



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
CHANGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Δημήτριος Μπαρλαούρας
(Α.Μ. : ΔΜ2051)

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα, 2022



ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Ι. Σαλμόν

Α. Μάνθος

Σ. Μακρίδης

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Μπαρλαούρας Δημήτριος του Κωνσταντίνου, με Αριθμό Μητρώου ΔΜ2051 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Management του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο δηλών

Δημήτριος Μπαρλαούρας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας το ΠΜΣ αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες καθηγητές του προγράμματος, οι οποίοι εν μέσω πρωτόγνωρων συνθηκών κατέβαλαν κάθε δυνατή προσπάθεια να μας μεταφέρουν τη γνώση τους και τα κατάφεραν. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Σαλμόν για την ενθάρρυνση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Επίσης, την κα Σοφία Ιωαννίδου που με τη συνεχή αρωγή της εξάλειψε το άγχος των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Σπάνια και αξιοθαύμαστη είναι η σχέση αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας, που εξελίχθηκε σε γόνιμη φιλία, μεταξύ των συμφοιτητών του β' τμήματος. Τους ευχαριστώ όλους. Ιδιαίτερα την κα Ελένη Αντωνίου για την αगाστή συνεργασία.

Τέλος, οφείλω ευχαριστίες στην Κατερίνα για τη συνεχή υποστήριξη και ενθάρρυνση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός. Έννοια, μορφές και αίτια.	12
1.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής.	12
1.2 Οι αιτίες των αλλαγών.	13
1.3 Ποιους επηρεάζουν οι αλλαγές.	15
1.4 Οι τύποι της αλλαγής.	15
1.4.1 Επιβεβλημένη, φυσιολογική & διαπραγματεύσιμη αλλαγή. ..	15
1.4.2 Τυχαία και προγραμματισμένη αλλαγή.	16
1.4.3 Οι τύποι των αλλαγών σε συνάρτηση με τους παράγοντες λειτουργίας του οργανισμού.	17
1.4.4 Ένταση, έκταση και συχνότητα των αλλαγών.	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η οργανωσιακή αλλαγή.	19
2.1 Οι εμπλεκόμενοι φορείς στη διαδικασία της αλλαγής.	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Αντίσταση απέναντι στην αλλαγή.	23
3.1 Η αντίδραση των εμπλεκομένων.	23
3.2 Μορφές της αντίστασης στην αλλαγή.	25
3.3 Οι πηγές της αντίστασης.	26
3.3.1 Ατομικές πηγές αντίστασης.	27
3.3.2 Οργανωσιακές πηγές αντίστασης.	29
3.4 Το άγχος στην εισαγωγή των οργανωσιακών αλλαγών.	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Αντιμετωπίζοντας την αντίσταση στην αλλαγή.	32
4.1 Νικώντας τον φόβο της αλλαγής.	32
4.2 Η υπέρβαση της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή.	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η «πολιτική» της αλλαγής και η αλλαγή ως πολιτική πράξη. ...44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Ο τρόπος εισαγωγής αλλαγών στους οργανισμούς. 46

6.1 Τα τέσσερα στάδια.	46
6.2 Η αλλαγή συμπεριφοράς.	48
6.3 Η παράμετρος «χρόνος».	50
6.4 Στρατηγικές των αλλαγών.	50
6.5 Τρόποι εισαγωγής των αλλαγών.	51
6.6 Η δοκιμαστική αλλαγή.	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Επιστημονικές προσεγγίσεις αναφορικά με την οργανωσιακή αλλαγή και τη διαχείρισή της. 54

7.1 Το «μοντέλο των τριών βημάτων» του Lewin.	54
7.2 Το «σχέδιο των οκτώ βημάτων» του Kotter.	56
7.3 «Έρευνα δράσης».	61
7.4 Η οργανωσιακή ανάπτυξη.	62
7.5 Ο «μανθάνων οργανισμός». Η κουλτούρα της αλλαγής και της καινοτομίας.	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Η οργανωσιακή αλλαγή μέσω του μοντέλου της

