



**Digital Business**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**MBA"**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ιωάννης Σαλμόν**

**ΘΕΜΑ**

Διαχείριση Αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς την περίοδο της πανδημίας : Η περίπτωση της ΕΥΔΑΠ

**Οι φοιτητές : Γιώργος Αλεξανδράκης AM 19002**  
**Χριστόδουλος Ζαφειρίου AM 19011**

**Ο επιβλέπων καθηγητής : κ. Ιωάννης Σαλμόν**

**Ακαδημαϊκό έτος 2020-2021**

Φοιτητές

Γιώργος Αλεξανδράκης

Χριστόδουλος Ζαφειρίου



Επιβλέπων/ουσα

Προσωπικό Βιβλιοθήκης

Γραμματεία Π.Μ.Σ

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τους συγγραφείς της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA" της "Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών" του "Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων" του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από τους υπογράφοντες και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη δουλειά, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, οι φοιτητές θα απορρίπτονται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Επιθυμούμε την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μας και έπειτα από αίτηση μας στην Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Όνοματεπώνυμο/Υπογραφή

Γιώργος Αλεξανδράκης

Χριστόδουλος Ζαφειρίου

## Αφιέρωση – Ευχαριστίες

Η αφιέρωση της συγκεκριμένης εργασίας στις οικογένειες μας είναι ένα μεγάλο ευχαριστώ για την ανιδιοτελή στήριξη κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μας. Επιπροσθέτως, η εκπόνηση της διπλωματικής μας δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την πολύτιμη καθοδήγηση του καθηγητή μας κ. Ιωάννη Σαλμόν

Οι συγγραφείς

Γιώργος Αλεξανδράκης & Χριστόδουλος Ζαφειρίου

## Περίληψη

Η παρούσα μελέτη αναφέρεται στη διαχείριση αλλαγών υπό το πρίσμα της πανδημίας του COVID19. Η πανδημία αποτελεί μια κατάσταση η οποία έφερε – και συνεχίζει να φέρνει ανατροπές στον τρόπο που οι άνθρωποι εργάζονται, επικοινωνούν, συναλλάσσονται. Η παρούσα μελέτη εστιάζει σε έναν οργανισμό κοινής ωφελείας, την ΕΥΔΑΠ και μέσω της ποσοτικής έρευνας διερευνάται ο τρόπος που εφαρμόστηκαν αλλαγές εξαιτίας της πανδημίας, η αντίληψη των εργαζομένων για τη διαχείριση της αλλαγής και οι αντιλήψεις τους για τα αποτελέσματα της εφαρμογής της αλλαγής. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειοψηφία των εργαζομένων συνειδητοποιεί την ανάγκη αλλαγής εξαιτίας της πανδημίας, αφού αυτή επηρέασε τον τρόπο εργασίας τους, αρνητικά. Επίσης, το όραμα και η διαδικασία της αλλαγής δεν ήταν ξεκάθαρα για όλους, οι εργαζόμενοι δεν γνώριζαν την ύπαρξη πλάνου διαχείρισης προβλημάτων, ενώ δεν συμμετείχαν ενεργά στην αλλαγή. Τα 2/3 των εργαζομένων δεν θεωρεί ότι υπήρξε αντίσταση στην αλλαγή. Παρόλα αυτά, όταν αυτή υπήρξε, οφειλόταν κυρίως στο φόβο για το άγνωστο. Επιπλέον, ως βασικός τρόπος για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής είναι η ανάπτυξη κουλτούρας μάθησης. Τέλος, πρόκειται για μια αλλαγή που συντελέστηκε, και ακόμη συντελείται, οπότε το χρονικό διάστημα είναι ακόμη μικρό για ασφαλή συμπεράσματα, γεγονός που αποδεικνύεται από το ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ακόμη σίγουροι για τις επιπτώσεις της αλλαγής, σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

## Abstract

The present dissertation refers to change management under the circumstances of COVID19 pandemic. The pandemic is a novel situation which has brought – and still does – a lot of changes in the way people work, communicate and make transactions. The present dissertation focuses on an institute of public utility, EYDAP. Through quantitative research it is investigated the way that changes were implemented, due to the pandemic, the perception of employees on the change management process and their perception on the results of the changes implemented. According to research results, the majority of participants understand the need for change due to the pandemic, since it affected their work in a negative way. Also, the vision for change was not clear to everyone, employees were not aware of the problem management plan, while they did not actively participate in the change. 2/3 of employees did not feel that there was resistance to change, and when there was resistance, it was due to the fear of the unknown. In addition, the most suitable way of implementing successful changes is the development of a learning culture. Last, it was a recent change and the period of time is not enough to reach robust conclusions, something that is apparent to the fact that employees are not sure about the consequences of the change at personal and professional level.

# Περιεχόμενα

Αφιέρωση – Ευχαριστίες .....	4
Περίληψη .....	5
Abstract.....	6
Περιεχόμενα.....	7
Κατάλογος Πινάκων .....	11
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	12
Εισαγωγή .....	14
1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο.....	14
1.2 Σημασία της Έρευνας.....	14
1.3 Σκοπός και Στόχοι της Εργασίας .....	15
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα .....	15
1.5 Περιορισμοί της Έρευνας.....	16
1.6 Δομή της Εργασίας.....	16
Βιωσιμότητα .....	17
1.7 Εισαγωγή.....	17
1.8 Ορισμός.....	17
1.9 Η Έννοια της Βιωσιμότητας .....	18
1.10 Οργανωτική Βιωσιμότητα .....	19
1.11 Βιώσιμη Ανάπτυξη .....	26
1.12 Πρωτοβουλίες Βιωσιμότητας .....	28

1.13	Προκλήσεις Βιωσιμότητας .....	29
1.14	Επιρροή των Πρωτοβουλιών Βιωσιμότητας στην Ανταγωνιστικότητα της Οργάνωσης .....	33
1.14.1	Στρατηγικές και ανταγωνιστικότητα .....	35
1.15	Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	37
	Διαχείριση Αλλαγής.....	37
1.16	Εισαγωγή .....	37
1.17	Κριτική Ανασκόπηση της Διαχείρισης Αλλαγής .....	37
1.18	Ορισμός .....	38
1.19	Είδη της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	40
1.20	Αντίσταση στην Αλλαγή .....	44
1.21	Συμπεριφορές και Αντιδράσεις στην Αλλαγή .....	46
1.22	Οργανωσιακή Διαχείριση στην Αλλαγή.....	52
1.23	Ο Ρόλος της Ηγεσίας .....	64
1.24	Υλοποίηση της Αλλαγής .....	74
1.25	Οργανωσιακές Ικανότητες.....	75
1.26	Διαχείριση Αλλαγής & Βιωσιμότητα .....	89
	Η Πανδημία του COVID-19 .....	91
1.27	Εισαγωγή .....	91
1.28	Ορισμός COVID-19 .....	92
1.29	Αλλαγές στις Πρακτικές Εργασίας.....	93
1.30	Οικονομικοί και Κοινωνικο-Ψυχολογικοί Παράγοντες .....	99



1.31	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	112
	Μελέτη Περίπτωσης – ΕΥΔΑΠ.....	113
1.32	Εισαγωγή .....	113
1.33	Ιστορικό της ΕΥΔΑΠ.....	113
1.34	Τομέας Έρευνας και Ανάπτυξης της ΕΥΔΑΠ .....	119
1.35	Ανάλυση SWOT της ΕΥΔΑΠ.....	122
1.35.1	Δυνάμεις.....	123
1.35.2	Αδυναμίες .....	124
1.35.3	Ευκαιρίες.....	124
1.35.4	Απειλές.....	125
1.36	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	125
	Μεθοδολογία.....	126
1.37	Ερευνητικός Σχεδιασμός .....	126
1.37.1	Δείγμα της Έρευνας .....	126
1.37.2	Ερευνητικά Εργαλεία.....	127
1.38	Ανάλυση – Αποτελέσματα .....	128
	Συζήτηση.....	151
	Συμπεράσματα – περιορισμοί - προτάσεις .....	152
1.39	Συμπεράσματα.....	152
1.40	Περιορισμοί της Έρευνας.....	154
1.41	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	154

Βιβλιογραφία .....	155
Παράρτημα – ερωτηματολόγιο έρευνας .....	163

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Περιγραφικές στατιστικές ερωτήσεων σχετικά με τη διερεύνηση της ανάγκης για αλλαγή .....	131
Πίνακας 2: περιγραφικές στατιστικές ερωτήσεων σχετικά με τη διαδικασία αλλαγής .....	133
Πίνακας 3: περιγραφικές στατιστικές ερωτήσεων σχετικά με την αντίσταση στην αλλαγή.....	138
Πίνακας 4: Περιγραφικές στατιστικές απαντήσεων σχετικά με τους τρόπους να ξεπεραστούν εμπόδια / προκλήσεις .....	143
Πίνακας 5: περιγραφικές στατιστικές απαντήσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της αλλαγής.....	148

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: το φύλο του δείγματος .....	128
Διάγραμμα 2: η ηλικία του δείγματος.....	129
Διάγραμμα 3: το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος.....	129
Διάγραμμα 4: έτη εργασίας στην ΕΥΔΑΠ .....	130
Διάγραμμα 5: Θέση στην ΕΥΔΑΠ .....	130
Διάγραμμα 6: Απαντήσεις στην ερώτηση: Θεωρείτε ότι η πανδημία αποτελεί αιτία για τις αλλαγές που απαιτούνται στο χώρο εργασίας; .....	132
Διάγραμμα 7: Απαντήσεις στην ερώτηση: Επηρέασε η πανδημία τον τρόπο εργασίας σας, αρνητικά;.....	132
Διάγραμμα 8: Απαντήσεις στην ερώτηση: Υπήρξε ένα ξεκάθαρο όραμα, γνωστό σε όλους πριν την έναρξη της διαδικασίας αλλαγής .....	134
Διάγραμμα 9: Απαντήσεις στην ερώτηση: Υπήρξε μια ξεκάθαρη διαδικασία, γνωστή σε όλους πριν την έναρξη της αλλαγής.....	135
Διάγραμμα 10: Απαντήσεις στην ερώτηση: Υπήρξε εκπαίδευση πριν τη διαδικασία αλλαγής στα νέα δεδομένα και τρόπους εργασίας.....	136
Διάγραμμα 11: Απαντήσεις στην ερώτηση: Υπήρξε ένα πλάνο ώστε να αντιμετωπιστούν τα πιθανά εμπόδια που εμφανίστηκαν κατά τη διαδικασία αλλαγής; .....	137
Διάγραμμα 12: Απαντήσεις στην ερώτηση: Ορίστηκαν υπεύθυνοι αλλαγής ώστε να γνωρίζετε σε ποιον να απευθυνθείτε; .....	137
Διάγραμμα 13: Απαντήσεις στην ερώτηση: Συμμετείχατε ενεργά στην αλλαγή;.....	138
Διάγραμμα 14: Απαντήσεις στην ερώτηση: Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια συνηθισμένη αντίδραση των εργαζομένων. Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στην ΕΥΔΑΠ αντιστάθηκαν στις προτεινόμενες αλλαγές; .....	140

Διάγραμμα 15: Απαντήσεις στην ερώτηση: Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή, όταν υπήρξε, ήταν ο φόβος για το άγνωστο.....	141
Διάγραμμα 16: Απαντήσεις στην ερώτηση: Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή όταν υπήρξε, ήταν η έλλειψη εμπιστοσύνης.....	142
Διάγραμμα 17: Απαντήσεις στην ερώτηση: Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή ήταν η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	143
Διάγραμμα 18: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση .....	145
Διάγραμμα 19: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη ενημέρωση.....	145
Διάγραμμα 20: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη συνεργασία .....	146
Διάγραμμα 21: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται κουλτούρα μάθησης.....	147
Διάγραμμα 22: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται δέσμευση της ηγεσίας.....	147
Διάγραμμα 23: Απαντήσεις στην ερώτηση: Θεωρείτε ότι η αλλαγή επηρέασε τον εργασιακό σας ρόλο θετικά; .....	149
Διάγραμμα 24: Απαντήσεις στην ερώτηση: Θεωρείτε ότι προσωπικά θα επωφεληθείτε από την αλλαγή;.....	149
Διάγραμμα 25: απαντήσεις στην ερώτηση: Θεωρείτε ότι η επιχείρηση συνολικά θα επωφεληθεί από την αλλαγή;.....	150

# Εισαγωγή

## 1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο

Οι αλλαγές επηρεάζουν τη ζωή και την καθημερινότητα των ανθρώπων με πολλούς τρόπους, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο. Η πρόσφατη πανδημία του ιού COVID-19 έχει φέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων σε διεθνές επίπεδο. Η ανάγκη κοινωνικής απομόνωσης και λήψης μέτρων για τον περιορισμό της μετάδοσης του ιού επηρέασαν την προσωπική αλλά και την επαγγελματική ζωή όλων. Χρειάστηκαν αλλαγές στον τρόπο που οι άνθρωποι επικοινωνούν, εργάζονται, διασκεδάζουν. Τα ζητήματα που σχετίζονται με την υγεία, την κρατική μέριμνα, τον τις συνθήκες εργασίας απασχολούν τις επίσημες αρχές και τους ιδιώτες και δημιουργείται ένα κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο (Hoek, 2020).

Ιδιαίτερα στον τομέα της εργασίας, η πανδημία έχει φέρει πλήθος ριζικών αλλαγών που σχετίζονται με την ίδια τη φύση της εργασίας. Οι κοινωνικές ανισότητες επιταχύνονται ενώ η δυνατότητα των εργαζομένων να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα δεν είναι ίδια για όλους. Παραδείγματος χάριν, είναι πιο εύκολο για κάποιον υψηλόμισθο και κατάλληλα εκπαιδευμένο εργαζόμενο να εργαστεί από απόσταση από ότι για κάποιον που ανήκει στα φτωχότερα και λιγότερο εκπαιδευμένα μέλη της κοινωνίας (Kalina, 2020).

## 1.2 Σημασία της Έρευνας

Μέσα σε αυτό το νέο περιβάλλον, πρέπει να εκμεταλλευτούμε την ευκαιρία να αναπτύξουμε οργανισμούς «ειδικά σχεδιασμένους» που έχουν περισσότερο νόημα για όσους ασχολούνται με αυτούς. Σύμφωνα με αυτό, μια πρόσφατη ανοιχτή επιστολή που γράφτηκε από περισσότερους από 3.000 ακαδημαϊκούς από όλο τον κόσμο

(συμπεριλαμβανομένου και εμάς) ζήτησε να σκεφτούμε τους ανθρώπους που εργάζονται σε οργανισμούς ως κάτι περισσότερο από απλώς «ανθρώπινο δυναμικό». Χρειάζεται να υπάρχει συντονισμένος τρόπος εφαρμογής των αλλαγών. Αρχικά, είναι σημαντικό να εμπλέκονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι, εργαζόμενοι, πελάτες, μέλη της τοπικής κοινωνίας, στην αλλαγή. Δεύτερον, ενώ οι αλλαγές μπορούν να γίνουν ανεξάρτητα, η αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης αυτής της πανδημίας απαιτεί συνεργασία. Πλέον, σύμφωνα και με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, οι σύγχρονες κοινωνίες θα χρειάζεται συχνά να αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις, οπότε απαιτείται συνεργασίες των επιχειρήσεων με τις κυβερνήσεις, αλλά και όσους εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία.

### **1.3 Σκοπός και Στόχοι της Εργασίας**

Η μελέτη σκοπεύει να εξετάσει το πώς η πανδημία επηρέασε την διαχείριση αλλαγής και, συγκεκριμένα, το πώς επηρεάστηκε η ΕΥΔΑΠ από τις αλλαγές στις οποίες έχει προβεί για να αντιμετωπίσει την πανδημία.

### **1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Η μελέτη λειτουργεί με τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς έχει αλλάξει η πανδημία την διαχείριση αλλαγής;
- Πώς έχει επηρεαστεί η απόδοση της ΕΥΔΑΠ από την πανδημία;
- Τι προκλήσεις / εμπόδια πρέπει να ξεπεράσει η ΕΥΔΑΠ για να υιοθετήσει τις αλλαγές;
- Πώς πιστεύουν οι εργαζόμενοι της ΕΥΔΑΠ ότι πρέπει να ξεπεραστούν οι προκλήσεις και τα εμπόδια;

## **1.5 Περιορισμοί της Έρευνας**

Η πανδημία του COVID-19 απέτρεψε την συμμετοχή περισσότερων ατόμων.

## **1.6 Δομή της Εργασίας**

Η δομή της εργασίας είναι η ακόλουθη. Στα επόμενα τρία κεφάλαια γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση ζητήματος που άπτονται του υπό μελέτη ζητήματος, δηλαδή της ανάγκης για βιωσιμότητα, της διαχείρισης αλλαγών και της πανδημίας. Ακολουθεί παρουσίαση της ΕΥΔΑΠ, του οργανισμού που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η ανάλυση και η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα, τους περιορισμούς και τις προτάσεις για νέα έρευνα.



# Βιωσιμότητα

## 1.7 Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει μια εμπειριστατωμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στον τομέα της βιωσιμότητας, των βασικών μοχλών αλλαγής, των βασικών πρωτοβουλιών, των βασικών προκλήσεων και του αντίκτυπου των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας στην ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

## 1.8 Ορισμός

Τον τελευταίο καιρό σημειώθηκε αύξηση της ευαισθητοποίησης και της σημασίας της επιδίωξης της βιωσιμότητας. Παρ' όλα αυτά, οι δεσμεύσεις δεν ακολουθούνται από όλους. Εξάλλου, η βιωσιμότητα αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια, οπότε είναι δύσκολο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός. Η βιωσιμότητα, καταρχάς, αναφέρεται σε τρεις διαστάσεις, την περιβαλλοντική, την οικονομική και την κοινωνική, ενώ σχετίζεται άμεσα με την αειφόρο ανάπτυξη (Ives et al, 2018).

Η αειφόρος ανάπτυξη είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρέως στη σημερινή εποχή και θα μπορούσε να οριστεί ως η ικανότητα της ανθρωπότητας «να κάνει την ανάπτυξη βιώσιμη για να διασφαλίσει ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες». Ο παραπάνω ορισμός κάνει ξεκάθαρη την ανάγκη για μια ανάπτυξη συνεχή, η οποία να φέρνει αλλαγές και βελτιώσεις όσον αφορά την οικονομική ανάπτυξη, οι οποίες να λαμβάνουν υπόψη την ανάγκη σεβασμού του περιβάλλοντος και των κοινωνιών, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα (Tost et al, 2018).

## 1.9 Η Έννοια της Βιωσιμότητας

Η έννοια της βιωσιμότητας μπορεί να βρεθεί ανά τους αιώνες, από τους αρχαίους πολιτισμούς των Αιγυπτίων, των Μεσοποταμιών, των Ελλήνων και των Ρωμαίων, στη σύγχρονη εποχή, όπου εμφανίστηκε και πάλι με την αρχή του περιβαλλοντικού, ή το πράσινου κινήματος στη δεκαετία του 1960. Μάλιστα, φαίνεται ότι ο όρος «βιωσιμότητα» εμφανίστηκε στη σύγχρονη βιβλιογραφία για πρώτη φορά στο βιβλίο «The Limits to Growth» (Τα Όρια της Ανάπτυξης) το 1972. Ήδη είχε αρχίσει να διαφαίνεται η ανάγκη αλλαγής των επιχειρηματικών μοντέλων που ίσχυαν μέχρι τότε και η εφαρμογή νέων, που να σέβονται τον καταναλωτή και το περιβάλλον (Etzion, 2018).

Στη σύγχρονη εποχή είναι πλέον γεγονός ότι απαιτείται η προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων, ενώ είναι πραγματικότητα οι αλλαγές που συντελούνται εξαιτίας της αλλαγής του περιβάλλοντος. Η κλιματική αλλαγή και η υποβάθμιση του οικοσυστήματος συνδέονται άμεσα με δημογραφικές αλλαγές και έχουν πολιτικές, κοινωνικές και εμπορικές επιπτώσεις. Η ποιότητα ζωής συνεχώς αλλάζει ενώ και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να μεταβάλλουν τον τρόπο που αναπτύσσουν τις στρατηγικές τους ώστε να λάβουν υπόψη τις απαιτήσεις της αειφόρου ανάπτυξης. Πλέον, οι επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τους παραδοσιακούς τρόπους εργασίας και ανάπτυξης και εισάγουν αλλαγές και καινοτομίες σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής τους διαδικασίας, ώστε να είναι βιώσιμες. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση αλλαγών αποτελεί βασική εσωτερική διαδικασία (Jones et al, 2016).

Καθημερινά, οι επιχειρήσεις φαίνεται να αλλάζουν τις προτεραιότητες τους, όσον αφορά τους στόχους τους και να βάζουν σε προτεραιότητα τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ωστόσο, η αλλαγή δεν είναι εύκολη και δεν είναι βέβαιο κατά πόσο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να ενσωματώσουν τις αλλαγές στην κουλτούρα τους. Η

πραγματική αλλαγή από την άποψη της οργανωτικής συμπεριφοράς από μόνη της δεν θα είναι εύκολη υπόθεση, και η συλλογική πρόοδος δεν έχει ακόμη αποδειχθεί και οι αρνητικές επιπτώσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας συνεχίζουν να αυξάνονται. Εξάλλου, ακόμη δεν υπάρχουν αρκετές εμπειρικές μελέτες σχετικά με τον τρόπο που οι οργανισμοί εφαρμόζουν τις πρακτικές και διαδικασίες που προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία (Ogmundarson et al, 2020).

### **1.10 Οργανωτική Βιωσιμότητα**

Ο όρος οργανωτική βιωσιμότητα αναφέρεται στον τρόπο που κάθε επιχείρηση εφαρμόζει τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Πρόκειται για μια προσέγγιση που εστιάζει στην περιβαλλοντική και κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας και δεν αναφέρεται σε άλλα, εξίσου σημαντικά, στρατηγικά και επιχειρησιακά θέματα (Elmqvist et a, 2019).

Η εφαρμογή και η διαχείριση αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς, προκειμένου να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί η βιωσιμότητα. Για το σκοπό αυτό, η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς έχει την ικανότητα να αλλάζει τις υπάρχουσες δομές και τονίζει την ανάγκη για υπαλλήλους και διευθυντές να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές (Benson & Craig, 2017).

Οι ηγέτες είναι αυτοί που κατανοούν τις ανάγκες του οργανισμού και των ενδιαφερομένων και φροντίζουν ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία της βιώσιμης επιχείρησης. Είναι σημαντικό, επίσης, οι ηγέτες να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα ζητήματα που σχετίζονται με την αειφορία και να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις όποιες αντιδράσεις (Schaltegger et al, 2016).

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η αειφορία είναι μια έννοια που δεν είναι κατανοητή από όλες τις επιχειρήσεις με τον ίδιο τρόπο, ενώ η εφαρμογή βιώσιμων

στρατηγικών και η διαχείριση των αλλαγών που αυτή συνεπάγεται μπορεί να μην είναι πάντα «ευπρόσδεκτες» ακόμη και από τους ίδιους τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων (Irwin et al, 2018).

Επιπλέον, οι ερευνητικές μελέτες προσδιορίζουν ότι όταν εφαρμόζονται στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών, ο παράγοντας αλλαγής μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, αλλά αυτό το στοιχείο από μόνο του δεν είναι αρκετό. Υπάρχουν εμπόδια που δημιουργούν αντίσταση στην αλλαγή και συχνά συνδέονται με τα συστήματα αξιών των ατόμων. Επομένως, αυτά τα συστήματα αξιών πρέπει να αντιμετωπιστούν επίσης, εάν πρόκειται να υπάρξει πραγματική αλλαγή (Irwin et al, 2018).

Όσον αφορά την έννοια της αειφορίας, στον πλαίσιο των οργανισμών, αυτή αναφέρεται στην προσπάθειά τους να προσθέσουν αξία στις επιχειρηματικές τους δράσεις, μέσω της εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών. Θα πρέπει επίσης να επιδείξουν την ικανότητα να αποκομίσουν τα οφέλη μιας διακριτικής ικανότητας προς όφελος της εταιρείας, και έτσι να επιτυγχάνουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Nagendra et al, 2018).

Μια ακόμη έννοια που σχετίζεται με τη λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών είναι αυτή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξάλλου, σύμφωνα με τον Porter η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασική στρατηγική επιδίωξη κάθε οργανισμού και προϋπόθεση για την συνεχή ανάπτυξη και κερδοφορία (Abson et al, 2018).

Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναπτύσσεται ουσιαστικά από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει μια εταιρεία για τους αγοραστές της που υπερβαίνει το κόστος της εταιρείας για τη δημιουργία της. Η αξία αντιπροσωπεύει το αντίτιμο που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι καταναλωτές, ενώ ως «ανώτερη αξία αναφέρεται η προσφορά χαμηλότερων τιμών – σε σχέση με τον ανταγωνισμό –

για την παροχή ισοδύναμων ωφελειών είτε η προσφορά υψηλότερων τιμών, αλλά για την παροχή μοναδικών προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Η καινοτομία αποτελεί έναν βασικό τρόπο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hicks et al, 2016).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το στοιχείο που δημιουργεί αξία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, αφού είναι αυτό που τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές (Purvis et al, 2019).

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια σχετική ιδέα και έχει νόημα μόνο εάν συγκρίνεται με άλλες εταιρείες σε μια δεδομένη αγορά. Προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρειάζεται να διαφοροποιηθεί σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, ή να παρέχει χαμηλότερες τιμές, ή να εισάγει καινοτομίας και γενικά να δημιουργεί αξία στους πελάτες. Χρειάζεται να γίνει κατανοητό ότι οι σπάνιοι πόροι, που δεν είναι διαθέσιμοι για όλους ή οι καινοτόμοι τρόποι παροχής προϊόντων και υπηρεσιών μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfister et al, 2016).

Σύμφωνα με την θεωρία πόρων και δυνατοτήτων, είναι οι εσωτερικοί πόροι και δυνατότητες κάθε οργανισμού που, αν συνδυαστούν κατάλληλα, οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η έννοια του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απασχολεί κυρίως τον ιδιωτικό τομέα, αφού εκεί η επιδίωξη του κέρδους είναι πιο έντονη, και όχι τις δημόσιες επιχειρήσεις (Cavaleri & Shabana, 2018).

Μια ερευνητική μελέτη σε διάφορους οργανισμούς του δημόσιου τομέα υποδηλώνει ότι αν και η προσέγγιση με βάση τους πόρους είναι βασική για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ιδιωτικές εταιρείες, ισχύει μόνο για οργανισμούς του δημόσιου τομέα εάν υπάρχει ανταγωνισμός. Το γεγονός ότι οι δημόσιες

επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται από το κράτος μειώνει την ανάγκη ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (McKinnon et al, 2015).

Ωστόσο, η ορθή και σύμφωνα με τη βιωσιμότητα διαχείριση των πόρων είναι απαραίτητη και στην περίπτωση του δημοσίου τομέα, αφού η στενότητα των πόρων αφορά κάθε παραγωγική δραστηριότητα, είτε πρόκειται για ιδιωτικού είτε για δημόσιου χαρακτήρα. Κατά συνέπεια, όλοι οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την έννοια της αειφορίας και των βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Gao & Bryan, 2017).

Η Επιτροπή Βιώσιμης Ανάπτυξης (EBA), η οποία ήταν η ανεξάρτητη υπηρεσία συμβούλων της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου για την αειφόρο ανάπτυξη (δεν υπάρχει από τον Μάρτιο του 2011), προσπάθησε να οριοθετήσει τη βιωσιμότητα με ευρύτερους όρους. Κατά συνέπεια, μπορεί να ειπωθεί ότι η βιωσιμότητα αναφέρεται σε «πράξεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα κάλυψης μελλοντικών αναγκών ή η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες». Ο ορισμός αυτός υιοθετήθηκε επίσης από την Παγκόσμια Επιτροπή Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (Dyllick & Muff, 2016).

Συνεπώς, η έννοια της βιωσιμότητας δεν αναφέρεται μόνο στον εντοπισμό των προβλημάτων και την επίλυσή τους, αλλά, επιδιώκει οι λύσεις που εφαρμόζονται να έχουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Οπότε, πρόκειται για μια έννοια ευρύτερη αυτής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αφού εμπεριέχει την ανάγκη για μακροπρόθεσμη ευημερία (Euhorn et al, 2019).

Στη διαδικασία συζητούνται οι ανταλλαγές μεταξύ βιωσιμότητας και οικονομικής ανταγωνιστικότητας. Από την άλλη, πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η ανάγκη για εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών αναπόφευκτα απαιτεί αντισταθμίσεις μεταξύ των δύο

πρακτικών. Ο Proctor ανέπτυξε ένα μοντέλο για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με τίτλο «Μοντέλο διπλής επιχειρηματικότητας για μη κερδοσκοπική βιωσιμότητα». Το μοντέλο έχει επινοηθεί για τον κύριο λόγο ότι οι μη κερδοσκοπικές οργανωτικές αποστολές διαφέρουν από εκείνες των κερδοσκοπικών οργανώσεων. Ο συγγραφέας σημειώνει ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν μπορούν να συνεχίσουν να διατηρούν δραστηριότητες που χάνουν χρήματα προς το συμφέρον του κοινού και ως εκ τούτου πρέπει να αναπτύξουν αρκετές κερδοφόρες δραστηριότητες για να καλύψουν τις απώλειες όταν η συγκέντρωση χρημάτων δεν επαρκεί για να επανεπενδύσει στους στόχους τους, προκειμένου να δημιουργήσουν ισολογισμούς που είναι αρκετά ισχυροί για να αντέξουν την οικονομική ύφεση (Li & Lu, 2019).

Σύμφωνα με τον Proctor, υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τρόποι διατήρησης της αειφορίας. Αρχικά, οι μη-κερδοσκοπικές επιχειρήσεις χρειάζεται να θεωρηθούν ως επιχειρήσεις δύο διαφορετικών τύπων ή τμημάτων. Ο πρώτος τύπος αφορά τη μη-κερδοσκοπική τους δραστηριότητα και αυτή που σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών της κοινότητας και ο δεύτερος τύπος αφορά τις κερδοφόρες δραστηριότητες, οι οποίες είναι αυτές που χρηματοδοτούν και τους δύο τύπους λειτουργιών. Συνεπώς, ο πρώτος τρόπος διατήρησης της αειφορίας σχετίζεται με την δυνατότητα των μη-κερδοσκοπικών επιχειρήσεων για κερδοφορία. Ο δεύτερος τρόπος αφορά το γεγονός ότι χρειάζεται να είναι γνωστός ο τρόπος διαχείρισης και υποστήριξης του οργανισμού. Η απεριόριστη δωρεά είναι πιο χρήσιμη για μια μη κερδοσκοπική δραστηριότητα, ενώ θα πρέπει να δίνεται προσοχή στις δραστηριότητες που συγκεντρώνουν κεφάλαια.

Στη συνέχεια, ο τρίτος τρόπος αναφέρεται στην παροχή σχετική εκπαίδευσης και κατάρτισης στα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν κερδοφόρες δραστηριότητες και να μπορεί η επιχείρηση παράλληλα να αναπτύσσει

και να υποστηρίζει μη-κερδοσκοπικές δραστηριότητες. Τέλος, ο τέταρτος τρόπος διατήρησης της αειφορίας είναι μέσω της ανάπτυξης νέων μεθόδων επένδυσης κεφαλαίων και ανάπτυξης μη-κερδοσκοπικής δραστηριότητας, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (Ives et al, 2018).

Κατά συνέπεια, οι παραπάνω στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να ξεφύγουν από τον κύκλο αβεβαιότητας που τους κρατά να αναζητούν κεφάλαια, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επικεντρωθούν στον τρόπο καλύτερης εξυπηρέτησης των αναγκών των κοινοτήτων τους. Υποστηρίζει ότι ένας βιώσιμος μη κερδοσκοπικός οργανισμός με διπλό επιχειρηματικό μοντέλο που λειτουργεί υπό τις τέσσερις προϋποθέσεις που συνοψίζονται παραπάνω θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Έναν σαφή ορισμό των βασικών δραστηριοτήτων, της αποστολής και του ανώτατου ορίου των οικονομικών απωλειών που είναι αποδεκτές για αυτές τις δραστηριότητες.
- Συνοχή στο μερίδιο των φιλανθρωπικών εισφορών στο συνδυασμό εσόδων τους.
- Μια επιχειρηματική προσέγγιση σε κερδοφόρες δραστηριότητες που έχουν χαμηλότερη συμβολή στη γενική αποστολή αλλά βασίζονται στην τεχνογνωσία και την επιχειρηματική υποδομή των μη κερδοσκοπικών βασικών δραστηριοτήτων.
- Κατανομή οριακά κερδοφόρων δραστηριοτήτων και μη κερδοσκοπικών δραστηριοτήτων που δεν αποτελούν κεντρικό σημείο της μη κερδοσκοπικής αποστολής.

Συμπερασματικά, ακόμη και οι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί, προκειμένου να είναι βιώσιμοι, χρειάζεται να δημιουργούν χρήμα προκειμένου να χρηματοδοτούν τις



δραστηριότητές τους, ενώ η βιωσιμότητα είναι μια έννοια η οποία χρειάζεται να διέπει τις καθημερινές πρακτικές. Είναι, εξάλλου, δεδομένο ότι για να διατηρηθεί ζωντανή μια μη κερδοσκοπική δραστηριότητα πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο για κέρδος (Ives et al, 2018).

Όπως αναφέρεται στην έκθεση Brundtland (1987), η αειφόρος ανάπτυξη αποτελεί μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής, η οποία στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων και τη συνεχή ανάπτυξη, μέσω του αρμονικού συνδυασμού πόρων, επενδύσεων, τεχνολογίας και θεσμικών απαιτήσεων. Η συνεχής αλλαγή αποτελεί βασική προϋπόθεση της αειφόρου ανάπτυξης, ώστε κάθε φορά να λαμβάνεται υπόψη η κάλυψη τόσο των τρεχουσών όσο και των μελλοντικών αναγκών των ανθρώπων. Υποστηρίζεται, δε, ότι το κοινό θέμα κατά την ανάπτυξη στρατηγικών για αειφόρο ανάπτυξη πρέπει να είναι η ανάγκη ενσωμάτωσης τόσο οικονομικών όσο και οικολογικών παραμέτρων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στη συνέχεια, η έκθεση αναφέρεται και στην έννοια και σημασία της εταιρικής βιωσιμότητας, η οποία χρειάζεται να έχει ως σκοπό την δημιουργία αξίας, μακροπρόθεσμα, τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τους εργαζομένους. Επίσης, εκτός από την προστασία του περιβάλλοντος, χρειάζεται η δραστηριότητα των επιχειρήσεων να λαμβάνει υπόψη και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική διάσταση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και να αναπτύξει μια κουλτούρα διαφάνειας, ανάπτυξης των εργαζομένων και μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας. Στο πλαίσιο αυτό ορίζεται, επομένως, η εταιρική βιωσιμότητα, η οποία σχετίζεται άμεσα με την έννοια της διαχείρισης αλλαγών (Etzion, 2018).

## 1.11 Βιώσιμη Ανάπτυξη

Λαμβάνοντας υπόψη ως παράδειγμα το Ηνωμένο Βασίλειο, μπορεί να αναφερθεί ότι ένας συντηρητικός τρόπος προσέγγισης της αειφόρου ανάπτυξης ήταν αυτός που υιοθετήθηκε μεταξύ 1979-1997 και όρισε την αειφόρο ανάπτυξη «από άποψη κόστους-οφέλους» ως τη σχέση μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος. Πρόκειται για μια οικονομική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων. Όμως, με τον τρόπο αυτό δεν δίνεται καθόλου σημασία στην κοινωνική πτυχή της αειφορίας. Συνεπώς, η πιο προοδευτική κυβέρνηση του Εργατικού Κόμματος 1997-2010, υιοθέτησε μια πιο διευρυμένη αντίληψη η οποία λάμβανε υπόψη την κοινωνική διάσταση και αυτό φάνηκε στην πράξη με την υιοθέτηση κοινωνικής πολιτικής αλλά και πρακτικών προστασίας του περιβάλλοντος. Άλλωστε, είναι γενικά αποδεκτό ότι η αειφορία έχει περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις, ενώ άλλοι προσπαθούν να αντιμετωπίσουν και τις τρεις πτυχές ταυτόχρονα (Jones et al, 2016).

— Περιβαλλοντική αειφορία: «η ικανότητα διατήρησης πραγμάτων ή ιδιοτήτων που εκτιμώνται στο φυσικό περιβάλλον». Έτσι, η αρχή είναι η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των φυσικών πόρων, ώστε να διατηρηθούν για το μέλλον. Επιπλέον, «η κάλυψη των μελλοντικών αναγκών του αυξανόμενου ανθρώπινου πληθυσμού θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην παροχή νερού σε οικοσυστήματα». Χρειάζεται, επομένως, οι επιχειρήσεις να διασφαλίζουν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα μέσω της εφαρμογής διαδικασιών που να εξασφαλίζουν ότι το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα δεν είναι μεγαλύτερο από αυτό που μπορεί να απορροφήσει το φυσικό σύστημα. Ως εκ τούτου, να χρησιμοποιούνται μόνο φυσικοί πόροι που καταναλώνονται με χαμηλότερο ρυθμό από τη φυσική αναπαραγωγή και να μην υπάρχει

συμμετοχή σε δραστηριότητες που θα μπορούσαν να βλάψουν τα οικοσυστήματα.

- Οικονομική βιωσιμότητα: Η οικονομική βιωσιμότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη της εταιρικής οικονομικής επιτυχίας και αυτό είναι το κλειδί για την επιβίωση μακροπρόθεσμα καθώς το ποσό της παραγωγής δεν μπορεί να υπερβαίνει το εισόδημα. Επομένως, η σημασία της διασφάλισης ότι οι μελλοντικές γενιές δεν θα βρίσκονται σε μειονεκτική θέση λόγω των ενεργειών των ατόμων στο παρόν είναι ένας βασικός παράγοντας. Η οικονομική βιωσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να παρέχει τις ανάγκες των δικαιούχων του τώρα και στο μέλλον. Με άλλα λόγια, οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν και να διερευνήσουν πώς να διατηρήσουν την ανάπτυξη, παρέχοντας παράλληλα μελλοντικές ανάγκες.
- Κοινωνική αειφορία: Η κοινωνική αειφορία είναι να συμβάλλει στη διατήρηση και την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, διατηρώντας παράλληλα τις κοινωνικές σχέσεις που μακροπρόθεσμα μπορεί να αναπτυχθούν. Η έννοια της κοινωνικής αειφορίας και βιωσιμότητας αναφέρεται στην ανάγκη οι επιχειρήσεις να στηρίζουν όλους τους ενδιαφερομένους, και όχι μόνο τους μετόχους τους. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται ακριβώς στην δημιουργία συνθηκών μακροβιότητας για τους οργανισμούς, μέσω της στήριξης και της συνεργασίας με όλους τους ενδιαφερόμενους. Επιπλέον, η εταιρική ιθαγένεια περιγράφει τη δέσμευση μιας εταιρείας με όλους τους ενδιαφερόμενους και όχι τους μετόχους μόνο. Έτσι, οι όροι που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία σήμερα μπορούν να

καλύψουν την έννοια της αειφορίας, όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η περιβαλλοντική διαχείριση και η εταιρική ιθαγένεια.

- Τριπλό κέρδος: Συγκεκριμένα, αυτή η προσέγγιση είναι όπου οι οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές αντιμετωπίζονται ταυτόχρονα από οργανισμούς για βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτή η προσέγγιση εξετάζει τον τρόπο διαχείρισης των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ευθυνών από οργανισμούς. Συνεπεία αυτού, όλες οι πτυχές πρέπει να εξεταστούν στο ίδιο βαθμό, για να κυριαρχήσουν στη βιώσιμη άποψη του οργανισμού (Elmqvist et al, 2019).

## **1.12 Προτοβουλίες Βιωσιμότητας**

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας ορίζονται ως: «βασικές πρακτικές που αναλαμβάνει ένας οργανισμός για την υποστήριξη περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών σκοπών και για την εκπλήρωση των δεσμεύσεων του οργανισμού για βιωσιμότητα». Οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με την ανάπτυξη πρωτοβουλιών που αναφέρονται στην υγεία, την εκπαίδευση και κατάρτιση, την απασχόληση, την υπεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων, τη βελτιστοποίηση όλων των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας ώστε να ελαχιστοποιείται το περιβαλλοντικό αποτύπωμα (Benson & Craig, 2017).

Η κλιματική αλλαγή είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις του 21ου αιώνα. Πράγματι, αυτό το φαινόμενο αφορά όλες τις χώρες σε όλο τον κόσμο. Η έντονη ανάπτυξη των τελευταίων δεκαετιών έχει οδηγήσει στην υπερβολική χρήση των ορυκτών καυσίμων, τα οποία αποτελούν μια από τις βασικότερες πηγές περιβαλλοντικής ρύπανσης. Η υπερθέρμανση του πλανήτη είναι ένα ζήτημα το οποίο απειλεί την ύπαρξη της ανθρωπότητας. Δεν είναι υπερβολή να πει κανείς ότι, εάν δεν

επιτύχει η δημιουργία βιώσιμων οικονομιών, με χαμηλές εκπομπές άνθρακα, το μέλλον της ανθρωπότητας φαίνεται ζοφερό (Schaltegger et al, 2016).

Η κλιματική αλλαγή είναι πλέον γεγονός και το κόστος της τεράστιο για όλους. Απαιτείται η ανατροπή της κατάστασης, με την εφαρμογή ποικίλων μέτρων, ώστε να διασφαλιστεί ότι το κόστος αυτό δεν αυξάνεται συνεχώς, με τρόπο μη αναστρέψιμο (Irwin et al, 2018).

Επιπλέον, η κλιματική αλλαγή έχει αρνητικές επιπτώσεις σε οικονομίες σε όλο τον κόσμο. Χρειάζεται να γίνει κατανοητό ότι απαιτείται συνεργασία όλων, τόσο των απλών ανθρώπων, σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε συλλογικό επίπεδο, μεταξύ κρατών οργανισμών και οργανώσεων. Η ανάληψη ευθυνών και δράσεων σε ατομικό επίπεδο μπορεί να φαντάζει αναποτελεσματική, ωστόσο δεν είναι, και μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στη βελτίωση της παρούσας κατάστασης (Nagedra et al, 2018).

Υπάρχουν στη βιβλιογραφία παραδείγματα πρωτοβουλιών αειφορίας που είναι μεμονωμένα, αλλά αποτελεσματικά. Βέβαια, η βιωσιμότητα και η αειφόρος ανάπτυξη αποτελούν ολιστικές προσεγγίσεις με περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις και χρειάζεται να διερευνηθούν και να προβληθούν οι «καλές πρακτικές» που θα οδηγήσουν στην πραγματοποίηση αλλαγών (Irwin et al, 2018).

### **1.13 Προκλήσεις Βιωσιμότητας**

Η υιοθέτηση πρακτικών βιωσιμότητας από τους οργανισμούς αποτελεί μια πρόκληση, αφού αφορά στην αναθεώρηση των πρακτικών, των στρατηγικών στόχων και γενικά όλης της κουλτούρας. Απαιτεί μια διαδικασία αλλαγής ώστε ο οργανισμός όλος να μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας του (Abson et al, 2017).

