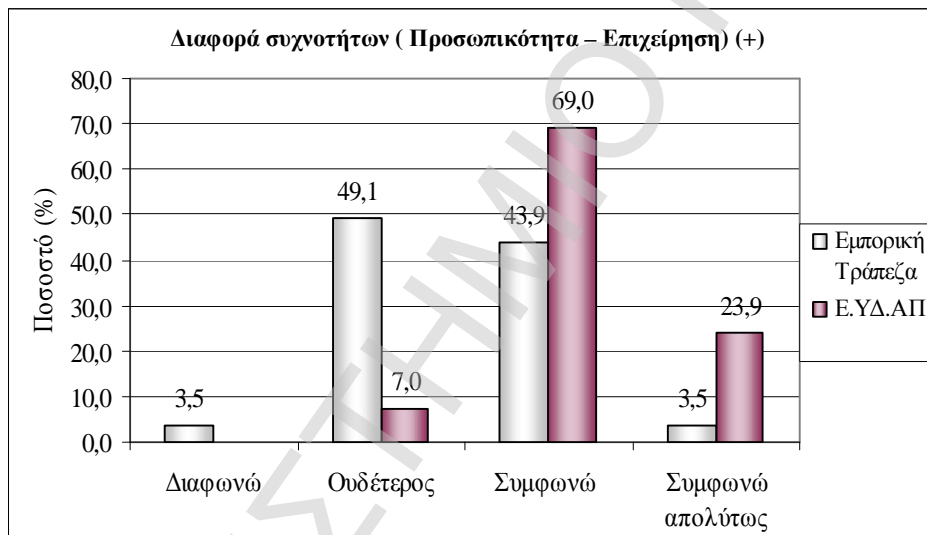
Παρατηρείται λοιπόν, ότι σε γενικές γραμμές οι απαντήσεις των εργαζομένων και των δύο επιχειρήσεων ακολουθούν την ίδια κατεύθυνση. Δηλαδή, ότι όλοι οι εργαζόμενοι προτιμούν και έχουν ανάγκη για έγκαιρη και ακριβή ενημέρωση από τη Διοίκηση της επιχείρησης. Σε αυτό που διαφέρουν είναι στην κατανομή των απαντήσεων στις διάφορες βαθμίδες. Οι πλειοψηφία των εργαζομένων στην Ε.ΥΔ.ΑΠ. (71,8%), έχουν ξεκάθαρη άποψη και δηλώνουν έντονα την ανάγκη τους για πληροφόρηση. Από την άλλη οι εργαζόμενοι της Εμπορικής Τράπεζας να μεν πλειοψηφικά (42,1%) συμφωνούν απολύτως για τη σημασία της πληροφόρησης, αλλά δεν το δηλώνουν τόσο ξεκάθαρα. Η κατανομή των απαντήσεών τους δεν είναι τόσο ακραία.

Πίνακας 5.4: T-test (Επιχείρηση)

		Levene's test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95 % Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
Στερεοτυπικές αντιλήψεις	Equal variances assumed	,175	,677	-1,009	126	,315	-,15	,145	-,435	,141	
	Equal variances not assumed			-1,007	119,019	,316	-,15	,146	-,435	,142	
Διάσπαση εισαγωγής αλληλεγγύης	Equal variances assumed	3,061	,083	-,003	126	,998	,00	,186	-,368	,367	
	Equal variances not assumed			-,003	109,512	,998	,00	,189	-,376	,375	
Διάσπαση για πληροφόρηση	Equal variances assumed	15,814	,000	-4,460	126	,000	-,68	,152	-,976	-,376	
	Equal variances not assumed			-4,189	80,496	,000	-,68	,161	-,997	-,355	
Σχέσεις στον εργασιακό χώρο	Equal variances assumed	3,508	,063	1,515	126	,132	,19	,122	-,057	,427	
	Equal variances not assumed			1,495	112,901	,138	,19	,124	-,060	,430	
Στάση κατά την αλλαγή	Equal variances assumed	,551	,459	1,734	126	,085	,25	,147	-,036	,546	
	Equal variances not assumed			1,749	123,395	,083	,25	,146	-,034	,543	
Σκέψεις για το μέλλον	Equal variances assumed	1,430	,234	-,031	126	,975	-,01	,199	-,400	,387	
	Equal variances not assumed			-,031	123,180	,975	-,01	,197	-,397	,384	
Χαρακτηριστικά προσωπικού τμήμας	Equal variances assumed	9,304	,003	-6,757	126	,000	-,70	,103	-,899	-,492	
	Equal variances not assumed			-6,637	110,007	,000	-,70	,105	-,903	-,488	

Στη συνέχεια, εντοπίζεται και μια δεύτερη διαφορά σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που παρουσιάζουν οι ερωτώμενοι. Από τον Πίνακα 5.4 φαίνεται ότι ο μέσος όρος της θέσης των εργαζομένων των δύο επιχειρήσεων σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, διαφέρει κατά 0,7 (Πίνακας 5.10). Ακόμα, για διάστημα εμπιστοσύνης ίσο με 95% το (Sig. (2- tailed)) $p= 0.000 < 0.05$. Από το γεγονός αυτό μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαφορά αυτή δεν είναι τυχαία και είναι στατιστικά σημαντική.

Πράγματι, στο Σχήμα 5.17, απεικονίζεται ότι στην πλειοψηφία τους οι εργαζομένοι της Ε.ΥΔ.ΑΠ. (69% + 23,9% = 92,9%) είναι πιο αισιόδοξοι, δραστήριοι και έτοιμοι να πειραματιστούν, ενώ οι εργαζόμενοι που προέρχονται από την Εμπορική Τράπεζα είναι πιο διστακτικοί και απαισιόδοξοι. Το συμπέρασμα αυτό εξάγεται από το γεγονός ότι μόλις το (43,9% + 3,5% = 47,4%) δηλώνει σίγουρα αισιόδοξο.



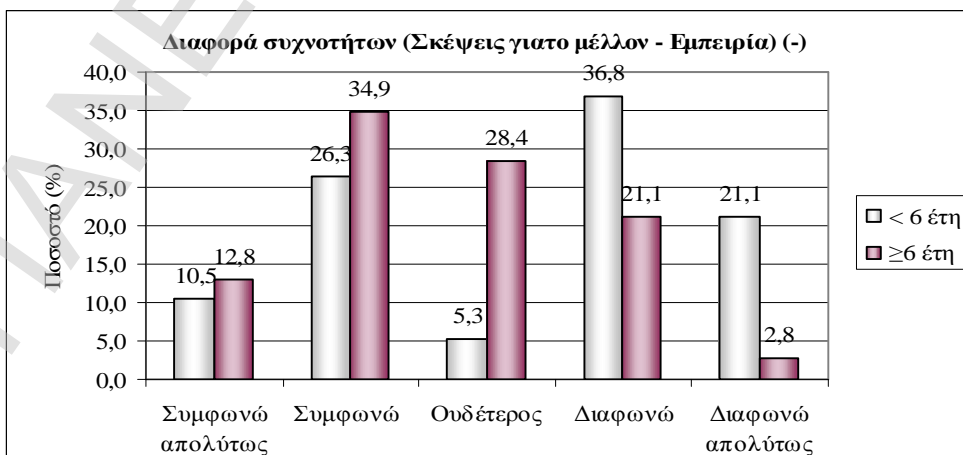
Σχήμα 5.17: Διαφορά συχνοτήτων (Προσωπικότητα-Επιχείρηση)

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε μελέτη, προκειμένου να διερευνηθεί αν η διαφορά του μέσου όρου των απαντήσεων που εμφανίζονται ανάμεσα σε ερωτώμενους με διαφορετική εργασιακή εμπειρία σε σχέση με τις σκέψεις τους για το μέλλον, είναι στατιστικώς σημαντική και αξιοποιήσιμη. Για την πραγματοποίηση αυτής της έρευνας κρίθηκε σκόπιμο να οριστεί μια χαρακτηριστική τιμή, ως σημείο ελέγχου του χρόνου εργασιακής εμπειρίας. Ως σημείο ελέγχου, λοιπόν, ορίστηκαν τα 6 χρόνια προϋπηρεσίας. Η επιλογή αυτή έγινε διότι το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα θεωρήθηκε ικανοποιητικό για την απαλλαγή του εργαζομένου από την νοοτροπία και την αβεβαιότητα του νεοπροσληφθέντα και το πέρασμά του στην ηρεμότερη και σταθερότερη φάση του έμπειρου εργαζόμενου, που έχει δείξει δείγμα δουλειάς και προσόντων, έχει εξελιχθεί και νιώθει, σε μεγαλύτερο βαθμό, πιο ασφαλής και δεμένος με