αυτό-οργάνωσης. 66

8.1 Μοντέλο και πρακτική σε ασυμβατότητα.	67
8.2 Η εκτός ισορροπίας κατάσταση.	68
8.3 Αυτό-οργάνωση.	69
8.3.1 Τα χαρακτηριστικά της αυτό-οργάνωσης.	70
8.4 Νέες αντιλήψεις περί αντίστασης.	72
8.5 Αυτοεπαληθευόμενη προφητεία και ισορροπία.	73
8.6 Φτιάχνοντας καταστάσεις εκτός ισορροπίας.	76
8.7 Διαφορές και διαφωνίες.	77
8.8 Θέτοντας τα όρια.	77
8.8.1 Σύστημα, περιβάλλον, όρια.	80
8.9 Υπέρβαση των ορίων και αλληλεπίδραση με το περιβάλλον.	81
8.10 Διαφωνίες και πληροφορίες.	82
8.10.1 Το ομαδικό πνεύμα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. ...	82

8.10.2 Η πληροφορία.	83
8.11 Διαφορές εντός ομάδων και οργανώσεων.	84
8.12 Η διαδικασία της αλλαγής στο μοντέλο της αυτό-οργάνωσης.	85
8.12.1 Συνοχή και ριζικός μετασχηματισμός.	85
8.12.2 Κάνοντας χρήση των μέσων της οργάνωσης.	86
8.12.3 Όταν το αποτέλεσμα και ο τρόπος για την επίτευξή του ταυτίζονται.	86
8.12.4 Αδράχνοντας την ευκαιρία.	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. Μελέτη περίπτωσης εισαγωγής αλλαγών στο δημόσιο τομέα...	90
ΚΑΤΑΚΛΕΙΔΑ.	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.	100

*«... και πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι δεν υπάρχει
πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρήσει κανείς,
ούτε με πιο αμφίβολη επιτυχία,
ούτε πιο επικίνδυνο στο χειρισμό του,
από το να προσπαθεί να εισάγει νέους θεσμούς.
Γιατί, εισάγοντάς τους, έχει εχθρούς όλους εκείνους
που ευεργετούνταν από τους παλιούς θεσμούς
και έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους
που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς...».¹*

Νικολό Μακιαβέλλι (*Ο Ηγεμόνας*)

«Πάντα ρει και ουδέν μένει»²

Ηράκλειτος

¹ Νικολό Μακιαβέλλι, *Ο Ηγεμόνας*, Μετ. Ηλέκτρα Ανδρεάδη, εκδ. Κάκτος, Αθήνα, 1997, σελ. 45-46.

² «τα πάντα κινούνται και τίποτα δεν μένει ακίνητο».

Ηράκλειτος, *Άπαντα*, μετ. Τάσος Φάλκος – Αρβανιτάκης, εκδ. Ζήτρος, Θεσσαλονίκη, 1999, σελ. 48-49.

«Ἔστιν ἡ λῖαν δυσπραξία λῖαν δίδουσα μεταβολάς»³

Ευριπίδης, *Ιφιγένεια εν Ταύροις*.

Εισαγωγή.

Κατά τον Δαρβίνο (Charles Darwin) τα είδη που επιβιώνουν είναι αυτά που προσαρμόζονται ευκολότερα και καλύτερα στις αλλαγές του περιβάλλοντος και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η πρόοδος είναι αποτέλεσμα αλλαγών. Όταν οι αλλαγές είναι μικρές και αργές η πρόοδος είναι αργή, ενώ η πρόοδος επιταχύνεται όταν οι αλλαγές είναι γρήγορες και μεγάλες. Σήμερα, ζούμε σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται διαρκώς. Οι αλλαγές στην εποχή μας είναι τόσο ραγδαίες, που μια τριακονταετία νωρίτερα ο κόσμος που μας περιβάλλει σήμερα θα αποτελούσε σενάριο επιστημονικής φαντασίας. Ταυτόχρονα, έχουν αλλάξει οι ανάγκες και οι απαιτήσεις μας, οι οποίες βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση με την εξέλιξη της τεχνολογίας που τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς.