Βασικό συστατικό στοιχείο των οργανισμών και από τους σημαντικότερους πόρους είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Η ενεργός συμμετοχή και η αφοσίωση, δηλαδή η

συναισθηματική και πνευματική δέσμευση, αποτελούν βασικές επιδιώξεις για τους οργανισμούς. Οι οργανισμοί για να είναι επιτυχημένοι πρέπει να αναζητήσουν νέους δρόμους για να προχωρήσουν και η συμμετοχή των εργαζομένων έχει προσδιοριστεί ως κομβικό σημείο στη δημιουργία ορισμένων από αυτές τις νέες οδούς. Ορισμένες ερευνητικές μελέτες στον τομέα τονίζουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή μιας στρατηγικής αλλαγής (Hicks et al, 2016).

Η διαχείριση αλλαγών «ενεργοποιείται» όταν υπάρχουν σχετικές ανάγκες που προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον. Η διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνει διάφορα στάδια. Ξεκινά με την υποβολή σχετικών αιτημάτων, τον καθορισμό, την επίτευξη, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση αλλαγών. Η διαχείριση των αλλαγών εφαρμόζεται με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων, πρακτικών και στρατηγικών, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τυχόν αρνητικές επιπτώσεις, ενώ επιδιώκεται η βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης, χρειάζεται να αναφερθεί ότι στη διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών η ηγεσία διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο. Το στυλ της ηγεσίας, και κατ' επέκταση η κουλτούρα του οργανισμού σχετίζονται άμεσα με τη φιλοσοφία της αλλαγής. Ως εκ τούτου, εκτός από τους εξωτερικούς παράγοντες, είναι και οι εσωτερικοί παράγοντες που ενεργοποιούν τη διαχείριση αλλαγών. Οι εσωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με την ανάγκη αλλαγής εξαιτίας της επιθυμίας καλύτερης απόδοσης και αποτελεσματικότερης διαχείρισης (Purvis et al, 2019).

Μόλις αναγνωριστούν οι παράγοντες ενεργοποίησης, οι οργανισμοί μεταβαίνουν στη συνέχεια στον εντοπισμό τρόπων υποκίνησης αλλαγών και τη διαχείρισή τους αποτελεσματικά. Με αυτόν τον τρόπο, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι διάφορες δυνάμεις που ενδέχεται να συμμετέχουν σε μια πρωτοβουλία αλλαγής. Η

αλλαγή επηρεάζει και, με τη σειρά της, επηρεάζεται από πολλές δυνάμεις από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, και μια τέτοια βασική δύναμη είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Μια βασική πτυχή της διαχείρισης των αλλαγών που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η «αντίσταση στην αλλαγή». Ως εκ τούτου, το βασικό καθήκον κατά τη διαχείριση της αλλαγής είναι να γίνονται αλλαγές με ελάχιστα προβλήματα προκειμένου να κερδηθεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα και να επιτευχθούν οι στόχοι (Pfiester et al, 2016).

Κατά συνέπεια, η βιβλιογραφία για τη διαχείριση αλλαγών έχει δύο ξεχωριστούς και αλληλένδετους τομείς:

- Οι κινητήριες δυνάμεις: δυνάμεις που ξεκινούν την αλλαγή και μπορούν να προέρχονται από το εξωτερικό και/ή το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- Δυνάμεις αντίστασης: δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή και βρίσκονται συνήθως μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων του οργανισμού.

Δεδομένων όσων αναφέρθηκαν παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η διαχείριση αλλαγών είναι μια απαιτητική διαδικασία η οποία χρειάζεται πολλές προϋποθέσεις για να επιτύχει. Μάλιστα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία μόνο ένα 30% περίπου των προσπαθειών υιοθέτησης αλλαγών επιτυγχάνουν. Αυτό είναι σημαντικό διότι η αποτυχία έχει πολλές αρνητικές επιπτώσεις στους οργανισμούς, όπως η απώλεια μεριδίου αγοράς και εσόδων, ο κλονισμός της αξιοπιστίας της επιχείρησης από τα ενδιαφερόμενα μέρη, ακόμη και η απώλεια εργατικού δυναμικού (Cavaleri & Shabana, 2018).

Ηγεσία για αλλαγή: Η αλλαγή είναι, στην πραγματικότητα, ο χρονολογικός απολογισμός των ηγετών ανά τα χρόνια, οι οποίοι οραματίστηκαν το επόμενο επίπεδο

ανάπτυξης και ενήργησαν ως παράγοντες αλλαγής. Ένας τέτοιος ρόλος των οργανωτικών ηγετών καθίσταται εξαιρετικά κρίσιμος όταν ένας οργανισμός χρειάζεται να μεταβεί στο επόμενο επίπεδο ανάπτυξης ή να απαλλαγεί από συμπεριφοριστικές νόσους της γραφειοκρατίας, όπως η ροή πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω και η αναισθησία στα προβλήματα, οι θέσεις εργασίας ρουτίνας και η δυσαρέσκεια. Επομένως, είναι σημαντική η ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ ομάδων και εντός των ομάδων, προκειμένου να εμπλακούν διάφοροι ενδιαφερόμενοι στη διαδικασία και να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση στην αλλαγή (McKinnon et al, 2015).

Έλλειψη πόρων: Κατά την διάρκεια των περασμένων χρόνων, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί είδαν άνευ προηγουμένου αύξηση της χρηματοδότησης και φαίνεται ότι ως αποτέλεσμα της ύφεσης, αντιμετωπίζουν τώρα δυσκολίες, λόγω περικοπών στις δημόσιες δαπάνες. Εξάλλου, φαίνεται ότι οι περικοπές αυτές θα συνεχιστούν και στο μέλλον και η κοινωνία χρειάζεται να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Η υπερεκμετάλλευση των φυσικών πόρων, τα οικονομικά προβλήματα και οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις οδηγούν δημόσιους οργανισμούς ανά τον κόσμο να αναθεωρούν τις δαπάνες, τους προϋπολογισμούς τους και τους οικονομικούς τους στόχους (Gao & Bryan, 2017).

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η χρηματοδότηση της κεντρικής κυβέρνησης σε δημόσιους οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο μειώθηκε κατά 2,3 δισεκατομμύρια λίρες (25%) σε πραγματικούς όρους μεταξύ 2010-11 και 2015-16. Η μείωση στη συνολική χρηματοδότηση είναι σημαντική. Το 2015-16, το ποσοστό χρηματοδότησης της κεντρικής κυβέρνησης κυμάνθηκε από 46% έως 85%. Επί του παρόντος, αντιμετωπίζοντας μειώσεις του προϋπολογισμού σε πραγματικό χρόνο που συνοδεύονται από σημαντική διαρθρωτική μεταρρύθμιση, οι δημόσιοι οργανισμοί θα



πρέπει να παρέχουν καλύτερη υπηρεσία για λιγότερα έσοδα. Ο αποτελεσματικότερος έλεγχος των προμηθειών αποτελεί έναν τρόπο αντιμετώπισης των οικονομικών περιορισμών, αφού συμβάλλει στην μείωση του διοικητικού κόστους (Dyllick & Muff, 2016). Αφού έγινε αναφορά στη διαχείριση αλλαγών και στις επιπτώσεις της έλλειψης πόρων, παρακάτω ακολουθεί η παρουσίαση του τρόπου που οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

### **1.14 Επιρροή των Πρωτοβουλιών Βιωσιμότητας στην Ανταγωνιστικότητα της Οργάνωσης**

Ο ανταγωνισμός βρίσκεται στον πυρήνα της επιτυχίας ή της αποτυχίας των επιχειρήσεων. Πρόκειται για τον βασικό προσδιοριστικό παράγοντα επιτυχίας ενός οργανισμού, αφού φανερώνει κατά πόσο αυτός αναπτύσσει δραστηριότητες που συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοσή του. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εφαρμόζουν ανταγωνιστικές στρατηγικές, όπως η διαφοροποίηση ή το πλεονέκτημα κόστους, ώστε να καταφέρουν να παραμείνουν κερδοφόρες και βιώσιμες (Eyhorn et al, 2019).

Ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση: Κατά τη διάρκεια μιας στρατηγικής καθοδήγησης κόστους, οι οργανισμοί θα επιδιώξουν να είναι ο παραγωγός χαμηλού κόστους στη βιομηχανία. Εάν ένας οργανισμός καταφέρει να αποτελέσει τον «Ηγέτη κόστους» σε έναν κλάδο, τότε μπορεί να είναι πιο ανταγωνιστικός. Βέβαια, δεν πρέπει να παραβλέπεται και η σημασία της διαφοροποίησης. Μια στρατηγική διαφοροποίησης περιλαμβάνει από τους οργανισμούς να γίνουν μοναδικοί στον κλάδο. Έτσι, θα επιλεγθούν πτυχές που οι καταναλωτές πιστεύουν ότι είναι σημαντικές και στη συνέχεια θα τοποθετηθούν για να ανταποκριθούν σε αυτές τις

πτυχές. Αποτέλεσμα αυτού είναι ένας οργανισμός που μπορεί να διατηρήσει και να φτάσει στη διαφοροποίηση θα έχει υψηλότερη απόδοση από τους υπόλοιπους. Η στρατηγική εστίασης εφαρμόζεται μέσω της επικέντρωσης της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο ανταγωνιστικό παράγοντα, ώστε να αποτελέσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Επιπλέον, η εστίαση μπορεί να επωφεληθεί από την υποβελτιστοποίηση λόγω των ευρέως στοχευμένων ανταγωνιστών. Αυτό συμβαίνει όταν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης / οργανισμού δεν καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των τμημάτων και αυτό δημιουργεί έδαφος για εφαρμογή στρατηγικών εστίασης με διαφοροποίηση. Αντίθετα, σε σύγκριση, οι ανταγωνιστές ενδέχεται να έχουν υπερβολική απόδοση για να καλύψουν τις ανάγκες, προκαλώντας υψηλότερο κόστος από ό, τι απαιτείται, γεγονός που δημιουργεί ευκαιρίες για εστίαση στο κόστος (Li & Lu, 2019).

**Αειφορία:** Βασικά, αυτές οι στρατηγικές για την ανταγωνιστικότητα δεν μπορούν να συμβούν εάν δεν είναι βιώσιμες. Δηλαδή, κατά τη διάρκεια δράσεων που βελτιώνουν τη διάρθρωση της βιομηχανίας θα μπορούσαν να επιφέρουν αυξημένο εισόδημα.

**Αλυσίδα αξίας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** με τον όρο «αλυσίδα αξίας» εννοούνται όλες οι δραστηριότητες που διενεργούνται εντός των οργανισμών, καθεμία από τις οποίες «προσθέτει» αξία στο τελικό προϊόν / υπηρεσία. Οι αλυσίδες αξίας των οργανισμών διαφέρουν μεταξύ τους, αφού σχετίζονται με την τοποθεσία και τον τρόπο διανομής. Εξάλλου, αυτές ακριβώς οι διαφορές είναι που συμβάλλουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Τεχνολογία και ανταγωνιστικότητα:** η τεχνολογική αλλαγή και η τεχνολογική πρόοδος αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν τη σημασία της τεχνολογίας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δηλαδή, η αλυσίδα

αξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε η τεχνολογία να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εμπεριέχει τη χρήση της τεχνολογίας, αφού η τεχνολογία αφορά όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας, οπότε και οποιαδήποτε αλλαγή επιδρά σε όλες τις δραστηριότητες. Επιπλέον, καθώς η τεχνολογία ενσωματώνεται σε κάθε δραστηριότητα αξίας, μπορεί να έχει σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης και κόστους. Ωστόσο, ένας οργανισμός που μπορεί να ανακαλύψει και να εφαρμόσει μια τεχνολογία καλύτερα για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας, αναμφίβολα θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού (Ives et al, 2018).

#### ***1.14.1 Στρατηγικές και ανταγωνιστικότητα***

Η στρατηγική αποτελεί τον τρόπο που επιλέγει μια επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της. Πρόκειται για τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό των δραστηριοτήτων που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης. Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες. Είναι ο αγώνας που ένας οργανισμός κάνει μεταξύ των ικανοτήτων του και των ευκαιριών και των κινδύνων που δημιουργεί το περιβάλλον. Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, η οποία επιτυγχάνει πλεονέκτημα για τον οργανισμό μέσω της διαμόρφωσης των πόρων του σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και για την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων.

Η στρατηγική έχει στόχο, όπως αναφέρθηκε, την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προκειμένου μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρειάζεται να εφαρμόζει στρατηγικές δημιουργίας

αξίας. Οι στρατηγικές αυτές χρειάζεται να διαφοροποιούνται σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών και να μπορούν να δημιουργούν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρονται τέσσερις διαφορετικοί τρόποι ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αρχικά, σύμφωνα με την «εντεταλμένη προσέγγιση», απαιτείται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ο οποίος να λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, μια τέτοια προσέγγιση δεν ενδείκνυται στην περίπτωση συνεχών αλλαγών, κάτι που συμβαίνει στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Στη συνέχεια, αναφέρεται η «αναδυόμενη προσέγγιση» η οποία μοιάζει να είναι πιο κατάλληλη για το σύγχρονο δυναμικό και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρόκειται για μια προσέγγιση η οποία βασίζεται στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, αλλά με συνεχείς αναπροσαρμογές, όταν χρειάζεται. Τρίτον, η «εξωτερική προσέγγιση» αφορά την τοποθέτηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εντός του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, ώστε να αποκτήσει την καλύτερη δυνατή απόδοση, βελτιωμένη σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η τελευταία προσέγγιση είναι αυτή των «βασικών ικανοτήτων» η οποία βασίζει την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις εσωτερικές ικανότητες των επιχειρήσεων και οργανισμών. Πρόκειται για μια «προς τα έξω» προσέγγιση όπου θεωρείται ότι είναι ο ίδιος ο οργανισμός και οι εσωτερικές δυνατότητες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, θεωρείται πιο πιθανή μία συνδυαστική προσέγγιση ως πιο επιτυχημένη, αφού οι οργανισμοί χρειάζεται να εστιάζουν τόσο στο εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.

Τέλος, χρειάζεται να σημειωθεί ότι ακόμη δεν είναι επαρκής η βιβλιογραφία ώστε να ξεκαθαριστεί η συμβολή της αειφορίας και της χρήσης βιώσιμων πρακτικών στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Jones et al, 2016).

## **1.15 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Παραπάνω, έγινε εκτενής αναφορά στις έννοιες της βιωσιμότητας και της αειφορίας. Παρουσιάστηκαν οι παράγοντες που σχετίζονται με τις έννοιες αυτές, ο τρόπος που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών, καθώς και οι προκλήσεις που θέτουν. Το επόμενο κεφάλαιο ασχολείται με τη διαχείριση της αλλαγής στην ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

## **Διαχείριση Αλλαγής**

### **1.16 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια και της διαχείρισης της αλλαγής και τους παράγοντες που σχετίζονται με αυτή. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζονται οι τύποι των οργανωτικών αλλαγών, η στάσεις και αντιδράσεις στην αλλαγή, με ιδιαίτερη αναφορά στην αντίσταση στην αλλαγή, καθώς και η καθοριστική σημασία της ηγεσίας στη διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών.

### **1.17 Κριτική Ανασκόπηση της Διαχείρισης Αλλαγής**

Η αλλαγή βρίσκεται παντού και είναι ίσως το στοιχείο που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη δραστηριότητα και εξέλιξη. Ήδη από την αρχαιότητα, είναι γνωστά τα ρητά όπως αυτό του Ηράκλειτου, ότι «όλα ρέουν και τίποτα δεν σταματά» ή ότι «κανένας άνθρωπος δεν διασχίζει ποτέ το ίδιο ποτάμι δύο φορές». Η αλλαγή μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία κατά την οποία γίνεται μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη ή ως η κατάσταση κατά την οποία κάποιος δρα διαφορετικά ή αλλάζει ο ίδιος.

Στη σημερινή εποχή, περισσότερο από κάθε άλλη φορά η αλλαγή είναι δεδομένη και συνεχής. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποίηση δημιουργούν συνθήκες συνεχών αλλαγών σε όλα τα επίπεδα, κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικά, περιβαλλοντικά.

Στο πλαίσιο αυτό, και οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρειάζεται να έχουν την ικανότητα να αλλάζουν, ανταποκρινόμενοι στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για το σκοπό αυτό, υπάρχει μια σαφής συμφωνία μεταξύ διαφορετικών συγγραφέων στον τομέα ότι η ανάγκη για διαχείριση αλλαγών έχει φτάσει σε κρίσιμο σημείο και ότι ο στόχος της διαχείρισης αλλαγών είναι να διασφαλίσει ότι ένας οργανισμός είναι σε συγχρονισμό με το εξωτερικό περιβάλλον του, αναπτύσσοντας τέτοιες δυνατότητες που αντικατοπτρίζουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το εξωτερικό περιβάλλον (Hayes, 2018).

### **1.18 Ορισμός**

Μια μεταφορά η οποία έχει χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση αλλαγών, είναι πως η διαχείριση αλλαγών είναι σαν να προσπαθεί κάποιος να αλλάξει το λάστιχο σε ένα αυτοκίνητο το οποίο βρίσκεται σε κίνηση, καθώς αυτό ακριβώς είναι το πώς αισθάνονται οι διαχειριστές των οργανισμών όταν ξεκινούν ένα πρόγραμμα αλλαγών και αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο σε οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο δρόμος που πρέπει να ακολουθήσουν οι οργανισμοί για την εφαρμογή της αλλαγής δεν παραμένει στατικός, η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη πολλούς ενδιαφερόμενους και καταστάσεις ενώ κατευθύνονται προς τις πρωτοβουλίες αλλαγής τους για να επιτύχουν τους στόχους τους (Cameron & Green, 2019).

Η διαχείριση των αλλαγών περιλαμβάνει το αίτημα, τον προσδιορισμό, την επίτευξη, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση αλλαγών και τη χρήση σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης για την αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων παραγωγικά. Αυτό μειώνει επίσης τον κίνδυνο αρνητικών επιπτώσεων και βελτιώνει την οργανωτική απόδοση στην επίτευξη των δηλωμένων εταιρικών στόχων. Η φιλοσοφία της αλλαγής σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα του οργανισμού, απλώς και μόνο επειδή η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχώς χωρίς να αλλάξει η συνολική νοοτροπία του οργανισμού (Hornstein, 2015).

Η βιβλιογραφία στον τομέα συζητά σαφώς ότι οι περισσότερες από τις αλλαγές προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον και ότι οι οργανισμοί πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται και να αντιμετωπίζουν αυτές τις πτυχές ως τυπική πρακτική. Βέβαια, υπάρχουν και εσωτερικοί παράγοντες οι οποίοι μπορεί να απαιτούν αλλαγή με βασικό στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας. Στη διαδικασία, μερικά κοινά ερωτήματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση μιας κατάστασης αλλαγής είναι το τι θα πρέπει να αλλάξει, σε τι θα πρέπει να αλλαχθεί, το πώς θα αλλαχθεί και το πώς θα αποφευχθεί η αποτυχία στη διαδικασία αλλαγής (Doppelt, 2017).

Ακόμη, κάτι που φανερώνει τη σημασία της διαχείρισης αλλαγών, είναι το μέγεθος της αλλαγής που βιώνουν οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι σε αυτές. Σύμφωνα με σχετική έρευνα του Ινστιτούτου Διευθυντών, τη δεκαετία του 1990 το 70% των μελών δήλωσαν ότι βίωναν αλλαγές περίπου κάθε δύο χρόνια. το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σημαντικά τις επόμενες δεκαετίες. Σήμερα, ο κύριος στόχος της αλλαγής είναι η μείωση του κόστους, η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού, η αντιμετώπιση πτυχών πλεονασμού και καθυστέρησης, το κλείσιμο εγκαταστάσεων και η εξωτερική ανάθεση, για να αναφερθούν μερικά (Pick et al, 2015).

Συνεπώς, η αλλαγή αποτελεί συστατικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρησιακής καθημερινότητας και για το λόγο αυτό χρειάζεται οι ενδιαφερόμενοι να είναι έτοιμοι. Βέβαια, η διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνει τόσο εύκολα όσο και δύσκολα μεταβατικά στάδια, αφού αναφέρεται σε ζητήματα που σχετίζονται άμεσα με την απόδοση, όπως η στρατηγική, η δομή της επιχείρησης, η παραγωγικότητα, αλλά και σε

ζητήματα που σχετίζονται με την επιχειρησιακή κουλτούρα, το στυλ ηγεσίας, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές. Επιπλέον, η διαχείριση της αλλαγής διακρίνεται σε δύο παραμέτρους, την μετάβαση προς την αλλαγή, που αναφέρεται στον τρόπο που διενεργείται η αλλαγή, και την ίδια την αλλαγή που αναφέρεται στο πώς θα γίνουν τα πράγματα διαφορετικά. Η μετάβαση προς την αλλαγή είναι μια διαδικασία της οποίας το αποτέλεσμα είναι η ίδια η αλλαγή (Doppelt, 2017).

### **1.19 Είδη της Οργανωσιακής Αλλαγής**

Όσον αφορά τις οργανωσιακές αλλαγές, αυτές διακρίνονται σε συγκεκριμένα είδη, τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

*Προγραμματισμένη αλλαγή:* πρόκειται για την αλλαγή η οποία προγραμματίζεται από την επιχείρηση ή τον οργανισμό και η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη γίνεται με συγκεκριμένα, προγραμματισμένα βήματα. Η προγραμματισμένη αλλαγή προϋποθέτει οργανισμούς που λειτουργούν σε σχετικά σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον. Η κύρια έμφαση δίνεται σε μια προγραμματισμένη, ορθολογική, κεντρική και μια συστηματική διαδικασία αλλαγής. Η κύρια κριτική για αυτήν τη συγκεκριμένη προσέγγιση είναι ότι, σήμερα, είναι δύσκολο να υποθέσει κανείς ότι το οργανωτικό περιβάλλον είναι σταθερό λόγω της δυναμικής του φύσης (Pick et al, 2015).



*Αναδυόμενη αλλαγή:* Η δημοτικότητα της θεωρίας της αναδυόμενης αλλαγής αυξήθηκε με την κριτική της προγραμματισμένης προσέγγισης προς την αλλαγή. Η αναδυόμενη αλλαγή ταιριάζει περισσότερο στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και αναφέρεται σε μια συνεχή, απρόβλεπτη και συνεχή διαδικασία στην οποία βρίσκονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Μάλιστα, στην περίπτωση της αναδυόμενης αλλαγής, η διαδικασία της αλλαγής γίνεται «από κάτω προς τα πάνω», κάτι που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά. Η ενεργός συμμετοχή, βέβαια, προϋποθέτει την εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και την ανάπτυξη κουλτούρας αλλαγής. Απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία, ομαδικό πνεύμα και επιθυμία λήψης πρωτοβουλιών από όλους.

*Αυξητική αλλαγή:* η αυξητική αλλαγή σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον και υλοποιείται ύστερα από την ανάλυση «κενών» που διαπιστώνονται κατά τη μελέτη και ανάλυση των περιβαλλοντικών αναγκών. Πρόκειται για μια «τυφλή» μέθοδο η οποία δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που απαιτείται η άμεση αντιμετώπιση οργανωτικών ζητημάτων που απαιτούν αλλαγές. Ωστόσο, οι ιδιαίτερες δυνάμεις αυτού του τύπου αλλαγής είναι η συνεχής εξέλιξη, επηρεάζοντας μόνο ένα οργανωτικό τμήμα παρά μετασχηματίζοντας ολόκληρο τον οργανισμό, διατηρώντας την υπάρχουσα ισορροπία αντί να επιτυγχάνεται μια νέα ισορροπία, επηρεάζοντας την κανονική δομή αντί να δημιουργείται νέα και συνεπάγεται βελτιωμένη τεχνολογία, παρά καινοτόμες τεχνολογικές εξελίξεις.

*Κλιμακωτή αλλαγή:* Αυτό είναι δυνατό όταν μια γραμμή τάσης ενός συγκεκριμένου παράγοντα σταματήσει να γίνεται ομαλή και υπάρχει ένα σημαντικό άλμα προς την κατεύθυνση προς τα πάνω ή προς τα κάτω. Η κλιμακωτή αλλαγή δεν είναι δυνατή με κάθε οργανισμό, καθώς η δομή της θα πρέπει να έχει ακολουθηθεί εξαρχής. Επίσης

είναι δύσκολο να εντοπιστεί εκ των προτέρων, καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει μετακινηθεί από την ανάλυση τάσεων στον σχεδιασμό σεναρίων.

*Μετασχηματιστική αλλαγή:* Λαμβάνοντας υπόψη τις περιπλοκές και την υψηλή ανταγωνιστική φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος, κάθε οργανισμός θα πρέπει να μπορεί να χειρίζεται ριζικές δραστικές αλλαγές. Η Μετασχηματιστική αλλαγή αναφέρεται ακριβώς σε ριζικές αλλαγές, οπότε απαιτείται ενεργός συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μελών, αλλά και συγκεκριμενοποίηση και συνειδητοποίηση της ανάγκης για μια τέτοια αλλαγή. Μάλιστα, δεδομένης της δυσκολίας εφαρμογής μιας μετασχηματιστικής αλλαγής, η οποία μπορεί να απαιτεί ακόμη και πολιτισμική μετατόπιση, υπάρχουν πέντε δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξακρίβωση της αναγκαιότητάς της. Αυτές είναι η ύπαρξη πολλαπλών και αλληλένδετων αλλαγών σε ολόκληρο το σύστημα, η δημιουργία νέων οργανωτικών μορφών σε συλλογικό επίπεδο, η δημιουργία ρόλων σε ατομικό επίπεδο, η αναδιάρθρωση των σχέσεων εξουσίας (ειδικά ο σχηματισμός νέων ηγετικών ομάδων) και η δημιουργία μιας νέας κουλτούρας, ιδεολογίας και οργανωτικής σημασίας. Όλα τα παραπάνω αναφέρονται σε ριζικές αλλαγές και όταν συντρέχουν τότε γίνεται λόγος για μετασχηματιστική αλλαγή.

*Ριζοσπαστική Αλλαγή:* Αυτός ο τύπος αλλαγής περιλαμβάνει ριζική αλλαγή μιας "αποδεκτής" ή "δεδομένης" κατάστασης σε μεγάλη κλίμακα, όπως η αλλαγή της κατάστασης της οικονομίας ή της κοινωνικής δομής. Αυτός ο τύπος αλλαγής σπάνια εμφανίζεται σε έναν οργανισμό, καθώς αυτό μπορεί να είναι ένας ισχυρός παράγοντας αντίστασης.

Εκτός από την παραπάνω διάκριση των ειδών της αλλαγής, η Authenticity Consulting (2005), από την άποψη ενός ασκούμενου, έχει ταξινομήσει και θέσει σε λειτουργία εκ

νέου τους διάφορους τύπους αλλαγών σε τέσσερις συγκεκριμένες κατηγορίες. Αυτές είναι:

*Αλλαγή υποσυστήματος έναντι σε ολόκληρο τον οργανισμό.* Παραδείγματα αλλαγών σε ολόκληρο τον οργανισμό μπορεί να είναι μια σημαντική αναδιάρθρωση, συνεργασία ή «συρρίκνωση». Προκειμένου οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να εξελιχθούν, συνήθως, εφαρμόζουν αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Εξάλλου, προκειμένου μια αλλαγή να είναι επιτυχημένη, απαιτείται αλλαγή της κουλτούρας, η οποία αναφέρεται σε όλο τον οργανισμό. Από την άλλη, η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή η κατάργηση ενός υπάρχοντος, η ανάπτυξη μιας νέας διαδικασίας ή η αναδιοργάνωση ενός τμήματος του οργανισμού αποτελούν αλλαγές υποσυστημάτων.

*Μετασχηματιστική έναντι σταδιακής αλλαγής.* Η μετασχηματιστική ή ριζοσπαστική αλλαγή συμβαίνει όταν αλλάζουν βασικά στοιχεία του οργανισμού. Παράδειγμα τέτοιας αλλαγής αποτελεί η αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης ενός οργανισμού, από μια παραδοσιακή δομή οργάνωσης «από πάνω προς τα κάτω» σε μια πιο σύγχρονη μορφή, όπως η ανάπτυξη ομάδων αυτοκαθοδήγησης. Άλλο παράδειγμα μετασχηματιστικής αλλαγής αποτελεί η αλλαγή στις εσωτερικές διαδικασίες. Από την άλλη, σταδιακή ορίζεται μια αλλαγή η οποία αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών ή η εισαγωγή ηλεκτρονικών συστημάτων αύξησης της αποτελεσματικότητας λειτουργίας του οργανισμού.

*Διαθρωτική έναντι αναπτυξιακής αλλαγής.* Η αλλαγή μπορεί να αποσκοπεί στην αποκατάσταση τρεχουσών καταστάσεων, για παράδειγμα, για τη βελτίωση της κακής απόδοσης ενός προϊόντος ή ολόκληρου του οργανισμού, τη μείωση της εξάντλησης στο χώρο εργασίας, τη βοήθεια του οργανισμού να γίνει πολύ πιο ενεργός και λιγότερο αντιδραστικός ή να αντιμετωπίσει μεγάλα ελλείμματα προϋπολογισμού. Οι διαθρωτικές αλλαγές γίνονται για την αντιμετώπιση επειγόντων προβλημάτων και

συνήθως είναι εύκολο να προσδιοριστεί και να μετρηθεί η επιτυχημένη εφαρμογή τέτοιων αλλαγών. Από την άλλη, οι αναπτυξιακές αλλαγές είναι αυτές που στοχεύουν στη βελτίωση ήδη επιτυχημένων καταστάσεων ή δραστηριοτήτων, όπως είναι η αύξηση του αριθμού των πελατών ή η αντιγραφή επιτυχημένων προϊόντων. Συνήθως, οι αναπτυξιακές αλλαγές είναι πιο ασαφείς από τις διαρθρωτικές, ενώ μπορεί να μην είναι πάντα ευδιάκριτη η διαφοράς τους.

*Μη προγραμματισμένη έναντι προγραμματισμένης αλλαγής.* Η μη προγραμματισμένη αλλαγή αναφέρεται στην ανάγκη ανταπόκρισης σε συνθήκες που δημιουργούνται ξαφνικά στον οργανισμό. Πρόκειται για αλλαγή η οποία απαιτεί άμεσες ενέργειες και δεν μπορεί να προβλεφθεί. Παραδείγματός χάριν, η ξαφνική αποχώρηση ενός σημαντικού στελέχους οδηγεί σε απρογραμμάτιστες αλλαγές, αφού αποδιοργανώνει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και έχει αντίκτυπο στις σχέσεις με τους πελάτες. Από την άλλη, προγραμματισμένη είναι η αλλαγή που συμβαίνει ύστερα από την έγκαιρη αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και την σχετική προετοιμασία και οργάνωση. Βέβαια, και στην περίπτωση που η αλλαγή έχει προγραμματιστεί, αυτό δε σημαίνει ότι συμβαίνει πάντα οργανωμένα. Εξάλλου, ακόμη και οι προγραμματισμένες αλλαγές δημιουργούν προβλήματα συντονισμού και αντιδράσεις (Donnelly & Kirk, 2015; Rosenbaum et al, 2018).

## **1.20 Αντίσταση στην Αλλαγή**

Η αντίσταση στην αλλαγή απασχολεί ιδιαίτερα τους μελετητές αφού αποτελεί ένα συχνό φαινόμενο το οποίο θέτει σε κίνδυνο την επιτυχία της αλλαγής και για το λόγο αυτό χρειάζεται να αντιμετωπιστεί. Στην πραγματικότητα, έχει γίνει ένα καθιερωμένο πνευματικό μοντέλο. Η οργανωτική αλλαγή έχει ένα ευρύτερο πεδίο εφαρμογής σε σύγκριση με την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου. Μπορεί να οδηγήσει

σε αλλαγές στον τρόπο συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, στην οργανωσιακή κουλτούρα, στον τρόπο εργασίας και γενικότερα να επιφέρει ριζικούς μετασχηματισμούς (Lines et al, 2015).

Οι αλλαγές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σχετίζονται άμεσα με το στυλ ηγεσίας, αφού επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη δομή και την κουλτούρα των οργανισμών. Απαιτείται η ηγεσία να δεσμεύεται στην αλλαγή και να προσπαθεί να αναπτύσσει μια κουλτούρα συμμετοχής και ανάληψης πρωτοβουλιών (Cummings et al, 2016).

Στη βιβλιογραφία αναγνωρίζονται τέσσερα στάδια τα οποία χρειάζεται να περάσουν ώστε να γίνει αποδεκτή η αλλαγή. Πρόκειται για τα στάδια της άρνησης, της αντίστασης, της εξερεύνησης και της ανανέωσης. Η αντίσταση στην αλλαγή αναφέρεται στην αδυναμία των εργαζομένων να αποδεχθούν την αλλαγή που προτείνεται από τη διοίκηση. Αυτή η αντίσταση προέρχεται από διάφορους παράγοντες. Μπορεί οι εργαζόμενοι να αισθάνονται άγχος, φόβο για το μέλλον όσον αφορά τη θέση τους ή τις αποδοχές τους, έλλειψη πίστης και δέσμευσης στην αλλαγή, πίστη ότι η αλλαγή δεν είναι απαραίτητη ή έλλειψη εμπιστοσύνης σχετικά με την επιτυχία της αλλαγής. Βέβαια, η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι πάντα αρνητική και μπορεί να χρησιμεύσει ως καταλύτης της αλλαγής (Lozano et al, 2015).

Είναι γεγονός ότι οι αλλαγές δημιουργούν μια πρώτη αντίδραση αντίστασης, οπότε και είναι κατανοητός κάποιος βαθμός αντίστασης. Ωστόσο, όταν η αντίσταση είναι μεγάλη, τότε υπάρχει πρόβλημα, αφού γίνεται δύσκολη η εφαρμογή των αλλαγών. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μεγάλη όταν δεν υπάρχει αρκετή, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση. συχνά, τα ανώτερα στελέχη, μη θέλοντας να δημιουργήσουν άγχος δεν παρέχουν αρκετές πληροφορίες και αυτό τελικά έχει το αντίθετο αποτέλεσμα, αφού οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφαλείς. Επίσης, χρειάζεται οι εργαζόμενοι να

κατανοήσουν την ανάγκη της αλλαγής, αλλά και να ενημερωθούν για τα νέα τους καθήκοντα, ώστε να μειωθεί η αβεβαιότητά τους και το άγχος τους. Χρειάζεται να αισθάνονται ασφαλείς και έτοιμοι και είναι ευθύνη των ανώτερων στελεχών να τους ενημερώσουν και να τους εκπαιδεύσουν (Jayatillek & Lai, 2018).

Είναι γεγονός ό τι όλοι οι άνθρωποι, αρχικά, αντιστέκονται στην αλλαγή, κυρίως εξαιτίας του φόβου απέναντι στο άγνωστο. Επομένως, οι παράγοντες αλλαγής ή οι διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της αλλαγής ή ακόμη και οι διαχειριστές της αλλαγής πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν γιατί η αντίδραση ενός υπαλλήλου στην αλλαγή κλιμακώνεται από μια απλή ανησυχία σε αρνητική ή ακόμη και επιθετική συμπεριφορά όπως απουσίες, μποϊκοτάζ και ακόμη και σαμποτάζ (Lozano et al, 2016).

### **1.21 Συμπεριφορές και Αντιδράσεις στην Αλλαγή**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια φυσιολογική αντίδραση και είναι ενδιαφέρον να μελετηθούν οι παράγοντες που δημιουργούν την αντίσταση στην αλλαγή εντός ενός οργανισμού. Έχουν εντοπιστεί τέσσερις ευρύτεροι τύποι αλλαγών:

- Επιβολή που ξεκινά από κάποιον άλλον συνήθως από «ψηλά» ή εξωτερικά.
- Προσαρμογή, αλλαγές στη στάση ή τη συμπεριφορά κατόπιν εντολής άλλων.
- Ανάπτυξη, απαντήσεις σε ευκαιρίες που συνήθως έχουν ευνοϊκές συνέπειες.
- Δημιουργικότητα, όπου τα άτομα έχουν τον έλεγχο.

Ακόμη, οι αντιδράσεις που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην αλλαγή περιλαμβάνουν τις ακόλουθες:

- Παθητική παραίτηση, αδιαφορία, απάθεια, απώλεια ενδιαφέροντος, ελάχιστη συνεισφορά.
- Αποδοχή και επιθυμία συνεργασίας και υποστήριξης της αλλαγής
- Παθητική αντίσταση, παλινδρομική συμπεριφορά, μη μαθησιακή συμπεριφορά.
- Ενεργή αντίσταση, διαμαρτυρίες για την εργασία, ελάχιστη εργασία, επιβραδύνουν, διαπράττουν λάθη.

Οποιαδήποτε πρωτοβουλία οργανωτικής αλλαγής συναντά συχνά την αντίσταση στην αλλαγή, η οποία μπορεί να περιγραφεί ως «συνδυασμός ατομικών αντιδράσεων στην απογοήτευση με ισχυρές δυνάμεις που προκαλούνται από την ομάδα, ως «μία» από τα πιο προβληματικά και ανυπόμονα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη επιχειρήσεων.» Οι Hirscheim και Newman (1988) θεωρούν την αντίσταση στην αλλαγή ως ανεπιθύμητη αντίδραση, ενώ ο Nadler (1993), ο Pugh (1993) και ο Carnall (1994) το βλέπουν ως πρόβλημα είτε προς επίλυση είτε για ελαχιστοποίηση.

Όπως ήδη συζητήθηκε, η βασική αιτία αντίστασης στην αλλαγή είναι ο φόβος για το άγνωστο που εντείνει την επιθυμία διατήρησης της υπάρχουσας κατάστασης. Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να φανταστούν πώς θα είναι στο μέλλον, μετά την αλλαγή, οπότε προτιμούν να παραμείνουν στην ασφάλεια που τους παρέχει η τρέχουσα κατάσταση (Van der Voet et al, 2017).

Για παράδειγμα, σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, τα μέλη του εργατικού δυναμικού μπορεί να προσπαθήσουν να εκτροχιάσουν την αλλαγή από το να ξεκινήσει ή να επιβραδύνουν ολόκληρη τη διαδικασία υιοθετώντας στρατηγικές διαταραχής, οι οποίες, με τη σειρά τους, μπορούν να αφήσουν μόνο δύο επιλογές για τους

οργανισμούς, όπως να στηρίξει τη βασική πηγή αντίστασης και να την εξαλείψει (απορρίπτοντας τους κύριους πρωταγωνιστές της αλλαγής) ή να διαμορφώσει αντίθετες στρατηγικές (μέσω συζητήσεων και εκστρατειών) για την εξάλειψη της αιτίας της αντίστασης. Σε κάθε περίπτωση οι οργανισμοί θεωρούν πάντα την αντίσταση στην αλλαγή ως αρνητική πτυχή, και ερευνητές παρατηρούν ότι η ένταση αυτής της προοπτικής αντανάκλαται σε τέτοιες οργανωτικές δράσεις (Domingues et al, 2017).

Σε μια άλλη περίπτωση, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να συμβεί με την άμεση άρνηση ενός τμήματος ή ολόκληρου του εργατικού δυναμικού που μπορεί να αρνηθεί να αποδεχτεί ότι η αλλαγή ξεκινά για την εξάλειψη των εμποδίων για την οργανωτική επιτυχία και τους δρόμους ανάπτυξης. Παραδείγματος χάριν, μπορεί ένας οργανισμός να βλέπει ότι απαιτείται η χρήση νέων τεχνολογιών ή νέων επιχειρηματικών πρακτικών, προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Παρόλα αυτά, μπορεί να μην μπορεί να πείσει τους εργαζομένους για την αναγκαιότητα αυτή. Οπότε, σε αυτή την περίπτωση, χρειάζεται συνεχής προσπάθεια μέχρι τη στιγμή που η ανάγκη για αλλαγή θα γίνει κατανοητή (Van Rossum et al, 2016).

Οι τύποι αντίστασης στην αλλαγή δεν τελειώνουν με τις παραπάνω περιπτώσεις. Αντ' αυτού μπορεί να έχουν πολύ πιο περίπλοκο σχήμα καθώς. Για παράδειγμα, τα μέλη του εργατικού δυναμικού μπορεί να αγκαλιάσουν την αλλαγή λόγω απροσδιόριστης ή άλυτης πίεσης ή απλώς να συμμορφωθούν με τα υπόλοιπα μέλη του εργατικού δυναμικού αλλά μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα μπορεί να μην είναι ανυπόμονοι ή με άλλο τρόπο να απορρίψουν την αλλαγή, αναγκάζοντας έτσι τον οργανισμό να αναδιαρθρώσει ολόκληρη την πρωτοβουλία αλλαγής για να τη σώσει από το πρόωρο πιθανό τέλος (Morin et al, 2016).



Το 50% -70% όλων των προσπαθειών αλλαγής μεγάλων εταιρειών αποτυγχάνουν και η αντίσταση στην αλλαγή αναγνωρίζεται ως ο κύριος συντελεστής της αποτυχίας. Αν και η αντίσταση στην αλλαγή μελετάται καλά, αυτό έχει και πάλι τους περιορισμούς του. Σύμφωνα με τους Jermier et al (1994), προκειμένου η διαδικασία και η διαχείριση της αλλαγής να είναι επιτυχημένες, χρειάζεται να ληφθούν υπόψη εξίσου τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων, τόσο των εργαζομένων όσο και των ανώτερων στελεχών. Εξάλλου, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να σχετίζεται με προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες των εμπλεκόμενων σχετικά με διαδικασίες αλλαγής (Block, 1993). Επιπλέον, μπορεί η αντίσταση στην αλλαγή να οφείλεται στην ανάγκη διατήρησης των υφιστάμενων κοινωνικών (O'Toole, 1995). Γίνεται φανερό ότι συνήθως η προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών θα αντιμετωπίσει μεγαλύτερη ή μικρότερη αντίσταση. Η αντίσταση αυτή οφείλεται κυρίως στην έλλειψη κατανόησης της αναγκαιότητας για αλλαγή. Εξάλλου, όταν οι εργαζόμενοι είναι συνηθισμένοι να εργάζονται με κάποιο τρόπο, δεν επιθυμούν να αλλάξουν. Τέλος, όταν οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι η αλλαγή θα βελτιώσει την υπάρχουσα κατάσταση, δεν επιθυμούν να τη μεταβάλλουν (Imran et al, 2016).

Υπάρχουν δύο επίπεδα αντίστασης στην αλλαγή, το ατομικό και το οργανικό. Η ατομική αντίσταση στην αλλαγή προέρχεται κυρίως από το φόβο, την ανασφάλεια, την έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης, την οικονομική ανασφάλεια. Γενικά οι άνθρωποι επιθυμούν να αισθάνονται ασφαλείς. Υπάρχουν πολλές επιλογές και αποφάσεις που λαμβάνονται καθημερινά. Η ανησυχία για την ασφάλεια είναι ένας άλλος παράγοντας για τον οποίο ενδιαφέρονται οι άνθρωποι. Παραδείγματος χάριν, όταν η Ford Australia εισήγαγε νέο ρομποτικό εξοπλισμό, πολλοί εργαζόμενοι δυσαρεστήθηκαν διότι φοβήθηκαν για το εργασιακό τους μέλλον (Buick et al, 2015).

Οι άνθρωποι θα μπορούσαν επίσης να πιστεύουν ότι η αλλαγή θα μειώσει την ικανότητά τους να κερδίζουν χρήματα σαν να μην μπορούσαν να αποδώσουν μετά τη διαδικασία αλλαγής, ειδικά όταν η αμοιβή συνδέεται στενά με την παραγωγικότητα. Γενικά η αλλαγή αυξάνει την αβεβαιότητα και αυτό οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην έλλειψη γνώσης σχετικά με τον τρόπο που θα υλοποιηθεί η αλλαγή, τους στόχους της αλλαγής και τα αποτελέσματά της. Μάλιστα, είναι η ίδια η αντίσταση στην αλλαγή που κάνει τους εργαζομένους να συλλέγουν επιλεκτικά πληροφορίες και να μην επιθυμούν να έχουν μια πλήρη εικόνα. Με τον τρόπο αυτό αντιλαμβάνονται την αλλαγή με τον τρόπο που θέλουν και όχι όπως πραγματικά είναι (Hao & Yazdanifard, 2015).