την επιχείρηση. Από τον Πίνακα 5.5 φαίνεται ότι το σημείο εκείνο που εντοπίζεται αξιοποιήσιμη διαφορά του μέσου όρου των απαντήσεων, είναι εκείνο που σχετίζεται με τις σκέψεις των εργαζομένων για το μέλλον και τις συνθήκες που θα διαμορφωθούν μετά από την ολοκλήρωση κάποιας οργανωσιακής αλλαγής. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 6 ετών έχουν Μ.Ο. στις απαντήσεις τους ίσο με 2,66, ενώ οι εργαζόμενοι που έχουν λιγότερα από 6 έτη προϋπηρεσία έχουν μέσο όρο 3,32 (Πίνακας 5.11). Επομένως, διαπιστώνεται μια διαφορά μέσων όρων ίση με 0,66. Το t-test θα βοηθήσει για να αξιολογηθεί αυτή η διαφορά. Παρατηρείται ότι για διάστημα εμπιστοσύνης ίσο με 95% το (Sig.(2-tailed)) $p=0.017 < 0.05$. Αυτό σημαίνει ότι η διαφορά των μέσων όρων που προκύπτει ανάμεσα στις δύο ομάδες, δεν οφείλεται σε τυχαία γεγονότα, αλλά είναι στατιστικά σημαντική.

Στο Σχήμα 5.18, εμφανίζεται χαρακτηριστικά η εικόνα των πεποιθήσεων των εργαζομένων. Αρχικά πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η ομάδα των ερωτήσεων που περιγράφει τις σκέψεις των ερωτώμενων για την προοπτική τους στο μέλλον, έχει αρνητικό πρόσημο και ότι δεν θα σχολιαστεί η «ουδέτερη» απάντηση. Έτσι λοιπόν, η απάντηση που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό (34,9%) των έμπειρων εργαζομένων (≥ 6 έτη), είναι το «συμφωνώ». Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των έμπειρων εργαζομένων δεν είναι αισιόδοξη για τον τρόπο και τον βαθμό που θα επηρεαστεί από τη διαδικασία της αλλαγής. Αντίθετα, η πλειοψηφία (36,8%) των πιο άπειρων εργαζομένων απαντούν «διαφωνώ» με την αρνητική προοπτική για το μέλλον που παρουσιάζουν οι ερωτήσεις. Εμφανίζονται, επομένως, σαφώς πιο αισιόδοξοι και μαχητικοί.

Κατά την μελέτη αυτή, επιχειρήθηκε να γίνει διερεύνηση των απαντήσεων ανάλογα με τη εργασιακή σχέση θέση των ερωτηθέντων. Αν, δηλαδή, έχουν υφισταμένους ή όχι. Με την βοήθεια του t- test, διαπιστώνεται στους πίνακες 5.6 και 5.9 ότι καμιά διαφορά στο μέσο όρο των απαντήσεων δεν είναι στατιστικά σημαντική, αφού $p > 0,05$ σε όλες τις περιπτώσεις.



Σχήμα 5.18: Διαφορά συχνότητων (Εργασιακή εμπειρία – Σκέψεις για το μέλλον)

Πίνακας 5.5: T- test (Εργασιασκή εμπειρία)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Στεροτυπιάς ωπαθήμεις	,341	,560	-,440	126	,661	-,09	,204	-,494	,314
Διότι εισαγωγής άλλων	,516	,474	-,316	126	,752	-,08	,260	-,596	,432
Διότι εισαγωγής άλλων	3,028	,084	-1,055	126	,293	-,24	,227	-,689	,210
Διότι εισαγωγής άλλων	5,578	,020	-1,438	35,764	,159	-,24	,167	-,577	,098
Σχέσεις στον εργασιακό χώρο	1,492	,224	-,701	126	,485	-,15	,207	-,556	,265
Στάση κατά την αλλαγή	5,895	,017	-2,411	126	,017	-,66	,272	-1,193	-,117
Διότι εισαγωγής άλλων	,449	,504	-,247	126	,805	-,04	,168	-,374	,291
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας			-,230	23,373	,820	-,04	,181	-,415	,332

Πίνακας 5.6: T- test (Εργασιακή Βίαιη)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means									
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference				
								Lower	Upper			
Στεροτυπικές ωπιδλημεις	.554	.468	-1,018	126	.311	-,15	,145	-,434	,139			
			-1,014	122,690	.312	-,15	,145	-,435	,140			
Διόσια εισεργωνής αλλοεργών	1,223	.271	1,093	126	.276	,20	,184	-,163	,565			
			1,087	120,302	.279	,20	,185	-,165	,568			
Ανιόργη για πώργωφώργηση	4,204	.042	-,749	126	.455	-,12	,162	-,442	,199			
			-,737	105,547	.463	-,12	,165	-,448	,205			
Σχόσεις στον εργισιακό χόργο	2,509	.116	1,417	126	.159	,17	,122	-,068	,413			
			1,412	122,085	.161	,17	,122	-,069	,414			
Στάση καιά την αλλοεργή	2,804	.096	-,419	126	.676	-,06	,148	-,354	,231			
			-,415	115,347	.679	-,06	,149	-,358	,234			
Σκέψεις για το μέλλων	.178	.673	-1,636	126	.104	-,32	,196	-,708	,067			
			-1,643	125,994	.103	-,32	,195	-,706	,066			
Χάργισια καιά πώργωσιακό τηρεας	.094	.760	-,900	126	.370	-,11	,119	-,343	,129			
			-,899	124,486	.370	-,11	,119	-,343	,129			

5.4.4 Συσχετίσεις

Ένα ζήτημα που τίθεται συχνά στη στατιστική συμπερασματολογία, είναι ο προσδιορισμός του είδους αλλά και της έντασης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ δύο τυχαίων μεταβλητών. Μια τεχνική, η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα για τον προσδιορισμό της σχέσης δύο τυχαίων μεταβλητών, είναι η *ανάλυση συσχέτισης* (correlation analysis). Με τον όρο «συσχέτιση» ορίζεται ο βαθμός στον οποίο συμμεταβάλλονται δύο συνεχείς τυχαίες μεταβλητές, υπό την προϋπόθεση ότι η σχέση τους είναι γραμμική. Δηλαδή, ότι η συνδυασμένη απεικόνιση των τιμών των δύο συνεχών μεταβλητών σ' ένα ορθογώνιο σύστημα αξόνων, ορίζει ένα σύνολο σημείων τα οποία τείνουν να συσσωρεύονται κατά μήκος μιας ευθείας γραμμής. Στην πράξη, πολλές από τις σχέσεις που διερευνώνται δεν έχουν τόσο έντονη γραμμικότητα, αλλά οι διαγραμματικές απεικονίσεις τους υποδηλώνουν ασθενέστερες γραμμικές σχέσεις, οι οποίες εφόσον δεν αντικατοπτρίζουν κάποιου άλλου είδους συναρτησιακή μορφή, δεν μπορούν παρά να θεωρηθούν γραμμικές (Γναρδέλλης, 2003).

Αν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ δύο τυχαίων μεταβλητών, δηλαδή αν οι υψηλές τιμές της X τείνουν να εμφανίζονται με υψηλές τιμές της Y και οι χαμηλές τιμές της X να εμφανίζονται με χαμηλές τιμές της Y, η συνδιακύμανση είναι *θετική*. Αν, από την άλλη, υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, δηλαδή αν οι υψηλές τιμές της X τείνουν να εμφανίζονται με χαμηλές τιμές της Y και οι χαμηλές τιμές της X με υψηλές τιμές της Y, τότε η συνδιακύμανση είναι *αρνητική*. Τέλος, αν δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των X και Y, η συνδιακύμανσή τους είναι μηδέν (0) (Γναρδέλλης, 2003).