Επιχειρήσεις και οργανισμοί προκειμένου να ανταποκριθούν τις εξελίξεις και να γίνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές μετασχηματίζονται, συγχωνεύονται, εξαγοράζονται και με οποιονδήποτε τρόπο αλλάζουν. Με αργούς ρυθμούς -λόγω αδράνειας και έλλειψης πολιτικής βούλησης- αρχικά, αλλά με μεγαλύτερη ταχύτητα στη συνέχεια προσαρμόζονται στις καινούριες συνθήκες και οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα. Η αλλαγή είναι η αντίδραση ενός οργανισμού στις προκλήσεις του

³ «Οι πολύ δύσκολες καταστάσεις φέρνουν και μεγάλες αλλαγές». Ευριπίδου Τραγωδία , *Ιφιγένεια εν Ταύροις*, εκδ. Ιωάννου Ν. Σιδέρη, εν Αθήναις, 1935, σελ. 49.

περιβάλλοντος, στην αύξηση του ανταγωνισμού και στους κινδύνους των συνεχώς αναδυόμενων κρίσεων.

Η εποχή μας μπορεί να χαρακτηριστεί ως εποχή κρίσεων. Οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις της τελευταίας δεκαετίας, η κρίση χρέους για τη χώρα μας αλλά και πολλές άλλες στον πλανήτη, η υγειονομική κρίση του covid-19, η κλιματική αλλαγή και η ενεργειακή κρίση είναι τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα των κρίσεων που μαστίζουν την εποχή μας και οι οποίες αναγκαστικά θα επιφέρουν αλλαγές στο κυρίαρχο σήμερα μοντέλο.

Η κρίση και η αλλαγή είναι καταστάσεις αλληλένδετες. Οι κρίσεις προκαλούν αλλαγές και οι αλλαγές συχνά επιφέρουν κρίσεις. Στην κινεζική ιδεογραμμιατική γραφή η λέξη «κρίση» σχηματίζεται από δύο ιδεογράμματα. Αυτό του «κινδύνου» και αυτό της «ευκαιρίας»⁴. Είναι στο χέρι του κάθε οργανισμού, είτε αυτός είναι εταιρία, είτε χώρα ή ακόμα και ένωση χωρών να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία και να εισάγουν αλλαγές που θα τις οδηγήσουν στην ανάπτυξη και θα βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και ζωής των εργαζομένων ή των πολιτών τους. Γιατί δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι «*πάντων χρημάτων μέτρον άνθρωπος*»⁵ και ότι οι αλλαγές αφορούν πάντα ανθρώπους.

Όσο είναι νόμος της φύσης η αλλαγή, άλλο τόσο είναι στη φύση του ανθρώπου η αντίδραση απέναντι στην αλλαγή. Για τους μακρινούς προγόνους του είδους μας οποιαδήποτε αλλαγή στο περιβάλλον μπορούσε να επιφέρει αφανισμό και θάνατο. Έτσι, η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ανθρώπινο αντανεκλαστικό. Όταν δρομολογείται ένα πρόγραμμα αλλαγών σε έναν οργανισμό πρέπει πρωταρχικά να καμφθεί αυτή η αντίδραση προκειμένου το εγχείρημα της αλλαγής να στεφθεί από επιτυχία. Δεν πρόκειται για εύκολο εγχείρημα καθώς, αυτός που θα διαχειριστεί την εισαγωγή των αλλαγών θα πρέπει να αντιμετωπίσει τη νοοτροπία και την κουλτούρα των εμπλεκόμενων σε αυτή, παγιωμένες διαδικασίες και εδραιωμένες συμπεριφορές και στάσεις.