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερη η αντίσταση στην αλλαγή, ο Kubler (1969), ανέπτυξε ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν πέντε κύριες συναισθηματικές αντιδράσεις για αλλαγή από ένα άτομο: η άρνηση, η αντίσταση, η αποδοχή, η εξερεύνηση και η δέσμευση. Αρχικά, το άτομο θα αρνηθεί και θα απορρίψει τη διαδικασία αλλαγής. Ωστόσο, όταν κοινοποιείται η αλλαγή, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να ακούνε και να συλλογίζονται. Μετά από μια επιτυχημένη περίοδο αλλαγών, θα αποδεχτούν την αλλαγή και θα αρχίσουν να ανακαλύπτουν περισσότερα για 'αυτό που στη συνέχεια γίνεται το στάδιο εξερεύνησης. Μόλις πειστούν για ολόκληρη τη διαδικασία δεσμεύονται για την εφαρμογή της. Άλλοι μελετητές υποστηρίζουν πως οι πηγές αντίστασης που αφορούν τις αλλαγές στους οργανισμούς είναι έξι. Κάθε οργανισμός, προκειμένου να είναι βιώσιμος, διαθέτει συστήματα, δομές και διαδικασίες που αποτρέπουν την αστάθεια. Οπότε, όταν απαιτούνται αλλαγές, ενεργοποιείται η δομική αδράνεια, ώστε να διατηρηθεί η σταθερότητα. Επίσης, αναπτύσσεται και η ομαδική αδράνεια, η οποία αναφέρεται στην προσπάθεια και ατόμων μέσα στους οργανισμούς τα οποία επιθυμούν να διατηρήσουν τις κοινές αξίες

και πεποιθήσεις. Συνεπώς, όταν αντιμετωπίζουν αλλαγές, οι ομάδες είναι πιθανό να αντισταθούν στην αλλαγή προκειμένου να διατηρήσουν συλλογικά τον κοινό τρόπο δράσης (Hellriegel και Slocum, 2009). Πολλά προγράμματα αλλαγής αποτυγχάνουν εξαιτίας του γεγονότος ότι υπάρχει έλλειψη εστίασης στη διαδικασία και δεν έχει γίνει σωστός προγραμματισμός. Επίσης, ομάδες εντός των οργανισμών μπορεί να χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα εξαιτίας της αλλαγής, αφού αυτή μπορεί να επηρεάσει την εξουσία τους στη λήψη αποφάσεων. Φυσικά, κάθε εργαζόμενος δεν θα ήθελε να αραιώσει την υπάρχουσα δύναμη που απολαμβάνει. Επιπλέον, οι αλλαγές μπορεί να μεταβάλλουν τον τρόπο κατανομής των διαθέσιμων πόρων και αυτό μπορεί να μην είναι επιθυμητό από κάποιες ομάδες εντός της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό, ακόμη, να διερευνηθεί ο τρόπος που οι ίδιοι οι διευθυντές μπορεί να δημιουργούν εμπόδια στην αλλαγή. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι παρακάτω (Draft, 1998):

*Η υπερβολική εστίαση στο κόστος.* Όταν η διοίκηση είναι υπερβολικά επικεντρωμένη στον παράγοντα κόστους, μπορεί σκόπιμα να προσπαθήσουν να αποφύγουν τις πρωτοβουλίες αλλαγής, πιστεύοντας ότι αυτές θα αυξήσουν τη βάση κόστους της εταιρείας. Η αποτυχία επισήμανσης των πλεονεκτημάτων είναι άλλος. Όταν οι διευθυντές και τα μέλη της διοίκησης δεν μπορούν να αντιληφθούν τον τρόπο που τα μελλοντικά οφέλη από την αλλαγή θα αντισταθμίσουν το βραχυπρόθεσμο κόστος, δεν ενθαρρύνουν την αλλαγή. Επίσης, συχνά υπάρχει έλλειψη συντονισμού και εμποδίζει την επίτευξη της αλλαγής, αφού οι διευθυντές δεν καταφέρνουν να αποσαφηνίσουν τους τρόπους που χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν για να συνεργαστούν αποδοτικά τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τέλος, οι διευθυντές δεν ενθαρρύνουν τις αλλαγές προκειμένου να αποφύγουν την αβεβαιότητα, ενώ μπορεί

να μην επιθυμούν να αναλάβουν τον κίνδυνο που ενέχει η διενέργεια αλλαγών (Bradley, 2016; Rapp et al. 2011).

## **1.22 Οργανωσιακή Διαχείριση στην Αλλαγή**

Η οργανωσιακή διαχείριση της αλλαγής έχει μελετηθεί και έχει διατυπωθεί από διάφορους μελετητές. Ο Kurt Lewin (1951), ο οποίος ασχολήθηκε σημαντικά με την έννοια και τη διαχείριση των αλλαγών εντός των επιχειρήσεων, ορίζει τρία στάδια όσον αφορά τη διαδικασία της αλλαγής. Τα στάδια αυτά είναι η απόψυξη, η αλλαγή και η επανάψυξη.

Το στάδιο της απόψυξης είναι αυτό κατά το οποίο χρειάζεται να συνειδητοποιηθεί η ανάγκη της αλλαγής και τα οριστούν οι διαδικασίες που θα επιφέρουν την αλλαγή. Αυτό το στάδιο προσπαθεί κυρίως να εκπαιδεύσει τη σημασία και την ανάγκη αλλαγής, επισημαίνοντας τις επιπτώσεις της μη αλλαγής σύμφωνα με την τρέχουσα κατάσταση. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται η πιθανή αντίσταση στην αλλαγή των γίνεται ευκολότερη η εφαρμογή των ενεργειών που θα οδηγήσουν στην αλλαγή. Όταν οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να δεχθούν την αλλαγή, τότε μεταβαίνουν στο επόμενο στάδιο, την διαδικασία της αλλαγής.

Η αλλαγή / μετάβαση είναι το στάδιο όπου εφαρμόζονται οι διαδικασίες αλλαγής από τους εμπλεκόμενους. Πρόκειται για ένα δύσκολο στάδιο, αφού ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και έχουν αποδεχθεί την αλλαγή, υπάρχει η περίπτωση να δημιουργηθούν αντιστάσεις. Για το λόγο αυτό, οι διευθυντές χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί ώστε να εξασφαλίσουν την επιτυχία της διαδικασίας αλλαγής. Χρειάζεται να εξασφαλίζουν αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία και να υποστηρίζουν τους εργαζομένους με κάθε μέσο.

Οι διευθυντές, σύμφωνα με τον Lewin (1951), χρειάζεται οι διευθυντές να διασφαλίσουν ότι οι κινητήριες δυνάμεις είναι ισχυρότερες από τις δυνάμεις συγκράτησης για να ωθήσουν την οργανωτική αλλαγή στο επιθυμητό επίπεδο. Η ανάλυση του πεδίου δύναμης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στο στάδιο «ανάψυξη» προκειμένου να προσδιοριστούν οι συνολικές δυνάμεις για και κατά της διαδικασίας αλλαγής. Αυτό θα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τους προγραμματιστές αλλαγών στον εντοπισμό των σωστών στρατηγικών αλλαγών που θα προωθηθούν. Συνεπώς, χρειάζεται οι διευθυντές να ενθαρρύνουν τις κινητήριες δυνάμεις και να αποθαρρύνουν τις δυνάμεις συγκράτησης, ώστε η διαδικασία της αλλαγής να μεταβεί στο επόμενο στάδιο, αυτό της επανάψυξης.

Το στάδιο της επανάψυξης αναφέρεται στη λειτουργία του οργανισμού μετά τις αλλαγές. Σκοπός είναι όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες να ενσωματώσουν τις αλλαγές με επιτυχία, εποικοδομητικά. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να προσαρμοστούν σε νέους τρόπους εργασίας και επικοινωνίας. Αυτή η φάση θα καταναλώσει χρόνο, ωστόσο είναι σημαντικό να παρακολουθείται στενά σε ποιο βαθμό οι άνθρωποι ασκούν πραγματικά τις πρωτοβουλίες αλλαγής που έχουν μάθει. Ακόμη και στην περίπτωση που εφαρμοστούν αλλαγές, υπάρχει η περίπτωση να χρησιμοποιούνται παρωχημένες πρακτικές. Για το λόγο αυτό, οι μελετητές προτείνουν την «Force Field Analysis», μέσω της οποίας αναγνωρίζονται τόσο οι κινητήριες δυνάμεις, όσο και οι δυνάμεις που συγκρατούν τις οργανωτικές αλλαγές (Lewin, 1951).

Οι κινητήριες δυνάμεις περιλαμβάνουν τους παράγοντες που ενθαρρύνουν την αλλαγή, όπως η βελτίωση της αποδοτικότητας, η μείωση του κόστους, ακόμη και οι νέες προκλήσεις όσον αφορά την εργασία. Είναι σημαντικό να δούμε ότι οι κινητήριες δυνάμεις αναδύονται τις περισσότερες φορές μετά την επιτυχή εφαρμογή

της διαδικασίας αλλαγής. Πρόκειται, επομένως για τις θετικές επιπτώσεις της αλλαγής.

Από την άλλη, οι δυνάμεις συγκράτησης δεν ωθούν πραγματικά τη διαδικασία αλλαγής και προσπαθούν να διατηρήσουν το status quo. Πρόκειται για τους παράγοντες που εμποδίζουν την αλλαγή, αφού αναδεικνύουν τις αρνητικές της πλευρές και τις δυσκολίες. Τέτοιοι παράγοντες είναι το άγχος, ο φόβος και η αβεβαιότητα για το μέλλον, η απροθυμία συμμετοχής στην αλλαγή ή μη επιθυμία ανάληψης κινδύνου.

Ο Peters στο βιβλίο του (1987), «Thriving on Chaos» αναφέρεται στην έννοια και τη σημασία της συνεχούς αλλαγής. Τονίζει ότι μόνο οι οργανισμοί που είναι πρόθυμοι συνεχώς να αλλάζουν, μπορούν να είναι επιτυχημένοι. Συνεχώς υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος εξυπηρέτησης πελατών και οι οργανισμοί χρειάζεται να τον βρίσκουν. Παρόμοια είναι και η άποψη του Teece (2012), ο οποίος τονίζει ότι «η σταθερή αλλαγή είναι η μόνη σταθερά». Είναι χαρακτηριστικό ότι υπάρχουν πολυεθνικές επιχειρήσεις που ενστερνίζονται την παραπάνω αντίληψη και αλλάζουν τα ανώτερα στελέχη κάθε δύο έτη, ώστε να μην δημιουργηθούν «σταθερές» και να ενθαρρύνεται η πολυπολιτισμικότητα.

Μια άλλη σχετική θεωρία είναι η «Αλλαγή μέσω εξισορρόπησης» (Beer and Nohria, 2000). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, χρειάζεται οι οργανισμοί και τα ανώτερα στελέχη να εστιάζουν στα σημαντικά σημεία της αλλαγής και να μην «χάνονται» στις λεπτομέρειες. Οι συγγραφείς ορίζουν δύο προοπτικές, τη Θεωρία E και τη Θεωρία O. Θεωρία E: Εδώ είναι η διαδικασία αλλαγής στο σχεδιασμό, έχοντας κατά κύριο λόγο υπόψη τους βασικούς στόχους ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, σε έναν εμπορικό οργανισμό, ο κύριος στόχος είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων. Η διαδικασία αλλαγής μπορεί να περιλαμβάνει ριζοσπαστικές αποφάσεις όπως

απολύσεις προσωπικού, περικοπές κινήτρων, μείωση μεγέθους, αναδιάρθρωση, αποσυμπιέσεις κ.λπ. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η κύρια εστίαση είναι η διατήρηση και επίτευξη των στόχων των μετόχων. Με άλλα λόγια, οι στόχοι των μετόχων προτιμώνται από άλλους επιχειρησιακούς στόχους.

Θεωρία Ο: η θεωρία αυτή εστιάζει περισσότερο στην πλευρά των εργαζομένων. Οι απόψεις και οι στόχοι τους λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία αλλαγής, ενώ αυτοί συμμετέχουν ενεργά, με τις ιδέες τους, τα σχόλια, τους προβληματισμούς τους. Πρόκειται στην ουσία για την προσπάθεια ανάπτυξης ενός «ψυχολογικού συμβολαίου» μεταξύ των οργανισμών και των εργαζομένων τους.

Έτσι, η θεωρία Ο καλύπτει ένα βασικό μειονέκτημα της Θεωρίας Ε, αυτό της μη ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη θεωρία Ε δεν απαιτείται καμιά συνεισφορά από μέρους τους στη διαδικασία αλλαγής, ενώ, αντίθετα, η θεωρία Ο προϋποθέτει την συνεισφορά των ιδεών, συναισθημάτων και σκέψεων των εργαζομένων. Οι Beer και Nozgia (2000) δηλώνουν ότι αντί να προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν μια μεμονωμένη θεωρία μεμονωμένα, οι οργανισμοί θα πρέπει να δοκιμάσουν να χρησιμοποιούν μια μικτή έκδοση της Θεωρίας Ε καθώς και της Θεωρίας Ο ταυτόχρονα και να προσπαθήσουν να εξισορροπήσουν τη διαδικασία αλλαγής - και αυτό ακριβώς σημαίνει «αλλαγή μέσω εξισορρόπησης». Φυσικά, η συνέχεια, μια πράξη εξισορρόπησης όπως αυτή απαιτεί μια στάση οργανωτικής μάθησης.

Η επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής προϋποθέτει την ύπαρξη «οργανισμών μάθησης». Πρόκειται για οργανισμούς που προάγουν την ενεργό συμμετοχή, τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων και δεν υιοθετούν τα παραδοσιακά ιεραρχικά μοντέλα διοίκησης (Senge, 1992), όπου κυριαρχεί η γραφειοκρατία και η κεντρική

λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Senge (1992), υπάρχουν πέντε στοιχεία που συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού μάθησης.

**Κοινό όραμα:** εντός του οργανισμού υπάρχει ένα όραμα, κοινό και γνωστό σε όλους. Η έλλειψη κοινού οράματος, μπερδεύει τους εργαζομένους και δεν επιτρέπει την από κοινού ανάληψη ενεργειών όταν απαιτηθεί η αλλαγή. Προκειμένου, επομένως, ένας οργανισμός να είναι επιτυχημένος, χρειάζεται να υπάρχουν κοινές αξίες και κοινό όραμα.

**Γνώση και μάθηση:** πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία όπου τα άτομα μέσα στον οργανισμό χρειάζεται να ενθαρρύνονται ώστε να μαθαίνουν και να καινοτομούν. Η ενθάρρυνση της καινοτομίας έχει μακροπρόθεσμα οφέλη.

**Εργασία με διανοητικά μοντέλα:** πρόκειται για την ενθάρρυνση των ατόμων να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να παίρνουν ρίσκα. Με τον τρόπο αυτό προωθείται ακόμη περισσότερο η οργανωτική μάθηση και αναπτύσσεται μια κουλτούρα μάθησης. **Ομαδική εκμάθηση:** η ομαδική εργασία και η συνεργασία αποτελούν προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής των αλλαγών. Η προσωπική γνώση πρέπει να υποστηρίζεται και να συνοδεύεται από ομαδική εργασία, έτσι ώστε αυτό να μπορεί να ασκηθεί συλλογικά, το οποίο θα παρέχει μάθηση για περισσότερα άτομα στον οργανισμό.

**Συστήματα σκέψης:** Εδώ ο οργανισμός δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων και όχι στη διάλυση προβλημάτων σε μικρά μέρη.

Στη συνέχεια κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στο μοντέλο των οκτών βημάτων που ανέπτυξε ο Kotter (1996) στο βιβλίο του «Leading Change». Πρόκειται για τα οκτώ βήματα που χρειάζεται να ακολουθούνται, ανεξαρτήτως της αλλαγής που πρόκειται να εφαρμοστεί. Αρχικά, σύμφωνα με τον Kotter (1996), χρειάζεται να τεθούν κατάλληλοι και εφικτοί στόχοι, με πρώτο στόχο την κατανόηση της ανάγκης



για αλλαγή από τους εργαζομένους. Στη συνέχεια, χρειάζεται να οριστεί μια ομάδα υπεύθυνη για την αλλαγή. Τρίτο βήμα είναι η ανάπτυξη οράματος και στρατηγικών, ώστε να προωθηθεί μια αποτελεσματική αλλαγή. Το τέταρτο βήμα αναφέρεται στην επικοινωνία και τη συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων ώστε αυτοί να γνωρίζουν κάθε στιγμή το στάδιο της αλλαγής και να μειώνουν τυχόν αντιστάσεις. Κατά το έκτο βήμα γίνεται προσπάθεια ώστε να αφαιρεθούν οι αντιστάσεις στην αλλαγή. Μετά από αυτό, το έκτο βήμα θα περιλαμβάνει τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών και την επισήμανση του ίδιου με τον πρόδρομο του θετικού αντίκτυπου της συνολικής αλλαγής (Hayes, 2018). Ακολουθεί το έβδομο βήμα, όπου, αφού έχουν καμφθεί οι αντιστάσεις και έχει κερδίσει η εμπιστοσύνη των εργαζομένων, αρχίζουν οι διαδικασίες για την εφαρμογή της αλλαγής και τέλος, το όγδοο βήμα είναι η ενσωμάτωση των αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα (Cameron & Green, 2019).

Σύμφωνα με τον Kotter, τα παραπάνω βήματα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις φάσεις της αλλαγής, την προετοιμασία, τη διαχείριση της αλλαγής και την ενίσχυση της αλλαγής. Ακόμη, οι έρευνες δείχνουν ότι, προκειμένου μια αλλαγή να είναι επιτυχής, χρειάζεται να συγκεντρώνει την υποστήριξη του 75% του συνόλου των εργαζομένων. Ο Kotter με το μοντέλο του θέλησε να τονίσει τη σημασία της ύπαρξης ομάδας αφοσιωμένης στην αλλαγή, την ύπαρξη κοινού οράματος και τη χρήση του για την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και τη συνεχή παρουσίαση των βραχυπρόθεσμων, θετικών επιπτώσεων της αλλαγής, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις (Hornstein, 2015).

Η καθηγήτρια Moss Kanther του Harvard ασχολήθηκε, επίσης, με τη διαχείριση της αλλαγής στο επιχειρησιακό περιβάλλον και τόνισε τη σημασία εμπλοκής και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Επίσης, αναφέρεται στη σημασία της ανάπτυξης

δεξιοτήτων αλλά και στη σημασία της ηγεσίας, ώστε να αλλάζει η κουλτούρα του οργανισμού και δεχθεί με επιτυχία την αλλαγή (Doppelt, 2017).

Κάποιες τυπικές συμπεριφορές στελεχών που υπονομεύουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων είναι οι ακόλουθες:

- Οποιαδήποτε ιδέα που έρχεται από κάτω με υποψία.
- Διασφάλιση ότι τα άτομα που απαιτούν έγκριση περνούν πολλά άλλα επίπεδα έγκρισης διαχείρισης.
- Ζητώντας από τμήματα ή άτομα να αμφισβητήσουν και να επικρίνουν τις απόψεις του άλλου.
- Έκφραση κριτικών ελεύθερα και παρακώλυση του θαυμασμού.
- Έλεγχος των πάντων προσεκτικά και μείωση της ελεύθερης λήψης αποφάσεων.
- Επισημαίνοντας τον εντοπισμό των προβλημάτων ως ένδειξη αποτυχίας.
- Ζητώντας αιτιολόγηση κατά την υποβολή πληροφοριών ή ερωτήσεων.

Από την άλλη, υπάρχουν τρόποι ενθάρρυνσης της δημιουργικότητας, όπως οι παρακάτω:

- Δημιουργία κουλτούρας αλλαγής
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να έχουν πρωτοβουλίες και ιδέες
- Αποτελεσματική επικοινωνία
- Παρακίνηση ανάληψης ρίσκου
- Σύνδεση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας με τις αμοιβές

Σύμφωνα με το μοντέλο ADKAR που ανέπτυξε ο Hiatt (2006), η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής προϋποθέτει τα παρακάτω:

- Χρειάζεται όλοι οι εμπλεκόμενοι να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή
- Χρειάζεται όλοι να επιθυμούν να συμμετέχουν στην αλλαγή
- Χρειάζεται να είναι γνωστός ο τρόπος που θα υιοθετηθεί η αλλαγή
- Χρειάζεται να είναι δυνατή η εφαρμογή της αλλαγής σε καθημερινή βάση
- Χρειάζεται η αλλαγή να ενισχύεται συνεχώς και να διατηρείται

Αρχικά, ο μοντέλο ADKAR του Biech (2007), χρησιμοποιήθηκε για εργαλείο για τη μέτρηση του αντικτύπου της αλλαγής. Ωστόσο, στη νέα του μορφή ως μοντέλο αλλαγής, χαρτογραφεί την πορεία δράσης του προσπαθώντας να βελτιώσει την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τους λόγους πίσω από την προτεινόμενη αλλαγή. Επομένως, βάζει στο επίκεντρο την επικοινωνία με τους εργαζομένους, ώστε να τους πείσει για την ανάγκη της αλλαγής και να εξασφαλίσει την ενεργό συμμετοχή τους. Αφού επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο συνειδητοποίησης του εργατικού δυναμικού σχετικά με την αξία της προτεινόμενης αλλαγής, οι παράγοντες αλλαγής απαιτούν να μετρήσουν το επίπεδο επιθυμίας μεταξύ του εργατικού δυναμικού εντοπίζοντας τυχόν κενό γνώσης μεταξύ τους σχετικά με την αναγκαιότητα και το όφελος της αλλαγής. Με τον τρόπο αυτό μπορούν οι φορείς της αλλαγής να λάβουν αποφάσεις σχετικά με την πληροφόρηση που θα μοιραστούν με τους εργαζομένους, ώστε αυτοί να συμμετέχουν στην αλλαγή (Pick et al, 2015).

Αφού εντοπίσει τα επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, οι παράγοντες αλλαγής μπορούν να προχωρήσουν στην αξιολόγηση της ικανότητας των εργαζομένων να εκτελούν τις δεξιότητές τους ή να ενεργούν βάσει της απαιτούμενης γνώσης, καθώς μια τέτοια αξιολόγηση θα τους επέτρεπε να εργαστούν στους οδηγούς όπως ανταμοιβές, κίνητρα, και ενθάρρυνση, τα οποία είναι απαραίτητα για την

ενίσχυση και τη διατήρηση της αλλαγής. Η παραπάνω περιγραφή δείχνει ότι το μοντέλο ADKAR υιοθετεί μια σειρά διαδοχικών και αλληλοεξαρτώμενων βημάτων για την εξάλειψη των κύριων εμποδίων της αλλαγής, όπως η άγνοια του εργατικού δυναμικού σχετικά με το όφελος της αλλαγής και η οποία σύμφωνα με αυτό το μοντέλο είναι ο μοχλός του προαγωγού του εργατικού δυναμικού σχετικά με την αλλαγή που συνήθως κορυφώνεται σε αντίσταση για αλλαγή. Σύμφωνα με το μοντέλο ADKAR, υπάρχουν δύο διαστάσεις της αλλαγής, η επιχειρηματική διάσταση, η οποία σε ένα σύστημα αξόνων αντιστοιχεί στον κάθετο άξονα και η διάσταση των ανθρώπων, η οποία αντιστοιχεί στον οριζόντιο άξονα. Στο σημείο που οι δύο διαστάσεις τέμνονται, συμβαίνει η επιτυχημένη αλλαγή. Η επιχειρηματική διάσταση αναφέρεται στις ανάγκες οι ευκαιρίες που εντοπίζονται και αφορά ενέργειες όπως η ανάπτυξη νέων διαδικασιών,

Ο σχεδιασμός νέων επιχειρηματικών λύσεων, συστημάτων και δομών. Από την άλλη, η διάσταση των ανθρώπων αναφέρεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στους πελάτες και την αγορά. Συμπερασματικά, το μοντέλο ADKAR προτείνει μια βήμα-βήμα προσέγγιση της αλλαγής, ώστε αυτή να είναι επιτυχημένη (Donnelly & Kirk, 2015).

Ο Greiner (1972) παρουσίασε το «Οργανωτικό Πρότυπο Ανάπτυξης» όπου εντοπίζει την οργανωτική αλλαγή μέσω της οργανωτικής ανάπτυξης. Υποστηρίζει ότι η αλλαγή είναι ένας αναπόφευκτος παράγοντας και οι οργανισμοί που σκέφτονται μακροπρόθεσμα θα πρέπει σίγουρα να αναπτυχθούν για να διατηρήσουν την ύπαρξή τους. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν έξι στάδια για την αλλαγή και σε κάθε στάδιο χρειάζεται οι διαχειριστές της αλλαγής να υιοθετήσουν την ανάλογη στρατηγική. Αρχικά, χρειάζεται οι διαχειριστές της αλλαγής να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα. Στο δεύτερο στάδιο πρέπει να καθοδηγούν τους εργαζομένους,

ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή. Επίσης, σύμφωνα με τον Merson (2011), το εν λόγω μοντέλο αναφέρεται και σε έξι τύπους καταστάσεων κρίσης. Πρόκειται για προκλήσεις που χρειάζεται να αντιμετωπίσουν οι διευθυντές αποτελεσματικά και περιλαμβάνουν την κρίση ηγεσίας, κρίση αυτονομίας, κρίση ελέγχου, κρίση γραφειοκρατίας, κρίση ανάπτυξης και κρίση ταυτοποίησης (Rosenbaum et al, 2018).

Στη συνέχεια, αξίζει να αναφερθεί ότι, σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, σε κάθε στάδιο ανάπτυξης δημιουργείται μια κατάσταση επαναστατικής κρίσης, η οποία διακρίνεται από το γεγονός ότι ο οργανισμός δεν είναι πλέον παραγωγικός. Και είναι βέβαιο ότι όλοι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τέτοιες καταστάσεις στον κύκλο ζωής τους. Εάν οι αρμόδιοι λήψης αποφάσεων καταφέρουν να αναγνωρίσουν πότε συμβαίνει μια επαναστατική κρίση, τότε είναι πιθανό να μπορέσουν να την αντιμετωπίσουν και οι οργανισμοί να αναπτυχθούν. Από την άλλη, αν οι επαναστατικές κρίσεις δεν εντοπιστούν εγκαίρως, δεν θα υπάρχει ανάπτυξη.

Όπως συμβαίνει με κάθε μοντέλο, έτσι και το μοντέλο του Greiner έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αρχικά, βασικό πλεονέκτημα είναι ότι παρέχει μια συστηματική και σταδιακή προσέγγιση της αλλαγής, εντοπίζει τους τομείς που επηρεάζει η αλλαγή και βοηθά τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αναπτύξουν τις σωστές στρατηγικές. Ακόμη, υποστηρίζεται η ανάγκη για αλλαγή και συνεχή ανάπτυξη. Από την άλλη, βασικό πλεονέκτημα αποτελεί η προσέγγιση ότι η ανάπτυξη συμβαίνει με γραμμικό τρόπο, κάτι που δεν ισχύει στην πραγματικότητα, αφού είναι πολλοί οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αλλαγή (Lines et al, 2015).

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το μοντέλο BL, των Burke και Litwin (1992). Οι μελετητές ανέπτυξαν 12 θεωρητικές προσεγγίσεις για τη διάκριση μεταξύ του πολιτισμού και του κλίματος ενός οργανισμού, προκειμένου να γίνει διάκριση μεταξύ

του μετασχηματισμού και δυναμική συναλλαγών, και να καθορίσει τη φύση και την κατεύθυνση της επιρροής των οργανωτικών μεταβλητών. Μάλιστα, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές δεν ακολουθούν γραμμική πορεία, αλλά θα μπορούσαν να αναπαρασταθούν από μια σπείρα, η οποία μπορεί καλύτερα να ερμηνεύσει τόσο την παλινδρόμηση όσο και την ανάπτυξη. Ακόμη, σύμφωνα με τον Anderson (2011), το συγκεκριμένο μοντέλο με την πάροδο των ετών συνεχώς βελτιώνεται με την προσθήκη αποτελεσμάτων εμπειρικών μελετών και πρακτικών (Cummins et al, 2016).

Ο Anderson (2011) στην υπεράσπιση του μοντέλου BL συνεχίζει και δηλώνει ότι περιέχει εμφανώς ορισμένα εντυπωσιακά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, το πρώτο χαρακτηριστικό της παραπάνω εξήγησης είναι ότι οι Burke και Litwin (1992) ξεχωρίζουν σαφώς μεταξύ του πολιτισμού και του οργανωτικού πολιτισμού παρουσιάζοντάς τα ως πολιτισμό και κλίμα, όπου το κλίμα δρα ως δείκτης της ατομικής αντίληψης σχετικά με τη λειτουργία και ο πολιτισμό στο χώρο εργασίας παρέχει τη μακροεντολή-όραμα εμπλέκοντας διάφορες αξίες και πεποιθήσεις που σχετίζονται με το κοινωνικό σύστημα που κατακλύζει τον χώρο εργασίας και τα πάντα γύρω του (Lozano et al, 2015).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό είναι ότι το μοντέλο αναφέρεται τόσο στη δυναμική συναλλαγών που αφορά τους παράγοντες ηγεσίας, όσο και στη δυναμική μετασχηματισμού που αφορά τους παράγοντες διαχείρισης. Εξάλλου, η σύνδεση μεταξύ της ηγεσίας και του μακροπρόθεσμο οράματος του οργανισμού, φανερώνει την πρόθεση διευκόλυνσης των ηγετών ώστε να χρησιμοποιήσουν την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες προς όφελος της αλλαγής. Ομοίως, το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση ατομικών και ομαδικών ζητημάτων καθώς και θεμάτων κλίματος (Jayatilleke & Lai, 2018).

Ακόμη, σύμφωνα με το μοντέλο, οι ηγέτες, όταν πρόκειται να εισαχθεί μια αλλαγή, χρειάζεται να ασχοληθούν με τρεις διαφορετικές διαστάσεις, το εξωτερικό περιβάλλον, την εταιρική αποστολή και στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα χρειάζεται να μεριμνούν για την εσωτερική δομή, το οργανωτικό κλίμα και τα συστήματα. Συμπερασματικά, το μοντέλο BL ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή της ηγεσίας και τη σημασία της στην ενθάρρυνση των εργαζομένων (Lozano et al, 2016).

Στη συνέχεια, γίνεται ξανά αναφορά στην αντίσταση στην αλλαγή και τους τρόπους διαχείρισής της. Οι Kotter και Schlesinger (1979) διακρίνουν τους παρακάτω έξι τρόπους διαχείρισης της αντίστασης στην αλλαγή:

- Εκπαίδευση και επικοινωνία: είναι σημαντικό οι εμπλεκόμενοι να έχουν πληροφόρηση σχετικά με την αλλαγή ώστε να μειωθεί η αντίστασή τους, ενώ χρειάζεται και η εκπαίδευση στους τρόπους αλλαγής αλλά και στις νέες μεθόδους.
- Συμμετοχή: η συμμετοχή κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται σημαντικοί και χρήσιμοι και έτσι δεσμεύονται στη διαδικασία της αλλαγής. Συνήθως, η συμμετοχή ακολουθεί την εκπαίδευση και επικοινωνία, ενώ χρειάζεται προσοχή ώστε να μην χάνεται πολύτιμος χρόνος στην προσπάθεια ανάπτυξης πνεύματος συμμετοχής.
- Διευκόλυνση και υποστήριξη: πρόκειται για την ανάπτυξη συζητήσεων και ομαδικών συμβουλευτικών προσεγγίσεων, ώστε να συζητηθούν και να ξεπεραστούν ζητήματα προσαρμογής στην αλλαγή.
- Διαπραγμάτευση και συμφωνία: πρόκειται για την προσέγγιση που υιοθετείται όταν μια ομάδα αντιστέκεται στην αλλαγή επειδή θεωρεί ότι έχει πολλά να χάσει. Στην περίπτωση αυτή γίνεται

διαπραγμάτευση, ωστόσο υπάρχει ο κίνδυνος υψηλού κόστους, αλλά και ο κίνδυνος άλλες ομάδες του οργανισμού να διεκδικήσουν διαπραγμάτευση και συμφωνία.

- Χειραγώγηση και συνεπιλογή: η χειραγώγηση αναφέρεται στην παροχή παραπλανητικών πληροφοριών, ώστε να πειστούν να συμμετέχουν στην αλλαγή τα άτομα ή οι ομάδες που αντιστέκονται. Η συνεπιλογή αναφέρεται στην προσέγγιση όσων αντιστέκονται και στην προσφορά σε αυτούς προνομίων (πχ. προαγωγές), ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις τους. Το κύριο πρόβλημα εδώ είναι τα πιθανά μελλοντικά ζητήματα που θα μπορούσαν να αναμένονται μετά την παροχή μερικών και παραπλανητικών πληροφοριών.
- Άμεσος και σιωπηρός εξαναγκασμός: πρόκειται για μια αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή η οποία υιοθετείται όταν υπάρχει αναίτια αντίδραση ή επιχειρήματα τα οποία δεν μπορούν να σταθούν λογικά. Είναι μια μέθοδος στην ουσία εξαναγκασμού η οποία δεν συνιστάται αφού μπορεί να έχει και ηθικές και νομικές προεκτάσεις (Van der Voet & Vermeeren, 2017).

### **1.23 Ο Ρόλος της Ηγεσίας**

Από την αρχή της χρήσης του όρου «διοίκηση», συζητήθηκαν επίσης παράλληλα οι ηγετικές θεωρίες, και σύντομα εμφανίστηκαν διάφορες σχολές σκέψης στις ηγετικές θεωρίες. Αρχικά, οι θεωρίες ηγεσίας αναφέρονταν κυρίως στα χαρακτηριστικά των ηγετών, ενώ στη συνέχεια, οι πιο πρόσφατες θεωρίες αναφέρονται στη συμπεριφορά των ακολούθων και στις διάφορες καταστάσεις στις οποίες χρειάζεται να εφαρμοστούν οι θεωρίες ηγεσίας. Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας των θεωριών



ηγεσίας αποκαλύπτει μια εξελισσόμενη σειρά σχολών σκέψης από τις θεωρίες του «Σπουδαίου άντρα» και των «χαρακτηριστικών» έως την «Μετασχηματιστική ηγεσία» (Domingues et al, 2017).

- Σπουδαίος άντρας: Με βάση την πεποίθηση ότι οι ηγέτες είναι εξαιρετικοί άνθρωποι, γεννημένοι με έμφυτες ιδιότητες, που τους κάνουν κατάλληλους να ηγηθούν. Η χρήση του όρου «άντρας» ήταν σκόπιμη, καθώς μέχρι το τελευταίο μέρος του εικοστού αιώνα η ηγεσία θεωρούταν ως έννοια, η οποία ήταν κυρίως ανδρική, στρατιωτική και δυτική. Αυτό οδήγησε στην εμφάνιση της σχολής των θεωριών των Χαρακτηριστικών.
- Χαρακτηριστικά: Οι λίστες των χαρακτηριστικών ή των ιδιοτήτων που σχετίζονται με την ηγεσία υπάρχουν σε αφθονία και συνεχίζουν να παράγονται. Περιλαμβάνουν το σύνολο σχεδόν των επιθέτων που χρησιμοποιούνται για να χαρακτηρίσουν τα θετικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων.
- Συμπεριφορισμός: δίνει έμφαση στις πράξεις και τη συμπεριφορά των ηγετών, παρά στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά. Έτσι, διακρίνονται διάφορα στυλ ηγεσίας και για το λόγο αυτό ο συμπεριφορισμός προτιμήθηκε από τους ασκούντες διευθυντικά καθήκοντα.
- Περιστασιακή ηγεσία: πρόκειται για τη θεωρία η οποία υποστηρίζει ότι το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται κάθε φορά ορίζεται από την κατάσταση. Έτσι, μπορεί μια κατάσταση να απαιτεί την υιοθέτηση αυταρχικού στυλ, ενώ κάποια άλλη να απαιτεί μια πιο μετασχηματιστική προσέγγιση.
- Ηγεσία έκτακτης ανάγκης: στην περίπτωση αυτή, οι ηγέτες διερευνούν την κατάσταση και εντοπίζουν τις μεταβλητές που ορίζουν το στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετηθεί.

- Συναλλακτική: πρόκειται για το στυλ ηγεσίας που προωθεί την ανάπτυξη ενός τύπου συμβολαίου μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του, ώστε ο ηγέτης να παρέχει ανταμοιβές σε αντάλλαγμα για τη δέσμευση των ακολούθων.
- Μετασχηματιστική: Η κεντρική ιδέα εδώ είναι η αλλαγή και ο ρόλος της ηγεσίας στην οραματοποίηση και την εφαρμογή του μετασχηματισμού της οργανωτικής απόδοσης (Morin et al, 2016).

Η σύνδεση της ηγεσίας και της διαχείρισης αλλαγών είναι συχνή στη βιβλιογραφία και φανερώνει τη σημασία της ηγεσίας στην επιτυχημένη εισαγωγή αλλαγών.

Η αλλαγή, σύμφωνα με τον Clawson (2001), αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας και οι αληθινοί ηγέτες «κατανοούν, αγκαλιάζουν και καθοδηγούν την αλλαγή». Επιθυμούν να εμπνέουν τους ανθρώπους, να τους καθοδηγούν και να τους κινητοποιούν ώστε να συμμετέχουν ενεργά στις αλλαγές, οι οποίες αποτελούν κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης των οργανισμών. Η ηγεσία, σύμφωνα με τον O'Reilly (2005), αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζομένους ώστε να πιστέψουν το όραμα του οργανισμού και να θέλουν να συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων του. Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που (1) διατυπώνει το όραμα της μονάδας, (2) καθορίζει μια στρατηγική κατεύθυνση, (3) καθορίζει μετρήσιμους στόχους βάσει συγκεκριμένων στρατηγικών, (4) ευθυγραμμίζει το σύστημα ανταμοιβής, (5) παρακινεί τους υφισταμένους και (6) αποτελεσματικά ασχολείται με την αντίσταση στην αλλαγή. Έτσι, κατά τον Weber (1998), ένας ηγέτης κατανοεί τον οργανισμό του σε επτά σημαντικούς παράγοντες: στρατηγική, δομή, συστήματα, στόχους, στυλ, προσωπικό και δεξιότητες (Imran et al, 2016).

Ο τρόπος που οι ηγέτες διαχειρίζονται τις αλλαγές επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι το διάστημα που το άτομο κατέχει την ηγετική θέση, ο

βαθμός υποστήριξης από τους εργαζομένους και ο βαθμός στήριξής τους, ο βαθμός αποτελεσματικής επικοινωνίας, αλλά οι η διαθεσιμότητα πόρων (O'Reilly, 2005). Οι Alvesson και Sveningsson (2003) σημειώνουν περαιτέρω ότι το ηθικό των εργαζομένων βελτιώνεται όταν εκείνοι που έχουν την εξουσία δέχονται την γνώμη και τα σχόλια από τους υφισταμένους τους και τους αντιμετωπίζουν με σεβασμό. Εξάλλου, σε κάθε οργανισμό αναπτύσσεται ένα διαφορετικό μοτίβο αλληλεπιδράσεων μεταξύ των κανόνων, των δραστηριοτήτων και όλων γενικά των πτυχών της επιχειρησιακής λειτουργίας (Buick et al, 2015). Συνεπώς, κάθε οργανισμός αναπτύσσει διαφορετική κουλτούρα, δηλαδή συγκεκριμένο τρόπο που τα μέλη του αισθάνονται, σκέφτονται, αντιλαμβάνονται και ενεργούν. Η κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα της υιοθέτησης αλλαγών (Hao & Yazdanifard, 2015).

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας που προτείνεται από τους Bass και Avolio (1994), περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ηγέτη να επικοινωνεί ιδανικά, να εκπροσωπεί την εταιρική ταυτότητα, να παρέχει κρίσιμες ιδέες και να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες άλλων. Ο Carlyle-Garrick (2006) λέει ότι η βάση της θεωρίας χαρακτηριστικών προέκυψε από τη θεωρία του σπουδαίου άντρα. Οι ηγέτες είναι άτομα που οι άλλοι θαυμάζουν και θέλουν να ακολουθήσουν και να ενστερνιστούν το όραμά τους. Ακόμη, εκτός από τα ηγετικά χαρακτηριστικά, οι ηγέτες χρειάζεται να διακρίνονται και από πλήθος δεξιοτήτων. Έτσι, οι ηγέτες χρειάζεται να διακρίνονται από προσαρμοστικότητα στις καταστάσεις, από ευαισθησία, αυτοπεποίθηση, αυταρχικότητα, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης κρίσεων. Ακόμη, χρειάζεται οι ηγέτες να είναι δημιουργικοί, ευφυείς, να μπορούν να πείθουν, να διακρίνονται για τη διπλωματία, τη δημιουργικότητα και τις κοινωνικές τους δεξιότητες (Stogdill, 1974). Το διευθυντικό πλέγμα που αναπτύχθηκε από τους Blake

και Mouton (1964) προσδιορίζει τα στυλ ηγεσίας και διευθυντών χρησιμοποιώντας δύο παραμέτρους, δηλαδή, την ανησυχία για την παραγωγή και την ανησυχία για τους ανθρώπους και τους εργαζομένους. Ανάλογα με τον βαθμό προτεραιότητας δεδομένου ότι έχουν επίσης προσδιορίσει πέντε στυλ ηγεσίας. Πρόκειται για στο στυλ λέσχης, το υποβαθμιστικό στυλ, το μέσο στυλ, τη διαχείριση ομάδων και το στυλ της παραγωγής ή καταστροφής. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το καλύτερο στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετηθεί είναι το στυλ διαχείρισης ομάδων όπου οι ηγέτες δίνουν τη μεγαλύτερη προσοχή τόσο στην παραγωγή όσο και στους υπαλλήλους. Από την άλλη, σύμφωνα με τους Lussier και Achua (2009), ένα στυλ ηγεσίας που δεν ενδείκνυται καθόλου, αφού οι εργαζόμενοι δεν το υποστηρίζουν είναι το υποβαθμιστικό στυλ (Bradley, 2016).