Η ανάλυση συσχέτισης μπορεί να γίνει είτε με ποσοτικά δεδομένα, είτε με ποιοτικά. Όταν οι πιθανές τιμές των μεταβλητών είναι ποσοτικά συμμετρικές (ordinal) και προέρχονται από κανονική κατανομή, χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson, ο οποίος προσδιορίζει την ένταση της γραμμικής συσχέτισης των δύο μεταβλητών. Σε περίπτωση κατά την οποία οι τιμές μιας εκ των δύο μεταβλητών δεν προέρχονται από κανονική κατανομή, χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης Spearman.

Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS 11.5, πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου προκειμένου να εντοπιστούν οι συσχετίσεις (Pearson Correlation) που συνδέουν τις ομάδες του ερωτηματολογίου.

Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ανεξάρτητος μονάδων και το εύρος των δυνατών τιμών του είναι το διάστημα [-1, 1]. Δηλαδή για κάθε σύνολο ζευγών παρατηρήσεων $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$, η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι $-1 \leq r \leq 1$. Οι τιμές $r = -1$ και $r = 1$, προκύπτουν όταν υπάρχει πλήρης γραμμική σχέση μεταξύ των x_i και y_i . Όσο η σχέση

μεταξύ των x_i και y_i αποκλίνει από την πλήρη γραμμικότητα, η τιμή του r τείνει να απομακρύνεται από τις τιμές -1 και 1 και να πλησιάζει το μηδέν (0). Όταν οι τιμές του y_i τείνουν να αυξάνουν όσο αυξάνουν και οι αντίστοιχες τιμές του x_i , η τιμή του r είναι θετική και οι μεταβλητές χαρακτηρίζονται *θετικά συσχετιζόμενες*. Στην αντίστροφη περίπτωση, όπου οι τιμές του y_i ελαττώνονται όσο οι τιμές x_i αυξάνουν, ο συντελεστής συσχέτισης r παίρνει αρνητικές τιμές και οι δύο μεταβλητές χαρακτηρίζονται ως *αρνητικά συσχετιζόμενες* (Γναρδέλλης, 2003).

Από τη μελέτη (Πίνακας 5.7) διαπιστώνεται ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση ($0,326$) ανάμεσα στις στερεοτυπικές αντιλήψεις των εργαζομένων για την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής και του τρόπου – ρυθμού που προτιμούν να πραγματοποιείται η διαδικασία εισαγωγής αλλαγών στις επιχειρήσεις. Όσο λοιπόν πιο αρνητική άποψη έχουν οι εργαζόμενοι για την αλλαγή, όσο πιο δύσκολα την επιχειρούν και όσο πιο έντονα πιστεύουν ότι οι συνθήκες πρέπει να μένουν σταθερές, τόσο πιο αργούς ρυθμούς υλοποίησής της προτιμούν.

Έντονα θετική συσχέτιση ($0,257$) υπάρχει, επίσης, ανάμεσα στις στερεοτυπικές αντιλήψεις των εργαζομένων και τη στάση που δηλώνουν ότι πρόκειται να κρατήσουν σε ενδεχόμενη αλλαγή. Τα άτομα λοιπόν που στερεοτυπικά δεν επιθυμούν την αλλαγή, δηλώνουν ότι δεν θα βοηθήσουν στην υλοποίηση μιας αλλαγής με την οποία δεν συμφωνούν και μάλιστα δηλώνουν ότι θα προσπαθήσουν να τη σαμποτάρουν αν έχουν την δυνατότητα.

Επιπλέον, θετική συσχέτιση παρατηρείται ανάμεσα στις στερεοτυπικές αντιλήψεις των εργαζομένων για την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής και τις σκέψεις τους για το μέλλον ($0,516$). Η σχέση είναι ανάλογη και λειτουργεί ως εξής: όσο πιο αρνητικοί είναι οι εργαζόμενοι απέναντι στην αλλαγή, τόσο πιο απαισιόδοξοι εμφανίζονται για τις προοπτικές και τις ευκαιρίες που πιστεύουν ότι θα τους επιφέρει.

Επίσης οι εργαζόμενοι που επιθυμούν η διαδικασία εισαγωγής αλλαγών να ξεκινά μόνο εφόσον είναι απόλυτη ανάγκη και να πραγματοποιείται σταδιακά, είναι αυτοί οι οποίοι υποστηρίζουν ότι δεν θα είναι συνεργάσιμοι και πρόθυμοι ($0,353$) σε περίπτωση προσπάθειας εισαγωγής κάποιας αλλαγής με την οποία δεν συμφωνούν ή δεν έχουν πεισθεί για την αναγκαιότητά της. Ακόμη, οι ίδιοι άνθρωποι είναι αυτοί ($0,403$) που θεωρούν ότι μετά από μια αλλαγή οι συνθήκες θα διαφοροποιηθούν προς το χειρότερο και ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν ούτε ψυχολογικά ούτε από άποψη γνώσεων στις νέες συνθήκες. Αντίθετα, έντονα αρνητική συσχέτιση ($-0,242$) παρατηρείται ανάμεσα στην ομάδα που περιγράφει τους εργαζόμενους αυτούς και την ομάδα που περιγράφει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Έτσι λοιπόν, όσο λιγότερο εύκολα αποφασίζουν μια αλλαγή οι εργαζόμενοι, τόσο πιο απαισιόδοξοι, συντηρητικοί και αγχώδεις δηλώνουν.

Εξετάζοντας την ομάδα των ερωτήσεων που περιγράφει την ανάγκη συμμετεχόντων για συνεχή, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση, παρατηρείται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση (0,356) με την ομάδα που δίνει στοιχεία για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Όσο, λοιπόν, πιο αισιόδοξοι, ήρεμοι και έτοιμοι να προσπαθήσουν και να πειραματιστούν είναι οι εργαζόμενοι, τόσο πιο έντονα εκφράζουν την επιθυμία τους για πληροφόρηση. Αντίθετα, όσο λιγότερο έχουν ανάγκη την άμεση και έγκυρη πληροφόρηση, τόσο πιο έντονα δηλώνουν ότι δε θα συνεργαστούν για την επίτευξη μιας αλλαγής (αρνητική συσχέτιση (-0,180)).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που δεν είναι αναμενόμενο να επιδείξουν δεκτικότητα και πνεύμα συνεργασίας, είναι αυτοί που πιστεύουν ότι μια ενδεχόμενη αλλαγή δεν θα βοηθήσει στην διατήρηση ήρεμων συναδελφικών σχέσεων, ούτε θα αποτελέσει ευκαιρία για την απόδειξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και την πραγματοποίηση χρήσιμων γνωριμιών και επαφών (αρνητική συσχέτιση (-0,190)). Οι ερωτώμενοι αυτοί είναι άνθρωποι αγχώδεις, με χαμηλή αυτοεκτίμηση, χωρίς διάθεση για πειθαρχία και προσπάθεια (αρνητική συσχέτιση (-0,195)).

Τέλος, όπως ήταν και αναμενόμενο, οι εργαζόμενοι που οραματίζονται αρνητικά το μέλλον ύστερα από μια οργανωσιακή αλλαγή και θεωρούν ότι τελικά θα βγουν χαμένοι μέσα από την όλη διαδικασία, είναι αυτοί που δηλώνουν ότι δεν θα συνεργάζονταν με άνεση για μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνούν (θετική συσχέτιση (0,474)) και που δηλώνουν συντηρητικοί και απαισιόδοξοι (αρνητική συσχέτιση (-0,182)).

Τα αποτελέσματα που περιγράφονται παραπάνω αναφέρονται στον Πίνακα 5.7 που ακολουθεί. Διευκρινίζεται ότι οι συσχετίσεις που αναλύθηκαν είναι αυτές με την πιο έντονη σχέση και στατιστικά είναι σημαντικές σε επίπεδο 0,05 και 0,01, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μόνο 5% (*) και 1% (**), αντίστοιχα, πιθανότητα η διαφορά του μέσου όρου του δείγματος από τη θεωρητικά αναμενόμενη, να οφείλεται σε σφάλμα.