Με τη διαχείριση της εισαγωγής αλλαγών σε οργανισμούς θα ασχοληθούμε στην παρούσα εργασία περιγράφοντας τις ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να αντιμετωπιστεί με τον σωστό τρόπο ο ανθρώπινος παράγοντας. Θα περιγράψουμε τις

⁴ Βασίλειος Δ. Μανίκας, *Κρίσεις και Αλλαγές, το αχώριστο δίδυμο*. Εκδ. Μιχάλη Σιδέρη, Αθήνα, 2016, σελ. 96.

⁵ Πλάτων, Θεαίτητος, 169d – 171e (μετ. Ι. Ν. Θεοδωρακόπουλος, εκδ. Ακαδημία Αθηνών, 2011)

απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες προκειμένου να γίνουν οι αναγκαίες αλλαγές που θα ανανεώσουν τον οργανισμό και θα τον καταστήσουν ανταγωνιστικό εντός ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Αρχικά, θα αναφερθούμε την έννοια του οργανωσιακού μετασχηματισμού και της αλλαγής. Θα αναζητήσουμε τις αιτίες της αλλαγής, τις εκφάνσεις της, τους τύπους της και το ποιοι επηρεάζονται από αυτή. Στη συνέχεια, θα περιγράψουμε τις μορφές και τους λόγους της αντίστασης των εμπλεκόμενων στην αλλαγή, τις πηγές της αντίστασης, καθώς και τις αντιδράσεις που προέρχονται όχι μόνο από τον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό.

Ακολούθως, θα αναφερθούμε στις μεθόδους εκείνες, όπως προέκυψαν από την επιστημονική μέθοδο, αλλά και από την εμπειρία, οι οποίες μας παράσχουν τα μεθοδολογικά εργαλεία που θα μας βοηθήσουν στην υπέρβαση της αντίστασης. Θα περιγράψουμε τις διαδικασίες και τα βήματα της εισαγωγής του οργανωσιακού μετασχηματισμού και τα μοντέλα διαχείρισης της εισαγωγής των αλλαγών σε έναν οργανισμό.

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε σε μια άλλη προσέγγιση στη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών και της εισαγωγής αλλαγών σε αυτούς, αυτή του μοντέλου της αυτό-οργάνωσης, περιγράφοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις ιδιομορφίες και τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης μεθόδου. Θα ολοκληρώσουμε το κύριο μέρος της εργασίας με μια πρόσφατη μελέτη περίπτωσης εισαγωγής αλλαγών σε οργανισμό του δημόσιου τομέα. Τέλος, θα συνοψίσουμε παρουσιάζοντας τα συμπεράσματά μας.

*«Δεν υπάρχει εγχείρημα πιο αμφίβολο, πιο δυσχερές και πιο επικίνδυνο
από την επιβολή μιας νέας τάξης πραγμάτων»
Νικολό Μακιαβέλλι, Ο ηγεμόνας IV⁶*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός. Έννοια, μορφές και αίτια.

1.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής.

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε ως οργανωσιακή αλλαγή τη διαδικασία μετάβασης ενός οργανισμού ή ενός τμήματος αυτού, από μία εδραιωμένη κατάσταση σε μία άλλη κατάσταση που θα υποκαταστήσει την πρώτη. Στόχος αυτής της μετάβασης είναι η προσαρμογή του οργανισμού και των ατόμων που δραστηριοποιούνται εντός αυτού, αλλά και αυτών που συνεργάζονται ή εξυπηρετούνται από τον οργανισμό. Η μετάβαση αφορά στην εφαρμογή άλλων – νέων διαδικασιών, στη χρήση νέων τεχνολογιών και εν γένει την αντικατάσταση δεδομένων και εδραιωμένων συνθηκών από άλλες, καινούριες και συνεπώς διαφορετικές. Στόχος της οργανωσιακής αλλαγής είναι η συνολική μετάβαση και προσαρμογή του οργανισμού σε μία νέα κατάσταση πραγμάτων.⁷

⁶ Νικολό Μακιαβέλλι, Το εγχειρίδιο του καλού μάνατζερ, μετ. Α. Μπίκος, εκδ. γράμματα, Αθήνα, χ.χ. σελ. 9.