Ακόμη, οι μελετητές έχουν ασχοληθεί προκειμένου να διακρίνουν τους ηγέτες με βάση τα χαρακτηριστικά τους. Σύμφωνα με τον Lewin (1939), μπορεί να αναγνωριστούν τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το στυλ «laissez faire». Σύμφωνα με το αυταρχικό στυλ, οι ηγέτες αποφασίζουν χωρίς να ζητούν τη συμβολή των υφισταμένων τους. Πρόκειται για ένα στυλ που υιοθετείται όταν χρειάζεται να ληφθούν αποφάσεις οι οποίες δεν πρόκειται να αλλάξουν. Είναι χαρακτηριστικό ότι δεν υπάρχουν κίνητρα για τους εργαζόμενους σχετικά με τη συμμετοχή στην απόφαση, ενώ η υλοποίηση στηρίζεται στην παροχή αμοιβών ή ποινών. Το δημοκρατικό στυλ από την άλλη πλευρά ενθαρρύνει τη γνώμη των εργαζομένων, αν και η τελική απόφαση είναι του ηγέτη. Πρόκειται για ένα στυλ που προτιμάται από τους εργαζομένους αφού αισθάνονται ότι η διοίκηση τους εκτιμά και λαμβάνει υπόψη την άποψή τους. Τέλος, οι ηγέτες που υιοθετούν το στυλ Laissez Faire δίνουν τη μέγιστη εξουσιοδότηση στους υφισταμένους τους σε ότι έχει να κάνει με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για ένα στυλ ηγεσίας που προτιμούν

οι υφιστάμενοι και αποτελεί γι' αυτούς σημαντικό κίνητρο. Το μόνο μειονέκτημα του συγκεκριμένου στυλ είναι η πιθανή λήψη ακατάλληλων αποφάσεων εξαιτίας της διαφορετικής νοοτροπίας των εργαζομένων σε σχέση με την κουλτούρα του οργανισμού. Οι θεωρίες συμπεριφοράς έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να μελετηθεί ο τρόπος που συμπεριφέρονται οι ηγέτες σε διάφορες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στη διοίκηση των οργανισμών. Όπως ποτέ δύο καταστάσεις δεν είναι ίδιες, έτσι και οι ηγέτες δεν αρκεί να χρησιμοποιήσουν μόνο ένα στυλ ηγεσίας. Οπότε, είναι προτιμότερη η περιστασιακή προσέγγιση, ή ηγεσία έκτακτης ανάγκης, ώστε κάθε φορά οι ηγέτες να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις απαιτήσεις των καταστάσεων (Hayes, 2018).

Διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν και διαφορετική προσέγγιση από τους ηγέτες και είναι σημαντικό αυτοί να μπορούν να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας, ανάλογα κάθε φορά. Επομένως, χρειάζεται να υιοθετούνται διαφορετικές στρατηγικές. Σύμφωνα με τον Fielder (1967), υπάρχουν τρία στοιχεία που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη. Το πρώτο είναι η σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Όσο καλύτερη είναι η σχέση αυτή, τόσο πιθανότερο είναι ο ηγέτης να μπορεί να βασιστεί στους υφισταμένους του προκειμένου να αντιμετωπίσει μια κατάσταση. Το δεύτερο είναι η δομή των εργασιών. Όσο πιο πολύπλοκη είναι η δομή των εργασιών εντός του οργανισμού, τόσο πιο πολύπλοκη είναι και η δεδομένη εργασία ή ενέργεια που χρειάζεται να γίνει. Τέλος, η δύναμη της θέσης, δηλαδή το μέγεθος της εξουσίας που απολαμβάνει ο ηγέτης είναι ένα στοιχείο που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Εξάλλου, σύμφωνα με τον Fielder δεν υπάρχει καλό ή κακό στυλ ηγεσίας, αλλά χρειάζεται κάθε φορά να επιλεγεί το στυλ που είναι κατάλληλο για τη δεδομένη κατάσταση. Ένας ηγέτης προσανατολισμένος στην εργασία μπορεί να είναι καλός

στις πωλήσεις, ενώ ένας ηγέτης που δίνει σημασία στις σχέσεις, μπορεί να είναι καλύτερος στην εξυπηρέτηση πελατών (Cameron & Green, 2019).

Το μοντέλο Blanchard (1993), είναι ένα ακόμη μοντέλο που αναπτύχθηκε προκειμένου να ερμηνεύσει τις διάφορες προσεγγίσεις της ηγεσίας. Πρόκειται για ένα μοντέλο που εστιάζει στη συμπεριφορά εργασίας και λαμβάνει υπόψη την οργανωτική κατεύθυνση και τα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρωθούν σύμφωνα με αυτήν την κατεύθυνση. Επίσης, το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρεται και στον τύπο και το επίπεδο συμπεριφοράς, καθώς και της σχέσης μεταξύ των μελών και το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων. Η συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στην εργασία αποτελεί μια μονόδρομη επικοινωνία, όπου ο ηγέτης δίνει εντολές και εκχωρεί καθήκοντα στους υφισταμένους. Από την άλλη, υπάρχει και η αμφίδρομη επικοινωνία όπου ο ηγέτης ανταλλάσσει απόψεις και ιδέες με τους υφισταμένους, τους ακούει και τους υποστηρίζει. Το επίπεδο της διάστασης ωριμότητας αφορά την εμπιστοσύνη του ηγέτη για την ικανότητα του υπαλλήλου να ολοκληρώσει τις συγκεκριμένες εργασίες μόνος του με λίγη επίβλεψη. Προκειμένου να αξιολογηθεί η ωριμότητα του κάθε ατόμου, χρειάζεται να ληφθούν υπόψη στοιχεία όπως η προηγούμενη εμπειρία, η πολυπλοκότητα και το είδος της εργασίας, η ύπαρξη υποστήριξης κ.α.

Ένας ηγέτης μπορεί να επιδεικνύει καθοδηγητική ή υποστηρικτική συμπεριφορά. Η πρώτη αναφέρεται σε μονόδρομη επικοινωνία, όπου ο ηγέτης ακολουθεί το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και δίνει κατευθύνσεις και εντολές προς υλοποίηση. Από την άλλη, η υποστηρικτική συμπεριφορά βασίζεται στην ανοιχτή επικοινωνία και ενδυνάμωση των εργαζομένων, παρέχοντας την απαιτούμενη υποστήριξη (Hornstein, 2015).

Με βάση την καθοδηγητική και την υποστηρικτική συμπεριφορά, προκύπτουν τέσσερα διαφορετικά πρότυπα ηγεσίας, η αναθετική, η υποστηρικτική, η καθοδηγητική και η κατευθυντήρια (Shrinberg, 2010). Για τον Nicholson (2009), η συναλλακτική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που βασίζεται στον καθορισμό σαφών στόχων καθώς και σε τιμωρίες και ανταμοιβές προκειμένου να ενθαρρυνθεί η συμμόρφωση.

Ένα ακόμη στυλ ηγεσίας που αναφέρεται στη βιβλιογραφία είναι αυτό της σταθερότητας. Το στυλ αυτό υποστηρίζει τη σταθερότητα απέναντι στην αλλαγή και για το λόγο αυτό χρησιμοποιεί κυρίως τακτικές οικονομικής και κοινωνικής ανταλλαγής. Σύμφωνα με τον Bryant (2003), οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ διακρίνονται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι οι ηγέτες συναλλαγών διαμορφώνουν έναν κοινό οργανωτικό στόχο με τους υφιστάμενους τους, στη συνέχεια ανταλλάσσουν ανταμοιβές ή υποσχέσεις ανταμοιβών για να ολοκληρώσουν τη δουλειά και τελικά ανταποκρίνονται στα άμεσα συμφέροντα των εργαζομένων κατά τη διαδικασία επίτευξης του στόχου.

Ωστόσο, ορισμένοι παρατηρούν ότι επειδή αυτό το μοντέλο φέρνει τόσο ανταμοιβές όσο και τιμωρία, χρησιμοποιώντας εξωγενείς ανταμοιβές όπως χρήματα ή δώρα για να αποκτηθεί ο έλεγχος των υφιστάμενων, το σύστημα ανταμοιβής είναι επιρρεπές σε εκμετάλλευση προς όφελος των ηγετών. Οι Brown και Moshavi (2002) υποστηρίζουν περαιτέρω ότι οι ατομικοί στόχοι των ηγετών και των υφιστάμενων κάτω από αυτό το στυλ εξελίσσονται διαφορετικά, καθώς αυτό το στυλ επηρεάζει τους ηγέτες και τους οπαδούς να επιτύχουν υλικά κέρδη όσο το δυνατόν περισσότερο εκμεταλλευόμενοι όλα τα διαθέσιμα πεδία όπως το βαθμό και τις προδιαγραφές της εργασίας. Αυτή η παρατήρηση υποδηλώνει λοιπόν ότι τα χρήματα και η κατάταξη αποτελούν τους κύριους μοχλούς στο συναλλακτικό στυλ όπου οι υφιστάμενοι ανταποκρίνονται με

συμμόρφωση και οι ηγέτες ανταποκρίνονται με βάση το οργανωτικό και ατομικό επίτευγμα. Είναι ενδιαφέρον ότι αυτή η υπόθεση ενοποιείται περαιτέρω όταν κάποιος μαθαίνει ότι η θεωρία ανταλλαγής μέλους-ηγέτη, μια βελτιωμένη έκδοση της συναλλακτικής ηγεσίας προτείνει ότι οι ηγέτες σχηματίζουν μια ξεχωριστή, ελίτ ομάδα με επιλεγμένους υφισταμένους και τους επιτρέπουν να απολαμβάνουν προνόμια έναντι άλλων.

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ερμηνεύεται και από διαφορετική οπτική γωνία από τον Yukl (2003). Σύμφωνα με αυτόν, πρόκειται για μια άλλη μορφή του αυταρχικού στυλ όπου η προσέγγιση είναι πιο μετριοπαθής και ζητείται η άποψη των υφισταμένων στη

διαδικασία λήψης αποφάσεων. Από την άλλη, βρίσκεται η μετασχηματιστική ηγεσία, όπου ο ηγέτης επιθυμεί, επιδιώκει και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων και τη δέσμευσή τους στην αλλαγή. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που υποστηρίζει την αλλαγή και τη θεωρεί προϋπόθεση για την εξέλιξη, ενώ παρακινεί και ενδυναμώνει τους υφισταμένους του (Burns, 1978: Bass, 1990). Σύμφωνα με τον Bass και τον Avolio (1994) αυτό το στυλ περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ηγέτη να επικοινωνεί ιδανικά, να αντιπροσωπεύει την εταιρική ταυτότητα, να παρέχει κρίσιμες ιδέες και να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες άλλων (Martin, 2006).

Η μετασχηματιστική ηγεσία υιοθετείται από ανθρώπους χαρισματικούς οι οποίοι έχουν ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες, και μπορούν να εμπνέουν και να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους, ώστε να συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι Howell και Avolio (1993) υποστηρίζουν επίσης την παραπάνω άποψη λέγοντας ότι αυτοί οι ηγέτες ενδιαφέρονται πραγματικά για την ευημερία των υπαλλήλων τους και κατέχουν τη δύναμη να πείσουν τους υπαλλήλους σχετικά με τις προθέσεις τους. Η αλλαγή, υπό



το καθεστώς της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αποτελεί μια πρωτοβουλία που έχει συνήθως μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, και επεκτείνεται σε διάφορες επιχειρηματικές στρατηγικές, ηγεσία και οικονομικούς κύκλους. Προκειμένου η αλλαγή να είναι επιτυχημένη, χρειάζεται υψηλού βαθμού συνεργασία και δέσμευση όλων των εμπλεκομένων (Babcock και Riley, 2012).

Η παραπάνω θέση υποστηρίζεται και από τον Charman (2002), ο οποίος αναφέρει ότι απαιτείται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να έχουν ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αλλαγών, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις πιθανές δυσκολίες που δημιουργεί η πολυπλοκότητα των μετασχηματιστικών αλλαγών. Ωστόσο, σε αντίθεση με τα άτομα που αντιμετωπίζουν μόνοι τους τον αντίκτυπο της αλλαγής, αυτό δεν συμβαίνει σε οργανισμούς όπου κυβερνά η γραφειοκρατία. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν συγκεκριμένοι ρόλοι και καθήκοντα για όλους τους εμπλεκομένους, ηγέτες, διευθυντές και υφισταμένους. Το γεγονός ότι η αλλαγή επηρεάζει σημαντικά τόσο τις διάφορες ομάδες εντός των οργανισμών, όσο και την απόδοσή τους, απαιτείται προσεκτική διαχείριση από τους αρμόδιους, ανεξαρτήτως του τρόπου οργάνωσης.

Οι Schein και Greiner (1977) αναφέρονται στους παράγοντες που εμποδίζουν την αλλαγή, όπως είναι η γραφειοκρατία, η μη παραδοχή του προβλήματος, η ροή πληροφοριών μόνο από πάνω προς τα κάτω και η δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα, τα οποία οφείλονται στις παραπάνω «συμπεριφορικές ασθένειες», απαιτείται οργανωτική ανάπτυξη (Burke, 2011). Οι πρωταρχικοί παράγοντες της οργανωτικής ανάπτυξης και αλλαγής είναι οι «παράγοντες αλλαγής». Πρόκειται για τους ηγέτες και τους διαχειριστές αλλά και όσους είναι υπεύθυνοι για την αλλαγή. Αυτοί χρειάζεται να γνωρίζουν την

επιχειρησιακή κουλτούρα, να την αναλύουν και να εντοπίσουν τα σημεία που μπορεί να προκαλέσουν αντίσταση στην αλλαγή.

### **1.24 Υλοποίηση της Αλλαγής**

Η διαχείριση της αλλαγής και πιο συγκεκριμένα η εφαρμογή της, αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες και τους παράγοντες της αλλαγής οι οποίοι χρειάζεται να μπορούν να προβλέψουν και να διαχειριστούν τις επιπτώσεις, θετικές και αρνητικές (Evans, 2004). Εξάλλου, η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει διάφορα στάδια, αφού πρέπει η αλλαγή να γίνει κατανοητή, να προετοιμαστεί κατάλληλα και να εφαρμοστεί με επιτυχία. Για να γίνει αυτό απαιτείται καλός σχεδιασμός και συνεχής βελτίωση, αλλά και σημαντική προσοχή στον κατεξοχήν παράγοντα που επηρεάζεται και επηρεάζει την αλλαγή, τον ανθρώπινο παράγοντα (Evans, 2004).

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια ανεπιθύμητη κατάσταση και προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί, χρειάζεται οι φορείς της αλλαγής να κατανοήσουν τη δυναμική τους, καθώς και τις μεταβολές στα όρια του ρόλου, των καθηκόντων και των αρχών όποτε συμβαίνει αλλαγή (Maltz, 2008). Απαιτείται, πρώτα από όλα, η δέσμευση της ηγεσίας αλλά και ο ορισμός ενός υπευθύνου ο οποίος θα αναλάβει να συντονίζει το έργο της διαχείρισης αλλαγής. Ακόμη, χρειάζεται η ανάπτυξη σχετικού σχεδίου σύμφωνα με το στόχο που επιδιώκεται με την αλλαγή (Evans, 2004). Η επικοινωνία, η εκπαίδευση, οι σχετικές δυνατότητες και η δομική τροποποίηση είναι αναπόσπαστα στοιχεία για τη διαχείριση των αλλαγών και απαιτείται επίσης εστίαση και πειθαρχία. Οι Babcock και Riley (2012) υποστηρίζουν περαιτέρω ότι η πειθαρχία θα αποδειχθεί ένα πολύ κρίσιμο στοιχείο στη διαδικασία των μετασχηματιστικών αλλαγών.

## 1.25 Οργανωσιακές Ικανότητες

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρηση και κάθε στελέχους είναι η κερδοφορία και η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όταν πρόκειται να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτό που απαιτείται, είναι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό στην αγορά με τη διαχείριση εσωτερικών διαδικασιών, συστήματα και προσωπικό για την ανάπτυξη ενός κατάλληλου συνόλου ικανοτήτων (Ulrich, 1990).

Οι οργανισμοί λειτουργούν σήμερα σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον που αλλάζει ταχύτατα, και για να μείνουν ενήμεροι για το τι συμβαίνει και να είναι ανταγωνιστικό, οι οργανισμοί, τόσο δημόσιοι όσο και ιδιωτικοί πρέπει να έχουν τις απαραίτητες δυνατότητες και να έχουν την τεχνογνωσία να τις χρησιμοποιούν σωστά.

Όσον αφορά τις δυνατότητες διαχείρισης και οργάνωσης αλλαγών, θεωρείται ότι είναι μια συνεχής και ανοιχτή διαδικασία. Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες ορισμού της έννοιας των οργανωτικών ικανοτήτων. Πρόκειται, σύμφωνα με τον Dosi (2003), για τον τρόπο που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να διαχειριστούν τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. πρόκειται για τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχει ένας οργανισμός και που του προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Leonard-Barton, 1992). Εξάλλου, κάθε οργανισμός έχει διαφορετικές δυνατότητες και διαφορετικό τρόπο οργάνωσης, ακόμη και μέσα στον ίδιο τον κλάδο. Οπότε, είναι αυτές οι διαφορετικές δυνατότητες και τρόποι που αναπτύσσονται προκειμένου η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική, που συνθέτουν τις οργανωτικές ικανότητες της.

Ο Porter από την άλλη, θεωρεί ότι πρέπει οι επιχειρήσεις, με βάση τις ικανότητές τους να δημιουργούν ευκαιρίες, και όχι να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που υπάρχουν με βάση τους πόρους και τις ικανότητές τους (Porter, 1990. Ο Dosi (2000) συνεχίζει υποστηρίζοντας ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να διαθέσει επαρκείς,

σωστούς και έγκαιρους πόρους για να δημιουργήσει αποδόσεις, οι οποίες τελικά γίνονται ικανότητες. Βασικά, η οργανωτική ικανότητα συνδέεται άμεσα με την ικανότητα διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, ώστε να καταφέρνουν να συντελούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, πρόκειται για την ικανότητα ανάπτυξης μιας κοινής κουλτούρας και δομών και διαδικασιών οι οποίες είναι ικανές να αναπτύσσουν τα μέλη των επιχειρήσεων τέτοιες ικανότητες που να βοηθούν ώστε αυτές να προσαρμοστούν στις συνεχείς απαιτήσεις και αλλαγές του σύγχρονου περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι οι δυνατότητες δεν αφορούν μόνο τη διαχείριση ανθρώπων, αλλά και για το πώς ένας οργανισμός εφαρμόζει πολιτικές και διαδικασίες για την ανάπτυξη και τη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία, και πάλι, οδηγεί στη συμμετοχή των εργαζομένων ως βασικά μέσα για την ανάπτυξη ικανοτήτων.

Οι ικανότητες που μέχρι τώρα ανέπτυσαν και χρησιμοποιούσαν οι οργανισμοί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διακρίνονταν σε οικονομικές, τεχνολογικές και στρατηγικές. Παρόλα αυτά, οι σύγχρονες απαιτήσεις είναι διαφορετικές και οι συγκεκριμένες ικανότητες δεν είναι αρκετές. Οι οργανωτικές ικανότητες δύσκολα υπόκεινται σε μίμηση και αντιγραφή, επομένως μπορούν να αναγνωριστούν ως η πιο αποτελεσματική μορφή διατήρησης ενός αποκτημένου πλεονεκτήματος. Από την άλλη, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι οικονομικές δυνατότητες μπορούν να μιμηθούν, εάν οι ανταγωνιστές μπορούν και αυτοί να μειώσουν το κόστος ή να βρουν πηγές χρηματοδότησης. Ακόμη, οι στρατηγικές ικανότητες, οι οποίες είναι εύκολο να αναλυθούν, είναι επίσης εύκολο να αναπαραχθούν. Οι τεχνολογικές δυνατότητες θα διατηρηθούν για περισσότερο, αν και τελικά και αυτές υπόκεινται σε μίμηση. Σε ότι έχει να κάνει με την αναπαραγωγή ή την αντιγραφή, ωστόσο, οι οργανωτικές δυνατότητες είναι πιο δύσκολες και

περίπλοκες, καθώς απαιτούν πολύ περισσότερο βαθιές ενέργειες από οργανισμούς και όχι μόνο επιφανειακές αλλαγές (Lines et al, 2015).

Η προσπάθεια αντιγραφής των δυνατοτήτων ενός οργανισμού απαιτεί τη διαχείριση κόστους και κεφαλαίου, την ανάπτυξη προϊόντων, την αγορά τεχνολογιών αλλά και την αλλαγή των αντιλήψεων μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που θα ήταν πιο δύσκολο και χρονοβόρο. Η ανάπτυξη των οργανωτικών ικανοτήτων περιλαμβάνει διάφορους τομείς. Αρχικά, απαιτείται η ανάπτυξη κοινής νοοτροπίας. Η κοινή νοοτροπία αναφέρεται στον κοινό τρόπο σκέψης που αναπτύσσεται σε έναν οργανισμό προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του (Cummings et al, 2016). Στη συνέχεια, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. χρειάζεται οι προϊστάμενοι και η διοίκηση να εφαρμόσουν τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να επηρεάσουν τον τρόπο σκέψης και δράσης των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, οι πρακτικές διαχείρισης και ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη αυτών των δυνατοτήτων σε έναν οργανισμό. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω των λειτουργιών της, δηλαδή των προσλήψεων, της βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας και του συστήματος αξιολόγησης και αμοιβών, συμβάλλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων. Στη συνέχεια, χρειάζεται η επιχείρηση να έχει ικανότητα αλλαγής. Πρόκειται για την ύπαρξη επιθυμίας για αλλαγή, ευελιξίας και ετοιμότητας. Αυτή η ικανότητα αλλαγής καθοδηγείται από τα άτομα που έχουν την εξουσία και είναι σε θέση να επηρεάζουν τους άλλους. Επομένως, η ικανότητα για αλλαγή θα σήμαινε ότι η διοίκηση θα προσδιορίσει και θα προετοιμάσει τον οργανισμό για αλλαγή. Τέλος, απαιτείται αποτελεσματική ηγεσία. Τα άτομα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού πρέπει να παρέχουν την ηγεσία που απαιτείται για την ανάπτυξη ικανοτήτων. Οι δεξιότητες

ηγεσίας πρέπει να αναπτυχθούν σε όλα τα επίπεδα και όχι μόνο να περιορίζονται σε ανώτερους διευθυντές (Lozano et al, 2015).

Σύμφωνα με άλλους μελετητές, οι ικανότητες αναπτύσσονται συνδυάζοντας διάφορα στοιχεία, όπως η γνώση, η εμπειρία, η στρατηγική κατεύθυνση, η ύπαρξη κατάλληλου εργατικού δυναμικού, η καινοτομία και η ευελιξία. Επομένως, σύμφωνα με αυτήν την άποψη, οι ακόλουθοι τρεις τομείς είναι σημαντικοί για την ανάπτυξη ικανοτήτων. Ο πρώτος τομέας είναι η οργανωτική στρατηγική πρόθεση που επικεντρώνεται στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού σε σχέση με τη θεωρία που βασίζεται στους πόρους. Εξετάζει τους ανθρώπινους πόρους ως άυλο περιουσιακό στοιχείο και υποστηρίζει ότι, κατά την ανάπτυξη στρατηγικής κατεύθυνσης, ένας οργανισμός πρέπει πρώτα να αξιολογήσει τις δυνατότητές του ανθρώπινου δυναμικού παρά να αναπτύξει, μια στρατηγική κατεύθυνση πρώτα και στη συνέχεια να προσπαθήσει να αναπτύξει ικανότητες (Jayatilleke & Lai, 2018).

Ο δεύτερος τομέας αναφέρεται στις οργανωτικές δομές, και εστιάζει στους ανθρώπινους πόρους ως φορείς ανάπτυξης στρατηγικών και διαδικασιών. Μέσω της ανάπτυξης ανάλογων ρόλων και διαδικασιών, μπορούν οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις ικανότητες, τις γνώσεις και την ευελιξία τους, ώστε να οδηγηθούν στην αλλαγή (Van der Voet et al, 2017).

Ο τρίτος τομέας είναι η ατομική γνώση. Κάθε υπάλληλος έρχεται με ένα μοναδικό σύνολο δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να τους εντοπίσουν και να τους αναπτύξουν για να προσαρμόσουν τις τρέχουσες απαιτήσεις εργασίας, καθώς και τις μελλοντικές ανάγκες (Domingues et al, 2017).

Η άλλη πτυχή είναι η έννοια των ικανοτήτων. Παρόμοια με τις δυνατότητες, οι ικανότητες είναι πολύ ασαφές θέμα και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός. Ωστόσο, οι Spencer και Spencer (1993) προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια ως το

υποκείμενο χαρακτηριστικό ενός ατόμου που σχετίζεται αιτιωδώς με την αποτελεσματική ή/και την ανώτερη απόδοση που αναφέρεται ως κριτήριο σε μια εργασία ή μια κατάσταση (Buick et al, 2015).

Υπάρχει ακόμη η άποψη ότι οι κάθε επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει έναν συγκεκριμένο, μικρό αριθμό ικανοτήτων οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη βιώσιμου, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Prahalad και Hamel, 1990). Το ερώτημα είναι πώς αναπτύσσονται οι ικανότητες και ποιες ικανότητες απαιτούνται από τους υπαλλήλους προκειμένου να συμβάλουν στις οργανωτικές ικανότητες. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι ικανότητες που χρειάζεται να έχουν οι εργαζόμενοι διακρίνονται σε τρεις τύπους. Αρχικά, υπάρχουν οι λειτουργικές ικανότητες, δηλαδή οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες. Στη συνέχεια, υπάρχουν οι μαθησιακές ικανότητες, που αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει, ώστε να αναπτύσσει τις λειτουργικές του ικανότητες (Kuijpers, 2003). Εξάλλου, μέσω της ικανότητας της γνώσης αυξάνεται η οργανωτική ευελιξία (Lindley, 2002). Τέλος, αναφέρονται οι ικανότητες και δεξιότητες κάθε εργαζομένου οι οποίες στην ουσία αποτελούν την προσωπικότητά του, και συμβάλλουν στην ανάπτυξη των κατάλληλων πρωτοβουλιών και την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιών.

Σύμφωνα με τον Heinsman (2006), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει αποφασιστικά στη διαχείριση των εσωτερικών ικανοτήτων, μέσω της ανάπτυξης πρακτικών όπως η επιλογή, η αξιολόγηση, η διαχείριση σταδιοδρομίας, η ανάπτυξη των εργαζομένων και η αξιολόγηση απόδοσης. Αλλά και ο Forrier (2009) αναφέρεται στη διαχείριση βάση ικανοτήτων και δηλώνει πως αυτή σχετίζεται με όλες τις ενέργειες που γίνονται προκειμένου το εργατικό δυναμικό να διατηρήσει και να αναπτύξει τις λειτουργικές ικανότητες και τις ικανότητες μάθησης, ενώ σχετίζεται ακόμη με την εξέλιξη των εργαζομένων επαγγελματικά. Από την άλλη, σύμφωνα με

τον Nybo (2004), υπάρχουν και άλλοι τρόποι, πρακτικές και πολιτικές που μπορούν να επηρεάσουν τις ικανότητες, ωστόσο η έρευνα είναι σχετικά περιορισμένη. Τα στοιχεία από άλλους ερευνητές υποδηλώνουν ότι η σημασία της επαγγελματικής κατάρτισης, των εκτιμήσεων, της διαχείρισης της σταδιοδρομίας και των συμβουλών είναι εξίσου απαραίτητες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που είναι επίσης σημαντικές για την ανάπτυξη ικανοτήτων.

Στη συνέχεια, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι ερευνητές συνήθως εστιάζουν στο άτομο, όταν μελετούν τις ικανότητες, και δεν προχωρούν στη σύνδεση της ατομικής ικανότητας με την ικανότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού (Murray, 2006). Η κύρια αιτία για αυτό φαίνεται να είναι ότι η στρατηγική άποψη των οργανωτικών ικανοτήτων είναι πολύ διαφορετική από την προσέγγιση της ατομικής ικανότητας, η οποία βασίζεται κυρίως στους ανθρώπινους πόρους. Το γεγονός ότι η ατομική προσέγγιση στην ανάπτυξη ικανοτήτων αναφέρεται στο άτομο, μπορεί ίσως να είναι πιο αποτελεσματική όταν επιδιώκεται η βελτίωση της απόδοσης (Hao & Yazdanifard, 2015).

Η ανάπτυξη της ατομικής ικανότητας συνδέεται έτσι άμεσα με τη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών. Έτσι, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ότι αποτελεί το βασικό κίνητρο για την ανάπτυξη μεμονωμένων ικανοτήτων. Αν και αυτοί οι τύποι μοντέλων βάσει ικανοτήτων είναι σημαντικοί, έχουν κριθεί ως πολύ στατικοί καθώς και για το ότι βασίζονται σε ιστορικά επιτεύγματα και όχι σε μελλοντικές ανάγκες. Παρόλα αυτά, κάποιες γνώσεις και δεξιότητες θεωρούνται απαραίτητες σε κάθε περίπτωση, όπως οι οργανωτικές δεξιότητες, το αναλυτικό πνεύμα και οι δεξιότητες επικοινωνίας. Ωστόσο, υπάρχει γενική συμφωνία για ορισμένες ικανότητες που είναι σημαντικές και απαιτούνται στις περισσότερες περιπτώσεις, όπως διαπροσωπικές δεξιότητες, αναλυτικές τεχνικές,



επιχειρηματικές και οργανωτικές γνώσεις. Ωστόσο, πιο πρόσφατες μελέτες δείχνουν την ανάγκη δημιουργίας ικανοτήτων μάθησης και αλλαγής. Η δυνατότητα, ή η ικανότητα, την οποία έχει ένας οργανισμός ώστε να είναι ευέλικτος από μόνος του είναι μια σημαντική ικανότητα. Ένας βασικός δείκτης της ικανότητας αλλαγής είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να μειώνει τον χρόνο κύκλου σε όλες τις δραστηριότητές του. Οι Ulrich και Dale (1991) παρέχουν διάφορες αρχές για να καθορίσουν εάν ένας οργανισμός είναι έτοιμος για αλλαγή ή είναι σε θέση να εφαρμόσει επιτυχώς την αλλαγή (Bradley, 2016).

Η πρώτη αρχή αναφέρεται στη «συμβίωση» ή την «οικοδόμηση μιας γέφυρας» και αναφέρεται στην ανάγκη ο οργανισμός να μπορέσει να αναπτύξει τις ικανότητες που ανταποκρίνονται στις εξωτερικές αλλαγές. Απαιτείται, δηλαδή, μια αντιστοιχία μεταξύ των εσωτερικών ικανοτήτων και των εξωτερικών συνθηκών. Η δεύτερη είναι η «αντανακλαστικότητα» και αφορά την οργανωτική ικανότητα να μαθαίνουν από προηγούμενες εμπειρίες. Όταν οι φορείς της αλλαγής διαθέτουν τη συγκεκριμένη ικανότητα, επιθυμούν τη συνεχή μάθηση και συνεχώς αυτοαξιολογούνται με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη. Όταν οι διοικούντες διακρίνονται από αντανακλαστικότητα, τότε είναι πιο πιθανό η αλλαγή να είναι επιτυχημένη, αφού μπορούν καλύτερα να αντιληφθούν τις απαιτήσεις, ώστε ο οργανισμός να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακόμη, αναφέρεται η αρχή της «ευθυγράμμισης», η οποία αναφέρεται στην ικανότητα των οργανισμών να συνδυάζουν διαφορετικά καθήκοντα, δομές, διαδικασίες και συστήματα σε τεχνικό, πολιτικό, πολιτιστικό επίπεδο και να καταφέρνουν να τα ευθυγραμμίζουν με στόχο την αλλαγή. Τέλος, η «αυτοανανέωση» περιλαμβάνει την ικανότητα αλλαγής που δεν περιορίζεται μόνο σε ένα γεγονός αλλά μάλλον είναι συνεχής και μακροπρόθεσμη. Για να γίνει μέρος της κουλτούρας του οργανισμού αυτό, οι γραφειοκρατικές και οι ιεραρχικές δομές θα

πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και να διευκολύνουν την ενδυνάμωση και τα κίνητρα για μάθηση και αλλαγή (Hayes, 2018).

Επιστρέφοντας στην έννοια των δυνατοτήτων, η οπτική με βάση τη γνώση και η οπτική με βάση του πόρους είναι δύο από τις πιο βασικές έννοιες στον τομέα. Η οπτική με βάση τις ικανότητες συνδυάζεται με την άποψη βασισμένη στη γνώση σε έναν οργανισμό. Από την άλλη, η θεωρία των πόρων αναφέρεται στους οργανισμούς ως οντότητες οι οποίες συνδυάζουν ανθρώπινους και άλλους πόρους, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν (Grant, 2007). Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί θέτουν στόχους τους οποίους επιθυμούν να επιτύχουν και χρησιμοποιούν τους πόρους για το σκοπό αυτό. Μια τέτοια προσέγγιση βασίζεται στη γνώση (Cameron & Green, 2019).

Πλέον, στη σύγχρονη εποχή, οι συνεχείς αλλαγές έχουν κάνει επιτακτική την ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης και οι εργαζόμενοι στηρίζονται στη συνεχή μάθηση. Εξάλλου, αυτοί οι εργαζόμενοι είναι που αποτελούν την καρδιά ενός οργανισμού και συμβάλλουν στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των λειτουργιών του. Από την άλλη, και οι οργανισμοί υποστηρίζουν τη συνεχή μάθηση, μέσω της ανάπτυξης κουλτούρας μάθησης. Ωστόσο, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι δεν γνωρίζουν όλες οι επιχειρήσεις τον τρόπο ανάπτυξης μιας κουλτούρας μάθησης (Curado, 2006). Εδώ μπαίνει, ίσως, μια πρόσθετη πληροφορία για τη διαχείριση αλλαγών. Προκειμένου ένας οργανισμός να αποκτήσει κουλτούρα μάθησης, χρειάζεται να γίνουν αλλαγές. Ωστόσο, συνήθως οι οργανισμοί, και πιο συγκεκριμένα οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, δεν μπορούν να αντιληφθούν το εύρος των αλλαγών και τον τρόπο υλοποίησής τους. Πολλοί οργανισμοί αντιλαμβάνονται λάθος πως οι προσεγγίσεις οι οποίες βασίζονται στη γνώση είναι όμοιες με την γνώση για το προϊόν και τις υπηρεσίες. Όμως αυτό δεν ισχύει, αφού χρειάζεται οι υπεύθυνοι να κατανοήσουν ότι

η γνώση ενυπάρχει στην ίδια την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού (Hornstein, 2015).

Μέσω της οργανωτικής μάθησης, οι οργανισμοί καταφέρνουν να αποκτούν, να μεταβάλλουν και να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία η οποία για να γίνεται πιο εύκολα χρειάζεται να γίνει κουλτούρα του οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελεί το σύνολο κοινών παραδοχών και πεποιθήσεων εντός των οργανισμών. Η οργανωτική κουλτούρα, με άλλα λόγια, μπορεί να αναγνωριστεί ως γνώση που είναι χαραγμένη μέσα στον οργανισμό ως αποτέλεσμα προηγούμενων ενεργειών, προτύπων και αντιγράφων που χρησιμοποιήθηκαν για ορισμένες καταστάσεις. Επομένως, κατά τη διάρκεια μιας πορείας λειτουργίας, ένας οργανισμός έχει ρουτίνες βασισμένες στη γνώση από δράσεις του παρελθόντος. Η στρατηγική διοίκηση βασίζεται κυρίως σε άυλες παρά σε υλικές ικανότητες και πόρους, ώστε να αναπτυχθούν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι άυλοι πόροι, ιδιαίτερα όταν είναι σπάνιοι, συμβάλλουν στην ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι άυλες δυνατότητες ή πόροι είναι μη χρηματικά περιουσιακά στοιχεία που δεν παρουσιάζουν φυσική ύπαρξη, και χρησιμοποιούνται στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ή εφαρμόζονται σε διοικητικές ρουτίνες (Doppelt, 2017).

Προχωρώντας περαιτέρω είναι σαφές, δεδομένου ότι η βιβλιογραφία πολλαπλασιάζεται με μελέτες που επισημαίνουν ότι η ανώτερη γνώση σχετίζεται με την οργανωτική μάθηση πολύ περισσότερο από τις ανώτερες επιδόσεις. Σύμφωνα με τον Miller (2002), τα επίπεδα γνώσης εντός των οργανισμών μπορούν να προσδιορίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όταν πρόκειται για ανταγωνιστικές εταιρίες, αυτή που έχει υψηλότερα επίπεδα μάθησης είναι και αυτή που κερδίζει στην αγορά. Η καλύτερη γνώση οδηγεί στη διαμόρφωση καλύτερης

στρατηγικής ενώ δημιουργεί ευελιξία ανταπόκρισης στο εξωτερικό περιβάλλον. Συνεπώς, η γνώση αποτελεί ίσως το σημαντικότερο πλεονέκτημα ενός οργανισμού (Pick et al, 2015).

Η σημαντικότερη ικανότητα των παραπάνω οργανισμών είναι να μπορούν να αλλάζουν κάθε φορά τις εσωτερικές ικανότητες και τους πόρους ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Προκειμένου να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί η ανταγωνιστική θέση, είναι κατανοητό ότι οι ικανότητες που βασίζονται στη γνώση είναι βασικές) Επομένως, όλα εξαρτώνται από άτομα μέσα σε μια εταιρεία, τους εργαζόμενους γνώσης. Το ταλέντο και η επιθυμία για μάθηση συμβάλλουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι ικανότητες απαιτούν χρόνο για να αναπτυχθούν και αυτό προσδίδει στους οργανισμούς βιώσιμο πλεονέκτημα (Hiltrop, 1999). Η αναπαραγωγή των ρουτίνων που έχουν δημιουργηθεί για μια χρονική περίοδο θα είναι πολύ δύσκολη και δαπανηρή, αποθαρρύνοντας έτσι άλλους. Ακόμη, οι οργανισμοί που βασίζονται στη γνώση έχουν την ικανότητα να εισάγουν καινοτόμες πρακτικές και να αποφεύγουν τη χρήση ιεραρχικών σχημάτων, δίνοντας έμφαση στη συνεργασία (Rosenbaum et al, 2018).

Απαραίτητο στοιχείο ενός επιτυχημένου οργανισμού είναι η εμπλοκή των εργαζομένων, αφού με τον τρόπο αυτό αξιοποιούνται στο έπακρο οι δυνατότητες και οι ικανότητές τους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να συμμετέχουν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά (Kahn, 1990). Αρχικά οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τους φυσικούς, απτούς πόρους που διαθέτει ο οργανισμός και το πώς αυτοί ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Σε γνωστικό επίπεδο οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τις συνθήκες εργασίας και το στυλ ηγεσίας, ενώ

συναισθηματικά ενδιαφέρονται για να αισθήματα που τους δημιουργεί το περιβάλλον εργασίας και η ηγεσία (Lines et al, 2015).

Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι μια σημαντική πτυχή για τη βελτίωση της ατομικής και επομένως της οργανωτικής απόδοσης. Η πρόσληψη υπαλλήλων έχει καταστεί εξίσου σημαντική ως μέσο ανάπτυξης ικανοτήτων, καθώς η βελτίωση της απόδοσης αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων. Η συμμετοχή και η εμπλοκή των εργαζομένων τους κάνει να αισθάνονται χρήσιμοι και αυτό αυξάνει την επιθυμία να συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων (Lozano et al, 2015).

Επομένως, μπορεί να φανεί ότι η δέσμευση των εργαζομένων δημιουργεί ταυτόχρονα οφέλη για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Στον υπάλληλο θα παρέχει τα μέσα για να είναι μέρος ενός σημαντικού και μεγαλύτερου από τον εαυτό του συνόλου, παρέχοντας παράλληλα ένα κίνητρο εργατικού δυναμικού για τον οργανισμό που είναι εξουσιοδοτημένος και έτοιμος να ακολουθήσει τη στρατηγική του κατεύθυνση (Jayatilleke & Lai, 2018).

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εταιρείες που επενδύουν στη συμμετοχή των εργαζομένων έχουν ωφεληθεί σε μεγάλο βαθμό από την άποψη της διατήρησης των εργαζομένων, της παραγωγικότητας, της κερδοφορίας, της πίστης και της ασφάλειας των πελατών. Οι επιχειρήσεις που έχουν αφοσιωμένους εργαζομένους είναι συνήθως πιο επιτυχημένες, αφού οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους των επιχειρήσεων (Baumruk και Gorman, 2006). Επίσης, αναπτύσσεται κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης (Lozano et al, 2016).

Όταν κάποιος οργανισμός επιθυμεί να εφαρμόσει αλλαγές, η ύπαρξη αφοσιωμένων εργαζομένων μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχημένη εφαρμογή των αλλαγών αυτών,

ενώ, από την άλλη, οι λιγότερο αφοσιωμένοι εργαζόμενοι μπορεί να θέσουν εμπόδια και αντίσταση στην αλλαγή. Η έλλειψη αφοσίωσης κάνει τους εργαζομένους να καταναλώνουν άσκοπα χρόνο σε εργασίες χωρίς νόημα, ενώ δεν επιδεικνύουν επιθυμία να συμμετέχουν στην αλλαγή και θεωρούν σπατάλη χρόνου τις σχετικές διαδικασίες (White, 2006). Σ

ύμφωνα με τον Vance (2006) όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση ενός υπαλλήλου, τόσο πιο πιθανό θα είναι «ευτυχισμένοι» και θα προσφέρουν εξαιρετική απόδοση στην εργασία (Domingues et al, 2017).

Όσον αφορά τη διαχείριση αλλαγών, οι έρευνες αποδεικνύουν τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στην όλη διαδικασία. Σύμφωνα με τους Schmidt και Jackson (2005), εστιάζουν στη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας και της εταιρικής κουλτούρας στην αλλαγή και αυτό προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων. Η εμπλοκή των εργαζομένων, μάλιστα, γίνεται ακόμη πιο εμφανής όταν υπάρχει ένα σταθερό σύστημα ανατροφοδότησης, αφού στην περίπτωση αυτή η ανταλλαγή γνώσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μηχανισμός για τη δημιουργία αυτού του επιπέδου δέσμευσης μεταξύ του προσωπικού (Goodman και Rousseau, 2004). Στη συνέχεια, και οι Guy και Beauman (2005), αναφέρονται στη σημασία της εμπλοκής των εργαζομένων και την ευθυγράμμιση ως βασικούς παράγοντες διαχείρισης της αλλαγής. Όσο μεγαλύτερη η εμπλοκή, τόσο μεγαλύτερη η δέσμευση, ενώ είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η δέσμευση αποτελεί και ένα είδος επένδυσης από την πλευρά του εργαζομένου (Vance, 2006). Ως εκ τούτου, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι θα αναμένουν ότι σε αντάλλαγμα για τη δέσμευσή τους θα λάβουν κάτι αξιόλογο σε αντάλλαγμα (Van Rossum et al, 2016).

Η δέσμευση και η εμπλοκή, η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή είναι βασικές μεταβλητές, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθησαν από τους

Chawla και Kelloway (2004). Όλες αυτές οι πτυχές σχετίζονται με τη συμμετοχή των εργαζομένων, η οποία θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία εμπλοκής των εργαζομένων και αυτό θα αποδειχθεί ζωτικής σημασίας όταν πρόκειται για την επιτυχή εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας αλλαγής εντός ενός οργανισμού (Morin et al, 2016).

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, όσο πιο αποτελεσματικές είναι οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο περισσότερο αναπτύσσονται οι ικανότητες εντός του οργανισμού και επιτυγχάνονται μεγαλύτερα επίπεδα δέσμευσης. Προκειμένου να επιτευχθούν τα επίπεδα αυτά, οι οργανισμοί μπορούν να προβούν σε διάφορες ενέργειες (Vance, 2006). Αρχικά, μπορούν να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας, μέσω της πρακτικής της «Ανάπτυξης θέσεων εργασίας», οι οποίες να είναι ενδιαφέρουσες, και να παρέχουν αυτονομία και ενδυνάμωση, γεγονός που θα μειώσει την αντίσταση στην αλλαγή. Στη συνέχεια, είναι η «πρόσληψη» όπου κατά τη διάρκεια του διαφημιστικού σταδίου οι οργανισμοί πρέπει να υποστηρίξουν το ενδιαφέρον που δίνουν στη δέσμευση στην εργασία. Με άλλα λόγια χρειάζεται να δίνουν έμφαση στα ελκυστικά χαρακτηριστικά της θέσης που διαφημίζουν. Αυτό πρέπει να είναι το ίδιο τόσο για εσωτερικούς όσο και για εξωτερικούς υποψηφίους. Ο τρίτος τομέας είναι η «επιλογή υπαλλήλων». Για παράδειγμα, κατά την επιλογή των υποψηφίων, οι οργανισμοί πρέπει να επιλέξουν άτομα που ταιριάζουν καλύτερα στους συγκεκριμένους ρόλους εργασίας, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται αφοσιωμένος στην απόδοση του οργανισμού. Η επιλογή του σωστού υποψηφίου που έχει το κατάλληλο σύνολο δεξιοτήτων στο πλαίσιο του ρόλου εργασίας που πρέπει να προσληφθεί, καθώς και η ικανότητα προσαρμογής στην κουλτούρα και τη νοοτροπία του οργανισμού ελαχιστοποιεί την αντίσταση των

εργαζομένων στις αλλαγές. Τέλος, μέσω της «εκπαίδευσης και ανάπτυξης», ενισχύεται η ενδυνάμωση και η συμμετοχή (Imran et al, 2016).