Πίνακας 5.7: Συσχετίσεις

Correlations

	Σταθ/μια	Διαθ/μια	Πληρ/ση	Σχέσεις	Στάση	Μέλλον	Προς/τα
Σταθ/μια	1						
	Pearson Correlation	.326(**)	-.071	-.152	.257(**)	.516(**)	-.017
	Sig. (2-tailed)	.000	.425	.086	.003	.000	.845
	N	128	128	128	128	128	128
Διαθ/μια		1					
	Pearson Correlation	.326(**)	-.097	-.077	.353(**)	.403(**)	-.242(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.274	.386	.000	.000	.006
	N	128	128	128	128	128	128
Πληρ/ση			1				
	Pearson Correlation	-.071	-.097	-.002	-.180(*)	-.134	.356(**)
	Sig. (2-tailed)	.425	.274	.986	.042	.130	.000
	N	128	128	128	128	128	128
Σχέσεις				1			
	Pearson Correlation	-.152	-.077	-.002	-.190(*)	-.129	.052
	Sig. (2-tailed)	.086	.386	.986	.032	.147	.563
	N	128	128	128	128	128	128
Στάση					1		
	Pearson Correlation	.257(**)	-.180(*)	-.190(*)	.474(**)	.195(*)	-.195(*)
	Sig. (2-tailed)	.003	.042	.032	.000	.027	.027
	N	128	128	128	128	128	128
Μέλλον						1	
	Pearson Correlation	.516(**)	.403(**)	-.129	.474(**)	.182(*)	-.182(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.147	.000	.039	.039
	N	128	128	128	128	128	128
Προς/τα							1
	Pearson Correlation	-.017	-.242(**)	.052	-.195(*)	-.182(*)	.182(*)
	Sig. (2-tailed)	.845	.006	.563	.027	.039	.039
	N	128	128	128	128	128	128

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.5 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η μελέτη της έννοιας της αλλαγής, της διαδικασίας εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών και της στάσης των εργαζομένων απέναντι στη διαδικασία αυτή.

Προκειμένου να διαπιστωθεί πειραματικά ποια είναι η διάθεση των εργαζομένων για την έννοια της αλλαγής, ποιες είναι οι σκέψεις τους για την προσπάθεια και διαδικασία εισαγωγής της και ποιες ευκαιρίες ή όχι θεωρούν ότι θα τους προσφέρει, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιείχε ερωτήσεις, χαρακτηριστικές, που στόχευαν να αποτυπώσουν μια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το ζητούμενο της έρευνας.

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω (παρ.5.4), προκύπτουν κάποια συμπεράσματα τα οποία, με την κατάλληλη επεξεργασία και την ανάλογη προσοχή, θα μπορούσαν να αποδειχτούν χρήσιμα «εργαλεία», κριτήρια και πολύτιμοι συντελεστές λήψης αποφάσεων για τη Διοίκηση κάποιας επιχείρησης:

- Σε ορισμένες από τις ομάδες των ερωτήσεων φάνηκε σαφώς μια αμηχανία των εργαζομένων να προβλέψουν ποια ακριβώς στάση θα κρατούσαν στις συνθήκες που τους παρουσίαζαν οι ερωτήσεις. Αναφέρονται χαρακτηριστικά κάποιες περιπτώσεις:
 - Το 44,5% του δείγματος δεν έχει αποφασίσει πώς αντιμετωπίζει την έννοια της αλλαγής στερεοτυπικά, Δεν έχει κατασταλάξει αν είναι μια θετική ή μια αρνητική έννοια.
 - Το 39,8% του δείγματος δεν είναι σίγουρο για το ρυθμό και τον τρόπο που προτιμά να ακολουθηθεί στην διαδικασία εισαγωγής αλλαγών.
 - Το 57,8% των ερωτηθέντων δεν είναι σε θέση να δηλώσουν σαφώς αν η περίοδος εισαγωγής κάποιας αλλαγής θα ωφελούσε ή θα έβλαπτε τους ίδιους και τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους.

Η αδυναμία διατύπωσης κάποιας σταθερής άποψης είναι δυνατόν να συμβαίνει διότι πολλοί από τους εργαζόμενους θεωρούν ότι υπάρχουν ορισμένοι ρευστοί, αλλά βασικοί παράγοντες που θα επηρέαζαν δραστικά τη στάση τους κατά τη διαδικασία αλλαγής. Ένας βασικός τέτοιος παράγοντας, είναι η στάση που θα κρατήσει η εκάστοτε Διοίκηση κατά την αλλαγή, ο τρόπος που θα επιλέξει για να πείσει και να προωθήσει την ιδέα και η προετοιμασία που θα κάνει πριν καν ξεκινήσει την προσπάθεια.

Επιπλέον, κάποια συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση της έρευνας είναι τα εξής:

- Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι, κατά βάση, αισιόδοξοι άνθρωποι, έτοιμοι να εργασθούν και να προσπαθήσουν, με την προϋπόθεση όμως, ότι θα έχουν πεισθεί για την ανάγκη αυτής της προσπάθειας και θα έχουν νιώσει ασφάλεια από την επιχείρηση για την οποία εργάζονται.
- Επίσης, θεωρούν ότι η περίοδος της αλλαγής θα μπορούσε να αποτελέσει ευκαιρία για αυτούς να αποδείξουν τις ικανότητές τους, αλλά επιθυμούν συνεχή και έγκαιρη επικοινωνία και πληροφόρηση από την ηγεσία της επιχείρησης και αυτό είναι ένα στοιχείο που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.
- Συχνά δείχνουν επιφυλακτικοί, φοβισμένοι και δε ρισκάρουν κάποια απάντηση και αυτό διότι παραχωρούν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες συνεργασίας, δηλώνοντας πρόθυμοι να ακολουθήσουν εφόσον πεισθούν.
- Στη μεγάλη τους πλειοψηφία (Σχήμα 5.14), συμφωνούν ότι η Διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να αποτελεί πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση, να προσφέρει κίνητρα, αίσθημα εμπιστοσύνης, να σέβεται την κουλτούρα του προσωπικού της και να ενδιαφέρεται για την έγκαιρη και πλήρη εκπαίδευσή του κατά τη μεταβατική περίοδο μιας οργανωσιακής αλλαγής.

Ακόμη, ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι παρατηρήσεις που ακολουθούν:

- Η πλειοψηφία των γυναικών (44,8%), δηλώνουν αρνητικές, όσον αφορά τις στερεοτυπικές αντιλήψεις τους σε σχέση με την έννοια της αλλαγής, ενώ αντίθετα η πλειοψηφία των αντρών (24,3%) αντιμετωπίζουν θετικά το συγκεκριμένο θέμα.
- Παρ' όλο που όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν για την ανάγκη έγκαιρης και έγκυρης ενημέρωσης, οι εργαζόμενοι της Ε.ΥΔ.ΑΠ το δηλώνουν πιο έντονα από αυτούς της Εμπορικής Τράπεζας, αυτό είναι δυνατόν να συμβαίνει διότι στην Ε.ΥΔ.ΑΠ., ίσως, η ενημέρωση είναι πιο ελλιπής.
- Η πλειοψηφία των εργαζομένων (34,9%) με περισσότερα από 6 έτη προϋπηρεσίας, είναι απαισιόδοξοι για το μέλλον και τις ευκαιρίες που μπορεί να τους προσφέρει η εισαγωγή κάποιας οργανωσιακής αλλαγής. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε διότι έχουν χάσει πια το ενδιαφέρον τους για εργασιακή εξέλιξη, είτε διότι φοβούνται ότι, μέσα από τη διαδικασία αυτή θα χάσουν κάποια κερτιμμένα, θα αμφισβητηθούν και θα πρέπει να αποδείξουν ξανά τις ικανότητές τους. Από την άλλη η πλειοψηφία (36,8%) των νέων εργαζομένων (<6 έτη), είναι αισιόδοξοι για το μέλλον, δε φοβούνται να προσπαθήσουν και θεωρούν ότι μετά την

ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής θα ωφεληθούν. Η πληροφορία αυτή είναι χρήσιμη για τη Διοίκηση μιας επιχείρησης, διότι της παρέχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τους άπειρους εργαζόμενους, που έχουν διάθεση, ως κινητήρια δύναμη προκειμένου να διοχετεύσουν στο σύνολο της επιχείρησης το πνεύμα της αλλαγής και της αισιοδοξίας.

- Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι δεν διαπιστώθηκε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις ερωτηθέντων με διαφορετική εργασιακή θέση. Μια πιθανή εξήγηση της παρατήρησης αυτής, θα μπορούσε να είναι το γεγονός ότι η στάση και οι αντιλήψεις για την έννοια της αλλαγής είναι περισσότερο, ίσως, θέμα ανθρώπου και όχι θέμα θέσης.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, διαπιστώνεται ότι:

- Όσο πιο έντονα αρνητικές είναι οι στερεοτυπικές αντιλήψεις των εργαζομένων για την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, τόσο πιο δύσκολα αποφασίζουν να την επιχειρήσουν και τόσο πιο αργά και σταδιακά θέλουν να πραγματοποιείται (θετική συσχέτιση).
- Θετική συσχέτιση παρατηρείται επίσης ανάμεσα στην ομάδα των στερεοτύπων και τις ομάδες που δηλώνουν τη στάση κατά την αλλαγή και τις σκέψεις των εργαζομένων για το μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο έντονα αρνητικοί είναι οι ερωτώμενοι για την αλλαγή, τόσο πιο δύσκολα θα συνεργαστούν για την ολοκλήρωσή της και τόσο πιο απαισιόδοξοι είναι για τις προοπτικές που πιστεύουν ότι θα τους προσφερθούν μετά την ολοκλήρωσή της.
- Τέλος, θετική συσχέτιση παρατηρείται ανάμεσα στην ομάδα που δηλώνει την προτιμώμενη διαδικασία και τον ρυθμό εισαγωγής αλλαγών, με τις ομάδες που αντιπροσωπεύουν την αναμενόμενη στάση των εργαζομένων και τις σκέψεις τους για το μέλλον. Όσο, λοιπόν, πιο απαισιόδοξοι είναι οι ερωτώμενοι για το μέλλον και πιο απρόθυμοι να προσπαθήσουν να συνεργαστούν, τόσο πιο διστακτικοί είναι στο να αποφασίσουν να ξεκινήσουν μια οργανωσιακή αλλαγή.
- Αντιθέτως, όπως είναι λογικό, όσο πιο αισιόδοξοι και έτοιμοι να πειραματιστούν εμφανίζονται, τόσο πιο εύκολα αποφασίζουν μια αλλαγή και πιο ευοίωνο οραματίζονται το μέλλον τους (αρνητική συσχέτιση).
- Ένα εναλλακτικό συμπέρασμα, το οποίο είναι σκόπιμο να ληφθεί σοβαρά υπόψη, είναι ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι μία συμπεριφορά που εμφανίζεται *a priori*. Ούτε και αποτελεί το θεμελιακό πρόβλημα που πρέπει οπωσδήποτε να επιλυθεί προκειμένου το όλο

εγχείρημα να στεφθεί με επιτυχία. Αντιθέτως, συχνά, είναι ένα σύμπτωμα βασικότερων εσωτερικών προβλημάτων, τα οποία αφορούν τη Διοίκηση.

Τα συμπεράσματα της έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τη Διοίκηση των επιχειρήσεων, με απώτερο στόχο τη βελτίωση του σχεδιασμού, της προετοιμασίας και της ομαλότερης εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών.

Συγκεκριμένα προτείνονται οι παρακάτω ενέργειες:

- Η Διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να επιδιώκει σε τακτά χρονικά διαστήματα την επικοινωνία με τους εργαζομένους, προκειμένου να γίνουν εγκαίρως αντιληπτές οι τυχόν ανάγκες τους, οι φόβοι και οι απορίες τους.
- Καλό θα ήταν η Διοίκηση να ενημερώνει τους εργαζομένους για τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, για τις συνθήκες που επικρατούν και να κάνει ξεκάθαρους τους λόγους για τους οποίους είναι αναγκαίο να εισαχθεί κάποια οργανωσιακή αλλαγή.
- Επιπλέον, είναι σκόπιμο η Διοίκηση να φροντίσει να βελτιώσει τις στερεοτυπικές αντιλήψεις των εργαζομένων για την έννοια της αλλαγής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μεταξύ άλλων με σεμινάρια, διαλέξεις και κατάλληλο έντυπο υλικό.

Κάτι που αξίζει να επισημανθεί, είναι ότι η συγκεκριμένη μελέτη δεν μπορεί παρά να εξάγει κάποια αρχικά συμπεράσματα σχετικά με τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Είναι γεγονός ότι χρησιμοποιώντας μεγαλύτερο δείγμα (περισσότεροι εργαζόμενοι, περισσότερες επιχειρήσεις), αλλά και διευρύνοντας την έρευνα και στον ιδιωτικό τομέα, τα συμπεράσματα θα ήταν αναλυτικότερα και αντιπροσωπευτικότερα. Πάντως, η γενικότερη φιλοσοφία και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εργασία αυτή, προσφέρεται για ευρύτερη έρευνα, καθώς οδηγεί σε αξιόπιστα αποτελέσματα, είναι εύκολη στην εφαρμογή της και έχει χαμηλό κόστος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Μέρος Α': Ερωτηματολόγιο

Μέρος Β': Επιλεγμένοι πίνακες στατιστικής ανάλυσης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στην κατανόηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι σε ενδεχόμενες αλλαγές που αφορούν τον οργανισμό (π.χ αναδιοργάνωση). Με τον όρο «οργανωσιακή αλλαγή», νοείται η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών, που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό, σε ένα διαφορετικό.

Οδηγίες: Κάτω από κάθε ερώτηση παρατίθεται μια πενταβάθμια κλίμακα, όπου το **1** αντιστοιχεί στο «διαφωνώ απολύτως» και το **5** στο «συμφωνώ απολύτως». Ως εκ τούτου, κυκλώνετε εκείνον τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα την άποψή σας.

Σημείωση: Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι **ανώνυμη**. Επίσης, δεν υπάρχει σωστό ή λάθος, καθώς αντανακλά την προσωπική σας άποψη.

Διαφωνώ απολύτως 1	Διαφωνώ μερικώς 2	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ μερικώς 4	Συμφωνώ απολύτως 5
---------------------------------	--------------------------------	--	--------------------------------	---------------------------------

- Πιστεύω ότι η προσαρμογή κάθε επιχείρησης στις τρέχουσες συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς είναι απαραίτητη, προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Μια αλλαγή σημαίνει πάντα αβεβαιότητα.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Οι συνθήκες είναι καλό να παραμένουν σταθερές.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Μια αλλαγή κοστίζει περισσότερο από όσο αξίζει.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Θεωρώ ότι οι αλλαγές πρέπει να γίνονται σταδιακά.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Η υλοποίηση των αλλαγών πρέπει να γίνεται γρήγορα.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Γενικότερα ανησυχώ, όταν θεωρώ ότι ο στόχος μιας αλλαγής δεν είναι εφικτός.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Διαφωνώ απολύτως 1	Διαφωνώ μερικώς 2	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ μερικώς 4	Συμφωνώ απολύτως 5
--------------------------	-------------------------	-----------------------------------	-------------------------	--------------------------

- Οι αλλαγές πρέπει να γίνονται όταν πραγματικά χρειάζεται, σαν τελευταία λύση.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται εγκαίρως για τις επερχόμενες αλλαγές.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων πρέπει να ενημερώνονται λεπτομερώς πριν από μια επερχόμενη αλλαγή