⁷ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, ό.π. σελ. 326.

Οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίζονται ως κοινωνιο-τεχνικά συστήματα.⁸ Για να επιτύχει η μετάβαση και η προσαρμογή στην καινούρια κατάσταση θα πρέπει να αναθεωρηθούν συμπεριφορές, συνήθειες και στάσεις. Κάθε οργανισμός δέχεται πιέσεις οι οποίες ασκούνται από τις αλλαγές στις συνθήκες που προέρχονται από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού βρίσκεται σε καθεστώς συνάφειας και αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον. Αλλαγές που συντελούνται στην κοινωνία, την πολιτική, την οικονομία ή την τεχνολογία, συχνά καθιστούν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού πεπαλαιωμένο, αναχρονιστικό ή ανεπαρκή στα νέα δεδομένα. Τότε, διαφαίνεται η ανάγκη αλλαγής συμπεριφοράς και στάσης και οδηγούμαστε εξ' ανάγκης στη λήψη της απόφασης για αλλαγή. Η έγκαιρη πρόβλεψη των επερχόμενων εξωτερικών αλλαγών και των πιέσεων που θα προκύψουν από αυτές θα οδηγήσει στην ταχύτερη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών και θα δώσει συγκριτικό πλεονέκτημα στον οργανισμό έναντι των υπολοίπων. Ωστόσο, η λήψη της απόφασης για οργανωσιακή αλλαγή, όπως θα δούμε παρακάτω, θα πυροδοτήσει κύμα αντιδράσεων από τις δυνάμεις εκείνες οι οποίες ανθίστανται στην αλλαγή.⁹

1.2 Οι αιτίες των αλλαγών.

Η πραγματοποίηση συχνών και ουσιαστικών αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του ο δημοσίου χαρακτήρα οργανισμός και να επιβιώσει ο ιδιωτικός, εντός ενός ταχύτατα μεταβαλλόμενου εθνικού και παγκοσμίου περιβάλλοντος. Η ανάγκη της αλλαγής είναι επιβεβλημένη από τη διαμόρφωση ενός συνόλου πολιτικών, κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών συνθηκών εντός των οποίων δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Οι αιτίες των αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον είναι ποικίλες. Ενδεικτικά, ας αναφερθούμε στις σημαντικότερες:

- Οικονομική αστάθεια.
- Αλλαγές στην οικονομική διάρθρωση.
- Διακύμανση του δείκτη ανεργίας.

⁸ Lawrence Paul R., Lorsch Jay W., *Οργανωσιακή Ανάπτυξη, Διάγνωση και Δράση*, μετάφραση – επιμέλεια: Δημήτρης Ξουρής, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 1983, σελ. 149.

⁹ Χυτήρης, ό.π. σελ. 326.

- Εξαγορές επιχειρήσεων.
- Συγχωνεύσεις οργανισμών.
- Παγκοσμιοποίηση.
- Μνημονιακά μέτρα.
- Αλλαγές στον χρηματοπιστωτικό τομέα.
- Ανάπτυξη της πληροφορικής και των συστημάτων αυτοματισμού.
- Καινοτόμες τεχνολογίες.
- Αύξηση της ταχύτητας και της μαζικότητας στη μετάδοση της πληροφορίας
- Αλλαγή στόχων κυβερνητικής πολιτικής.
- Εφαρμογή νέων νομοθετικών ρυθμίσεων, υπουργικών αποφάσεων, προεδρικών διαταγμάτων και εγκυκλίων.
- Εναρμόνιση και σύγκλιση με αποφάσεις, οδηγίες και συστάσεις της ΕΕ.
- Διαφοροποιήσεις στη διακίνηση του εργατικού δυναμικού.
- Αστάθιες στο παγκόσμιο γίγνεσθαι.
- Αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού.
- Διαφοροποιήσεις στις καταναλωτικές συνήθειες.
- Αύξηση του κόστους παραγωγής.
- Απρόβλεπτα γεγονότα (π.χ. περιφερειακοί πόλεμοι, εμφύλιες συρράξεις κλπ).
- Μη προβλέψιμες κρίσεις (π.χ. χρηματοπιστωτικές, υγειονομικές κλπ).
- Κοινωνικές κρίσεις και αναταραχές.¹⁰