Η έρευνα αναγνωρίζει ότι η διαχείριση αλλαγών και οι βιώσιμες στρατηγικές ενδέχεται να μην προσελκύουν πάντα τους διαχειριστές και τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό με τον ίδιο τρόπο. Περαιτέρω μελέτες επισημαίνουν το γεγονός ότι οι έννοιες της αειφορίας είναι ανομοιογενείς και δεν κατανοούνται πλήρως ακόμη και σε οργανισμούς οι οποίοι έχουν δεσμευτεί. Περαιτέρω, οι ερευνητικές μελέτες προσδιορίζουν ότι όταν εφαρμόζονται στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών, ο παράγοντας αλλαγής μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, αλλά αυτό το στοιχείο από μόνο του δεν είναι αρκετό.

Συνεπώς, συχνά η μη αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών σχετικά με την εισαγωγή αλλαγών μπορεί να οφείλεται σε προσωπικά χαρακτηριστικά, κυρίως των ηγετών και γενικότερα των φορέων της αλλαγής. Αυτά αναφέρονται κυρίως στα συστήματα αξιών των ατόμων αυτών και είναι ακριβώς αυτά που χρειάζεται να ξεπεραστούν για την επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζεται από πολλούς ως βασική για την ανάπτυξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις. Μάλιστα, η θεωρία των πόρων έχει επικρατήσει να αναφέρεται περισσότερο στην περίπτωση των κερδοσκοπικών οργανισμών του ιδιωτικού τομέα. Οι επιχειρήσεις αυτές καταφέρνουν να προσθέσουν αξία στη στρατηγική τους μέσω της χρήσης των ικανοτήτων τους. Μια ερευνητική μελέτη του Kay (1995) σε διάφορους οργανισμούς του δημόσιου τομέα υποδηλώνει ότι αν και η προσέγγιση με βάση τους πόρους και οι προσεγγίσεις τριπλού κέρδους είναι κεντρικές για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ιδιωτικές



επιχειρήσεις, ισχύουν μόνο για οργανισμούς του δημόσιου τομέα εάν υπήρχε ανταγωνισμός. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση για τη δημόσια υπηρεσία και συχνά δεν χρειάζονται να ανταγωνιστούν με άλλους οργανισμούς σχετικά με την προσφορά παρόμοιου συνόλου υπηρεσιών στο κοινό.

Ωστόσο, η προσέγγιση βάσει πόρων είναι σαφής και δηλώνει ότι οι περιορισμοί που σχετίζονται με πόρους και δυνατότητες, εσωτερικοί ή εξωτερικοί, μπορεί να ισχύουν εξίσου για κάθε τύπο οργανισμού στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα - όλοι οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την έννοια βιωσιμότητας και βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Buick et al, 2015).

## **1.26 Διαχείριση Αλλαγής & Βιωσιμότητα**

Χρειάζεται να γίνει πλήρως κατανοητό ότι η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της επιχειρησιακής πρακτικής, αφού το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές. Ο Δαρβίνος (1809-1882) στο βιβλίο του, *The Origin of Species* (1859), λέει πως «δεν είναι το ισχυρότερο από τα είδη που επιβιώνει, ούτε το πιο έξυπνο, αλλά αυτό που είναι το πιο προσαρμόσιμο». Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς και να αλλάζουν σύμφωνα με τις περιβαλλοντικές τους συνθήκες. Στην πραγματικότητα, το τελευταίο βρίσκεται επίσης στο επίκεντρο του ορισμού των οργανωτικών ικανοτήτων σύμφωνα με την έννοια της στρατηγικής προσαρμογής, όπου η στρατηγική προσαρμογή λέγεται ότι προκύπτει από την αποτελεσματικότητα των οργανωτικών στρατηγικών στη διασφάλιση ότι οι πόροι, οι πρακτικές και οι δυνατότητες που αναπτύσσονται αντιστοιχούν στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις στο εξωτερικό περιβάλλον του

οργανισμού. Ανεξάρτητα από τα πραγματικά διαφορετικά σημεία απόψεων και επιχειρήματα στη βιβλιογραφία σχετικά με τον καλύτερο τρόπο για την επίτευξη οργανωτικής αλλαγής, το πνεύμα της έννοιας είναι ότι η διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών είναι μια συστηματική προσέγγιση για τη διαχείριση αλλαγών προκειμένου να προσαρμοστούν σύμφωνα με τις προκλήσεις που βιώνουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον και ως εκ τούτου να αποκτήσουν ή/και να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού (Hao & Yazdanifard, 2015).

Κατά τη διαδικασία, η οργανωτική δομή, οι πόροι, τα συστήματα και οι διαδικασίες πρέπει να αναθεωρηθούν προκειμένου να αναπτυχθεί ή/και να αυξηθεί ένα κατάλληλο σύνολο δυνατοτήτων που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να γίνει πιο ανταγωνιστικός. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι άνθρωποι εργάζονται, καθοδηγούν και ενεργοποιούν τους οργανισμούς, το στοιχείο «άνθρωποι» είναι το πιο κρίσιμο στη διαχείριση αλλαγών. Επομένως, οι πολιτιστικές πτυχές που περιλαμβάνουν την ηγεσία, τις επικοινωνίες, την κατάρτιση και την ανάπτυξη του προσωπικού, την ενδυνάμωση και τα κίνητρα, είναι όλες βασικές για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Τέλος, χρειάζεται να γίνει κατανοητό το γεγονός ότι η διαχείριση αλλαγών είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία είναι ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτεί χρόνο και ικανότητες (Bradley, 2016).

## Η Πανδημία του COVID-19

### 1.27 Εισαγωγή

Η πανδημία του COVID-19 αποτελεί ένα πρωτόγνωρο φαινόμενο με οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες. Η ανάγκη για lockdown σε παγκόσμιο επίπεδο δημιούργησε προκλήσεις στον εργασιακό χώρο, διεθνώς. Σε ατομικό επίπεδο, οι πληθυσμοί των εργαζομένων που επηρεάστηκαν μετατράπηκαν σε μια νύχτα σε (α) υπαλλήλους «εργασίας από το σπίτι», (β) «ουσιώδους» εργασίας ή εργαζόμενοι «πρώτης γραμμής» (π.χ., ιατρικό προσωπικό έκτακτης ανάγκης και προσωπικό υπεραγορών) ή (γ) απολυμένους υπαλλήλους που αναζητούν το αντίστοιχο σε εθνικό επίπεδο παροχών ανεργίας. Οργανωτικά, οι οικονομικοί τερματισμοί και οι σχετικές κυβερνητικές δραστηριότητες φαίνεται ότι ενδέχεται (i) να αλλάξουν ριζικά ορισμένες βιομηχανίες, (ii) να επιταχύνουν τις τάσεις που ήταν ήδη σε εξέλιξη σε άλλες και (iii) να ανοίξουν ευκαιρίες για νέες βιομηχανίες, όπως συμβαίνει συνήθως σε περιόδους πολέμου και φυσικών καταστροφών. Δεδομένης της αβεβαιότητας και του εύρους των επιπτώσεων του COVID-19, οι ψυχολόγοι εργασίας και οργανώσεων πρέπει επειγόντως να εφαρμόσουν τις τρέχουσες γνώσεις του πεδίου με σκοπό τη συναίσθηση για να βοηθήσουν άτομα και οργανισμούς να διαχειριστούν τους κινδύνους κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή λύσεων (Weiss & Li, 2020). Βέβαια, αν και πρωτόγνωρο για την εποχή μας, το φαινόμενο δεν είναι καινούριο, αφού η ανθρώπινη ιστορία παρουσιάζει πολλά αντίστοιχα παραδείγματα, όπως η ισπανική γρίπη που τη δεκαετία του 1910 σκότωσε περισσότερους από 50 εκατ. ανθρώπους. Ως τρόπο απόκρισης στην πανδημία, οι χώρες ανά τον κόσμο υιοθέτησαν διάφορες δράσεις, εστιάζοντας στη βελτίωση των δημόσιων δομών υγείας και στην αλλαγή του

τρόπου και των συνθηκών εργασίας. Εξάλλου, γενικά σε καιρούς πανδημιών, οι επίσημοι φορείς προχωρούν στην ανάπτυξη αυστηρών κανόνων και πρακτικών.

## **1.28 Ορισμός COVID-19**

Ένας κορωνοϊός είναι ένα είδος κοινού ιού που προκαλεί λοίμωξη στη μύτη, στους κόλπους ή στον άνω λαιμό. Οι περισσότεροι κορωνοϊοί δεν είναι επικίνδυνοι (Almaiah et al, 2020)

Στις αρχές του 2020, μετά το ξέσπασμα του Δεκεμβρίου 2019 στην Κίνα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας αναγνώρισε το SARS-CoV-2 ως έναν νέο τύπο κορωνοϊού. Πρόκειται για μια επιδημία η οποία εξαπλώνεται πολύ γρήγορα και η βασική της επίπτωση η πρόκληση λοιμώξεων του αναπνευστικού. Η μετάδοση γίνεται από άτομο σε άτομο, μέσω της επαφής, ενώ η βαρύτητα της ασθένειας ποικίλει από μια ήπια μορφή – σαν γρίπη – μέχρι και βαριά μορφή που απαιτεί τη νοσηλεία και μπορεί να επιφέρει το θάνατο (Gelisse et al, 2020).

Το SARS-CoV-2 είναι ένας από τους επτά τύπους κορωνοϊού, συμπεριλαμβανομένων αυτών που προκαλούν σοβαρές ασθένειες όπως το αναπνευστικό σύνδρομο της Μέσης Ανατολής (MERS) και το ξαφνικό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο (SARS). Οι άλλοι κορωνοϊοί προκαλούν τα περισσότερα κρυολογήματα που επηρεάζουν τον πληθυσμό κατά τη διάρκεια του έτους, αλλά δεν αποτελούν σοβαρή απειλή για διαφορετικά υγιή άτομα (Obi et al, 2020).

## 1.29 Αλλαγές στις Πρακτικές Εργασίας

Ενώ ο COVID-19 αύξησε απότομα τις κανονικές ρουτίνες εργασίας, προκάλεσε επίσης επιτάχυνση των τάσεων που ήταν ήδη σε εξέλιξη και αφορούσαν τη μετάβαση της εργασίας σε διαδικτυακά ή εικονικά περιβάλλοντα. Μια τέτοια τάση είναι η εργασία από το σπίτι (Work From Home – εφεξής WFH), η οποία, όμως προ κορωνοϊού αποτελεί επιθυμία και επιλογή των εργαζομένων, ενώ, πλέον αποτελεί επιτακτική ανάγκη και υποχρέωση (Mishra et al, 2020).

Πρόσφατες έρευνας φανερώνουν ότι η πανδημία οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να απασχολούν πάνω από το 80% των εργαζομένων τους από το σπίτι, ιδιαίτερα στις αρχές της πανδημίας (Gartner, 2020). Η ανάγκη για τηλε-εργασία και εργασία από το σπίτι έχει γίνει πλέον σημαντική, ενώ η τεχνολογία βοηθά παρέχοντας την απαραίτητη υποδομή. Όσον αφορά τους εργαζομένους, άλλοι προτιμούν να εργάζονται από το σπίτι ενώ για κάποιους είναι ανάγκη και δεν θα το επέλεγαν σε διαφορετική περίπτωση. Εξάλλου, η εργασία από το σπίτι έχει διάφορα προβλήματα και προκλήσεις, όπως την απομόνωση, την μη ύπαρξη ορίων μεταξύ εργασίας και μη εργασίας, την απομόνωση και την έλλειψη κοινωνικοποίησης. Οι ερωτήσεις που θα ωφεληθούν από τη στενότερη μελέτη περιλαμβάνουν: πώς επηρεάζει το ένα άτομο το άλλο σε ότι έχει να κάνει με τις εμπειρίες τους στους τομείς εργασίας και εκτός εργασίας και πώς αλληλεπιδρούν οι ταυτότητες εργασίας και εκτός εργασίας. Ένας τομέας που μπορεί να προσφέρει μαθήματα, εκτός από το ότι είναι ένα όλο και πιο σημαντικό ζήτημα ανεξάρτητα, είναι η εμπειρία των βραχυπρόθεσμων εργαζομένων (δηλαδή, άτομα που αναλαμβάνουν πολύ βραχυπρόθεσμες θέσεις εργασίας δεδομένου ότι συχνά εργάζονται οπουδήποτε (π.χ. ως οδηγοί, αγοραστές και άτομα παράδοσης). Η επέκταση της βραχυπρόθεσμης οικονομίας πριν από τον COVID-19 μπορεί να φανεί καθαρά στις ΗΠΑ, όπου τουλάχιστον, το 20% του τρέχοντος

εργατικού δυναμικού είναι ελεύθεροι επαγγελματίες και ο αριθμός αυτός έχει προβλεφθεί να αυξηθεί στο 40% στα μέσα 2020. Αξιοσημείωτα, οι οικονομολόγοι εκτιμούν ότι όλη η καθαρή αύξηση της απασχόλησης μεταξύ 2005 και 2015 ήταν σε αυτόν τον τομέα (Almaiah et al, 2020).

Οι προκλήσεις που είναι γνωστό ότι αντιμετωπίζουν οι ελεύθεροι επαγγελματίες θα φαίνονται οικείες σε εκείνους που απαιτείται να δουλέψουν από το σπίτι, καθώς περιλαμβάνουν το να οργανωθούν και να παραμείνουν οργανωμένοι, τη διαχείριση των αυξημένων συναισθημάτων που σχετίζονται με τέτοια εργασία, το να διατηρήσουν μια ταυτότητα έτσι ώστε αυτά τα συναισθήματα να μην διαταράξουν την παραγωγικότητα από την οποία εξαρτάται η επιβίωσή τους, να αντιμετωπίσουν τη μοναξιά, αναζητώντας και διατηρώντας λειτουργικές σχέσεις που υποστηρίζουν το έργο και, καθιερώνοντας κάποια ομοιότητα μιας μακροχρόνιας σταδιοδρομίας. Αν και δεν θα είχε προβλεφθεί πριν από την πανδημία, η μελλοντική έρευνα για την κατανόηση της συμμετοχής και των συμμετεχόντων στην βραχυπρόθεσμη οικονομία, ξεκινώντας με την υπόθεση της οικονομικής ασφάλειας ως γεγονός της ζωής, φαίνεται τώρα πιθανό να προσφέρει συνάφεια για την κατανόηση της υποχρεωτικής εργασίας από το σπίτι. Όπως και με τις προκλήσεις, οι «βέλτιστες πρακτικές» για την εργασία από το σπίτι μπορούν επίσης να βασιστούν σε όσα είναι ήδη γνωστό πως ήταν χρήσιμα για τους ελεύθερους επαγγελματίες (καθώς επίσης συνήθως δεν εργάζονται σε παραδοσιακά γραφεία). Τέτοιες πρακτικές περιλαμβάνουν ενέργειες για τη δημιουργία και συντήρηση συνδέσεων, δράσεις για να εστιάσουν στο έργο τους, ρητές ρουτίνες που διευκολύνουν την εργασία και παρέχουν όρια μεταξύ εργασίας και σπιτιού και, τόσο ένας τρόπος όπου εκτελείται η εργασία όσο και ένας υποκείμενος σκοπός για την εργασία, που επιτρέπει και εμπνέει την παραγωγικότητα καθώς οι περιστάσεις γίνονται δύσκολες.

Είναι γεγονός ότι ο COVID-19 δημιουργεί νέα δεδομένα και επιταχύνει τις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, απαιτείται συνεχής έρευνα ώστε να ξεκαθαριστούν οι αλλαγές και οι νέες προκλήσεις. Πώς οι νέοι τρόποι εργασίας επηρεάζουν βασικές παραμέτρους όπως η παραγωγικότητα, η καινοτομία, το ομαδικό πνεύμα, αλλά και πώς επηρεάζουν την ψυχολογία και τη συμπεριφορά του ίδιου του ατόμου (Wu et al, 2021).

Ανεξάρτητα από τις προκλήσεις που μπορούν να αντιμετωπίσουν τα άτομα όταν εργάζονται από το σπίτι, είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι (α) η απροθυμία πολλών εργοδοτών να υιοθετήσουν WFH πριν το COVID-19 προήλθε από την αντιληπτή έλλειψη ελέγχου που θα είχαν οι εργοδότες έναντι των εργαζομένων και (β) υπάρχει μεγάλος λόγος να αναμένεται ότι νέοι τρόποι επιτήρησης θα συνοδεύουν διάφορες καταστάσεις WFH. Είναι χαρακτηριστικό ότι αναφέρονται ζητήματα παρακολούθησης της τοποθεσίας των εργαζομένων από τους εργοδότες, ενώ η χρήση της τηλεδιάσκεψης, που δεν είναι τόσο πρόσφατη, μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις όπως η αύξηση του αντιληπτού άγχους και η αίσθηση εισβολής στην προσωπική ζωή. Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι μια τέτοια απομακρυσμένη και αυτοματοποιημένη παρακολούθηση μπορεί να αυξήσει τον συγκεντρωτισμό της διαχείρισης και (ελλείψει αντισταθμιστικής δράσης) ενδέχεται να συμβάλει σε μια αρνητική μείωση της δημιουργικότητας μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται σε χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα (Gelisse et al, 2020).

Σύμφωνα με τους Mak και Kozlowski (2019) πριν από την πανδημία, «Οι εικονικές ομάδες... αυξάνονται σε αριθμό και σημασία». Πράγματι, ήδη έχει αναπτυχθεί μια διαφοροποιημένη κατανόηση της εικονικότητας, ως συνεχώς μεταβλητής, δεδομένου ότι οι ομάδες δεν είναι απλώς πρόσωπο με πρόσωπο ή εικονικές και θα πρέπει να αποδειχθεί χρήσιμη για μελλοντικούς ερευνητές που εργάζονται για την ταξινόμηση

στις μυριάδες μορφές εικονικής ομαδικής εργασίας στις οποίες έχουν ωθηθεί οι εργαζόμενοι εξαιτίας του COVID-19 (Hoek, 2020).

Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι η εικονική ομαδική εργασία τείνει να στερείται τον πλούτο επικοινωνίας που διατίθεται σε ομάδες οι οποίες εργάζονται πρόσωπο με πρόσωπο και ότι τα παραδοσιακά προβλήματα ομαδικής εργασίας όπως η σύγκρουση και ο συντονισμός μπορούν να κλιμακωθούν γρήγορα σε εικονικές ομάδες. Η οικοδόμηση δομικών ικριωμάτων για τον μετριασμό των συγκρούσεων, την ευθυγράμμιση ομάδων και τη διασφάλιση ασφαλούς και διεξοδικής επεξεργασίας πληροφοριών είναι βασικές προτάσεις για εικονικές ομάδες. Για παράδειγμα, η προηγούμενη εργασία έδειξε την ανάγκη, ειδικά σε εικονικές ομάδες, να επισημοποιηθούν οι ομαδικές διαδικασίες, να αποσαφηνιστούν οι στόχοι της ομάδας και να ενσωματώσουν δομικές λύσεις για την προώθηση ψυχολογικά ασφαλών συζητήσεων. Η αυξημένη αρετή της ομάδας ως αποτέλεσμα του COVID-19 μπορεί επίσης να επηρεάσει τη βοήθεια και την κοινωνική συμπεριφορά. Ενώ η φυσική απόσταση μεταξύ συναδέλφων μπορεί να μειώσει τις βοηθητικές συμπεριφορές στο εγγύς μέλλον, είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι πρέπει να είναι πιο πρόθυμοι να ζητήσουν βοήθεια από άλλους, καθώς οι άνθρωποι τείνουν να είναι πιο πρόθυμοι να βοηθήσουν και να δώσουν βοήθεια καλύτερης ποιότητας από ότι συνήθως μπορεί να υποθέσει κανείς, ίσως ειδικά κατά τη διάρκεια κρίσεων. Τα φυσιολογικά εμπόδια στο να ζητήσει κανείς βοήθεια επικεντρώνονται στην αίσθηση ότι μπορεί να είναι άβολο, αμήχανο και ενοχλητικό, αλλά οι «βέλτιστες πρακτικές» στη βοήθεια μπορούν να βοηθήσουν τους αιτούντες βοήθεια να ξεπεράσουν αυτά τα ψυχολογικά εμπόδια διατηρώντας την προσωπική τους προστασία, μείωση του στιγματισμού και ενστάλαξη της ελπίδας ότι τα πράγματα θα βελτιωθούν μόλις ληφθεί βοήθεια (Hoek, 2020).



Καθώς ο COVID-19 έχει επιταχύνει την επέκταση των εικονικών ομάδων, θα είναι πολύτιμο για τους ερευνητές να παρακολουθούν και να μελετούν καινοτομίες που μπορούν να επιτρέψουν σε αυτές τις ομάδες να λειτουργούν βέλτιστα. Για παράδειγμα, η τομή της απομακρυσμένης εργασίας με μια παγκόσμια κρίση δημιουργεί ερωτήματα σχετικά με το πώς τα συναισθήματα, όπως το άγχος, μπορούν καλύτερα να κοινοποιηθούν και να ρυθμιστούν στο μοναδικό περιβάλλον της ουσιαστικά συνδεδεμένης εργασίας όπου οι κοινωνικές και συναισθηματικές ενδείξεις είναι σχετικά περιορισμένες. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν προηγούμενες μελέτες που δείχνουν ότι οι ομάδες που λειτουργούν στο διαδίκτυο τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές στην ανταλλαγή ιδεών από τις ομάδες πρόσωπο με πρόσωπο την ίδια στιγμή που η έρευνα εστιάζει σε μεμονωμένες επιδόσεις έχει δείξει ότι οι συνάδελφοι που αλληλεπιδρούν από απόσταση φαίνεται να χάνουν τα δημιουργικά οφέλη που μπορούν να προκύψουν από συχνές προσωπικές αλληλεπιδράσεις. Η ταχεία ανάπτυξη των εικονικών ομάδων προσφέρει την ευκαιρία να εξεταστούν νέες ερωτήσεις, καθώς και να αναπτυχθούν παρεμβάσεις για τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας σε εικονικές ρυθμίσεις. και, σε αυτήν την επιδίωξη, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους πολυδιάστατους τρόπους με τους οποίους η αρετή ποικίλλει μεταξύ των απομακρυσμένων ομάδων (Weiss & Li, 2020).

Ο τρόπος και ο ρόλος της ηγεσίας στο πλαίσιο του εικονικού περιβάλλοντος είναι υψίστης σημασίας, αφού η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο γενικότερα στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων. πόσο μάλλον σε περιόδους κρίσης, όπου απαιτείται η ύπαρξη αποτελεσματικού ηγέτη. Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που είναι ικανοί να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις και να παρέχουν διαβεβαίωση μέσω ενός ισορροπημένου συνδυασμού αισιοδοξίας και ρεαλισμού σχετικά με το μέλλον. Συνεπώς, οι ηγέτες είναι φορείς του

οράματος το οποίο στη συνέχεια μεταφέρουν σε όλη την ομάδα. Μάλιστα, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, σε καταστάσεις εικονικής εργασίας είναι πιο πιθανή η ανάπτυξη ομαδικότητας διότι απουσιάζει η αμεσότητα της κυριαρχίας του ηγέτη, μέσω της φυσικής του παρουσίας (Weiss & Li, 2020).

Στο πλαίσιο της πανδημίας, προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των ηγετών χρειάζεται η επίσημη έρευνα να εστιάσει στα ακόλουθα. Αρχικά, στο κατά πόσο οι απομακρυσμένοι ηγέτες εξακολουθούν να είναι πειστικοί. Στη συνέχεια, εάν καταφέρνουν να συζητούν ανοιχτά – από απόσταση – ό,τι αφορά την επιχείρηση. Τρίτον, κατά πόσο μπορούν να επικοινωνούν με επιτυχία το όραμα της επιχείρησης και τη στρατηγική κατεύθυνση. Τέλος, να μπορούν να επιτύχουν τους στόχους. Όλα τα παραπάνω, μπορούν να επιτευχθούν πιθανότατα από τους χαρισματικούς ηγέτες και αυτό είναι το νέο «στοίχημα» που χρειάζεται να ικανοποιήσουν.

Μεταξύ των πιο συγκεκριμένων δραστηριοτήτων μεταξύ ηγετών-υφιστάμενων που θα είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη σε σχέση με το COVID-19 είναι ο τρόπος λειτουργίας των συστημάτων αξιολόγησης. Για παράδειγμα, χωρίς να είναι σε θέση να παρακολουθεί άμεσα τους υφισταμένους με τον τρόπο που επιτρέπουν ένα γραφείο, μπορεί να υπάρξει μια μετατόπιση στην αξιολόγηση εστιασμένη στα αποτελέσματα, που η προηγούμενη έρευνα δείχνει να είναι γενικά αποτελεσματική.

Παρόλα αυτά, όταν η εργασία από απόσταση γίνεται για μακρύ χρονικό διάστημα, υπάρχει ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι να χάσουν την αίσθηση της δέσμευσης και αφοσίωσης, να μην είναι δυνατή η ανατροφοδότηση με τον τρόπο που γινόταν πριν και γενικά να επηρεάσει αρνητικά την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία του οργανισμού. Συνεπώς, χρειάζεται οι μελετητές να αναπτύξουν τρόπους και προτάσεις οικοδόμησης εμπιστοσύνης στην εξ αποστάσεως εργασία από όλους τους εμπλεκόμενους.

### **1.30 Οικονομικοί και Κοινωνικο-Ψυχολογικοί Παράγοντες**

Εκτός από τις άμεσες επιπτώσεις του COVID-19 για διάφορες πρακτικές και καταστάσεις στο χώρο εργασίας, υπάρχει επίσης πιθανότητα να υπάρχει ένα ποικίλο κοινωνικό και οικονομικό κόστος της πανδημίας για τα άτομα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που έχασαν θέσεις εργασίας καθώς και εκείνων που παραμένουν απασχολημένοι (Madkhali et al, 2021).

Ανεργία και απολύσεις. Καθώς ολόκληροι κλάδοι όπως ταξίδια, φιλοξενία, αθλητισμός και ψυχαγωγία έκλεισαν εξαιτίας COVID-19, εκατομμύρια άνθρωποι υπέβαλαν νέες αξιώσεις ανεργίας στις αρχές του 2020. Η ανεργία έχει πολλαπλές αρνητικές συνέπειες στα άτομα, σε πρακτικό αλλά και ψυχολογικό επίπεδο. Οι μελετητές έχουν αναπτύξει διάφορα μοντέλα, όπως αυτό της «λανθάνουσας στέρησης» προκειμένου να αναφερθούν στις αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις της ανεργίας, η οποία δημιουργεί το αίσθημα στέρησης της ευημερίας που παρέχει η απασχόληση. Εξάλλου, η οικονομική δυσχέρεια μπορεί να έχει πλήθος αρνητικών συνεπειών για το άτομο και το οικείο περιβάλλον (Weiss & Li, 2020).

Οι ελπίδες που σχετίζονται με την ανεργία COVID-19 έχουν επικεντρωθεί σε μια οικονομική ανάκαμψη που εξελίσσεται αρκετά γρήγορα ώστε οι θέσεις εργασίας που χάνονται από την ανεργία COVID-19 θα ανακτηθούν σε μεγάλο βαθμό, αλλά αυτό δεν είναι βέβαιο. Το ευρείας βάσης κλείσιμο επιχειρήσεων που σχετίζεται με τον COVID-19 έχει περαιτέρω περιπλέξει τις τυπικές συμβουλές για άτομα που είναι άνεργα ώστε να αναπτύξουν μια τακτική ρουτίνα αναζήτησης εργασίας. Οι ερευνητές που μελετούν μοναδικά χαρακτηριστικά του COVID-19 θα επιθυμήσουν να συγκρίνουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν και προσαρμόζονται στα σοκ που προκάλεσε ο COVID-19 τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα,

όπου η προσαρμοστικότητα της σταδιοδρομίας, η προθυμία και το ενδιαφέρον να εξερευνηθούν νέες επιλογές και μελλοντικά σενάρια εργασίας, μπορεί να αποδειχθούν όλο και πιο πολύτιμα. Εκτός από τις συνέπειες της ανεργίας για τα άτομα, υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις για εκείνους που παραμένουν απασχολούμενοι. Προηγούμενη έρευνα δείχνει ότι όταν οι εταιρείες μειώνουν τα συνολικά επίπεδα στελέχωσης, τείνουν να υπάρχουν αντίστοιχα χαμηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης, συμμετοχής στην εργασία και μεγαλύτερο άγχος μεταξύ όσων παρέμειναν. Είναι επίσης γνωστό από πρόσφατη έρευνα ότι η ευρύτερη οικονομική ύφεση τείνει να συνδέεται με μια στροφή προς περισσότερο νοοτροπίες «μηδενικού αθροίσματος» με μια κατάντη συνέπεια ότι οι άνθρωποι γίνονται όλο και πιο επιρρεπείς στο να αντιμετωπίζουν τους άλλους σαν αντιπάλους, ακόμα και όταν δεν είναι. Μελλοντική έρευνα που εξετάζει τις μαζικές απολύσεις που συνεπάγεται ο COVID-19 θα πρέπει να ελέγξει το βαθμό στον οποίο η προηγούμενη έρευνα παραμένει μπροστά στις ευρείες, ευρείες και απότομες απολύσεις (Mariam & Ramli, 2020).

Παρουσιασμός: Μεταξύ εκείνων που συνεχίζουν να εργάζονται μετά τον COVID-19, υπάρχει πιθανότητα να αυξηθεί ο παρουσιασμός (δηλαδή, οι άνθρωποι θα τείνουν να εργάζονται όταν αρρωσταίνουν). Οι περισσότερες έρευνες για το παρόν δεν διακρίνουν μεταξύ μεταδοτικών και μη μεταδοτικών ασθενειών. Ωστόσο, πρόσφατες μελέτες στην Πολωνία και την Αυστραλία διαπίστωσαν ότι περίπου το 20% των ατόμων που είχαν διαγνωστεί με τη γρίπη δεν έπαιρναν άδεια. Μια μετα-ανάλυση των συσχετισμών του παρουσιασμού υποδηλώνει δύο προφίλ ατόμων που παρευρίσκονται στην εργασία όταν είναι άρρωστοι: (1) άτομα που ουσιαστικά αισθάνονται αναγκασμένοι να παρευρεθούν λόγω των μεγάλων απαιτήσεων εργασίας, συμπεριλαμβανομένου του υπερβολικού φόρτου εργασίας, της έλλειψης

προσωπικού και απαίτηση υπερωριών και (2) σε μικρότερο βαθμό, άτομα που έχουν δεσμευτεί στην οργάνωσή τους ή/και ασχολούνται πολύ με τη δουλειά τους. Η γνώση αυτής της προηγούμενης έρευνας προσφέρει χρήσιμους δρόμους για την κατανόηση των οργανωτικών «κεντρικών σημείων» όπου ο COVID-19 ή οποιαδήποτε άλλη μεταδοτική ασθένεια μπορεί να είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί (π.χ., εγκαταστάσεις μακροχρόνιας περίθαλψης). Αν και η πλήρης πρόσβαση σε άδεια επί πληρωμή είναι φυσιολογική στις περισσότερες βιομηχανικές χώρες, η διακύμανση μεταξύ των δικαιοδοσιών όπου δεν απαιτείται εντολή απαιτεί στενότερη προσοχή. Ανεξάρτητα από τις πολιτικές σχετικά με το παρόν, οι Dietz, Zacher, Scheel, Otto και Rigotti (2020) διαπίστωσαν ότι τα μέλη της ομάδας εργασίας τείνουν να μιμούνται το επίπεδο του παρουσιασμού που επιδεικνύουν οι επόπτες τους. Οι πολιτικές αποζημίωσης θα πρέπει επίσης να αναθεωρηθούν σε αυτό το πλαίσιο για να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχουν κίνητρα για τους συναδέλφους να πιέσουν ο ένας τον άλλον να παρευρεθούν στην εργασία ενώ είναι άρρωστοι. Συγκεκριμένα, για άτομα με θέσεις εργασίας που μπορούν να πραγματοποιηθούν εξ αποστάσεως, η έρευνα θα πρέπει να εξετάσει τον τρόπο πλοήγησης της ασθένειας στο τοπίο εργασίας μετά τον COVID-19 (Gibbons et al, 2021).

Οικονομική ανισότητα. Ως ένα ευρύτερο κόστος που σχετίζεται με την πανδημία, πολλοί αναλυτές αναμένουν ότι η ανισότητα θα αυξηθεί μετά τον COVID-19, όπως συνέβη πρόσφατα, με την οικονομική κρίση του 2008. Τέτοιες ανισότητες είναι γνωστές από τα σοκ του παρελθόντος που παρέχουν διαφορετικούς πόρους και ευκαιρίες στα άτομα να αποκτήσουν απασχόληση και προαγωγές, ενώ επιδεινώνουν τις ανισότητες στις αμοιβές και τις παροχές. Η οικονομική ανισότητα, επομένως, θα ενταθεί και αυτό θα οδηγήσει σε μεταβολές στις συνθήκες εργασίας και σε ανεπιθύμητες συμπεριφορές, όπως αδικαιολόγητες απουσίες, επαγγελματική

εξουθένωση και αποκλίνουσα συμπεριφορά. Από την άλλη, η ανασφάλεια και οι οικονομική δυσχέρεια είναι πιθανό να οδηγήσουν τους εργαζομένους σε υψηλότερα επίπεδα παρουσιασμού, γεγονός που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία και την εργασιακή τους απόδοση (Lozano et al, 2021).

Κοινωνική θέση και μοναξιά: Η απώλεια κοινωνικών συνδέσεων για όσους απολύθηκαν και εκείνους οι οποίοι εργάζονται από το σπίτι είναι η λιγότερο εμφανής επίδραση του COVID-19. Ωστόσο, είναι γνωστό από την έρευνα ότι οι υψηλής ποιότητας κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, συμπεριλαμβανομένων των άτυπων συνομιλιών μεταξύ συναδέλφων, είναι απαραίτητες για την ψυχική και σωματική υγεία. Η χειραγία είναι μια άλλη κοινωνική δραστηριότητα που είναι γνωστό ότι είναι πολύτιμη που δεν μπορεί πλέον να εξασκηθεί. Σε αυτό το πλαίσιο, τόσο η απαίτηση για WFH όσο και τα σχέδια αποσυμπύκνωσης των χώρων εργασίας για την υποστήριξη της φυσικής απόστασης είναι πιθανό να έχουν παρενέργειες που περιλαμβάνουν τουλάχιστον κάποιο βαθμό βλάβης στην ψυχική και σωματική υγεία των ατόμων (Fusch et al, 2020).

Η μοναξιά στο χώρο εργασίας έχει αποδειχθεί ότι έχει ισχυρές αρνητικές σχέσεις με τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων, τις συνεργατικές συμπεριφορές και την απόδοση. Η εξ αποστάσεως εργασία είναι πιθανό να δημιουργήσει πλήθος παρεξηγήσεων, εξαιτίας μη αποτελεσματικής επικοινωνίας και αυτό εντείνει τη μοναξιά (Harris & Jones, 2020).

Καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσουν πορεία προς τα εμπρός μετά τον COVID-19, η προηγούμενη έρευνα συνιστά να αναγνωριστεί και να αντιμετωπιστεί η μοναξιά στο χώρο εργασίας ως δείκτης ευημερίας των εργαζομένων στις πολιτικές, τα προγράμματα και τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Η στενή μελέτη των καινοτομιών που άρχισαν να ξεκινούν οι άνθρωποι μέσα σε εβδομάδες υποχρεωτικών

διακοπών λειτουργίας (π.χ. εικονικά Happy Hours) θα ήταν επίσης πολύτιμη για την ενημέρωση της μελλοντικής πρακτικής, καθώς και την έρευνα που αποσκοπεί στην πρόληψη της μοναξιάς και στην αύξηση της συναισθηματικής ανθεκτικότητας (Jnr & Noel, 2021).

Άγχος και εξάντληση: το άγχος και η εξάντληση αποτελούν δύο βασικές συνέπειες της πανδημίας αφού οι άνθρωποι πλέον ζουν σε κατάσταση φόβου για τον εαυτό τους και τους οικείους τους, ενώ οι επιχειρήσεις χρειάζεται να μεριμνούν για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων τους. Με βάση τη θεωρία Απαιτήσεων και Πόρων Εργασίας (Job Demands-Resources - JD-R), φαίνεται ότι δεν έχουν επηρεαστεί όλοι οι εργαζόμενοι το ίδιο, αλλά υπάρχουν διαφορές μεταξύ των κλάδων. Αυτό είναι φυσικό, αφού κάθε κλάδος χρησιμοποιεί διαφορετικούς πόρους και έχει διαφορετικές απαιτήσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εργαζόμενοι στην υγεία είναι αυτοί που πλήττονται περισσότερο. Υπό το φως τέτοιων στοιχείων, ο COVID-19 συνέβαλε ουσιαστικά στον μεγαλύτερο κίνδυνο των εργαζομένων να αντιμετωπίσουν εξάντληση εργασίας, ένα σύνδρομο χρόνιου στρες, συμπεριλαμβανομένων χρόνιων αισθήσεων εξάντλησης και μιας απόμακρης στάσης απέναντι στην εργασία. Επιπλέον, η συνεχής έκθεση σε ειδήσεις σχετικά με τον COVID-19 ενισχύει τα συμπτώματα της δυσφορίας και τις πιθανές αιτίες και συνέπειες αυτών των συμπτωμάτων (Lateef et al, 2020).

Είναι δεδομένο ότι οι επιπτώσεις της κρίσης στους εργαζόμενους μπορούν να παραμείνουν πολύ καιρό μετά την πάροδο της κρίσης. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται οι επιχειρήσεις να μεριμνήσουν ώστε να προσφέρουν τους κατάλληλους πόρους, υλικούς και άυλους, στους εργαζόμενους. Αρχικά, απαιτείται η ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας και η παροχή υπηρεσιών όπως πληροφόρηση σχετικά με την εργασία από το σπίτι, σχετικά με την ασθένεια και τους τρόπους προφύλαξης,

σχετικά με προγράμματα ψυχολογικής στήριξης. Επιπλέον, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να καθορίσει εάν οι διαρθρωτικές προσπάθειες για τη βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας μέσω του επανασχεδιασμού της εργασίας και της χειροτεχνίας μπορεί να είναι τόσο αποτελεσματικές τώρα σε σύγκριση με την εποχή πριν τον COVID-19 (Mishra et al, 2020).

Εθισμός: Ενώ είναι γνωστό ότι τραυματικά γεγονότα όπως οι επιθέσεις της 9/11/2001 μπορούν να προκαλέσουν κοινωνικές μεταβολές στην κατανάλωση αλκοόλ, η πανδημία COVID-19 είναι ιδιαίτερα ανησυχητική, καθώς η ανεργία και η αναγκαστική εργασία από το σπίτι ενδέχεται να αυξήσουν τα τρωτά σημεία και ως εκ τούτου προκαλούν ή επιδεινώνουν τις διαταραχές χρήσης αλκοόλ (π.χ. κατάχρηση αλκοόλ ή εξάρτηση), μια διάγνωση που ισχύει για σχεδόν το 13% των Αμερικανών και το 20% των Ευρωπαίων. Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η αποδέσμευση του εργατικού δυναμικού μπορεί να συσχετιστεί με την αύξηση της κατάχρησης αλκοόλ λόγω της απόστασης από τους κανόνες κατανάλωσης που βασίζονται στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης στοιχεία ότι η γειννίαση με τους συναδέλφους και τους επόπτες στην οποία βασίζεται η εργασία (η οποία απουσιάζει σε μεγάλο βαθμό όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται από το σπίτι) μπορεί να παράσχει ουσιαστική υποστήριξη άγχους σε περιόδους κρίσης που μπορούν να αποτρέψουν την κατάχρηση του αλκοόλ ως εναλλακτική λύση. Πέρα από τα παραδοσιακά ΠΒΕ, προγράμματα βοήθειας από συναδέλφους που περιλαμβάνουν χρηματοδοτούμενη από συνδικάτα (π.χ. πρόγραμμα βοήθειας μελών), κοινά-υποστηριζόμενα από τη διαχείριση εργατικού δυναμικού (π.χ. UAW-Ford ESSP) και προγράμματα που ξεκινούν από εργαζόμενους (π.χ. Blue-Dot της Google) έχουν δείξει ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα σε περιόδους κρίσης, όχι μόνο για εκείνους που απασχολούνται ενεργά, αλλά και για εκείνους που απολύθηκαν από την εργασία επίσης. Οι ασκούμενοι μπορούν επίσης να



εξετάσουν σύντομες παρεμβάσεις μέσω διαδικτύου που ενσωματώνουν εξατομικευμένα πρότυπα ανατροφοδότησης (αποδεικνύοντας, για παράδειγμα, ότι η συμπεριφορά του ατόμου στην κατανάλωση αλκοόλ είναι υπερβολική σε σχέση με την κοόρτη του/της) ή/και ιδιότητες κειμένου ή βίντεο για την αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθηματικών τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην καταναλωση αλκοόλ ως αυτοθεραπεία, καθώς και τα δύο είδη προσεγγίσεων έχουν επίσης δείξει αποτελεσματικότητα. Καθώς η υποστήριξη πρόσωπο με πρόσωπο γίνεται σπάνια εξαιτίας της κοινωνικής αποστασιοποίησης, τέτοιες εξατομικευμένες και προσαρμοσμένες εικονικές τεχνολογίες μπορεί να προσφέρουν ένα σημαντικό νέο μέσο για να βοηθήσουν όσους επιστρέφουν σε έναν χώρο εργασίας προσαρμοσμένο σε πανδημία, εργάζονται από το σπίτι ή δυστυχώς αναγκάζονται να αναζητήσουν νέα δουλειά . Αναμένεται ότι η έρευνα που εξετάζει περαιτέρω συμπληρωματικές καινοτομίες μπορεί επίσης να παρέχει γενικότερη βοήθεια στους ερευνητές που επικεντρώνονται στο να βοηθούν τους υπαλλήλους να αποφεύγουν και άλλες μορφές εθισμού (Ngcamu, 2021).

Συντονιστικοί παράγοντες: Οι σύνθετες αλλαγές και οι επιπτώσεις που εξετάστηκαν στις δύο προηγούμενες ενότητες, είναι επίσης αλήθεια ότι υπάρχουν μετριοπαθείς μεταβλητές σύμφωνα με τις οποίες τα μοτίβα που επηρεάζονται από τον COVID-19 θα επηρεάσουν διαφορετικά (και θα επηρεαστούν από) υπαλλήλους με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Ενώ το επίκεντρο παραμένει στις υποενότητες που ακολουθούν σε συντονιστές για τους οποίους υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το COVID-19, υπάρχουν άφθονοι λόγοι να αναμένεται ότι αυτοί αλληλεπιδρούν με πρόσθετους παράγοντες, όπως η κοινωνικοοικονομική κατάσταση ή η κατάσταση της υγείας ενός ατόμου (δηλαδή, χρόνιες ασθένειες) (Lentz & Colt, 2020).