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς για την εξέλιξη μιας αλλαγής.(feedback-ανατροφοδότηση).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αιτιολογεί στους εργαζόμενους τον λόγο για τον οποίο προτίθεται να κάνει αλλαγές.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Θεωρώ ότι κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής, θα χάσω συνεργάτες με τους οποίους συνεργάστηκα αρμονικά στο παρελθόν.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Εκτιμώ ότι αν συνεργαστώ για την υλοποίηση μιας αλλαγής θα κριθώ αρνητικά από μερίδα συναδέλφων μου.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Πιστεύω ότι μια αλλαγή θα με βοηθήσει να έρθω σε επαφή με ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Στο πλαίσιο μιας αλλαγής θα μπορέσω να αποδείξω τις ικανότητές μου στους συναδέλφους μου.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Πιστεύω ότι οι αλλαγές γίνονται για το προσωπικό συμφέρον των λίγων και ισχυρών της επιχείρησης.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Διαφωνώ απολύτως 1	Διαφωνώ μερικώς 2	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ μερικώς 4	Συμφωνώ απολύτως 5
--------------------------	-------------------------	-----------------------------------	-------------------------	--------------------------

- Η Διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να δίνει πρώτη το σωστό παράδειγμα για την ορθή υλοποίηση μιας αλλαγής.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εμπιστεύονται τη Διοίκηση της επιχείρησης για να συνεργαστούν για την εφαρμογή μιας αλλαγής.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Εκτιμώ ότι είναι σημαντικό η Διοίκηση της επιχείρησης να παρέχει κίνητρα για να κερδίσει τη συνεργασία των εργαζομένων της κατά τη διαδικασία μιας αλλαγής.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Η Διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα του προσωπικού της, κατά τον σχεδιασμό μιας αλλαγής.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Σε περίπτωση αλλαγής, η Διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει εγκαίρως για την εκπαίδευση των εργαζομένων της.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Θα βοηθήσω στην πραγματοποίηση μιας αλλαγής με την οποία δεν συμφωνώ.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Θα προσπαθήσω να σαμποτάρω μια αλλαγή με την οποία δεν συμφωνώ.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Θα διατηρήσω ουδέτερη στάση σε μια αλλαγή με την οποία δε συμφωνώ.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Είμαι πρόθυμος/η να προσπαθήσω να αποκτήσω τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να ανταποκριθώ στις ανάγκες μιας επερχόμενης αλλαγής.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Κάποια αποτυχημένη προσπάθεια για αλλαγή στο παρελθόν, έστω και σε άλλη επιχείρηση, θα επηρέαζε την στάση μου απέναντι σε μια νέα αλλαγή.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Αν έχω αρνητική άποψη για μια επερχόμενη αλλαγή θα την εκφράσω ανοιχτά στους ανωτέρους μου.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Διαφωνώ απολύτως 1	Διαφωνώ μερικώς 2	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ μερικώς 4	Συμφωνώ απολύτως 5
--------------------------	-------------------------	-----------------------------------	-------------------------	--------------------------

- Αν δεν είμαι ευχαριστημένος/η από την υπάρχουσα κατάσταση στην επιχείρηση, θα συμφωνήσω ευκολότερα για μια αλλαγή.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Θεωρώ ότι μετά από μια αλλαγή θα διαφοροποιηθούν, προς το χειρότερο, οι συνθήκες και οι όροι εργασίας που ισχύουν τώρα και με αφορούν.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Πιστεύω ότι σε μια ενδεχόμενη αλλαγή δεν θα έχω τις γνώσεις και τις ικανότητες για να ανταποκριθώ στις νέες συνθήκες που θα δημιουργηθούν.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Θεωρώ ότι ψυχολογικά δεν θα μπορέσω να αντεπεξέλθω σε μια αλλαγή.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Εκτιμώ ότι τελικά θα βγω χαμένος από μια αλλαγή.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Είμαι αισιόδοξος/η.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Έχω υψηλή αυτοεκτίμηση.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Μου αρέσει να πειραματίζομαι.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Είμαι πειθαρχημένος/η.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Είμαι δραστήριος/α.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Είμαι αγχώδης

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

Παρακαλώ σημειώστε (Ö) στις κατηγορίες που σας αντιπροσωπεύουν :

ΗΛΙΚΙΑ: 18 - 25 26 - 35 36 - 45 46 και άνω

ΦΥΛΟ: Άνδρας Γυναίκα

ΜΟΡΦΩΣΗ: Κατώτερη Ανώτερη (Τ.Ε.)
 Υποχρεωτική (Υ.Ε) Ανώτατη (Π.Ε.)
 Δευτεροβάθμια (Δ.Ε) Μεταπτυχιακή

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Έχω υφισταμένους.
 Δεν έχω υφισταμένους.

ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣ/ΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ: ≤ 1 έτος 2-5 έτη
 6-10 έτη 11-20 έτη ≥ 21 έτη

ΚΛΑΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Εμπορική Παροχής υπηρεσιών
 Βιομηχανική Άλλος

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία.

Μέρος Β': Επιλεγμένοι πίνακες στατιστικής ανάλυσης

GROUP STATISTICS

Πίνακας 5.8: Στατιστικά στοιχεία (κόβο)

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Στερεοτυπικές αντιλήψεις	άντρας	70	2,93	,804	,096
	γυναίκα	58	2,57	,797	,105
Διαδικασιακή επικοινωνία αλλαγών	άντρας	70	3,24	,970	,116
	γυναίκα	58	3,02	1,116	,147
Αντίθεση για πληροφορία	άντρας	70	4,33	,896	,107
	γυναίκα	58	4,43	,939	,123
Σχέσεις στον εργασιακό χώρο	άντρας	70	3,31	,671	,080
	γυναίκα	58	3,36	,718	,094
Στάση κατά την αλλαγή	άντρας	70	2,59	,909	,109
	γυναίκα	58	2,41	,736	,095
Σχέσεις για το μέλλον	άντρας	70	2,91	1,087	,130
	γυναίκα	58	2,57	1,126	,148
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	άντρας	70	3,81	,621	,074
	γυναίκα	58	3,91	,732	,096

Πίνακας 5.9 Στατιστικά στοιχεία (εργασιακή θέση)

	Εργασιακή θέση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Στερεοτυπικές αντιλήψεις	προϊστάμενος	61	2,69	,847	,108
	υφιστάμενος	67	2,84	,790	,097
Διαδικασιακή επικοινωνία αλλαγών	προϊστάμενος	61	3,25	1,105	,142
	υφιστάμενος	67	3,04	,976	,119
Αντίθεση για πληροφορία	προϊστάμενος	61	4,31	1,073	,137
	υφιστάμενος	67	4,43	,743	,091
Σχέσεις στον εργασιακό χώρο	προϊστάμενος	61	3,43	,718	,092
	υφιστάμενος	67	3,25	,659	,081
Στάση κατά την αλλαγή	προϊστάμενος	61	2,48	,924	,118
	υφιστάμενος	67	2,54	,745	,091
Σχέσεις για το μέλλον	προϊστάμενος	61	2,59	1,055	,135
	υφιστάμενος	67	2,91	1,151	,141
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	προϊστάμενος	61	3,80	,679	,087
	υφιστάμενος	67	3,91	,668	,082

GROUP STATISTICS

Πίνακας 5.10: Στατιστικά στοιχεία (επιχείρηση)

	Επιχείρηση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Στεροτυπικές ωτιλέρες	Εμπορική τράπεζα	57	2,68	,827	,110
	Ε.Υ.Δ.ΑΠ.	71	2,83	,810	,096
Διαδικασίες εισαγωγής αδειών	Εμπορική τράπεζα	57	3,14	1,141	,151
	Ε.Υ.Δ.ΑΠ.	71	3,14	,961	,114
Αιάνση για πληροφόρηση	Εμπορική τράπεζα	57	4,00	1,102	,146
	Ε.Υ.Δ.ΑΠ.	71	4,68	,580	,069
Σχέσεις στον εργασιακό χώρο	Εμπορική τράπεζα	57	3,44	,732	,097
	Ε.Υ.Δ.ΑΠ.	71	3,25	,648	,077
Στάση κατά την αδειοδότηση	Εμπορική τράπεζα	57	2,65	,790	,105
	Ε.Υ.Δ.ΑΠ.	71	2,39	,853	,101
Σκέψεις για το μέλλον	Εμπορική τράπεζα	57	2,75	1,074	,142
	Ε.Υ.Δ.ΑΠ.	71	2,76	1,152	,137
Χαρακτηριστικά προσωπικού τμήμα	Εμπορική τράπεζα	57	3,47	,630	,083
	Ε.Υ.Δ.ΑΠ.	71	4,17	,534	,063