Γενικά, οι αλλαγές συνθηκών που αναφέρονται παραπάνω, στη χρονική περίοδο που διανύουμε είναι καταγιγιστικές, ταχύτατες και συχνά συμβαίνουν ταυτόχρονα. Οι οργανισμοί προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους, τους όρους αναπαραγωγής τους και την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους, πρέπει να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική και τακτική τους προσέγγιση απέναντι στις εξωτερικές συνθήκες αλλά και τις εσωτερικές τους διαδικασίες.¹¹

¹⁰ Χυτήρης, ό.π. σελ. 326.

¹¹ Χυτήρης, ό.π. σελ. 325 – 326.

1.3 Ποιους επηρεάζουν οι αλλαγές.

Όσον αφορά στο δημόσιο τομέα από τις αλλαγές επηρεάζονται οι εργαζόμενοι σε αυτούς και οι πολίτες. Αντίστοιχα, στον ιδιωτικό τομέα επηρεαζόμενοι είναι όσοι με οποιονδήποτε τρόπο μετέχουν στην παραγωγική διαδικασία και οι καταναλωτές – πελάτες. Όπως προαναφέραμε, η αντίσταση στις αλλαγές είναι χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης. Έτσι, όλοι οι προαναφερόμενοι θέτουν προσκόμματα ή αντιδρούν στις επιχειρούμενες αλλαγές, καθώς διακατέχονται από την κοινή πεποίθηση ότι η αποδοχή της νέας κατάστασης θα τους αναγκάσει να αλλάξουν το γνώριμο τρόπο εργασίας ή συναλλαγής, θα βλάψει τα συμφέροντά τους ή θα τους βγάλει από την πεπατημένη οδό των υφιστάμενων οργανωσιακών διαδικασιών. Πολύ δε περισσότερο αντιδρούν και δυσκολεύουν τη διαδικασία των αναγκαίων αλλαγών όταν θεωρούν ότι δεν λαμβάνεται υπόψιν η γνώμη και η εμπειρία τους. Τέλος, οι επηρεαζόμενοι από την αλλαγή αισθάνονται ότι καθίστανται αντικείμενο μεταχείρισης και επιρροής χωρίς τη θέλησή τους. Προκειμένου να καμφθούν οι αντιδράσεις απαιτείται ο κατάλληλος χειρισμός μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης και διοίκησης της επιδιωκόμενης αλλαγής.¹²

Οι κυριότερες αλλαγές που απαιτούνται από έναν οργανισμό διακρίνονται σε αυτές που επηρεάζουν έμμεσα τους εργαζόμενους (π.χ. η δημιουργία μιας νέας διεύθυνσεως) ή άμεσα (π.χ. καινούρια διαδικασία αξιολόγησης, μείωση του ανθρώπινου δυναμικού κλπ). Επίσης, μπορεί να γίνει διάκριση σε αλλαγές περιορισμένης κλίμακας, που αφορούν -για παράδειγμα - διαφοροποίηση διαδικασιών μιας αρμοδιότητας ενός τμήματος ή αλλαγές μεγάλης κλίμακας που αφορούν και επηρεάζουν το σύνολο του οργανισμού.¹³

1.4 Οι τύποι της αλλαγής.