Ηλικία: η ηλικία αποτελεί σημαντικό παράγοντα που χρειάζεται να ληφθεί υπόψη, αφού φαίνεται ότι η πανδημία έχει περισσότερες αρνητικές επιπτώσεις στα μεγαλύτερης ηλικίας άτομα. Δεδομένης της γήρανσης του πληθυσμού, η πρόκληση είναι ακόμη μεγαλύτερη. Μια υπόθεση είναι ότι οι αυξημένοι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι γηραιότεροι εργαζόμενοι, σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων πρόωρης συνταξιοδότησης μπορεί μελλοντικά να διαμορφώσουν ένα νέο εργασιακό περιβάλλον, λιγότερο διαφοροποιημένο σε σχέση με την ηλικία. Βέβαια, μπορεί κάποιος να υιοθετήσει την αντίθετη άποψη, υποστηρίζοντας ότι η οικονομική δυσχέρεια εντείνει την ανάγκη για εργασία και μπορεί να κάνει τα μεγαλύτερα στην ηλικία άτομα να εργάζονται και πέραν της συνταξιοδότησης. Όπως και να έχει, η αυξημένη ηλικιακή ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού μπορεί να έχει πολλά πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς και οι ερευνητές και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να επικεντρωθούν στην ενσωμάτωση και αξιοποίηση αυτών ως ευκαιριών. Στο πλαίσιο αυτό γίνονται διάφορες προτάσεις για την επιστροφή των ηλικιωμένων στην εργασία και τη δημιουργία ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω της αλληλοεπίδρασης νεότερων και γηραιότερων εργαζομένων (Fierro-Moreno, 2021).

Φυλή και εθνικότητα. Διαφορές παρουσιάζονται στις επιπτώσεις της πανδημίας και βάσει φυλής και εθνικότητας. Μάλιστα, πολλοί θεωρούν ότι οι διαφορές αυτές οφείλονται στις υποκείμενες διαφορές σε προϋπάρχουσες συνθήκες υγείας, χαμηλότερη κοινωνικοοικονομική κατάσταση και συνθήκες διαβίωσης. Εξάλλου, συνήθως τα μέλη μειονοτήτων ή κοινωνικά αποκλεισμένων ομάδων δεν έχουν εξοικείωση με την τεχνολογία και δεν μπορούν να εργαστούν από απόσταση. Επομένως, κάνουν εργασίες που πιθανά ενέχουν μεγαλύτερη έκθεση στον ιό. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι επαγγελματίες υγείας από ομάδες Αφρικανών, Ασιατών και άλλων εθνικών μειονοτήτων αντιπροσωπεύουν το 20% των νοσοκόμων και των

μαιών και το 44% των γιατρών και των οδοντιάτρων. Στις ΗΠΑ, οι Αφροαμερικάνοι και οι Ισπανόφωνοι/Λατίνοι αντιπροσωπεύουν το 13% και το 18% του πληθυσμού, αντίστοιχα, αλλά πεθαίνουν σχεδόν σε διπλάσιο ποσοστό των Λευκών. Αυτές οι στατιστικές δεν προκαλούν έκπληξη δεδομένου ότι οι Αφροαμεριάνοι και Ισπανόφωνοι/Λατίνοι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 60% των εργαζομένων πρώτης γραμμής που κρίθηκαν απαραίτητοι κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Εξάλλου, η έρευνα και η πρακτική φανερώνουν ότι τα μέλη μειονοτήτων βιώνουν προκατάληψη και συνήθως κάνουν τις εργασίες που είναι πιο δύσκολες και βλαβερές για την υγεία, ενώ δεν τυγχάνουν υποστήριξης από τους ανώτερους. Μέχρι σήμερα, οι οργανωτικοί μελετητές και οι ψυχολόγοι έχουν προτείνει στρατηγικές αντιμετώπισης της προκατάληψης σε ατομικό επίπεδο, διαπροσωπικές στρατηγικές διαχείρισης ταυτότητας και παρεμβάσεις σε οργανωτικό επίπεδο όπως η εκπαίδευση ποικιλομορφίας που μπορεί να βελτιώσει τις εμπειρίες των φυλετικών και εθνοτικών μειονοτήτων στην εργασία. Ωστόσο η υπάρχουσα βιβλιογραφία υστερεί όσον αφορά το κατά πόσο τέτοιες στρατηγικές είναι ικανές να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά σε περιόδους κρίσεων, όπου οι φυλετικές και εθνοτικές μειονότητες είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σε απολύσεις. Όχι μόνο οι μελετητές που είναι νομίμως σε θέση να συλλέγουν φυλετικά και εθνοτικά δεδομένα συνεχίζουν να το κάνουν κατά τη διάρκεια και πέρα από αυτήν την πανδημία, οργανωτικές και διαχειριστικές παρεμβάσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των συνθηκών στο χώρο εργασίας και των εμπειριών των φυλετικών και εθνοτικών μειονοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των εμπειριών τους για ένταξη και την αίσθηση του ανήκει θα είναι πολύτιμες (Roemer et al, 2021).

Φύλο. Οι τρόποι που πιθανά η πανδημία επηρεάζει το φύλο ποικίλουν. Αρχικά, οι άνδρες παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά θνησιμότητας, και αυτό μπορεί να

σημαίνει ότι χρειάζεται να προφυλάσσονται περισσότερο στο χώρο εργασίας. Από την άλλη, οι γυναίκες είναι πιο ευάλωτες επαγγελματικά, εξαιτίας των θέσεων εργασίας που κατέχουν, οι οποίες έχουν πληγεί σημαντικά από την πανδημία (π.χ. φιλοξενία, εξυπηρέτηση πελατών και οικιακή εργασία). Δεύτερον, δεδομένου ότι οι γυναίκες τείνουν να έχουν υψηλότερη ενσυναίσθηση, οι γυναίκες τείνουν να βιώνουν περισσότερη δυσφορία από αγχωτικά γεγονότα ζωής, ιδιαίτερα αυτά που επηρεάζουν άλλους. Επιπλέον, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερα προβλήματα στο χώρο εργασίας εξαιτίας της πανδημίας. Σε παγκόσμιο επίπεδο, αρκετές γυναίκες ηγέτες (π.χ. Angela Merkel, Tsai Ing-wen) αντιμετώπισαν αποτελεσματικά τον COVID-19. Ενώ αυτό έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα που δείχνει ότι οι άνθρωποι προτιμούν έναν αρσενικό ηγέτη σε περιόδους κρίσης, ένα σύνολο γυναικείων αξιών και χαρακτηριστικών μπορεί επίσης να είναι αποτελεσματικό στη διαχείριση κρίσεων, όπως: ένας κοινοτικός προσανατολισμός σε ηθική λήψη αποφάσεων, υψηλότερη ευαισθησία στον κίνδυνο, ιδιαίτερα για θέματα υγείας, υψηλότερη συνείδηση και, πιο προσεκτικοί τρόποι επικοινωνίας. Συνδυάζοντας αυτές τις ιδέες, είναι λογικό ότι ένα γυναικείο στυλ ηγεσίας μπορεί να αναγνωριστεί ως βέλτιστο για την αντιμετώπιση κρίσεων στο μέλλον (Almaiah et al, 2020).

Οικογενειακή κατάσταση. Η ατομική οικογενειακή κατάσταση (π.χ., η μόνη διαβίωση, με άλλους, με μικρά παιδιά) φαίνεται πιθανό να επηρεάζει διαφορετικά τον τρόπο με τον οποίο ο COVID-19 επηρεάζει τη ζωή και την εργασία των ατόμων. Για παράδειγμα, το πώς τα νοικοκυριά με έναν ή δύο εργαζόμενους γονείς θα επηρεαστούν συνήθως από τις απαιτήσεις για εργασία από το σπίτι, ειδικά εάν είναι υπεύθυνοι για ένα ή περισσότερα παιδιά σχολικής ηλικίας τα οποία ταυτόχρονα υποχρεούνται να παρακολουθήσουν το σχολείο από το σπίτι. Η έρευνα έχει δείξει ότι, σε ετεροφυλόφιλα ζευγάρια, οι γυναίκες συνήθως κάνουν το μεγαλύτερο μέρος της

οικιακής εργασίας, και αυτό μπορεί να τους οδηγήσει να μην στραφούν στην καριέρα. Στο πλαίσιο αυτό, οι ερευνητές χρειάζεται να κατανοήσουν κατά πόσο η εργασία από το σπίτι ενισχύει ή όχι τα παραπάνω, ενώ χρειάζεται τα ζευγάρια να αναθεωρήσουν τους ρόλους τους, χωρίς οι γυναίκες να επιβαρύνονται άμεσα με τις εργασίες στο σπίτι. Εξάλλου, είναι σημαντική και η ψυχολογική υποστήριξη μεταξύ των συντρόφων και των οικογενειών με παιδιά (Gelisse et al, 2020).

Προσωπικότητα. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, γνωστά ως Big Five, προβλέπουν μυριάδες εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με τον COVID-19, όπως η αντιμετώπιση, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η υποκειμενική καλή υγεία. Οι δεύτερες ποσοτικές αναθεωρήσεις 90+ μετα-αναλύσεων δείχνουν ότι η εξωστρέφεια και η συνείδηση παίζουν ιδιαίτερα σημαντικούς ρόλους στην επιτυχή προσαρμογή. Η εξωστρέφεια συμβάλλει στην προσαρμογή προωθώντας συχνότερες εμπειρίες υψηλότερων επιπέδων θετικού συναισθήματος, καθώς και ένα πλουσιότερο ρεπερτόριο διαπροσωπικών δεξιοτήτων, ενώ η συνείδηση συμβάλλει στην προσαρμογή ενισχύοντας τη δέσμευση και την επιμονή σε πιο προβλέψιμη, μη άμεσους εργασιακούς στόχους. Υπό το φως αυτής της προηγούμενης έρευνας, υπάρχουν λόγοι να αναμένεται ότι και τα δύο χαρακτηριστικά παίζουν βασικούς, αλλά διακριτούς, ρόλους στις προσαρμογές στο χώρο εργασίας στην πανδημία, καθώς ο COVID-19 μπορεί να θεωρηθεί ως «ισχυρή κατάσταση», η οποία περιορίζει την κανονική έκφραση της προσωπικότητας, μπορεί επομένως να λειτουργήσει ως οριακή συνθήκη των τυπικών προγνωστικών αποτελεσμάτων των χαρακτηριστικών. Δύο παραδείγματα είναι σχετικά για τη μελλοντική έρευνα και πρακτική. Πρώτον, βραχυπρόθεσμα, η πανδημία ασκεί περιορισμούς κατάστασης στις διαπροσωπικές συμπεριφορές ενός ατόμου μέσω πρακτικών κοινωνικής αποστασιοποίησης και

εντολών κλεισίματος επιχειρήσεων. Τα πειραματικά στοιχεία δείχνουν ότι η αύξηση των εσωστρεφών συμπεριφορών μειώνει τα θετικά συναισθήματα. Έτσι, τα διαπροσωπικά και συναισθηματικά πλεονεκτήματα των περισσότερο εξωστρεφών μπορούν να μειωθούν ή να αντιστραφούν από την έντονη, νέα κατάσταση που είναι ο COVID-19. Πράγματι, χαμηλότερα επίπεδα εξωστρέφειας (και ανοιχτότητας) αναφέρονται σε χώρες που ιστορικά έχουν υποφέρει από υψηλότερα επίπεδα μολυσματικών ασθενειών. Δεύτερον, μακροπρόθεσμα, η πανδημία ασκεί δύναμη στην κατάσταση εισάγοντας σημαντική μη προβλεψιμότητα στις θέσεις εργασίας των ατόμων. Είναι γνωστό ότι η συνείδηση προσφέρει ισχυρά οφέλη στο χώρο εργασίας, αλλά η προβλεψιμότητα διευκολύνει τη βέλτιστη έκφρασή της. Το απρόβλεπτο, από την άλλη πλευρά, αυξάνει την πολυπλοκότητα της εργασίας, η οποία, με τη σειρά της, μειώνει τα ευεργετικά αποτελέσματα της συνείδησης. Κατά συνέπεια, οι οργανωτικές παρεμβάσεις που φέρνουν σαφήνεια ρόλου και συγκεκριμένους στόχους μπορεί να προσφέρουν την απαραίτητη προβλεψιμότητα σε μια εποχή αβεβαιότητας. Η εστίαση στους στόχους εργασίας και την επιδίωξη στόχου μπορεί τελικά να αυξήσει την εμπειρία των θετικών συναισθημάτων των ατόμων. Υπάρχουν και άλλα είδη ατομικής διαφοράς που μπορεί να αποδειχθούν σημαντικά. Σε σχέση με την εργασία από το σπίτι, έρευνα δείχνει ότι οι "τμηματοποιητές" τείνουν να απολαμβάνουν τη δουλειά και να αποδίδουν καλύτερα όταν είναι σε θέση να διατηρήσουν ένα σαφές όριο μεταξύ εργασίας και μη εργασίας, ενώ οι "ενσωματιστές" τείνουν να προτιμούν την εναλλαγή μεταξύ διαφορετικών δραστηριοτήτων και είναι λιγότερο αγχωμένοι από την ανάμειξη της εργασίας και όρια εκτός εργασίας. Οπότε ανάλογα με τις επιθυμίες τους, τα άτομα θα επιλέξουν τον καλύτερο τρόπο συνδυασμού εργασίας και προσωπικής ζωής (Wu et al, 2021).

Πολιτισμικές διαφορές. Ενώ η πολιτιστική παραλλαγή σε όλο τον κόσμο μπορεί να ταξινομηθεί σε πολλές διαστάσεις, η διάσταση της πολιτισμικής στενότητας-χαλαρότητας η οποία είναι συγκρίσιμη με την ταξινόμηση των πολιτισμών ως σχετικά κολεκτιβιστικών ή ατομικιστών, φαίνεται πιο σημαντικό να γίνει κατανοητή στην εποχή του COVID- 19 αφού εξηγεί πώς οι ανθρώπινες ομάδες αναπτύσσουν ισχυρούς κανόνες και αυστηρότερες οργανωτικές κουλτούρες ως αντίδραση σε απειλητικές για τη ζωή εμπειρίες. Ιστορικά, τα έθνη με τις σημαντικότερες απειλές ασθενειών είναι πράγματι πολιτισμικά πιο αυστηρά και, κατά συνέπεια, λιγότερο καινοτόμα στην επιστήμη και την τεχνολογία. Εν αναμονή της ενδεχόμενης ανάκαμψης από τον COVID-19, οι οργανισμοί θα πρέπει να βρουν τη σωστή ισορροπία ανάμεσα σε μια υπερβολικά σφιχτή ή χαλαρή κουλτούρα. Επομένως, εν όψη των σημαντικών αλλαγών και της ανάγκης αποτελεσματικότερης εκμετάλλευσης των διαθέσιμων πόρων, είναι οι ευέλικτες επιχειρήσεις και αυτές που θα καταφέρουν να αναπτύξουν ένα ευχάριστο και χαλαρό περιβάλλον, που τελικά θα είναι βιώσιμες. Είναι σαφές ότι καθώς η αποτελεσματική στενότητα ή χαλαρότητα του πολιτισμού ενός δεδομένου οργανισμού αλλάζει με τον COVID-19, θα υπάρξουν σχετικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πλοηγούνται σε άλλες διαστάσεις που έχουν εξεταστεί σε προηγούμενες ενότητες. Για παράδειγμα, σε πολιτισμικά σφιχτούς οργανισμούς (π.χ. νοσοκομεία, αεροπορικές εταιρείες), η δημιουργικότητα και η καινοτομία της ομάδας μπορούν να ενισχυθούν επιτρέποντας στις ομάδες να αλληλεπιδρούν ουσιαστικά, ενώ πολιτισμικά χαλαρότεροι οργανισμοί (π.χ. πανεπιστήμια) ενδέχεται να επωφεληθούν από μεγαλύτερη ανησυχία με τους κανονισμούς υγείας και ασφάλειας, ως αποτέλεσμα του COVID-19. Μεταξύ άλλων διαστάσεων της πολιτισμικής διαφοράς που είναι πολύτιμες να ληφθούν υπόψη σε σχέση με το COVID-19, είναι αξιοσημείωτο ότι όπως η έρευνα δείχνει ότι οι

μολυσματικές ασθένειες μπορούν να βοηθήσουν στην καλλιέργεια του πολιτικού συντηρητισμού και της ξενοφοβίας, είναι λογικό να προβλεφθεί ότι οι κοινωνικοπολιτισμικές διαφορές (π.χ. στον κολεκτιβισμό) βοηθούν στην εξήγηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι και οι οργανισμοί ανταποκρίθηκαν στον COVID-19.

### **1.31 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Η κατανόηση του πώς ξετυλίγονται αυτές οι απότομα αναδυόμενες αλλαγές είναι σημαντική για τους επαγγελματίες που σχεδιάζουν πορεία για να αντιμετωπίσουν (π.χ., με νέες παρεμβάσεις) τις ανάγκες ευάλωτων κατηγοριών εργαζομένων. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που ζουν μόνοι μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικές εικονικές ανάγκες και ρουτίνες εργασίας από τους υπαλλήλους που ζουν με μέλη της οικογένειας. Ακόμη, η ηγεσία σε περιβάλλον τήλε εργασίας διαφέρει από ότι σε φυσικό περιβάλλον και οι ηγέτες χρειάζεται να αποδειχθούν ικανοί να προσαρμοστούν. Απαιτείται, ακόμη, η ανάπτυξη νέων συστημάτων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ληφθούν υπόψη οι νέες ανάγκες και απαιτήσεις.



## Μελέτη Περίπτωσης – ΕΥΔΑΠ

### 1.32 Εισαγωγή

Στην περίπτωση της συγκεκριμένης εργασίας, το βασικό εμπόρευμα είναι το νερό και η ΕΥΔΑΠ (Εταιρία Υδρεύσεως και Αποχετεύσεως Πρωτεύουσας) είναι ένας ημι-δημόσιος οργανισμός με καινοτόμο πνεύμα που φροντίζει την υγεία και τις προμήθειες των κατοίκων, διαχειρίζεται και διατηρεί αυτό το δημόσιο αγαθό. Όντας ημι-δημόσια, η ΕΥΔΑΠ, είναι ένας οργανισμός του οποίου το μεγαλύτερο μέρος των αποθεμάτων κατέχεται από το κράτος και ένα μικρότερο μέρος κατέχεται από ιδιώτες. Ο πρόεδρος και ο Αναπληρωτής Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου ορίζονται από τη διοίκηση του οργανισμού. Το ίδιο θα μπορούσε να συμβεί με ορισμένα εκτελεστικά ή μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

### 1.33 Ιστορικό της ΕΥΔΑΠ

Η περιοχή της Αθήνας δεν έχει ιδιαίτερους υδάτινους πόρους. Ήδη από την Αρχαιότητα οι κάτοικοι χρησιμοποιούσαν πηγές και πηγάδια για να αντλούν νερό, ενώ το πρώτο υπόγειο υδραγωγείο κατασκευάστηκε το 540-530 π.Χ. από τον τύραννο Πεισίστρατο. Επίσης, το υδραγωγείο του Αδριανού, που φέρει το όνομα του Ρωμαίου Αυτοκράτορα που το έχτισε, χρησιμοποιούνταν για να μεταφέρει νερό από τους πρόποδες της Πάρνηθας σε μια λίμνη στον λόφο του Λυκαβηττού. Το 500 π.Χ. δίκτυα μικτής ροής που σχετίζονται με το νερό της βροχής και τα ακατέργαστα λύματα παρείχαν νερό στην Αρχαία Πόλη και συνέλεγαν ακατέργαστα λύματα από τις περιοχές της Αγοράς, του Άρειου Πάγου και της Πνύκας. Αργότερα, κατασκευάστηκαν συστήματα διοχέτευσης απορριμμάτων και σηπτικών δεξαμενών

αποστράγγισης. Στη πιο σύγχρονη εποχή, (1840), κατασκευάστηκε ένα παρόμοιο σύστημα μικτής ροής για τη συλλογή ακατέργαστων λυμάτων και το πότισμα κεντρικών περιοχών της πόλης, όπως η οδός Ανδριανού, το Θησείο και ο Κεραμεικός, χρησιμοποιώντας ένα τοπικό ρεύμα. Συστήματα ροής του ίδιου είδους χτίστηκαν επίσης κατά μήκος των κύριων οδών της πόλης, όπως η οδός Σταδίου, όπου υπήρχε επίσης ένα ρεύμα που καλύφθηκε για έργα δημόσιας υποδομής από ένα γαλλικό όμιλο, ο οποίος ανέλαβε την κατασκευή δικτύων αποχέτευσης στους δρόμους της παλιάς πόλης της Αθήνας.

Στη συνέχεια, τα χρόνια της τουρκοκρατίας κατασκευάστηκαν υδραγωγεία με πολιτιστική, εκτός της πρακτικής τους σημασίας. Μερικά από τα πιο αξιοσημείωτα ήταν τα υδραγωγεία των Χασέκι, Αγά, Γουδή, Τσακουμάνου και Μπουμπουσίστρα, τα περισσότερα από τα οποία, ωστόσο, καταστράφηκαν από τον τουρκικό στρατό το 1821.

Στα νεότερα χρόνια, καθώς η Αθήνα επεκτείνεται γεωγραφικά και πληθυσμιακά, οι ανάγκες για ύδρευση αυξάνονται. Κατά συνέπεια, το 1925, υπογράφηκε σύμβαση μεταξύ της Ελληνικής Κυβέρνησης, της Τράπεζας της Ελλάδος και μιας αμερικανικής εταιρείας, με την ονομασία Ulen and Co, μετά το όνομα του ιδρυτή της, προκειμένου να χτιστεί ένα δίκτυο ύδρευσης και να καλυφθούν οι αυξανόμενες ανάγκες νερού της πόλης. Επιπλέον, ιδρύθηκε μια νέα εταιρεία με την επωνυμία «Ελληνική Εταιρία Υδάτων Α.Ε» (ΕΕΥ) που ήταν υπεύθυνη για την κατασκευή και λειτουργία των έργων ύδρευσης της Αθήνας. Ένα από τα επιτεύγματά της ήταν το φράγμα του Μαραθώνα, το πρώτο έργο φράγματος για το πότισμα της Αθήνας που θεωρείται σημαντικό σύμβολο εκσυγχρονισμού για την Ελλάδα.

Επίσης, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα αποχέτευσης της περιοχής, ο Ιταλός G. Fandoli, το 1929 πρότεινε τη δημιουργία δύο διαφορετικών συστημάτων

απορροής, ένα για τη δυτική πλευρά της πόλης, που στην ουσία θα αποτελούνταν από τη λεκάνη του Κηφισού, και ένα από την ανατολική πλευρά της πόλης, όπου η συλλογή των απορροών θα γινόταν στον Πειραιά, στην περιοχή του Ακροκεράμου. Οι προτάσεις αυτές σε σημαντικό βαθμό υιοθετήθηκαν από την Ελληνική Εταιρία Υδάτων κατά το δεύτερο παγκόσμιο Πόλεμο και αναπτύχθηκαν τα πρώτα σχέδια.

Κατά τις δεκαετίες 1950 και 1960 το δίκτυο αποχέτευσης της Αθήνας έγινε πράξη από την κατασκευαστική εταιρεία YDREX. Ωστόσο, η ραγδαία αύξηση του πληθυσμού δημιούργησε νέες ανάγκες και το 1960 ιδρύθηκε ο Οργανισμός Αποχέτευσης της Πρωτεύουσας (ΟΑΠ), με βασική αποστολή την εξυπηρέτηση αυτών των αναγκών. Το 1963, δημιουργήθηκε ένα σχέδιο για την αποχέτευση 200.000.000 τ.μ. στην Αθήνα και ένα ξεχωριστό σχέδιο ενός συστήματος για περιοχές πέρα από την Αθήνα. Ο ΟΑΠ ολοκλήρωσε πολλά έργα δικτύου αποχέτευσης, όπως ο παράκτιος συλλέκτης κατά μήκος των ακτών του Σαρωνικού και ο συλλέκτης ακατέργαστων λυμάτων κατά μήκος του ποταμού Κηφισού.

Το 1980, οι ευθύνες του ΟΑΠ αναλήφθηκαν από έναν νέο οργανισμό για την πρόβλεψη τόσο των απαιτήσεων ύδρευσης όσο και αποχέτευσης της πρωτεύουσας της Αθήνας. Ο οργανισμός αυτός ονομάστηκε ΕΥΔΑΠ. Σύμφωνα με τον ελληνικό νόμο 1068/1980, η ΕΥΔΑΠ ιδρύθηκε με τη συγχώνευση της ΟΑΠ και της ΕΕΥ.

Η ΕΥΔΑΠ είχε διευρυμένες αρμοδιότητες, αφού ήταν αρμόδια για την ύδρευση και την αποχέτευση, και ιδιαίτερα τον καθαρισμό του νερού και την απόρριψη των βιομηχανικών και άλλων αποβλήτων στη θάλασσα. Με την πάροδο των ετών, το δίκτυο συνεχώς βελτιώνεται και επεκτείνεται, ενώ έχουν αναπτυχθεί και μικρότεροι συλλέκτες όπου την ευθύνη σύνδεσης με τα σπίτια έχει ο εκάστοτε Δήμος. Τοπικά δευτερεύοντα δίκτυα αποχέτευσης που κατασκευάζονται από τους Δήμους ανήκουν και διαχειρίζονται από την ΕΥΔΑΠ. Αξίζει να σημειωθεί ότι φράγματα, δεξαμενές,

εκτός από υδραγωγεία και αντλιοστάσια θεωρούνται ως περιουσιακά στοιχεία και βρίσκονται υπό τον έλεγχο της θυγατρικής δημόσιας εταιρείας της ΕΥΔΑΠ, η οποία ονομάζεται «ΕΥΔΑΠ ΠΑΓΙΟΝ» και είναι ιδιοκτησία του κράτους.

Τον Ιανουάριο του 2000, η ΕΥΔΑΠ εισήχθη στην Κεντρική Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Σύμφωνα με το νόμο 3556 / 04.30.2007, την Απόφαση 1/434/07.03.2007 και την Εγκύκλιο 33/2007 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, ο συνολικός αριθμός των έμμεσων δικαιωμάτων ψήφου που ελέγχεται από το Ελληνικό Δημόσιο ήταν 61,33%. Στις 20 Μαρτίου 2018, σύμφωνα με την παράγραφο 20 του Άρθρου 380 του Νόμου 4512/2018 που αντικατέστησε την παράγραφο 1 του Άρθρου 197 του Ν. 4389/2016, το Ελληνικό Δημόσιο μετέφερε 53.250.001 μετοχές (50% +1 μετοχή) στην « Ελληνική Εταιρία Συμμετοχών και Περιουσίας Α.Ε. »(Ε.Ε.ΣΥ.Π). Επίσης, η Ε.Ε.ΣΥ.Π ελέγχει έμμεσα τα δικαιώματα ψήφου 12.069.739 μετοχών (11,33%) μέσω του ΤΑΠΠΕΔ (Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας Δημοσίου). Κατά συνέπεια, το συνολικό ποσοστό των δικαιωμάτων απευθείας και όχι απευθείας ψήφου της ΕΕΣΥΠ Α.Ε. είναι 61,33% ενώ το Ελληνικό Δημόσιο ελέγχει το 100% της ΕΕΣΥΠ Α.Ε.

Στην περίπτωση των νησιών, όπου απαιτείται και η αφαλάτωση του νερού αφού υπάρχει λειψυδρία, αρμόδια είναι μια θυγατρική εταιρία της ΕΥΔΑΠ, η «ΕΥΔΑΠ Νήσων».

Η ΕΥΔΑΠ είναι μια σύγχρονη επιχείρηση, διαθέτει εξοπλισμό νέας τεχνολογίας και είναι ικανή να ελέγχει και να εντοπίζει άμεσα οποιαδήποτε ζημιά, ενώ διαθέτει έμπειρο και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό. Η καινοτομία είναι το πνεύμα της εταιρείας που καλλιεργείται στο μυαλό και τις δραστηριότητες του προσωπικού. Αυτό το πνεύμα κάνει την ΕΥΔΑΠ έναν μοναδικό και αξιόπιστο οργανισμό που προστατεύει τον σημαντικότερο πόρο του, δηλαδή το νερό, ως κοινό αγαθό.

Η καινοτομία και η τεχνολογία χαρακτηρίζουν τα συστήματα ασφαλείας και ελέγχου ποιότητας, τα αντιπλημμυρικά συστήματα, τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας λυμάτων και γενικότερα τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές της επιχείρησης. Μερικά από τα πιο σημαντικά έργα υποδομής είναι τα εργοστάσια επεξεργασίας λυμάτων στη Μεταμόρφωση και τη Ψυττάλλεια, όπου τα λύματα υποβάλλονται σε επεξεργασία και απελευθερώνονται πίσω στο περιβάλλον. Υπάρχει ένας συμπληρωματικός κύριος υποδοχέας αποχέτευσης, ένα δίκτυο αποχέτευσης που ξεκινά από την περιοχή Ρέντη και τερματίζει στον Ακροκεράμο, Επιπλέον, υπάρχουν οι αποχετεύσεις του Θριάσιου πεδίου και του Κέντρου Έρευνας και Ανάπτυξης Υγειονομικής Μηχανικής στην περιοχή Μεταμόρφωση Επιπλέον, άλλες σημαντικές δεξαμενές αποθήκευσης νερού είναι το φράγμα του Μαραθώνα και η δεξαμενή με ύψος 54m και χωρητικότητα νερού 43mil. m<sup>3</sup> και η Υλική, της οποίας το νερό μεταφέρεται στη δεξαμενή του Μαραθώνα μέσω του υδραγωγείου.

Για να διασφαλιστεί ότι το πόσιμο νερό είναι ασφαλές και καθαρό, ακολουθούν ορισμένα στάδια καθαρισμού. Εδώ είναι τα πιο συνηθισμένα πέντε στάδια.

- Εγκαταστάσεις επεξεργασίας νερού: Πρώτα απ' όλα, το νερό συλλέγεται στα φράγματα Μαραθώνιο, Μόρνο και Εύηνο και δεξαμενές και στο Υδραγωγείο Υλική, τα οποία είναι οι κύριοι προμηθευτές της περιοχής της Αττικής.
- Κροκίδωση: Δεύτερον, το νερό απολυμαίνεται με χλώριο σε εγκαταστάσεις επεξεργασίας νερού (στις περιοχές Γαλάτσι, Αχαρνών, Πολυδένδρι, Ασπρόπυργος). Η κροκίδωση είναι μια μέθοδος καθαρισμού του νερού με τη χρήση θεικού αργιλίου, το οποίο «προσελκύει» τα ακάθαρτα σωματίδια.
- Ιζηματοποίηση: μέσω της ιζηματοποίησης, τα μεγαλύτερα σωματίδια αποτελούνται από αιωρούμενες ακαθαρσίες που καθιζάνουν στον πυθμένα του δοχείου εξασφαλίζοντας καθαρότητα νερού κατά 80%.

- Φιλτράρισμα: Τα ελαφρύτερα ανεπιθύμητα σωματίδια που δεν έχουν βυθιστεί (20%) φιλτράρονται με φίλτρα άμμου.

- Μετα χλωρίωση: Εάν οι χημικοί ή οι ειδικοί διαπιστώσουν ότι η προχλωρίωση του νερού δεν επαρκεί, θα πρέπει να προστεθεί περισσότερο χλώριο για να απελευθερωθούν τα ανεπιθύμητα στοιχεία από το νερό. Πλέον το νερό είναι έτοιμο προς κατανάλωση.

Ωστόσο, «ο κύκλος του νερού» δεν ολοκληρώνεται με την κατανάλωση. Μετά τη χρήση καθαρού νερού σε καθημερινές δραστηριότητες, το νερό πρέπει να καθαριστεί και πάλι από απορρίμματα, μικροοργανισμούς και ανεπιθύμητα συστατικά που αντλούνται στο δίκτυο αποχέτευσης, σε μονάδες επεξεργασίας λυμάτων στη Μεταμόρφωση, στην Ψυταλία και στο Θριάσιο (. Τα στάδια επεξεργασίας λυμάτων είναι τα ακόλουθα:

- Η προεπεξεργασία λυμάτων (βαριά στερεά, άμμος κ.λπ. αφαιρούνται) και στη συνέχεια μεταφέρεται μέσω υποβρύχιων αγωγών στην Ψυταλία.

- Πρωτογενής καθίζηση απορριμμάτων κάρτερ (διαχωρισμένα στερεά και υγρά συστατικά)

- Βιολογική επεξεργασία, όπως ένα σύστημα ενεργοποιημένης ιλύος που αφαιρεί το οργανικό φορτίο και μειώνει το άζωτο

- Προηγμένη δευτερογενής καθίζηση που συλλέγει ενεργή λάσπη

- Χλωρίωση

- Επεξεργασία της ενεργοποιημένης ιλύος που περιλαμβάνει πέψη, αφυδάτωση και θερμική ξήρανση της ιλύος

- Αφυδατωμένη λάσπη

Μετά την επεξεργασία των λυμάτων, το καθαρισμένο νερό απολυμαίνεται με χλώριο και μεταφέρεται στον ποταμό Κηφισό, μέσω ατμού και τελικά απελευθερώνεται στον

Σαρωνικό Κόλπο. Όλα τα παραπάνω γίνονται εφικτά μέσω της χρήσης καινοτόμων μεθόδων από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της ΕΥΔΑΠ.

### **1.34 Τομέας Έρευνας και Ανάπτυξης της ΕΥΔΑΠ**

Το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης (E&A) είναι ο πιο σημαντικός τομέας μιας εταιρείας. Πρόκειται για τον φορέα της καινοτομίας, όσον αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία, αλλά και τις εσωτερικές διαδικασίες και πρακτικές. Το τμήμα E&A είναι αρμόδιο για την εύρεση νέων πιο αποτελεσματικών μεθόδων αλλά και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο Frascati και τη θεωρία του Freeman (1974), η E&A είναι *«το δημιουργικό και συστηματικό έργο που αναλαμβάνεται για την ανάπτυξη γνώσεων, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης της ανθρωπότητας, του πολιτισμού και της κοινωνίας και για την εφεύρεση νέων εφαρμογών της αποκτηθείσας γνώσης»*. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο Frascati, η E & A έχει τρεις δραστηριότητες:

**Βασική δραστηριότητα:** Πρόκειται για πειραματικό ή θεωρητικό έργο, με στόχο την απόκτηση περισσότερων γνώσεων σχετικά με παρατηρήσιμα και θεμελιώδη χαρακτηριστικά των γεγονότων. Για το λόγο αυτό δεν είναι απαραίτητη η χρήση του με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο ή για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό.

**Εφαρμοσμένη έρευνα:** μέσω της εφαρμοσμένης έρευνας πλέον αποκτάται γνώση η οποία θα χρησιμοποιηθεί για συγκεκριμένο σκοπό.

**Πειραματική ανάπτυξη:** η δραστηριότητα αυτή συνδέεται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη με την πράξη, αφού συνδυάζει τη γνώση που αποκτήθηκε μέσω των δύο προηγούμενων δραστηριοτήτων και αναπτύσσει ένα προϊόντα / υπηρεσίες και διαδικασίες ή βελτιώνει τις υπάρχουσες. Δεδομένων των παραπάνω, τα έξοδα E&A θεωρούνται επενδύσεις, όχι δαπάνες.

Επιπλέον, η σημασία που δίνεται στο τμήμα E&A και οι επενδύσεις σε αυτό χαρακτηρίζουν τις εταιρίες ως ηγέτες ή ακόλουθους τεχνολογίας. Οι ηγέτες δίνουν μεγάλη σημασία στο τμήμα E&A και βασίζονται σε αυτό για την ανάπτυξή τους. Πρόκειται για τους πρωτοπόρους κάθε κλάδου που οδηγούν την επιχειρηματική καινοτομία, έχουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και περισσότερα κέρδη. Από την άλλη, οι ακόλουθοι, χρησιμοποιούν την ήδη δοκιμασμένη τεχνολογία. Η εσωτερική E&A είναι απαραίτητη για τους ακόλουθους της τεχνολογίας, διότι οδηγεί σε καινοτομία. Οι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη τα αποτελέσματα των ερευνών και τα χρησιμοποιούν τόσο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και μεθόδων παραγωγής, όσο και για την επίλυση προβλημάτων ή τη βελτίωση διαδικασιών. Επομένως, ένα επιτυχημένο τμήμα E & A καταφέρνει να καταναείμει αποτελεσματικά οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους στην εταιρεία προκειμένου να ανακαλύψει και να αναπτύξει προηγμένη τεχνολογία και αποτελεσματικά προϊόντα.

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα E&A έχουν διάφορες αρμοδιότητες και ειδικότητες. Πρόκειται για επιστημονικό προσωπικό, για ερευνητές και μηχανικούς οι οποίοι έχουν υψηλό επίπεδο κατάρτισης και αναπτύσσουν νέες ιδέες. Στη συνέχεια, για την δοκιμή και υλοποίηση χρησιμοποιούνται τεχνικοί, υπάλληλοι γραφείου και άτομα άλλων ειδικοτήτων.

Η ΕΥΔΑΠ διαχειρίζεται ένα βασικό αγαθό, το νερό, το οποίο βρίσκεται ελεύθερο στη φύση και είναι απαραίτητη για την επιβίωση των ανθρώπων. Για το λόγο αυτό έχει διττό χαρακτήρα και αποτελεί ιδιωτική επιχείρηση δημόσιου χαρακτήρα. Η E&A διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εταιρία, διότι η εύρεση νέων μεθόδων επεξεργασίας νερού και λυμάτων και οι βελτιωμένοι τρόποι εξυπηρέτησης των πολιτών βελτιώνουν τη φήμη της. Η ΕΥΔΑΠ πέτυχε να μετατρέψει το νερό της



πρωτεύουσας στη βέλτιστη δυνατή ποιότητα και καθαρότητα σε σύγκριση με το νερό σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Το τμήμα E&A της ΕΥΔΑΠ ιδρύθηκε το 2011 και βασική αρμοδιότητά του είναι η συνεχής βελτίωση του νερού, ενός αγαθού που είναι απαραίτητο για την επιβίωση των ανθρώπων. Επίσης, απαιτείται η εύρεση συνεχώς νέων πιο ποιοτικών τρόπων εξυπηρέτησης των πελατών. Συνεπώς, η ΕΥΔΑΠ αποτελεί μια επιχείρηση πρωτοπόρο, όσον αφορά την καινοτομία. Τα αρχεία έρευνας που περιέχουν το έργο των επιστημόνων διατηρούνται σε ψηφιακές μορφές προσβάσιμες στο προσωπικό της εταιρείας. Αυτή η γνώση αποτελεί πολύτιμο θησαυρό και ταυτόχρονα κληρονομιά της Εταιρείας.

Οι εργαζόμενοι στα τμήματα E&A της ΕΥΔΑΠ ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους, είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι επαγγελματίες και επιστήμονες διάφορων ειδικοτήτων. Η χρηματοδότηση της έρευνας προέρχεται από την ΕΕ (Προγράμματα 2020, ΕΣΠΑ, Erasmus+, Life κ.λπ.), δημόσια χρηματοδότηση, αυτοχρηματοδότηση και κονδύλια από το Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης της Αττικής. Η ΕΥΔΑΠ προσπαθεί να μειώσει το λειτουργικό κόστος μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας, όπως με την αυτοματοποίηση διαδικασιών κ.λπ. και προστασία του περιβάλλοντος μέσω χαμηλών εκπομπών ενέργειας με τη χρήση νέας τεχνολογίας

Το ακαδημαϊκό προφίλ της ΕΥΔΑΠ θα πρέπει επίσης να επισημανθεί, καθώς η Εταιρεία συμμετέχει σε μια μεγάλη ποικιλία προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης που σχετίζονται με καινοτόμες τεχνικές μεθόδους για τμήματα νερού και λυμάτων. Στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση συνεργάζεται με πανεπιστήμια, επιστημονικά κέντρα και οργανισμούς, αλλά και ιδιωτικές επιχειρήσεις όπως διάφορα εργαστήρια, καθώς και χημικές και φαρμακευτικές βιομηχανίες.

Συνοψίζοντας, το τμήμα E & A της ΕΥΔΑΠ διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στην ποιότητα του νερού και των υπηρεσιών και έχει ενισχύσει την επωνυμία της. Ο ρόλος του τμήματος E & A υποστηρίζεται από ερευνητικά και μικροβιολογικά εργαστήρια. Επίσης, τα εργοστάσια επεξεργασίας νερού και λυμάτων εφαρμόζουν τις καινοτόμες μεθόδους, διαδικασίες και κατευθύνσεις E & A στον τομέα του νερού και των λυμάτων.

### **1.35 Ανάλυση SWOT της ΕΥΔΑΠ**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό σχέδιο που προσδιορίζει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με μια επιχείρηση πριν από τη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη των στόχων. Οι απειλές, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και τα δυνατά σημεία υπολογίζονται προκειμένου η επιχείρηση να αντιμετωπίσει απειλές, να ξεπεράσει τις αδυναμίες, να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και στο τέλος να εφαρμόσει τα καινοτόμα σχέδιά της. Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μια ανάλυση SWOT ώστε να αξιολογηθούν οι συνθήκες που θα συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων της ΕΥΔΑΠ με αναφορά στα καινοτόμα σχέδιά της.

Η ΕΥΔΑΠ είναι ένας οργανισμός που υποστηρίζει την καινοτομία, ενώ έχει κοινωνικό προφίλ. Οι στόχοι της επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Ευημερία των πολιτών
- ✓ Παροχή και συνεχής βελτίωση των συνθηκών υγιεινής
- ✓ Εξυπηρέτηση πελατών
- ✓ Ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης και εμπλουτισμός του υδροφόρου ορίζοντα
- ✓ Διατήρηση αρχείων

- ✓ Διατήρηση τεχνογνωσίας
- ✓ Διάχυση της γνώσης και πειραματισμός μέσω της δια βίου εκπαίδευσης.
- ✓ Αναβαθμισμένη τεχνολογία και ειδικό λογισμικό για τη βελτίωση της οργανωτικής και λειτουργικής δομής.
- ✓ Ανάπτυξη δικτύου
- ✓ Βελτίωση υποδομών

### **1.35.1 Δυνάμεις**

Η ΕΥΔΑΠ ελέγχει πλήρως ένα βασικό προϊόν, δηλαδή το νερό.

Είναι ένας μοναδικός προμηθευτής (μονοπωλιακός ανταγωνισμός) με αποτέλεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πρόκειται για μια κερδοφόρα επιχείρηση. Το 2017 τα κέρδη αυξήθηκαν κατά 80,70%. Πιο συγκεκριμένα, το 2017 τα κέρδη ήταν 43,50 εκ. ευρώ έναντι 24,10 εκατ. ευρώ το 2016.

Έχει μια κοινωνική κουλτούρα που βασίζεται στον προσανατολισμό στον πελάτη. (οικονομική υποστήριξη, όπως χαμηλότερα τιμολόγια για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και συμφωνημένους διακανονισμούς πληρωμών, καθώς και διευκολύνσεις ατόμων με αναπηρία, π.χ. τιμολόγηση με τη μέθοδο Braille

Παρέχει σύγχρονες και καλώς εξοπλισμένες εγκαταστάσεις.

Καλά εξοπλισμένο τμήμα E & A και εργαστήρια.

Τεχνολογία αιχμής (ψηφιακή επιστήμη)

Η φιλική και φιλόξενη εξυπηρέτηση πελατών και το προσωπικό έχουν φιλόξενη στάση. Επίσης, το προσωπικό είναι εξειδικευμένο και αποτελεσματικό.

Η επωνυμία της αποτελεί εγγύηση για ποιοτικό νερό.