Πίνακας 5.11: Στατιστικά στοιχεία (εργασιακή εμπειρία)

	Εργασιακή εμπειρία	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Στεροτυπικές ωτιλέρες	>= 6	109	2,75	,807	,077
	< 6	19	2,84	,898	,206
Διαδικασίες εισαγωγής αδειών	>= 6	109	3,13	1,064	,102
	< 6	19	3,21	,918	,211
Αιάνση για πληροφόρηση	>= 6	109	4,34	,955	,091
	< 6	19	4,58	,607	,139
Σχέσεις στον εργασιακό χώρο	>= 6	109	3,35	,725	,069
	< 6	19	3,26	,452	,104
Στάση κατά την αδειοδότηση	>= 6	109	2,49	,857	,082
	< 6	19	2,63	,684	,157
Σκέψεις για το μέλλον	>= 6	109	2,66	1,038	,099
	< 6	19	3,32	1,376	,316
Χαρακτηριστικά προσωπικού τμήμα	>= 6	109	3,85	,664	,064
	< 6	19	3,89	,737	,169

Πίνακας 5.12: Reliability analysis scale – alpha

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
NEED.FOR	135,0547	223,1072	,3160	,7648
NO_UNCER	136,3594	228,2793	,1135	,7730
NO_STABI	136,3672	227,6830	,1208	,7729
NO_COSTW	136,1719	216,6316	,3763	,7611
QUICKLY	135,9609	221,3449	,2815	,7657
NO_ATTAI	137,4063	235,3770	-,0679	,7793
NO_LASTS	136,5391	218,5024	,3127	,7642
TIMELY.I	134,8281	221,2458	,4405	,7613
FINELY.I	135,2031	224,7773	,2524	,7671
CONTINUA	135,2266	219,2632	,4158	,7608
SHOW.CAU	135,1172	223,4586	,2745	,7662
NO_COLL	136,5078	231,0236	,0489	,7753
NO_NEGAT	136,0938	230,8730	,0455	,7759
CONTACT	136,0625	232,0906	,0168	,7769
PROVE.CA	135,7813	224,3297	,2319	,7679
NO_BOSSP	136,5547	221,9340	,2655	,7664
BE.MODEL	134,8906	224,4446	,3196	,7652
CONFIDEN	135,2500	233,5906	-,0079	,7758
MOTIVATI	135,1484	221,6235	,3316	,7639
CULTURE	135,3203	225,9360	,1849	,7698
TRAINING	134,8750	220,8189	,4519	,7609
HELP.DIS	135,7422	232,6180	,0037	,7773
NO_SABOT	135,4688	214,6919	,4662	,7573
TRY.FOR	135,0781	215,8364	,5435	,7561
NO_PASTT	136,5469	218,9427	,3323	,7633
OPENEXPR	134,7344	233,3305	-,0481	,7883
NO_NOSAT	137,4531	232,6750	,0195	,7751
NO_WORSE	136,3281	214,0805	,4855	,7565
NO_CORRE	136,1094	217,9407	,3653	,7618
NO_PSYCH	135,6953	209,0639	,5944	,7507
NO_LOOSE	135,9766	212,8262	,4937	,7556
OPTIMISM	135,2422	222,6889	,3303	,7643
SELFESTE	135,1641	224,3744	,3345	,7649
EXPERIME	135,4297	219,0344	,3416	,7629
DISCIPLI	135,1094	224,6494	,2975	,7658
ACTIVITY	135,0938	220,2431	,4304	,7609
NOSTRES_	137,2813	232,4400	,0190	,7757
NO_NEUTR	136,6328	225,1318	,2136	,7686
GRADUALL	135,2578	230,5236	,0768	,7736

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Almaraz, J. (1994), "Quality Management and the Process of change", *Journal of organizational change management*, Vol 7, No 2, pp. 6-14.
2. Appelbaum, S, Normand St-Pierre & Glavas, W. (1998), "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", *Mnagement decision*, Vol 35, No 5, pp.289-301.
3. Bainbridge, C. (1996), *Designing for change: A practical guide to business transformation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
4. Bamford, D.R.& Forrester, P.L. (2003), "Managing planned and emergent change within an operations management environment", *International journal of operations & production management*, Vol 23, No 5, pp. 546-564.
5. Barke, W.W, Church, A.H. & Waclawski, J. (1993), "What do O.D. practitioners know about managing change?", *Leadership and organization development journal*, Vol 14, No 6, pp 46-58.
6. Beugelsdijk, S. & Slangen, A. (2002), "Shapes of organizational change: The case of Heineken Inc", *Journal of organizational change management*, Vol 15, No 3, pp.311-326.
7. Black, J.S. & Gregersen, H.B. (2002), *Leading strategic changes, breaking through the brain barrier*, Time Prentice Hall.
8. Bovey, W.H. & Hede, A. (2001), "Resistance to organizational change: The role of the defence mechanisms", *Journal of managerial psychology*, Vol 16, No 7, pp.534-548.
9. Bridges, W. & Mitchell, S. (2000), "A new model for change", *Leader to leader*, No 16.
10. Burdett, J.O. (1999), "Leadership in change and the wisdom of a gentleman", *Participation & empowerment: An international journal*, Vol 7, No 1, pp.5-14.
11. Cao, G. & Lehane, B. (2000), A systemic view of organizational change and TQM, *Journal of organizational change management*, Vol 12, No 3, pp. 186-193.
12. Carnall, C.A. (1990), *Managing change in Organizations*, Prentice Hall International.
13. Carrow, J. (2001), "Optimise magazine, the change model that jack built".
14. Charles Powell (1999), "The top 10 Fears and stages of change".
15. Chevalier, F. & Segalla, M. (1996), *Organizational behaviour and change in Europe*, Sage publications, London, New Delhi.
16. Clarke, A. & Manton, S. (1997), "A benchmarking tool for change management", *Business process management*, Vol 3, No 3, pp 248-255.

17. Collins, D. (1996), "New paradigms for change? Theories of organization and organization of theories", *Journal of organizational change management*, Vol 9, No 4, pp 9-23.
18. Collins, D. (2003), "Fixing the language of change? A response", *Journal of organizational change management*, Vol 16, No 5, pp. 584-590.
19. Dent, H. S. (1990), *Growth through new products development*, Small Business Reports.
20. Dunne, T. (1996), "Perspective finds ain't wot they used to be", *Management development review*, Vol 9, No 7, pp 5-10.
21. Durbin, T. (2003), *Resistance to change: Myth & Reality*, Dee Zee Inc.
22. Elliott, R.D. (1990), "The challenge of Managing Change", *Personal Journal*, Vol 69, No 3, pp 40-92.
23. Elrod II, D.P. & Tippet, D.P. (2002), "The "death valley" of change", *Journal of organizational change management*, Vol 15, No 3, pp. 273-291.
24. Feinberg, S. (1996), "How managers defeat TQM", *The TQM magazine*, Vol 8, No 2, pp. 7-10.
25. Folger, R. & Skarlitcki, D. (1999), "Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment", *Journal of organizational change management*, Vol 12, No 1, pp. 35-50.
26. Ford, D.J, Ford, L.W. & McNamara (2002), "Resistance and the background conversations of change", *Journal of organizational change management*, Vol 15, No 2, pp 105-121.
27. Francis, S. & Patrick, F. (May 2001), *Taking advantage of resistance to change and the TOC thinking process to improve improvements*, Part 1-8,: Institute of Industrial Engineers (IIE) solution conference, Dallas.
28. French, E. & Delahage B. (1996), "Individual change transition: moving in circles can be good for you", *Leaders & organization development journal*, Vol 17, No 7, pp.22-28.
29. Fullan & Miles (1992), *Understand and overcome resistance to change*, North central regional educational laboratory.
30. Fullan, M, & Stiegelbauer, S. (1991), *The new meaning of educational change*, Teachers college Press, New York.
31. Fullan, M. & Pomfet, M. (1977), "Research curriculum and instruction implementation", *Review of Education Research*, Vol. 47, No 2.
32. Fullan, M. (2001), *Leading in culture of change*, Wiley, J. & Sons, Jossey Bass.
33. Galpin, T.J. (1996), *The human side of change, a practical guide to organization redesign*, Jossey Bass.
34. Gilgeous, V.(1997), *Operations and the Management of Change*, Pitman, London.