Είναι φιλική προς το περιβάλλον με τη χρήση οικολογικής τεχνολογίας και μεθόδων φιλικών προς το περιβάλλον (τεχνικές χαμηλών εκπομπών άνθρακα για την ανάκτηση χαμένων υλικών από λύματα, ρομπότ για ποιότητα νερού, χαρτί ανακύκλωσης ή πωλημένο ανακυκλωμένο χαρτί). Διοργανώνει προγράμματα περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, όπως η μασκότ «Σταγονούλης» για νεότερες γενιές.

Χρησιμοποιεί καινοτόμες μεθόδους για τη θερμική ξήρανση λάσπης που οδηγεί σε ηλεκτρική ενέργεια και θερμική παραγωγή. Η ΕΥΔΑΠ πωλεί την παραγόμενη ενέργεια στην συνέχεια.

Διαθέτει και διαχειρίζεται τον υπαίθριο κινηματογράφο, το θέατρο, τις ομάδες χορού κ.λπ. της Δεξαμενής, το οποίο είναι ελκυστικό για όσους ασχολούνται με την τέχνη.

Έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Για παράδειγμα, οργανώνει αιμοδοσίες στο Ιπποκράτειο Νοσοκομείο.

### ***1.35.2 Αδυναμίες***

Η γραφειοκρατία προκαλεί καθυστερήσεις στην υλοποίηση καινοτόμων έργων.

Υπάρχει έλλειψη συνεργασίας μεταξύ Διευθυντών και προσωπικού.

Υπάρχει έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις καινοτόμες δραστηριότητες της ΕΥΔΑΠ.

Υπάρχει έλλειψη προσωπικού.

### ***1.35.3 Ευκαιρίες***

Η συνεργασία με ιδρύματα, πανεπιστήμια δημιουργεί ευκαιρίες για χρηματοδότηση και ανάπτυξη.

Οικονομικοί πόροι μέσω χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

Τα βραβεία και οι έπαινοι ενισχύουν την επωνυμία της.

#### **1.35.4 Απειλές**

Λειψυδρία

Παγκόσμια κλιματική αλλαγή (ακραίες καιρικές συνθήκες).

Νομικά ζητήματα που σχετίζονται με αξίωση αποζημίωσης ή αναδρομικές πληρωμές.

Η απειλή της ιδιωτικοποίησης και, ως αποτέλεσμα, η αύξηση των ποσοστών νερού και η υποβάθμιση της ποιότητας των υδάτων που ακολουθεί τη μείωση του λειτουργικού και κατασκευαστικού κόστους.

#### **1.36 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Η ΕΥΔΑΠ έχει πολλά πλεονεκτήματα και ευκαιρίες που ξεπερνούν τις αδυναμίες και τις απειλές της. Επομένως, μπορεί να υλοποιήσει τους στόχους του και να συμβάλει στην κοινωνική πρόνοια.

## Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε μια ποσοτική περιγραφική προσέγγιση που ισχύει για τη μελέτη περίπτωσης της ΕΥΔΑΠ. Ο ερευνητής επέλεξε να πραγματοποιήσει ποσοτική έρευνα, καθώς είναι η καταλληλότερη για μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, είναι λιγότερο χρονοβόρα και τα αποτελέσματα της ανάλυσης είναι πιο αξιόπιστα. Είναι μια έρευνα που στοχεύει στην απάντηση ερευνητικών ερωτήσεων στο εργασιακό περιβάλλον της ΕΥΔΑΠ.

Η ΕΥΔΑΠ είναι ένας οργανισμός με καινοτόμο πνεύμα που, ωστόσο, δεν είναι γνωστός. Κατά συνέπεια, η παρούσα εργασία, στοχεύει στην ενδυνάμωση μιας νέας κοινωνικής κουλτούρας και στη συμβολή σε μια καινοτόμο εικόνα για την ΕΥΔΑΠ να αναδυθεί και να γίνει γνωστή στο ευρύ κοινό. Πρόκειται για έναν ημι-δημόσιο οργανισμό με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που σχετίζεται με το μοναδικό προϊόν με το οποίο προμηθεύει την αγορά. Έτσι, θεωρείται ο βασιλιάς του μονοπωλίου. Παρ'όλα αυτά, είναι ένας καινοτόμος ηγέτης στην αγορά των υδάτων και των λυμάτων, έτσι πολλές άλλες εταιρείες αντιγράφουν τις πρακτικές της.

### **1.37 Ερευνητικός Σχεδιασμός**

#### *1.37.1 Δείγμα της Έρευνας*

Η πρωτογενής ποσοτική έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Όσον αφορά το δείγμα της έρευνας αυτό αποτελείται από εργαζομένους στην ΕΥΔΑΠ.

Για την συλλογή του απαιτούμενου αριθμού συμμετεχόντων επιλέχθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας, σε συνδυασμό με τη δειγματοληψία χιονοστιβάδας.

Πιο συγκεκριμένα, αρχικά στάλθηκε ένα ηλεκτρονικό μήνυμα στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΥΔΑΠ, όπου ζητήθηκε η συμβολή στην έρευνας, αφού έγινε αναφορά τόσο στον ακαδημαϊκό της χαρακτήρα, όσο και στους στόχους της. Στη συνέχεια, ζητήθηκε να προωθηθεί το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο σε εργαζομένους, διαφόρων ειδικοτήτων, οι οποίοι με τη σειρά τους να το προωθούν σε άλλους. Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα Ιουλίου – Αυγούστου 2021 και συγκεντρώθηκαν 120 κατάλληλα για επεξεργασία ερωτηματολόγια.

### ***1.37.2 Ερευνητικά Εργαλεία***

Τα ποσοτικά δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα ερευνητικό εργαλείο εύκολο στη χρήση, ενώ η έρευνα πεδίου αποτελεί έναν αντικειμενικό τρόπο να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις της κλίμακας Likert διότι με αυτό τον τρόπο είναι πιο εύκολο να κωδικοποιηθούν οι απαντήσεις και να αναλυθούν. Επίσης, οι κλειστού τύπου ερωτήσεις δεν αφήνουν περιθώρια υποκειμενικότητας, όσον αφορά την ερμηνεία τους από το μελετητή. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με τρόπο που να είναι κατανοητό και εύκολο στη χρήση, να μην κουράζει τους συμμετέχοντες και να δίνει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, οι ερωτήσεις χωρίστηκαν σε ομάδες, ώστε να είναι πιο ευκρινές το τί κάθε φορά διερευνάται. Μάλιστα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ορθότητά του, το ερωτηματολόγιο δόθηκε προς συμπλήρωση πιλοτικά σε 10 άτομα του οικείου περιβάλλοντος του συγγραφέα. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο παράρτημα.

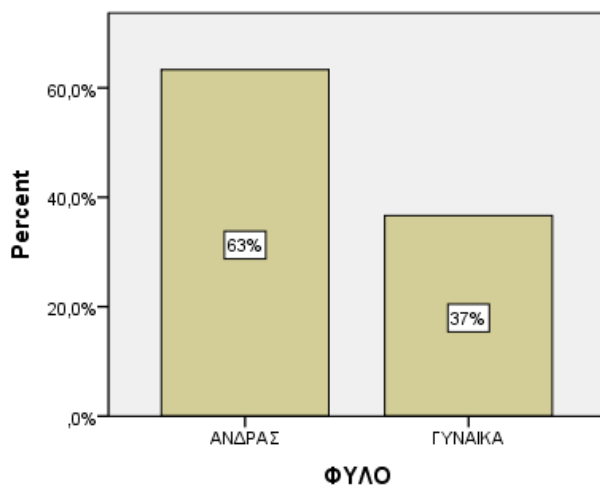
### 1.38 Ανάλυση – Αποτελέσματα

Ακολουθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης της πρωτογενούς έρευνας που διενεργήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων σε 120 εργαζομένους στην ΕΥΔΑΠ. Η ανάλυση παρουσιάζεται σύμφωνα με την ομαδοποίηση των ερωτήσεων, όπως αυτή παρουσιάζεται στο ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν στις εξής κατηγορίες:

- Ερωτήσεις δημογραφικού ενδιαφέροντος
- Ερωτήσεις σχετικά με τη διερεύνηση της ανάγκης για αλλαγή
- Ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής
- Ερωτήσεις σχετικά με την αντίσταση στην αλλαγή
- Ερωτήσεις σχετικά με τους τρόπους να ξεπεραστούν εμπόδια / προκλήσεις
- Ερωτήσεις σχετικά με τα αποτελέσματα της αλλαγής

#### Δημογραφικά στοιχεία

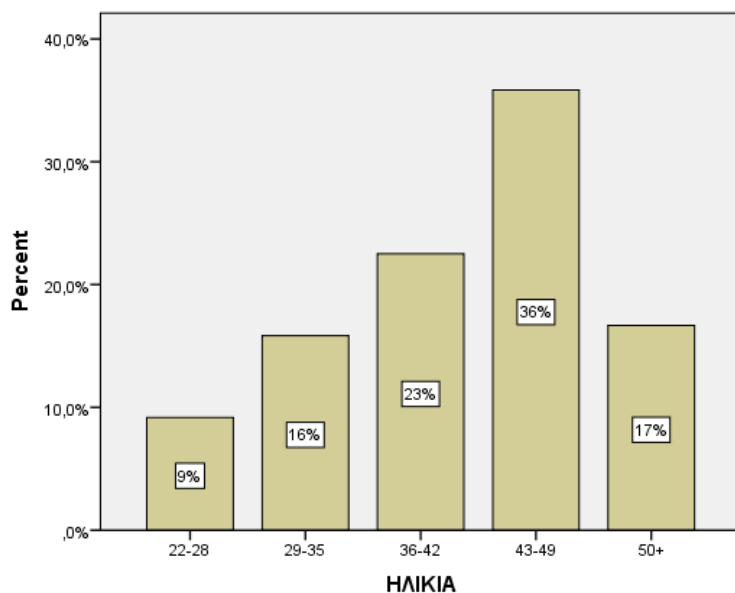
Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, αρχικά ρωτήθηκε το φύλο των συμμετεχόντων και σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 63% ήταν άνδρες και το 37% γυναίκες. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 1: το φύλο του δείγματος

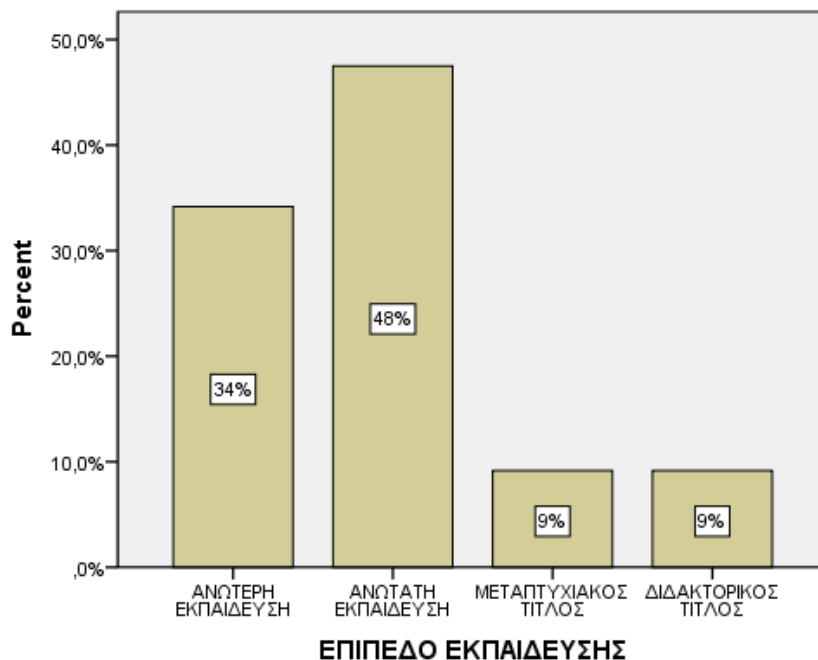
Στη συνέχεια, όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων, η πλειοψηφία (39%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 43-49 ετών. Στη συνέχεια, το 23% ανήκει στην ομάδα 36-42 ετών, το 17% ήταν άνω των 50 ετών, ενώ το 9% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 22-28 ετών. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.





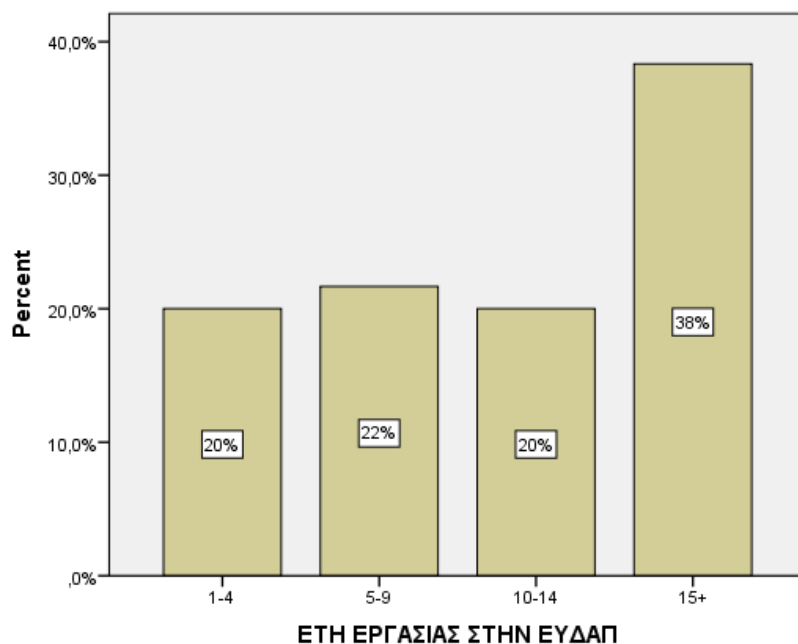
Διάγραμμα 2: η ηλικία του δείγματος

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το επίπεδο εκπαίδευσης. το 48% έχουν ολοκληρώσει την ανώτατη εκπαίδευση, ενώ το 34% είναι πτυχιούχοι ανώτερης εκπαίδευσης. 9% των συμμετεχόντων κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο και επίσης 9% κατέχουν διδακτορικό τίτλο. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



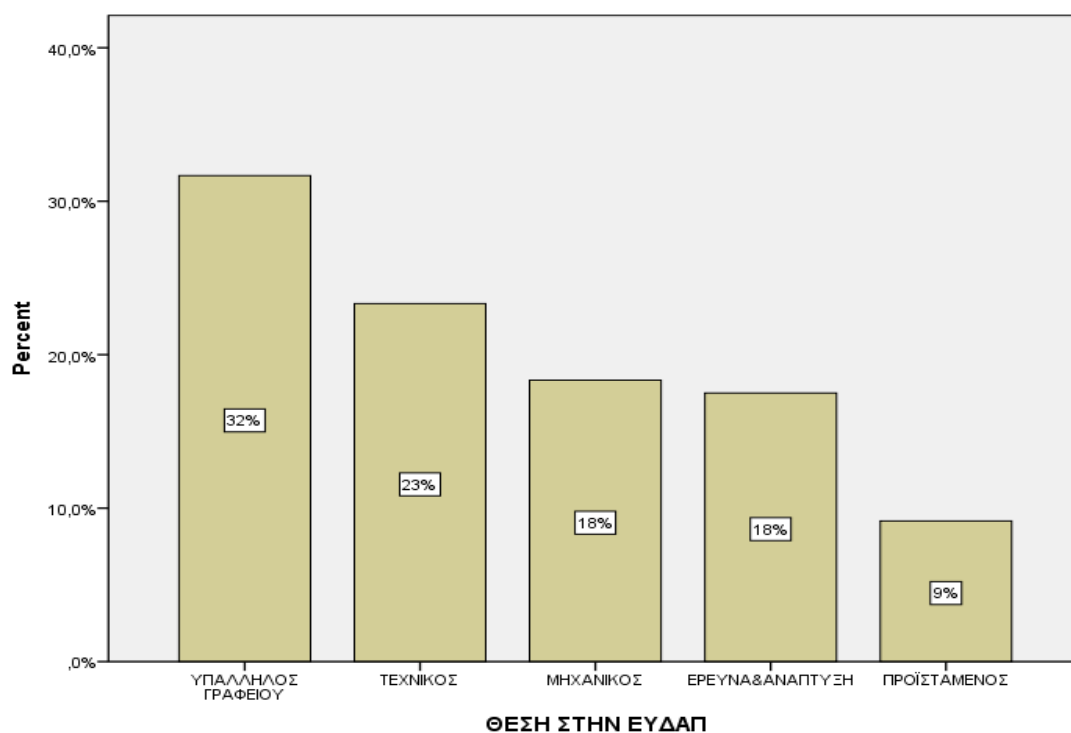
Διάγραμμα 3: το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος

Όσον αφορά τα έτη εργασίας στην υπηρεσία, οι περισσότεροι εργάζονται πάνω από δεκαπέντε έτη (38%). Επίσης, το 22% εργάζεται 5-9 έτη στην ΕΥΔΑΠ, το 20% 10-14 έτη και ακόμη ένα 20% 1-4 έτη. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 4: έτη εργασίας στην ΕΥΔΑΠ

Τέλος, όσον αφορά τη θέση εργασίας, η πλειοψηφία είναι υπάλληλοι γραφείου (32%), ενώ 23% των συμμετεχόντων εργάζονται ως τεχνικοί, 18% ως μηχανικοί, επίσης 18% εργάζονται στην έρευνα και ανάπτυξη και τέλος, σε ποσοστό 9% είναι προϊστάμενοι. Τα αποτελέσματα αυτά απεικονίζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 5: Θέση στην ΕΥΔΑΠ

### Ερωτήσεις σχετικά με τη διερεύνηση της ανάγκης για αλλαγή

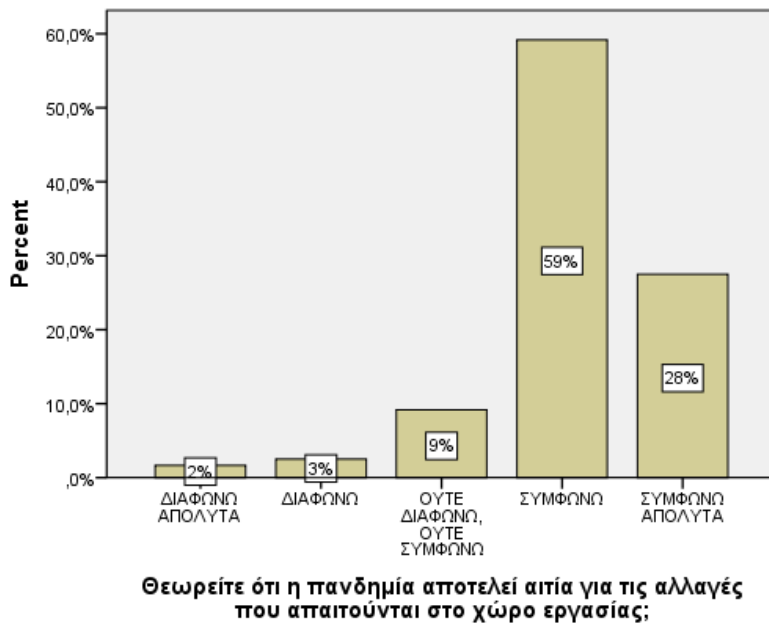
Οι πρώτες δύο ερωτήσεις αναφέρονται στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η πανδημία του COVID19 αποτελεί ανάγκη για αλλαγή. Αρχικά, παρουσιάζονται οι περιγραφικές στατιστικές.

*Πίνακας 1: Περιγραφικές στατιστικές ερωτήσεων σχετικά με τη διερεύνηση της ανάγκης για αλλαγή*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Θεωρείτε ότι η πανδημία αποτελεί αιτία για τις αλλαγές που απαιτούνται στο χώρο εργασίας;	120	1,00	5,00	4,0833	,78412
Επηρέασε η πανδημία τον τρόπο εργασίας σας, αρνητικά;	120	2,00	5,00	3,7917	,96924
Valid N (listwise)	120				

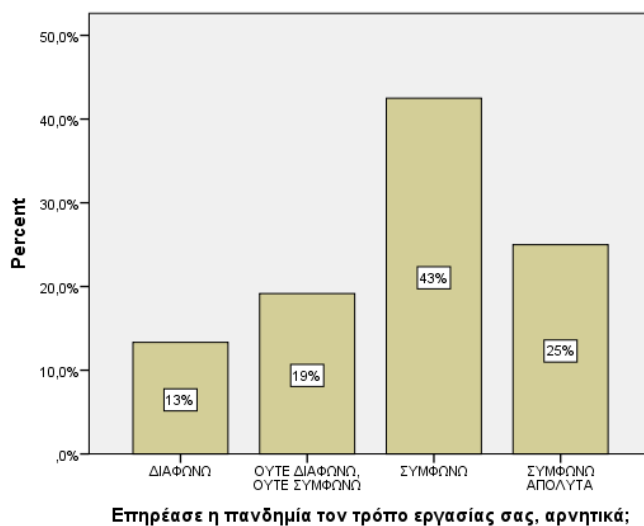
Σύμφωνα με τις απαντήσεις, φαίνεται ότι σε σημαντικό βαθμό οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η πανδημία αποτελεί αιτία για τις αλλαγές που απαιτούνται στο χώρο εργασίας, ενώ σε μικρότερο βαθμό συμφωνούν ότι η πανδημία επηρέασε τον τρόπο εργασίας τους. Παρακάτω φαίνονται αναλυτικά οι απαντήσεις.

Αρχικά, όσον αφορά την ερώτηση: «Θεωρείτε ότι η πανδημία αποτελεί αιτία για τις αλλαγές που απαιτούνται στο χώρο εργασίας;», η πλειοψηφία απάντησε ότι συμφωνεί (59%) ή «συμφωνεί απόλυτα» (28%). 9% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι «ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», ενώ μόνο 5% δήλωσαν ότι «διαφωνούν» ή διαφωνούν απόλυτα». Τα αποτελέσματα φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 6: Απαντήσεις στην ερώτηση: Θεωρείτε ότι η πανδημία αποτελεί αιτία για τις αλλαγές που απαιτούνται στο χώρο εργασίας;

Όσον αφορά τις απαντήσεις στην ερώτηση: «επηρέασε η πανδημία τον τρόπο εργασίας σας, αρνητικά» το 43% απάντησε ότι «συμφωνεί» και το 25% ότι «συμφωνεί απόλυτα». Σημαντικό ήταν και το ποσοστό όσων απάντησαν ουδέτερα (19%), ενώ το 13% διαφώνησε. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 7: Απαντήσεις στην ερώτηση: Επηρέασε η πανδημία τον τρόπο εργασίας σας, αρνητικά;

Φαίνεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων συνειδητοποιεί την ανάγκη αλλαγής εξαιτίας της πανδημίας, αφού αυτή επηρέασε τον τρόπο εργασίας τους, αρνητικά.

#### Ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής

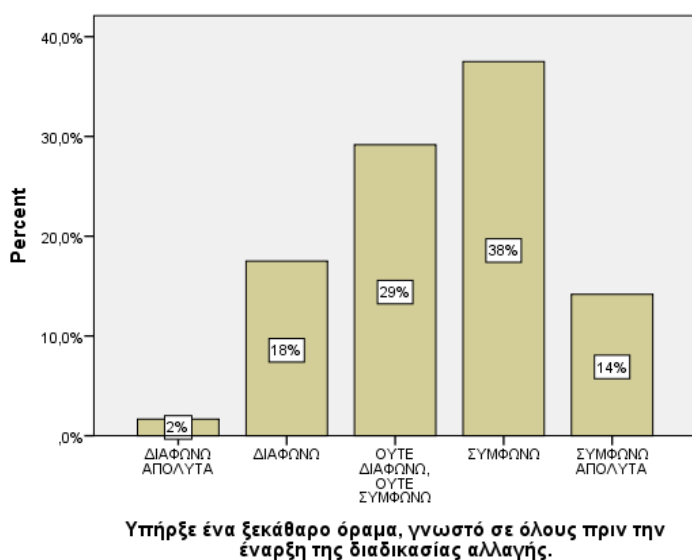
Ακολούθησαν ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής. Αρχικά, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά αυτής της ομάδας ερωτήσεων.

*Πίνακας 2: περιγραφικές στατιστικές ερωτήσεων σχετικά με τη διαδικασία αλλαγής*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Υπήρξε ένα ξεκάθαρο όραμα, γνωστό σε όλους πριν την έναρξη της διαδικασίας αλλαγής.	120	1,00	5,00	3,4500	,99452
Υπήρξε μια ξεκάθαρη διαδικασία, γνωστή σε όλους πριν την έναρξη της αλλαγής.	120	2,00	5,00	3,5083	,83006
Υπήρξε εκπαίδευση πριν τη διαδικασία αλλαγής στα νέα δεδομένα και τρόπους εργασίας;	120	2,00	4,00	2,5667	,70691
Υπήρξε ένα πλάνο ώστε να αντιμετωπιστούν τα πιθανά εμπόδια που εμφανίστηκαν κατά τη διαδικασία αλλαγής;	120	2,00	4,00	2,4417	,78640
Ορίστηκαν υπεύθυνοι αλλαγής ώστε να γνωρίζετε σε ποιον να απευθυνθείτε;	120	3,00	5,00	4,2167	,58242
Συμμετείχατε ενεργά στην αλλαγή;	120	2,00	5,00	3,0000	1,04520
Valid N (listwise)	120				

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι περισσότεροι συμφώνησαν ότι ορίστηκαν υπεύθυνοι αλλαγής, ενώ οι μέσοι όροι στις απαντήσεις στις υπόλοιπες ερωτήσεις κυμαίνονται από 2,44 έως 3,51, γεγονός που φανερώνει ότι η διαδικασία της αλλαγής δεν ήταν η βέλτιστη. Η διαδικασία και το όραμα ήταν σχετικά ξεκάθαρα άλλα όχι από όλους, ενώ όσο αφορά την εκπαίδευση και το πλάνο αντιμετώπισης πιθανών εμποδίων, φαίνεται ότι δεν υπήρχαν στον επιθυμητό βαθμό. Τέλος, και η συμμετοχή των εργαζομένων δεν ήταν καθολική. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα σε κάθε ερώτηση παρουσιάζονται παρακάτω.

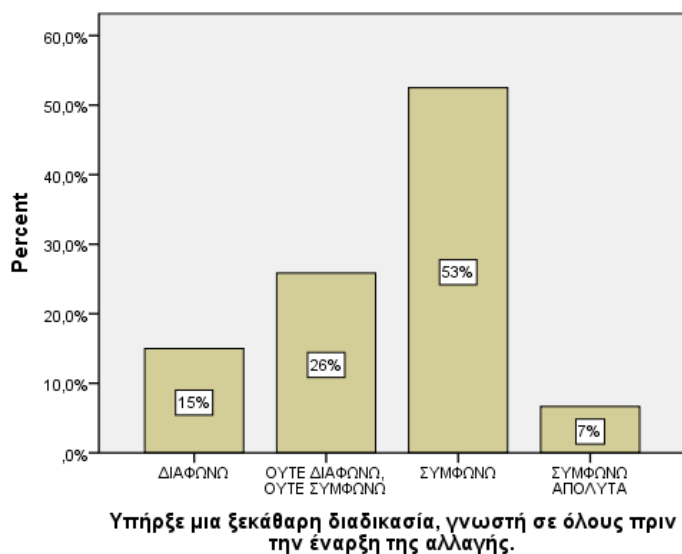
Η πρώτη ερώτηση της ομάδας αυτής είναι η εξής: «Υπήρξε ένα ξεκάθαρο όραμα, γνωστό σε όλους πριν την έναρξη της διαδικασίας αλλαγής». Οι απαντήσεις είναι διφορούμενες. Η πλειοψηφία απάντησε ότι συμφωνεί (38%) ή συμφωνεί απόλυτα (14%). Πρόκειται για μια οριακή πλειοψηφία, αφού από την άλλη, το 29% απάντησε ουδέτερα και το 20% διαφώνησε ή διαφώνησε πλήρως. Οπότε φαίνεται ότι το όραμα, ακόμη κι αν υπήρχε δεν επικοινωνήθηκε αποτελεσματικά σε όλους. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο επόμενο διάγραμμα.



*Διάγραμμα 8: Απαντήσεις στην ερώτηση: Υπήρξε ένα ξεκάθαρο όραμα, γνωστό σε όλους πριν την έναρξη της διαδικασίας αλλαγής*

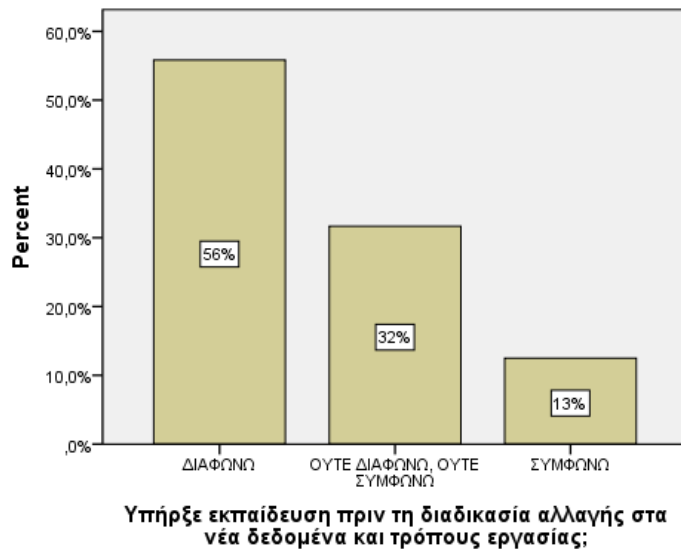
Ακολουθούν οι απαντήσεις στην ερώτηση: «Υπήρξε μια ξεκάθαρη διαδικασία, γνωστή σε όλους πριν την έναρξη της αλλαγής». Στην ερώτηση αυτή το 60% των συμμετεχόντων «συμφωνεί» ή «συμφωνεί απόλυτα», ενώ το 26% απάντησε ουδέτερα και το 15% «διαφωνεί». Οι απαντήσεις και στην ερώτηση αυτή φανερώνουν ότι η

διαδικασία της αλλαγής δεν ήταν ξεκάθαρη σε όλους, κάτι που μπορεί να έχει επιπτώσεις στην επιτυχημένη εφαρμογή της. Τα αποτελέσματα φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 9: Απαντήσεις στην ερώτηση: Υπήρξε μια ξεκάθαρη διαδικασία, γνωστή σε όλους πριν την έναρξη της αλλαγής

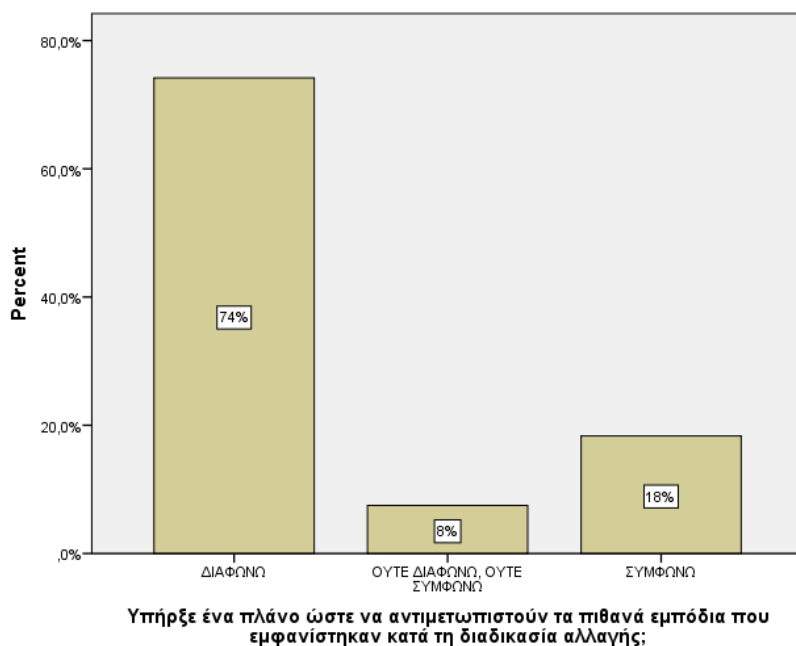
Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στο εάν «υπήρξε εκπαίδευση πριν τη διαδικασία αλλαγής στα νέα δεδομένα και τρόπους εργασίας». Εδώ τα πράγματα είναι πιο ξεκάθαρα, αφού η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (56%) «διαφωνεί», ενώ το 32% απάντησε ουδέτερα και μόνο το 13% συμφωνεί. Τα αποτελέσματα αυτά φανερώνουν ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους δεν έλαβαν κάποια εκπαίδευση, ώστε να προσαρμοστούν καλύτερα στα νέα δεδομένα και αυτό μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται παρακάτω.



*Διάγραμμα 10: Απαντήσεις στην ερώτηση: Υπήρξε εκπαίδευση πριν τη διαδικασία αλλαγής στα νέα δεδομένα και τρόπους εργασίας*

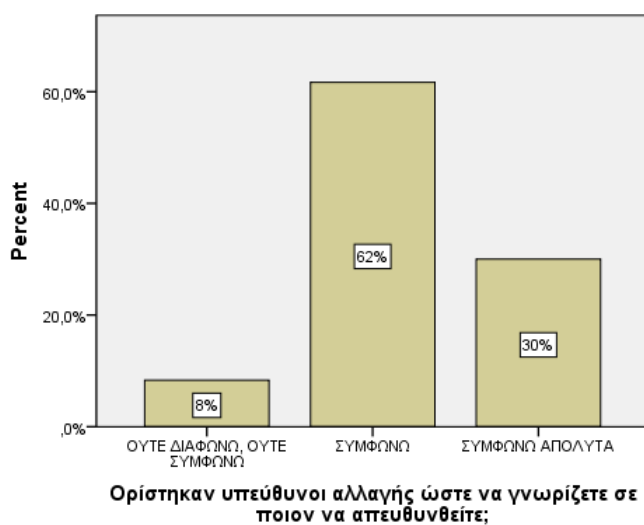
Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κατά πόσο υπήρξε «ένα πλάνο ώστε να αντιμετωπιστούν τα πιθανά εμπόδια που εμφανίστηκαν κατά τη διαδικασία αλλαγής». Για ακόμη μία φορά η πλειοψηφία απάντησε αρνητικά (74%), ενώ το 18% συμφώνησε και το 8% απάντησε ουδέτερα. Συνεπώς, ακόμη κι αν υπήρχε πλάι αντιμετώπισης πιθανών εμποδίων, αυτό δεν ήταν γνωστό στην πλειοψηφία των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.





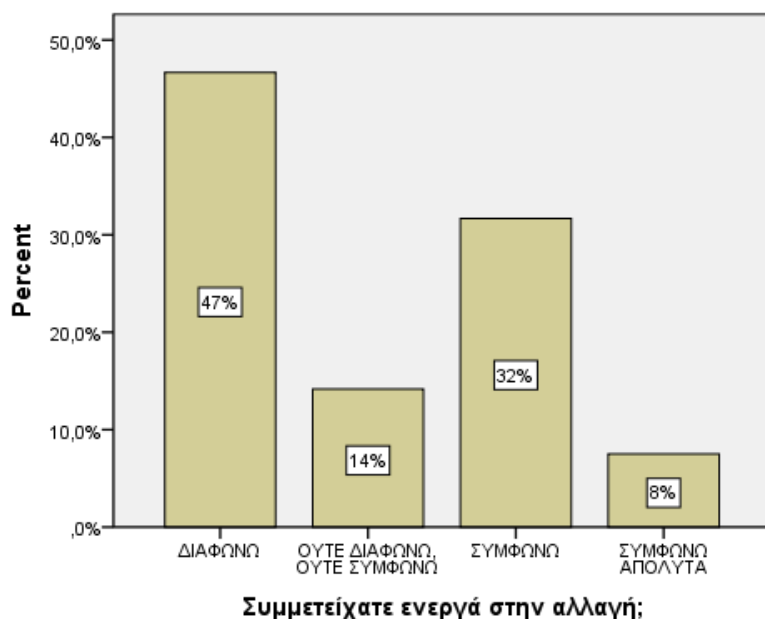
Διάγραμμα 11: Απαντήσεις στην ερώτηση: Υπήρξε ένα πλάνο ώστε να αντιμετωπιστούν τα πιθανά εμπόδια που εμφανίστηκαν κατά τη διαδικασία αλλαγής;

Η επόμενη ερώτηση είναι η εξής: «ορίστηκαν υπεύθυνοι αλλαγής ώστε να γνωρίζετε σε ποιον να απευθύνεστε»; Εδώ οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι «συμφωνούν» (62%) ή συμφωνούν απόλυτα (30%), ενώ το 8% απάντησε ουδέτερα και δεν υπήρξαν αρνητικές απαντήσεις. Τα αποτελέσματα αυτά είναι ενθαρρυντικά και φανερώνουν ότι η διοίκηση κατανόησε την ανάγκη ορισμού υπευθύνων για τις αλλαγές. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 12: Απαντήσεις στην ερώτηση: Ορίστηκαν υπεύθυνοι αλλαγής ώστε να γνωρίζετε σε ποιον να απευθυνθείτε;

Τέλος, οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν εάν «συμμετείχαν ενεργά στην αλλαγή». Οι απαντήσεις φανερώνουν για μια ακόμη φορά την ελλιπή εμπλοκή της πλειοψηφίας των εργαζομένων, αφού το 47% απάντησε ότι «διαφωνεί», ενώ το 40% απάντησε ότι «συμφωνεί» ή «συμφωνεί απόλυτα» και το 14% απάντησε ουδέτερα. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 13: Απαντήσεις στην ερώτηση: Συμμετείχατε ενεργά στην αλλαγή;

Συμπερασματικά, οι απαντήσεις σε αυτή την ομάδα ερωτήσεων φανερώνουν ότι η διαδικασία της αλλαγής δεν εφαρμόστηκε με τον ενδεδειγμένο τρόπο, αφού το όραμα και η διαδικασία της αλλαγής δεν ήταν ξεκάθαρα για όλους, οι εργαζόμενοι δεν γνώριζαν την ύπαρξη πλάνου διαχείρισης προβλημάτων, ενώ δεν συμμετείχαν ενεργά στην αλλαγή.

#### Ερωτήσεις σχετικά με την αντίσταση στην αλλαγή

Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων αναφέρεται στην αντίσταση στην αλλαγή. Αρχικά, παρουσιάζονται οι περιγραφικές στατιστικές των απαντήσεων.

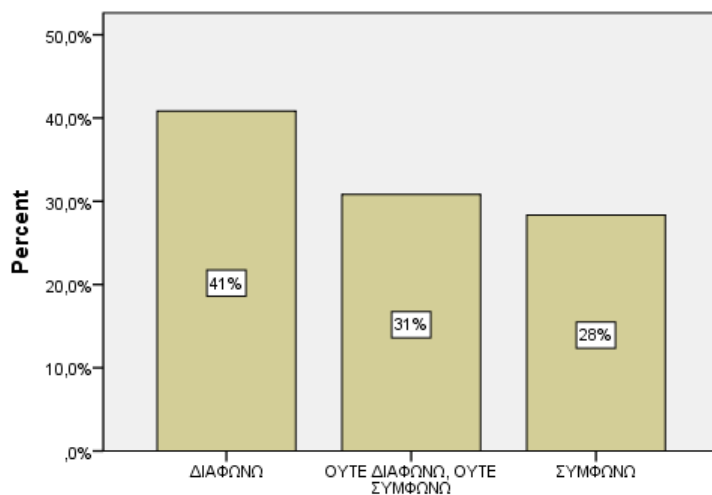
Πίνακας 3: περιγραφικές στατιστικές ερωτήσεων σχετικά με την αντίσταση στην αλλαγή

Descriptive Statistics
------------------------

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια συνήθης αντίδραση. Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στην ΕΥΔΑΠ αντιστάθηκαν στις προτεινόμενες αλλαγές;	120	2,00	4,00	2,8750	,82566
Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή, όταν υπήρξε, ήταν ο φόβος για το άγνωστο.	120	3,00	5,00	4,2833	,73546
Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή όταν υπήρξε, ήταν η έλλειψη εμπιστοσύνης	120	1,00	5,00	2,5333	1,12969
Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή ήταν η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας	120	1,00	5,00	3,5500	1,05201
Valid N (listwise)	120				

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, ο φόβος για το άγνωστο αποτελεί τη βασική αιτία αντίστασης στην αλλαγή, ακολουθούμενος από την έλλειψη επικοινωνίας, ενώ φαίνεται ότι η αντίσταση στην αλλαγή οφειλόταν πολύ λιγότερο στην έλλειψη εμπιστοσύνης. Ακόμη, γενικά, η αντίσταση στην αλλαγή υπήρξε μέτρια (μ.ο. 2,88). Οι απαντήσεις σε κάθε ερώτηση αναφέρονται αναλυτικά στη συνέχεια.