35. Gilgeous, V. & Chambers, S. (1999), "Initiatives for management resistance to change", *Journal of general management*, vol 25, No 2, pp 44-58.
36. Grady, D.O. (1994), "The change game", *Bottom-Line Personal*, pp 9-10.
37. Graetz, F. (2000), "Strategic change leadership", *Management decision*, Vol 38, No 8, pp. 550-562.
38. Grundy, T. (December 1993), *Implementing strategic change*, London Kogan Page.
39. Γναρδέλλης, Χ. (2003), *Εφαρμοσμένη στατιστική*, Παπαζήση, Αθήνα.
40. Harrison, D. (1999), "Successful Change: A manager's guide to implementation".
41. Healthfield, S.M. (2001), "Change management wisdom".
42. Huber, G & Glick, W. H. (1992), *Organizational Change and redesign*, Oxford university Press, New York.
43. Kaarst-Brown, M.L. (1999), "Five symbolic roles of the external consultant. Integrating change, power and symbolism", *Journal of organizational change management*, Vol 12, No 6, pp. 540-561.
44. Kanter, M.K. (1999), "The enduring skills of change leaders", *Leader to leader*, No 13.
45. Kanter, R.M, Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992), *The challenge of organizational change*, The free press, New York.
46. Kirkpatrick, D.L. (2001), *Managing change effectively*, Butterworth-Heinemann, United States of America.
47. Klein, S.M. (1996), "A management communication strategy for change", *Journal of organizational change management*, Vol 9, No 2, pp. 32-46.
48. Knowling, R. (2000), "Why vision matters", *Leader to leader*, No 18.
49. Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002), *The heart of change: Real life stories of how people change their organizations*, Harvard Business school Press.
50. Kotter, J.P. (1990), *A force for change, how leadership differs from management*, The free Press, New York.
51. Kotter, J.P. (1995), *The new rules: how to succeed in today's post-corporate world*, The free Press, New York..
52. Kotter, J.P. (1996), "Kill Complacency", *Fortune*, pp. 122-124.
53. Kotter, J.P. (1996), *Leading change*, Harvard business school Press.
54. Kotter, J.P. (1998), "Winning at change", *Leader to leader*, No 10.
55. Κωστούλας, Γ.Ι (1995), *Μάνατζμεντ 375 επισημάνσεις*, Νέα σύνορα Α.Α.Λιβάνη.
56. Laurence, J. V. (1997), "Types, levels and models of change", *Pima Community College*.
57. Leigh, A. (1991), *Effective change: 20 ways to make it happen*, Dotesios Printers.

58. Mabin, V.J. & Green, L. (2001), "Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management", *Journal of organizational change management*, Vol 25, No 2,3,4, pp 168-191.
59. McCrimmon M. (1997), *The Change master*, Pitman, London.
60. Montana, P.J. & Charnov, B.H. (2000), *Management*, Barron's business review series.
61. Moran, J.W. & Brightman, B.K. (2001), "Leading organizational change", *Career development*, Vol 17, No 2, pp. 111-118.
62. Morgan, J.S. (1972), *Managing change*, Mc Graw-Hill Book company.
63. Mullins, L.J. (May 1999), *Management and organizational behaviour*, Financial times Prentice Hall, 5th edition.
64. Nickols, F. (2003), "Four change management strategies".
65. Oberoi, A, (2000), *Countering resistance to change*, Indian express group.
66. "Overcoming obstacles and addressing issues, preparing providers for system change" (Professional training), (2001).
67. Packard, T, (1996), "Total quality management and organizational change and development". Αναφορά από το βιβλίο: Gummer, P. & McCallion, P. (1995), *Total quality management in the social services: theory and practice* Rockefeller college press, New York.
68. Pardo de Val, M. & Fuentes, C.M. (2003), "Resistance to change : a literature review and empirical study", *Magazine decision*, Vol 41, No 2, pp 148-155.
69. Parkinson, S, McAdam, R. & Henderson, J. (1999), "Organizational change evaluation: Towards a more subjective approach", *Journal of organizational change management*, Vol 25, No 2, pp 59-81.
70. Perren, L.& Megginson, D. (1996), Resistance to change as positive force : it's dynamics and issues for management development, Vol 1, No 4, p.p 24-28.
71. Recardo, R.J. (2000), *Best practice in organizations experiencing extensive and rapid change*, Wiley, J. & Sons, Inc.
72. "Resistance to change : enemy or ally ?" (2002), *Strategic direction*, Vol 18, No 6, pp. 21-23, Issue 6.
73. Rieley, J.B. & Rieley, M. (1999), *Is your organization addicted to change ?*, Wiley & Sons, Inc.
74. Rouda, R.H. (1995), "Background and theory for large scale organizational change methods".

75. Saka, A. (2003), "Internal change agents; view of the management of change problem", *Journal of organizational change management*, Vol 16, No 5, pp 450-496.
76. Siegal, W. (1996), "Understanding the management of change. An overview of managers perspectives and assumptions in the 1990's," *Journal of organizational change management*, Vol 9, No 6, pp. 54-80.
77. Sinclair, J. (1994), "Reacting to What?", *Journal of organizational change management*, Vol 7, No 5, pp32-40.
78. Skinner, D. & Spira L.F. (2003), "Trust and control – a symbiotic relationship?", *Corporate governance*, Vol 3, No 4, pp.28-35.
79. Smith, M.E. (2003), "Changing an organisation's culture: correlates of success and failure", *Leadership and organization development journal*, Vol 24, No 5, pp. 249-261.
80. Spencer, J & Pruss, A. (1994), *How to implement change in your company*, Piatkus, London.
81. Starling, G. (1984), *The changing environment of busyness*, Kent publishing company, Boston, Massachusetts.
82. Sterling, J. (2003), "Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works", *Strategy and leadership*, Vol 31, No 3, pp 27-34.
83. Stiegelbauer, S.M. (1994), "Change has changed: implications for implementation of assessments from the organizational change literature", *Systemic reform: Perspectives on Personalizing education*.
84. Strebel, P. (1998), "Why do employees resist change", αναφορά από το βιβλίο *Harvard business review on change*, Harvard Business school Press.
85. Stuart, R. (1995), "The outcomes and influencing factors of change, *Journal of organizational change management*, Vol 24, No 2, pp. 3-88.
86. Σταθακόπουλος, Β. (1997), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Α. Σταμούλης, Αθήνα .
87. Taskinen, T. & Smeds, R. (1999), "Measuring change project management in manufacturing", *International journal of operations & production management*, Vol 19, No 11, pp 1168-1187.
88. Todd, A. (1999), "Managing radical change, Long range planning", *Journal of organizational change management*, Vol. 32, No 2, pp 237-244.
89. Trader-Leigh, K.E. (2002), "Case study: Identifying resistance in management change", *Journal of organizational change management*, Vol 15, No 2, pp. 138-155.

90. Van der Bent, J, Paauwe J. & Williams R. (1999), "Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change process", *Journal of organizational change management*, Vol 12, No 5, pp. 377-404.
91. Vrakking, W.J. (1995), "The implementation game", *Journal of organization change management*, Vol 8, No. 3, pp 31-46.
92. Waddel, D. & Sohal, S.A. (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management decision*, Vol. 36, No 8, pp. 543-548.
93. Weber, P.S. & Weber, J.E. (2001), "Changes in employee perceptions during organizational change", *Leadership & organization*, Vol 22, No 6, pp. 291-300.
94. West, A.(1989), *Managing distribution and change*, Wiley, J. & Sons, New York.
95. Williams, C., Smith, M. & Youngs, P. (1995), *Risk management and insurance*, McGraw, New York.
96. Χαλάς, Γ. Ν. (1992), *Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών*, ΕΛΚΕΠΙΑ, Αθήνα.
97. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), *Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Interbooks
98. Young, A.P. (1999), "I'm just me, a study of managerial resistance", *Journal of organizational change management*, Vol 13, No 4, pp. 375-388.
99. Zeffane, R, (1996), "Dynamics of strategic change: Critical issues in fostering positive organizational change", *Leadership & organization*, Vol 17, No 7, pp 36-43.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