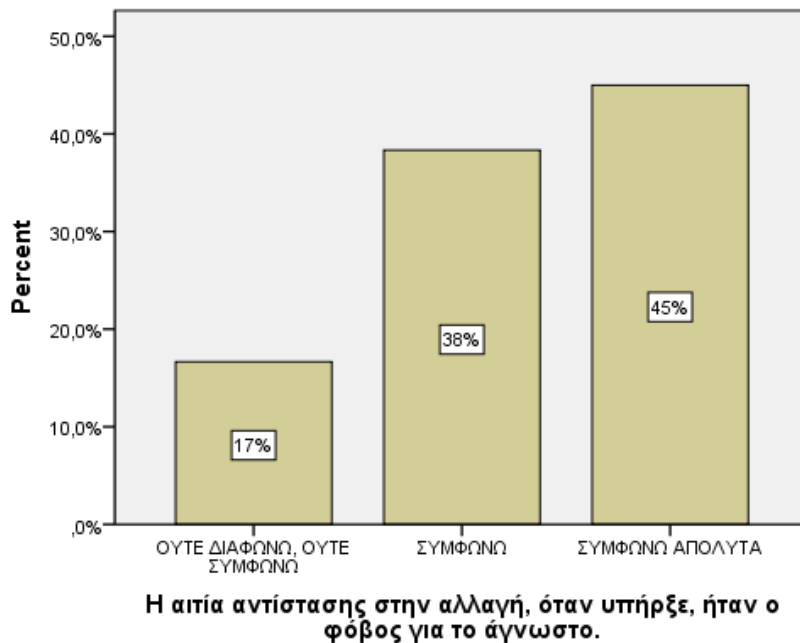
Η πρώτη ερώτηση ήταν η εξής: «Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια συνήθης αντίδραση. Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στην ΕΥΔΑΠ αντιστάθηκαν στις προτεινόμενες αλλαγές»; Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το 41% διαφώνησε, το 31% απάντησε ουδέτερα και το 28% συμφώνησε. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



**Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια συνηθής αντίδραση. Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στην ΕΥΔΑΠ αντιστάθηκαν στις προτεινόμενες αλλαγές;**

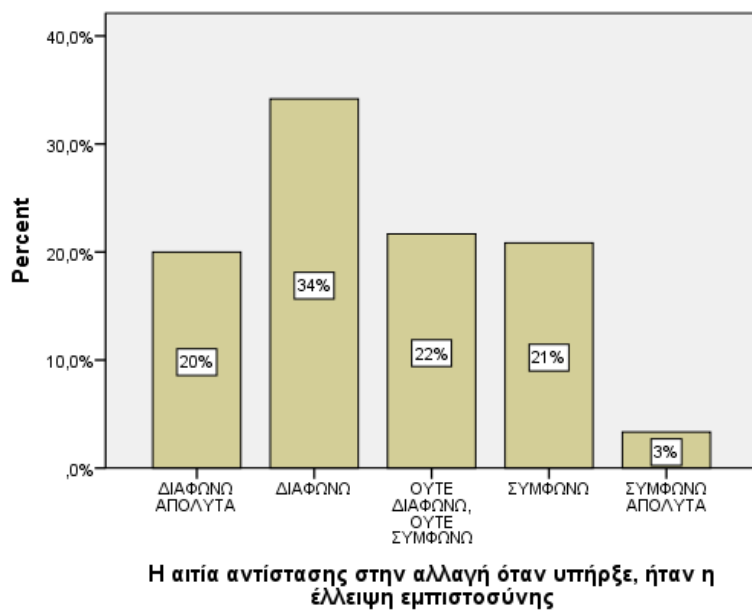
*Διάγραμμα 14: Απαντήσεις στην ερώτηση: Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια συνηθισμένη αντίδραση των εργαζομένων. Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στην ΕΥΔΑΠ αντιστάθηκαν στις προτεινόμενες αλλαγές;*

Η επόμενη ερώτηση είναι η εξής: «Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή, όταν υπήρξε, ήταν ο φόβος για το άγνωστο». Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι «συμφωνεί» (38%) ή «συμφωνεί απόλυτα» (45%), ενώ το 17% απάντησε ουδέτερα. Είναι χαρακτηριστικό ότι κανείς δεν διαφώνησε. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



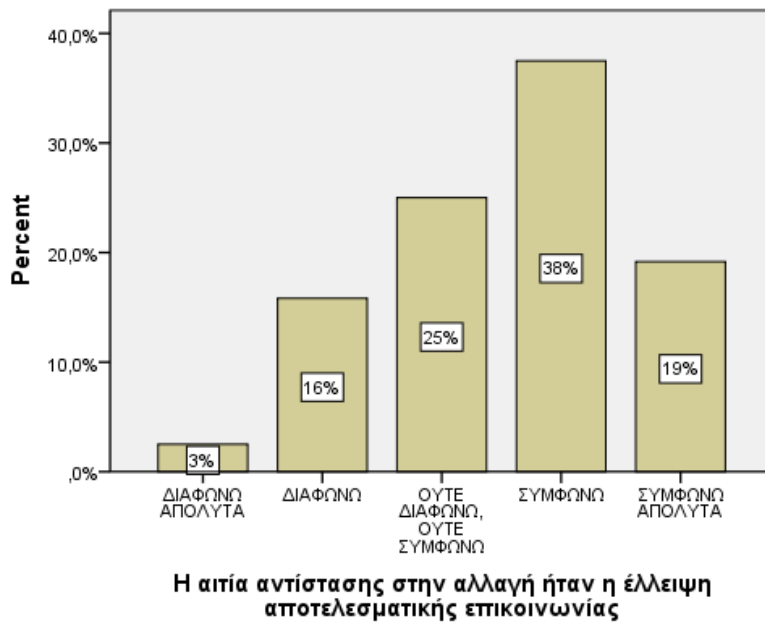
*Διάγραμμα 15: Απαντήσεις στην ερώτηση: Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή, όταν υπήρξε, ήταν ο φόβος για το άγνωστο*

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στην έλλειψη εμπιστοσύνης, ως αιτία αντίστασης στην αλλαγή. Οι απαντήσεις ποικίλουν. Αρχικά, η πλειοψηφία απάντησε πως «διαφωνεί» (34%) ή «διαφωνεί απόλυτα» (20%) ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης δεν αποτελεί αιτία αντίστασης στην αλλαγή. Το 22% απάντησε ουδέτερα και το 24% απάντησε πως «συμφωνεί» ή «συμφωνεί απόλυτα». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 16: Απαντήσεις στην ερώτηση: Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή όταν υπήρξε, ήταν η έλλειψη εμπιστοσύνης

Τέλος, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κατά πόσο, όταν υπήρξε αντίσταση στην αλλαγή, «η αιτία αντίστασης ήταν η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας». Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων «συμφώνησε» (38%) ή «συμφώνησε απόλυτα» (19%) ότι η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας ήταν αιτία αντίστασης στην αλλαγή. Από την άλλη, το 25% απάντησε ουδέτερα και το 19% «διαφώνησε» ή «διαφώνησε απόλυτα». Τα αποτελέσματα αναφέρονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 17: Απαντήσεις στην ερώτηση: Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή ήταν η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας

Από τις απαντήσεις, φαίνεται ότι το 1/3 των εργαζομένων δεν θεωρεί ότι υπήρξε αντίσταση στην αλλαγή. Παρόλα αυτά, όταν αυτή υπήρξε, οφειλόταν κυρίως στο φόβο για το άγνωστο, γεγονός που επιβεβαιώνει την έλλειψη σχετικής εκπαίδευσης που διαπιστώθηκε παραπάνω και την έλλειψη επικοινωνίας και λιγότερο στην έλλειψη εμπιστοσύνης.

#### Ερωτήσεις σχετικά με τους τρόπους να ξεπεραστούν εμπόδια / προκλήσεις

Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων αναφέρεται στους παράγοντες που θεωρούν οι εργαζόμενοι σημαντικούς ώστε να ξεπεραστούν εμπόδια και προκλήσεις στην εφαρμογή των αλλαγών. Αρχικά, παρουσιάζονται οι περιγραφικές στατιστικές.

Πίνακας 4: Περιγραφικές στατιστικές απαντήσεων σχετικά με τους τρόπους να ξεπεραστούν εμπόδια / προκλήσεις

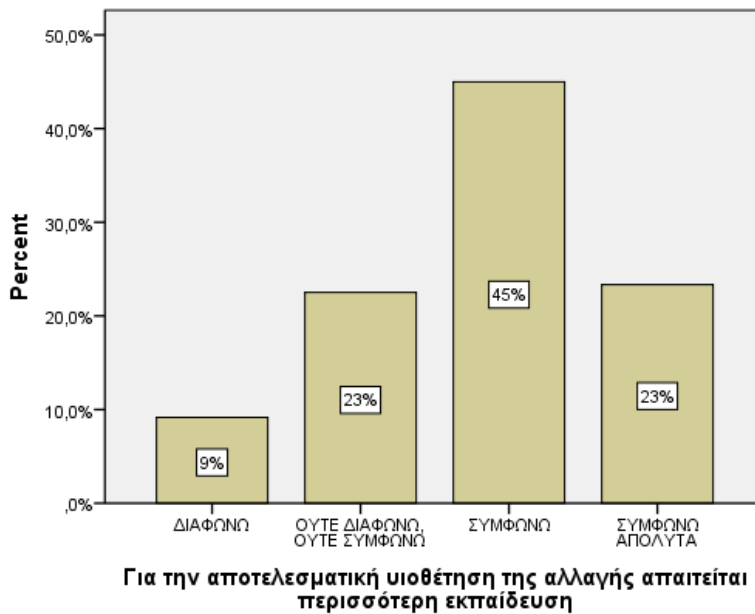
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση	120	2,00	5,00	3,8250	,89501

Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη ενημέρωση	120	3,00	5,00	4,1833	,54976
Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη συνεργασία	120	1,00	5,00	2,9250	1,32311
Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται κουλτούρα μάθησης	120	3,00	5,00	4,1917	,61214
Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται δέσμευση της ηγεσίας	120	3,00	5,00	4,1250	,65546
Valid N (listwise)	120				

Φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ως σημαντικότερο παράγοντα για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής την κουλτούρα μάθησης (μ.ο. 4,19), ενώ ακολουθεί η περισσότερη ενημέρωση (μ.ο. 4,18) και η δέσμευση της ηγεσίας (μ.ο. 4,13). Λιγότερο σημαντικές θεωρούνται η εκπαίδευση (μ.ο. 3,83) και η συνεργασία (μ.ο. 2,93). Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων ανά ερώτηση.

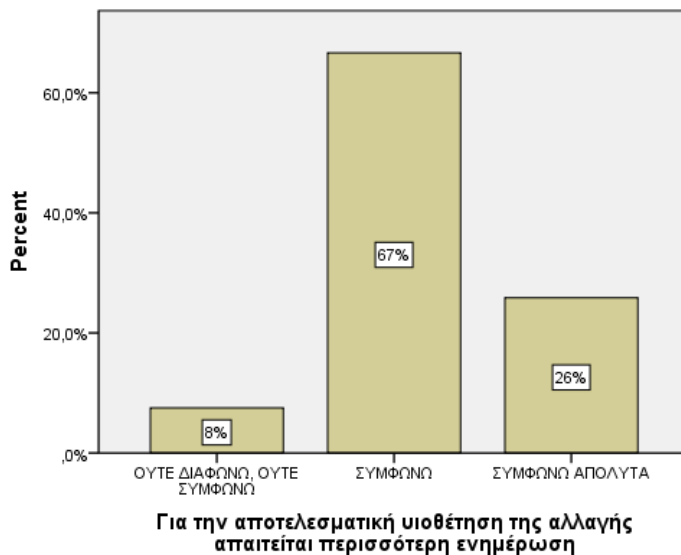
Αρχικά, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν το εξής: «Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση». Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων «συμφώνησε» (45%) ή «συμφώνησε απόλυτα» (23%). 23% των συμμετεχόντων απάντησαν ουδέτερα και 9% «διαφώνησαν». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.





Διάγραμμα 18: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση

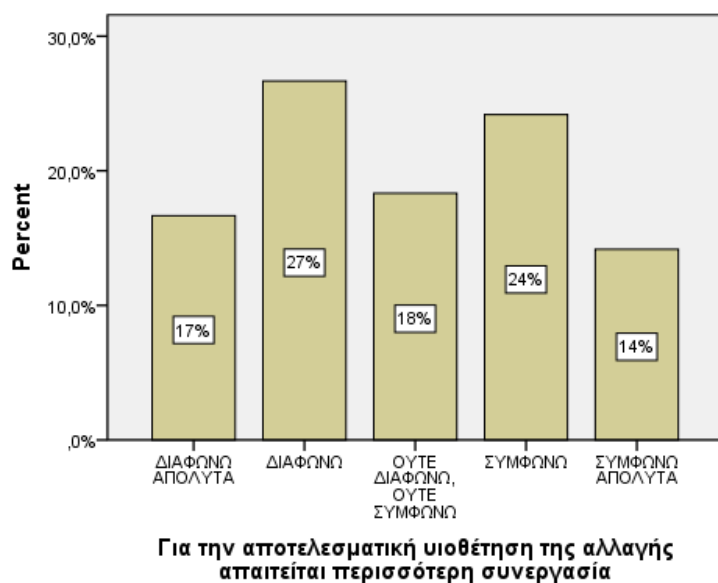
Η επόμενη ερώτηση ήταν η εξής: «Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη ενημέρωση». Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων «συμφώνησε» (67%) ή «συμφώνησε απόλυτα» (26%). Μόνο το 8% των συμμετεχόντων απάντησαν ουδέτερα. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 19: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη ενημέρωση

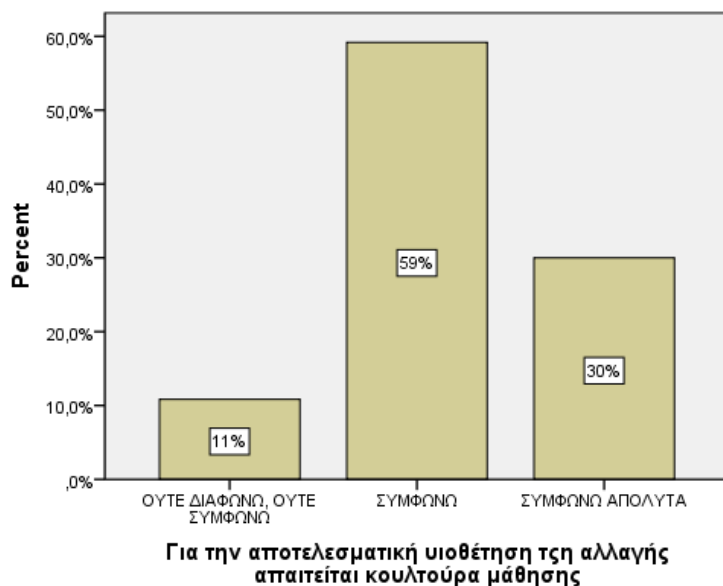
Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν εάν θεωρούν ότι «για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη συνεργασία». Η πλειοψηφία απάντησε

πως «διαφωνεί» (27%) ή «διαφωνεί απόλυτα» (17%), ενώ το 24% «συμφωνεί» και το 14% «συμφωνεί απόλυτα». Οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 18% απάντησαν ουδέτερα. Φαίνεται ότι οι απόψεις δίστανται, και τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



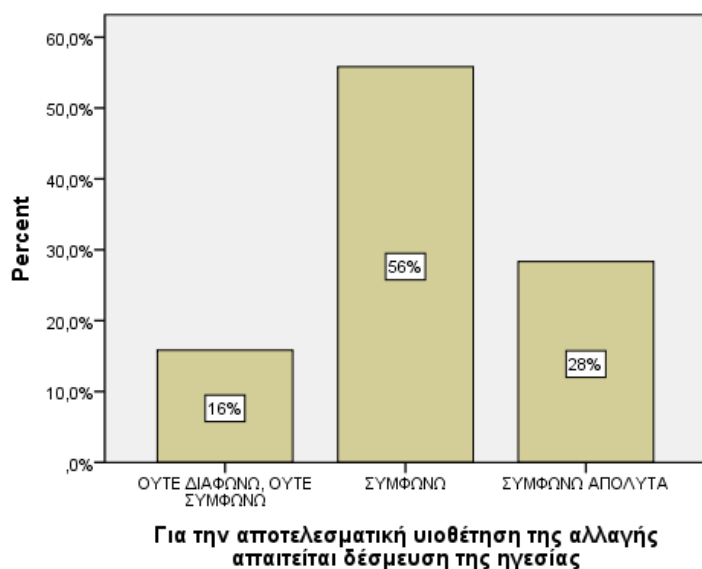
*Διάγραμμα 20: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη συνεργασία*

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στη σημασία της κουλτούρας μάθησης για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής και φαίνεται ότι η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων (89%), «συμφωνεί» ή «συμφωνεί απόλυτα», ενώ μόνο το 11% απάντησε ουδέτερα. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 21: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται κουλτούρα μάθησης

Η τελευταία ερώτηση της ομάδας αναφέρεται σε έναν παράγοντα που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής, τη «δέσμευση της ηγεσίας». Πράγματι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 84% των συμμετεχόντων «συμφωνούν» ή «συμφωνούν απόλυτα» και μόνο το 16% «ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί». Ακολουθεί το σχετικό διάγραμμα.



Διάγραμμα 22: Απαντήσεις στην ερώτηση: Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται δέσμευση της ηγεσίας

Ερωτήσεις σχετικά με τα αποτελέσματα της αλλαγής

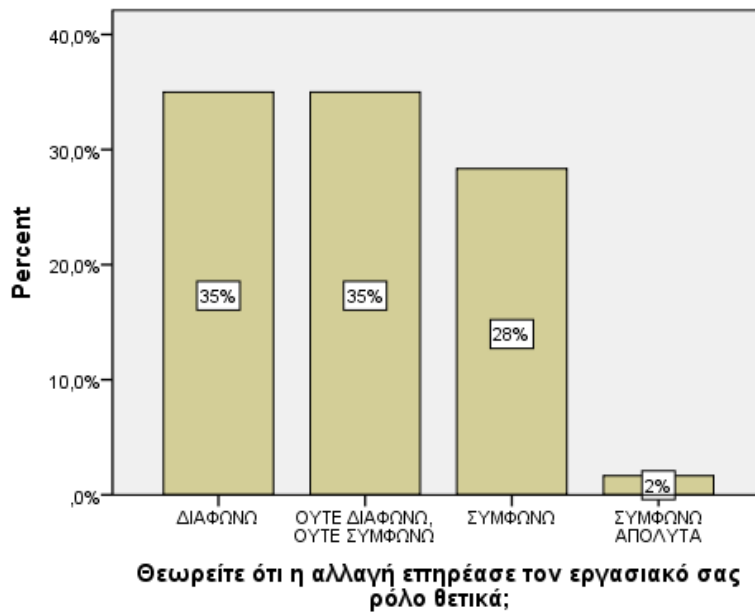
Η τελευταία ομάδα ερωτήσεων αναφέρεται στα αποτελέσματα της αλλαγής. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι περιγραφικές στατιστικές των απαντήσεων.

Πίνακας 5: περιγραφικές στατιστικές απαντήσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της αλλαγής

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Θεωρείτε ότι η αλλαγή επηρέασε τον εργασιακό σας ρόλο θετικά;	120	2,00	5,00	2,9667	,83950
Θεωρείτε ότι προσωπικά θα επωφεληθείτε από την αλλαγή;	120	2,00	4,00	3,1583	,50203
Θεωρείτε ότι η επιχείρηση συνολικά θα επωφεληθεί από την αλλαγή;	120	2,00	4,00	3,3750	,55097
Valid N (listwise)	120				

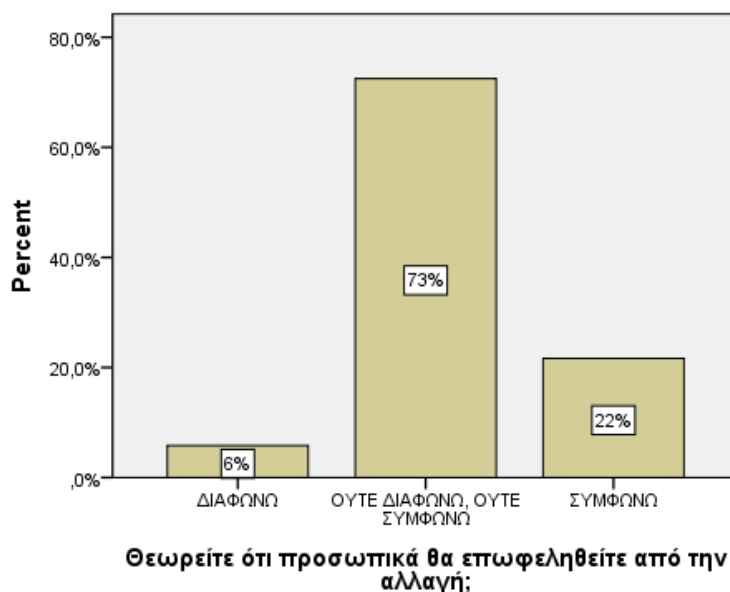
Οι απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις κυμαίνονται κατά μ.ο. από 2,97 έως 3,38, γεγονός που φανερώνει ότι οι συμμετέχοντες δεν είναι βέβαιοι ακόμη για τα οφέλη της αλλαγής. Εξάλλου, πρόκειται για μια αλλαγή που συντελέστηκε, και ακόμη συντελείται, οπότε το χρονικό διάστημα είναι ακόμη μικρό για ασφαλή συμπεράσματα.

Ακολουθεί η παρουσίαση των απαντήσεων ανά ερώτηση, αναλυτικά. Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στο εάν οι συμμετέχοντες θεωρούν «ότι η αλλαγή επηρέασε τον εργασιακό τους ρόλο θετικά». Το 70% «διαφώνησε» ή «διαφώνησε απόλυτα», ενώ το υπόλοιπο 30% «συμφώνησε» ή «συμφώνησε απόλυτα». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



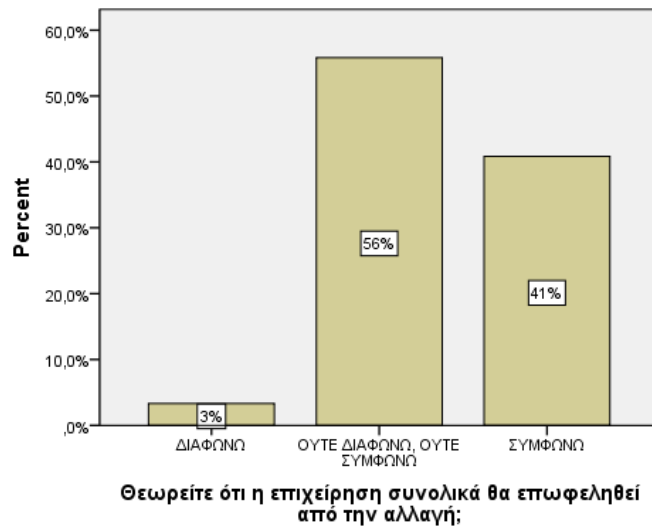
Διάγραμμα 23: Απαντήσεις στην ερώτηση: Θεωρείτε ότι η αλλαγή επηρέασε τον εργασιακό σας ρόλο θετικά;

Η επόμενη ερώτηση διερευνά κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι «προσωπικά θα επωφεληθούν από την αλλαγή». Η πλειοψηφία απάντησε ουδέτερα (73%), ενώ το 22% «συμφώνησε» και το 6% «διαφώνησε». Γίνεται φανερό ότι οι εργαζόμενοι στην ΕΥΔΑΠ δεν έχουν ακόμη κατανοήσει τη σημασία της αλλαγής για την προσωπική τους ανάπτυξη. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 24: Απαντήσεις στην ερώτηση: Θεωρείτε ότι προσωπικά θα επωφεληθείτε από την αλλαγή;

Η τελευταία ερώτηση αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι «η επιχείρηση συνολικά θα επωφεληθεί από την αλλαγή». Και σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία (56%) απάντησε ουδέτερα, ωστόσο ήταν σημαντικό το ποσοστό όσων απάντησαν θετικά (41%), ενώ μόνο το 3% διαφώνησε. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 25: απαντήσεις στην ερώτηση: Θεωρείτε ότι η επιχείρηση συνολικά θα επωφεληθεί από την αλλαγή;

## Συζήτηση

Ο τρόπος με τον οποίο η ΕΥΔΑΠ εφαρμόζει αλλαγές φαίνεται να διέφερε μεταξύ των παραδειγμάτων στο πλαίσιο αυτής της έρευνας. Επομένως μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεν υπάρχει γενική στρατηγική για τον τρόπο εφαρμογής των διαδικασιών αλλαγής. Με αυτόν τον τρόπο, η γραμμική προσέγγιση της διαχείρισης αλλαγών του Kotter δεν εφαρμόζεται πλήρως στην ΕΥΔΑΠ. Ωστόσο, ορισμένες βασικές έννοιες από τα οκτώ βήματα του Kotter για την καθοδήγηση της αλλαγής και τις άλλες προοπτικές μπορούν να διευκολύνουν τις διαδικασίες αλλαγής τους.

Όσον αφορά την ποσοτική έρευνα, και αυτή έδειξε ότι η διαχείριση της αλλαγής είναι μια απαιτητική διαδικασία και ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να γνωρίζουν τα βήματα της αλλαγής αλλά και τα αποτελέσματα, κάτι που στην περίπτωση της ΕΥΔΑΠ δε φαίνεται να συμβαίνει. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων συνειδητοποιεί την ανάγκη αλλαγής εξαιτίας της πανδημίας, αφού αυτή επηρέασε τον τρόπο εργασίας τους, αρνητικά. Ακόμη, η διαδικασία αλλαγής δεν έγινε με τον καλύτερο τρόπο αφού το όραμα και η διαδικασία της αλλαγής δεν ήταν ξεκάθαρα για όλους, οι εργαζόμενοι δεν γνώριζαν την ύπαρξη πλάνου διαχείρισης προβλημάτων, ενώ δεν συμμετείχαν ενεργά στην αλλαγή. Επιπλέον, τα 2/3 των εργαζομένων δεν θεωρούν ότι υπήρξε αντίσταση στην αλλαγή. Παρόλα αυτά, όταν αυτή υπήρξε, οφειλόταν κυρίως στο φόβο για το άγνωστο. Όσον αφορά τους τρόπους να ξεπεραστούν τα εμπόδια, οι συμμετέχοντες θεωρούν βασικό παράγοντα την κουλτούρα μάθησης. Τέλος, φαίνεται ότι ακόμη δεν έχουν συνειδητοποιήσει τις επιπτώσεις των αλλαγών, σε προσωπικό και εταιρικό επίπεδο.

## Συμπεράσματα – περιορισμοί - προτάσεις

### **1.39 Συμπεράσματα**

Η ΕΥΔΑΠ αποτελεί μια επιχείρηση η οποία έχει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Ωστόσο, αυτές οι ευκαιρίες πρέπει να αξιοποιηθούν περαιτέρω, ώστε η εταιρεία να μπορεί να προσαρμοστεί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Βασική πρόκληση αποτελούν οι φυσικές απειλές οι οποίες μπορεί να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα και ζημιές στις υποδομές ύδρευσης και αποχέτευσης. Επίσης, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων, όπως η σημερινή, αποτελεί μια σημαντική πρόκληση.

Πιο συγκεκριμένα, απαιτείται η μείωση της γραφειοκρατίας και η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, ώστε να διευκολυνθεί και να βελτιωθεί ο τρόπος λήψης αποφάσεων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης πνεύματος συνεργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργούν καλύτερα, να καινοτομούν και να συμβάλλουν ενεργά στην επιχειρησιακή επιτυχία. Σε περιπτώσεις όπου η κυβέρνηση λαμβάνει αποφάσεις, τα συμφέροντα της εταιρείας θα πρέπει να προστατεύονται.

Επιπλέον, όσον αφορά τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες, η ΕΥΔΑΠ θα πρέπει να συνεχίσει να προωθεί προγράμματα περαιτέρω εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους της και να ενισχύει προγράμματα κινητικότητας εργατικού δυναμικού που συμβάλλουν στη διάδοση της γνώσης. Απαιτείται ακόμη η ενίσχυση του ρόλου του τμήματος E&A,



αφού στη σημερινή εποχή η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Καθώς οι αγορές και η τεχνολογία αλλάζουν, το ίδιο ισχύει και για τους κανόνες και κανονισμούς. Χρειάζεται η ΕΥΔΑΠ, μέσω του νομικού της τμήματος, να εξασφαλίζει ότι τηρείται η ισχύουσα νομοθεσία και οι διεθνείς συμβάσεις σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος, ενώ και όταν η επιχείρηση συνεργάζεται με εργολάβους, χρειάζεται και αυτοί να τηρούν την ισχύουσα νομοθεσία, αλλά και να τελούν υπό τη στενή επίβλεψη της ΕΥΔΑΠ.

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας ήταν επίσης αποκαλυπτικά όσον αφορά τη διαχείριση των αλλαγών εντός του οργανισμού. Αρχικά, όσον αφορά την ανάγκη για αλλαγή, φαίνεται ότι σε σημαντικό βαθμό οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η πανδημία αποτελεί αιτία για τις αλλαγές που απαιτούνται στο χώρο εργασίας, ενώ σε μικρότερο βαθμό συμφωνούν ότι η πανδημία επηρέασε τον τρόπο εργασίας τους. Επίσης, η διαδικασία της αλλαγής που ακολουθήθηκε δεν ήταν η βέλτιστη σύμφωνα με την ισχύουσα βιβλιογραφία, όπως αυτή παρουσιάστηκε εκτενώς. Πιο συγκεκριμένα, το όραμα, ακόμη κι αν υπήρχε δεν επικοινωνήθηκε αποτελεσματικά σε όλους, ενώ η διαδικασία της αλλαγής δεν ήταν ξεκάθαρη σε όλους, κάτι που μπορεί να έχει επιπτώσεις στην επιτυχημένη εφαρμογή της. Ακόμη, οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους δεν έλαβαν κάποια εκπαίδευση, ώστε να προσαρμοστούν καλύτερα στα νέα δεδομένα, ενώ ακόμη κι αν υπήρχε πλάνο αντιμετώπισης πιθανών εμποδίων, αυτό δεν ήταν γνωστό στην πλειοψηφία των εργαζομένων. Σημαντικό είναι και το γεγονός της ελλιπούς εμπλοκής της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Από την άλλη, είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι η διοίκηση κατανόησε την ανάγκη ορισμού υπευθύνων για τις αλλαγές. Όσον αφορά την αντίσταση στην αλλαγή, ο φόβος για το άγνωστο αποτελεί τη βασική αιτία αντίστασης στην αλλαγή,

ακολουθούμενος από την έλλειψη επικοινωνίας, ενώ φαίνεται ότι η αντίσταση στην αλλαγή οφειλόταν πολύ λιγότερο στην έλλειψη εμπιστοσύνης. Ακόμη, γενικά, η αντίσταση στην αλλαγή υπήρξε μέτρια. Ακόμη, φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ως σημαντικότερο παράγοντα για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής την κουλτούρα μάθησης, ενώ ακολουθεί η περισσότερη ενημέρωση και η δέσμευση της ηγεσίας. Λιγότερο σημαντικές θεωρούνται η εκπαίδευση και η συνεργασία. Τέλος, οι εργαζόμενοι δεν είναι ακόμη βέβαιοι για τα αποτελέσματα, σε προσωπικό και εταιρικό επίπεδο, της αλλαγής που συντελέστηκε.

#### **1.40 Περιορισμοί της Έρευνας**

Οι περιορισμοί του COVID-19 περιόρισαν τον συγγραφέα καθώς και τους συμμετέχοντες στη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, δεν ήταν δυνατή η εξ' επαφής συνάντηση και ενημέρωση των συμμετεχόντων. Επίσης, ο χρόνος ήταν περιορισμένος.

#### **1.41 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Προτείνεται να διεξαχθεί μελλοντική έρευνα με περισσότερους συμμετέχοντες. Εξάλλου, προτείνεται περαιτέρω έρευνα, αφού περάσει εύλογο χρονικό διάστημα, αφού φαίνεται ότι ακόμη οι εργαζόμενοι δεν έχουν καλή εικόνα για τις επιπτώσεις της αλλαγής.

## Βιβλιογραφία

- Abson, D.J., Fischer, J., Leventon, J., Newig, J., Schomerus, T., Vilsmaier, U., Von Wehrden, H., Abernethy, P., Ives, C.D., Jager, N.W. and Lang, D.J., 2017. Leverage points for sustainability transformation. *Ambio*, 46(1), pp.30-39.
- Aini, Q., Budiarto, M., Putra, P.O.H. and Rahardja, U., 2020. Exploring E-learning Challenges During the Global COVID-19 Pandemic: A Review. *Jurnal Sistem Informasi*, 16(2), pp.57-65.
- Almaiah, M.A., Al-Khasawneh, A. and Althunibat, A., 2020. Exploring the critical challenges and factors influencing the E-learning system usage during COVID-19 pandemic. *Education and Information Technologies*, 25, pp.5261-5280.
- Benson, M.H. and Craig, R.K., 2017. *The end of sustainability: resilience and the future of environmental governance in the Anthropocene*. University Press of Kansas.
- Bradley, G., 2016. *Benefit Realisation Management: A practical guide to achieving benefits through change*. CRC Press.
- Buick, F., Blackman, D.A., O'Donnell, M.E., O'Flynn, J.L. and West, D., 2015. Can enhanced performance management support public sector change?. *Journal of Organizational Change Management*.
- Cameron, E. and Green, M., 2019. *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cavaleri, S. and Shabana, K., 2018. Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*.
- Cummings, S., Bridgman, T. and Brown, K.G., 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), pp.33-60.

- Domingues, A.R., Lozano, R., Ceulemans, K. and Ramos, T.B., 2017. Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability. *Journal of environmental management*, 192, pp.292-301.
- Donnelly, P. and Kirk, P., 2015. Use the PDSA model for effective change management. *Education for Primary Care*, 26(4), pp.279-281.
- Doppelt, B., 2017. *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society*. Routledge.
- Dyllick, T. and Muff, K., 2016. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), pp.156-174.
- Elmqvist, T., Andersson, E., Frantzeskaki, N., McPhearson, T., Olsson, P., Gaffney, O., Takeuchi, K. and Folke, C., 2019. Sustainability and resilience for transformation in the urban century. *Nature Sustainability*, 2(4), pp.267-273.
- Etzion, D., 2018. Management for sustainability. *Nature Sustainability*, 1(12), pp.744-749.
- Eyhorn, F., Muller, A., Reganold, J.P., Frison, E., Herren, H.R., Luttikholt, L., Mueller, A., Sanders, J., Scialabba, N.E.H., Seufert, V. and Smith, P., 2019. Sustainability in global agriculture driven by organic farming. *Nature Sustainability*, 2(4), pp.253-255.
- Fierro-Moreno, E., 2021. Change management, virtual collaboration, and strategic organizational agility of Mexican companies in the face of COVID-19 impacts. *Nova scientia*, 13(spe), pp.0-0.
- Gao, L. and Bryan, B.A., 2017. Finding pathways to national-scale land-sector sustainability. *Nature*, 544(7649), pp.217-222.

- Gélisse, P., Rossetti, A.O., Genton, P., Crespel, A. and Kaplan, P.W., 2020. How to carry out and interpret EEG recordings in COVID-19 patients in ICU?. *Clinical Neurophysiology*, 131(8), p.2023.
- Gibbons, J.P., Forman, S., Keogh, P., Curtin, P., Kiely, R., O'Leary, G., Skerritt, C., O'Sullivan, K., Synnott, K., Cashman, J.P. and O'Byrne, J.M., 2021. Crisis change management during COVID-19 in the elective orthopaedic hospital: Easing the trauma burden of acute hospitals. *The Surgeon*, 19(3), pp.e59-e66.
- Hao, M.J. and Yazdanifard, R., 2015. How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global journal of management and business research*.
- Harris, A. and Jones, M., 2020. COVID 19—school leadership in disruptive times.
- Hayes, J., 2018. *The theory and practice of change management*. Palgrave.
- Hicks, C.C., Levine, A., Agrawal, A., Basurto, X., Breslow, S.J., Carothers, C., Charnley, S., Coulthard, S., Dolsak, N., Donatuto, J. and Garcia-Quijano, C., 2016. Engage key social concepts for sustainability. *Science*, 352(6281), pp.38-40.
- Hoek, R.V., 2020. Responding to COVID-19 supply chain risks—Insights from supply chain change management, total cost of ownership and supplier segmentation theory. *Logistics*, 4(4), p.23.
- Hornstein, H.A., 2015. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), pp.291-298.
- Imran, M.K., Rehman, C.A., Aslam, U. and Bilal, A.R., 2016. What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?. *Journal of Organizational Change Management*.

- Irwin, E.G., Culligan, P.J., Fischer-Kowalski, M., Law, K.L., Murtugudde, R. and Pfirman, S., 2018. Bridging barriers to advance global sustainability. *Nature Sustainability*, 1(7), pp.324-326.
- Ives, C.D., Abson, D.J., von Wehrden, H., Dorninger, C., Klaniecki, K. and Fischer, J., 2018. Reconnecting with nature for sustainability. *Sustainability science*, 13(5), pp.1389-1397.
- Jnr, B.A. and Noel, S., 2021. Examining the adoption of emergency remote teaching and virtual learning during and after COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Management*.
- Jones, P., Hillier, D. and Comfort, D., 2016. Sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kalina, P., 2020. Change Management: COVID-19 and Beyond. *Journal of Human Resource Management*, 23(1), pp.38-40.
- Kalina, P., 2020. Change Management: COVID-19 and Beyond. *Journal of Human Resource Management*, 23(1), pp.38-40.
- Lateef, F., Stawicki, S.P., Xin, L.M., Krishnan, S.V., Sanjan, A., Sirur, F.M., Balakrishnan, J.M., Goncalves, R.V. and Galwankar, S., 2020. Infection control measures, in situ simulation, and failure modes and effect analysis to fine-tune change management during COVID-19. *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, 13(4), p.239.
- Lentz, R.J. and Colt, H., 2020. Summarizing societal guidelines regarding bronchoscopy during the COVID- 19 pandemic. *Respirology (Carlton, Vic.)*, 25(6), p.574.
- Li, X. and Lu, K., 2019. Improving sustainability with simpler alloys. *Science*, 364(6442), pp.733-734.

- Lines, B.C., Sullivan, K.T., Smithwick, J.B. and Mischung, J., 2015. Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management*, 33(5), pp.1170-1179.
- Lozano, R. and Barreiro-Gen, M., 2021. Disrupting the brave new world: COVID-19 effects on organisations' sustainability efforts. *Journal of Organizational Change Management*.
- Lozano, R., Ceulemans, K. and Seatter, C.S., 2015. Teaching organisational change management for sustainability: designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future sustainability change agents. *Journal of Cleaner Production*, 106, pp.205-215.
- Madkhali, A.M., Al Ghamdi, S.O., Al-Sum, H., Al-Kadri, H.M., Sinnappan, S., Al Ghilan, N.A., Hamam, H., Al-Rabiea'a, H., Al-Shamrani, S.M., Al Saif, S. and Tashkandi, N.A., 2021. Framework for obstetrics and gynecology department change management in response to COVID-19 pandemic: A tertiary center experience. *Annals of Thoracic Medicine*, 16(1), p.57.
- Mariam, S. and Ramli, A.H., 2020, July. Peran Mediasi Strategic Change Management pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Kondisi Pandemi Covid-19. In *Prosiding Seminar STIAMI* (Vol. 7, No. 2, pp. 46-52).
- McKinnon, M.C., Cheng, S.H., Garside, R., Masuda, Y.J. and Miller, D.C., 2015. Sustainability: Map the evidence. *Nature News*, 528(7581), p.185.
- Mishra, L., Gupta, T. and Shree, A., 2020. Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 1, p.100012.

- Mishra, L., Gupta, T. and Shree, A., 2020. Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 1, p.100012.
- Morin, A.J., Meyer, J.P., Bélanger, É., Boudrias, J.S., Gagné, M. and Parker, P.D., 2016. Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), pp.839-867.
- Nagendra, H., Bai, X., Brondizio, E.S. and Lwasa, S., 2018. The urban south and the predicament of global sustainability. *Nature Sustainability*, 1(7), pp.341-349.
- Ngcamu, B.S., 2021. Change Management Strategies as the Nexus of Performance Improvement in African Universities Post-COVID-19 Pandemic. *Global Perspectives on Change Management and Leadership in the Post-COVID-19 Era*, pp.90-105.
- Ögmundarson, Ó., Herrgård, M.J., Forster, J., Hauschild, M.Z. and Fantke, P., 2020. Addressing environmental sustainability of biochemicals. *Nature Sustainability*, 3(3), pp.167-174.
- Pfister, T., Schweighofer, M. and Reichel, A., 2016. *Sustainability*. Routledge.
- Pick, D., Teo, S.T., Tummers, L., Newton, C., Dasborough, M., Lamb, P. and Suseno, Y., 2015. Understanding emotions in higher education change management. *Journal of Organizational Change Management*.
- Purvis, B., Mao, Y. and Robinson, D., 2019. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability science*, 14(3), pp.681-695.
- Roemer, A., Sutton, A. and Medvedev, O.N., 2021. The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*.



- Rosenbaum, D., More, E. and Steane, P., 2018. Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*.
- Schaltegger, S., Hansen, E.G. and Lüdeke-Freund, F., 2016. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues.
- Tost, M., Hitch, M., Chandurkar, V., Moser, P. and Feiel, S., 2018. The state of environmental sustainability considerations in mining. *Journal of cleaner production*, 182, pp.969-977.
- Van der Voet, J. and Vermeeren, B., 2017. Change management in hard times: Can change management mitigate the negative relationship between cutbacks and the organizational commitment and work engagement of public sector employees?. *The American Review of Public Administration*, 47(2), pp.230-252.
- Van Rossum, L., Aij, K.H., Simons, F.E., van der Eng, N. and Ten Have, W.D., 2016. Lean healthcare from a change management perspective: the role of leadership and workforce flexibility in an operating theatre. *Journal of health organization and management*.
- Weiss, P.G. and Li, S.T.T., 2020. Leading change to address the needs and well-being of trainees during the COVID-19 pandemic. *Academic pediatrics*, 20(6), pp.735-741.
- Weiss, P.G. and Li, S.T.T., 2020. Leading change to address the needs and well-being of trainees during the COVID-19 pandemic. *Academic pediatrics*, 20(6), pp.735-741.
- Wu, J.T.Y., Kwon, D.H., Glover, M.J., Henry, S., Wood, D., Rubin, D.L., Koshkin, V.S., Schapira, L. and Shah, S.A., 2021. Changes in cancer management due to COVID-19 illness in patients with cancer in northern California. *JCO Oncology Practice*, 17(3), pp.e377-e385.



## Παράρτημα – ερωτηματολόγιο έρευνας

Δημογραφικά στοιχεία

### Δημογραφικά Στοιχεία

1.Φύλο	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
2.Ηλικία	<input type="checkbox"/> 22-28 <input type="checkbox"/> 29-35 <input type="checkbox"/> 36-42 <input type="checkbox"/> 43-49 <input type="checkbox"/> 50+
3.Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Ανώτερη Εκπαίδευση <input type="checkbox"/> Ανώτατη εκπαίδευση <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακός τίτλος <input type="checkbox"/> Διδακτορικός τίτλος
4.Έτη εργασίας στην ΕΥΔΑΠ	<input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-9 <input type="checkbox"/> 10-14 <input type="checkbox"/> 15+
5.Θέση στην ΕΥΔΑΠ	<input type="checkbox"/> Υπάλληλος Γραφείου <input type="checkbox"/> Τεχνικός <input type="checkbox"/> Μηχανικός <input type="checkbox"/> Έρευνα & Ανάπτυξη <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος

Διερεύνηση της ανάγκης για αλλαγή

6. Θεωρείτε ότι η πανδημία αποτελεί αιτία για τις αλλαγές που απαιτούνται στο χώρο εργασίας;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
7. Επηρέασε η πανδημία τον τρόπο εργασίας σας, αρνητικά;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα

Διερεύνηση της διαδικασίας αλλαγής

8. Υπήρξε ένα ξεκάθαρο όραμα, γνωστό σε όλους πριν την έναρξη της διαδικασίας αλλαγής.	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ
--	---

	<input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
9. Υπήρξε μια ξεκάθαρη διαδικασία, γνωστή σε όλους πριν την έναρξη της αλλαγής.	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
10. Υπήρξε εκπαίδευση πριν τη διαδικασία αλλαγής στα νέα δεδομένα και τρόπους εργασίας;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
11. Υπήρξε ένα πλάνο ώστε να αντιμετωπιστούν τα πιθανά εμπόδια που εμφανίστηκαν κατά τη διαδικασία αλλαγής;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
12. Ορίστηκαν υπεύθυνοι αλλαγής ώστε να γνωρίζετε σε ποιον να απευθυνθείτε;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
13. Συμμετείχατε ενεργά στην αλλαγή;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα

#### Διερεύνηση της αντίστασης στην αλλαγή

14. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια συνηθισμένη αντίδραση των εργαζομένων. Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στην ΕΥΔΑΠ αντιστάθηκαν στις προτεινόμενες αλλαγές;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
15. Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή, όταν υπήρξε, ήταν ο φόβος για το άγνωστο.	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
16. Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή όταν υπήρξε, ήταν η έλλειψη εμπιστοσύνης	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
17. Η αιτία αντίστασης στην αλλαγή ήταν η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα

Διερεύνηση των τρόπων να ξεπεραστούν εμπόδια / προκλήσεις

18. Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
19. Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη ενημέρωση	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
20. Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται περισσότερη συνεργασία	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
21. Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται κουλτούρα μάθησης	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
22. Για την αποτελεσματική υιοθέτηση της αλλαγής απαιτείται δέσμευση της ηγεσίας	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα

Αποτελέσματα αλλαγής

23. Θεωρείτε ότι η αλλαγή επηρέασε τον εργασιακό σας ρόλο θετικά;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
24. Θεωρείτε ότι προσωπικά θα επωφεληθείτε από την αλλαγή;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα
25. Θεωρείτε ότι η επιχείρηση συνολικά θα επωφεληθεί από την αλλαγή;	<input type="checkbox"/> Διαφωνώ Απόλυτα <input type="checkbox"/> Διαφωνώ <input type="checkbox"/> Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ <input type="checkbox"/> Συμφωνώ Απόλυτα

Σας ευχαριστούμε!

Φοιτητές

Γιώργος Αλεξανδράκης  
Χριστόδουλος Ζαφειρίου

Επιβλέπων/ουσα

Προσωπικό Βιβλιοθήκης

Γραμματεία Π.Μ.Σ