1.4.1 Επιβεβλημένη, φυσιολογική και διαπραγματεύσιμη αλλαγή.

Αναφέραμε ότι η αλλαγή σε έναν οργανισμό προέρχεται από τις πιέσεις που δέχεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον. Αναλόγως της δυνατότητας που έχει ο οργανισμός στο να αντιδράσει σε αυτές τις πιέσεις, οι αλλαγές στις οποίες θα προβεί κατανέμονται σε τρεις κατηγορίες, ως εξής:

¹² Χυτήρης, ό.π. σελ. 326.

¹³ Χυτήρης, ό.π. σελ. 327.

- Επιβεβλημένη αλλαγή. Αυτός ο τύπος της αλλαγής είναι απρογραμματίστος και δεν υπάρχουν περιθώρια αντίδρασης του οργανισμού. Οι αλλαγές που επιβάλλονται στον οργανισμό έχουν προδιαγραφεί από ισχυρούς παράγοντες εκτός του οργανισμού ή από την κορφή της ιεραρχίας αυτού. Συνήθως προέρχονται από την Κυβέρνηση, Θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή το Διοικητικό Συμβούλιο και το Συμβούλιο των μετόχων του οργανισμού. Συνήθως έχουν τη μορφή νόμων, υπουργικών αποφάσεων, οδηγιών, εγκυκλίων ή προέρχονται απευθείας από την πολιτική ηγεσία του οργανισμού και τις αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων αν πρόκειται για εταιρίες ιδιωτικού δικαίου.
- Αλλαγή φυσιολογική ή προγραμματισμένη. Η αλλαγή αυτού του τύπου είναι συνήθως αναμενόμενη. Καθίσταται αναγκαία σαν αποτέλεσμα της δράσης του οργανισμού και ως εκ τούτου μπορεί να προγραμματιστεί η αντίδραση του οργανισμού σε αυτή. Τέτοιες αλλαγές είναι η εξέλιξη του προσωπικού του οργανισμού, η παροχή μιας νέας υπηρεσίας ή της ίδιας υπηρεσίας με άλλο τρόπο κλπ.
- Διαπραγματεύσιμη αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση η προκείμενη αλλαγή μπορεί να γίνει αντικείμενο διαβούλευσης από τους εμπλεκόμενους σε αυτή. Σε διαβούλευση μπορεί να τεθεί όχι μόνο η στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή αλλά ακόμα και η ίδια η αναγκαιότητα της αλλαγής. Στις διαπραγματεύσιμες αλλαγές συγκαταλέγονται οι ομάδες εργασίας ενός αντικειμένου, η δημιουργία κύκλων ελέγχου ποιότητας, αλλαγές στο ωράριο εργασίας κλπ.¹⁴

1.4.2 Τυχαία και προγραμματισμένη αλλαγή.

Κάποιες φορές οι αλλαγές επέρχονται τυχαία ή ως άμεση αντίδραση απέναντι σε κάποιο γεγονός που δεν είχε προβλεφθεί. Αντιδράσεις και απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, αλλαγές στην εφοδιαστική αλυσίδα ή αναβάθμιση μηχανογραφικών συστημάτων μπορεί να προκαλέσουν απρογραμματίστες και τυχαίες αλλαγές σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση. Η μορφή των αλλαγών που μας ενδιαφέρει δεν είναι η τυχαία προκύπτουσα αλλά αυτή που πραγματοποιείται σκόπιμα και στοχευμένα. Οι

¹⁴ Χυτήρης, ό.π. σελ 329

δύο βασικοί στόχοι μιας στοχευμένης αλλαγής που πραγματοποιείται προγραμματισμένα, είναι κατά πρώτον η βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού να ανταποκριθεί στις αλλαγές οι οποίες ήδη υφίστανται ή είναι ορατές στο μέλλον, αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και κατά δεύτερον η αλλαγή της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού¹⁵.

1.4.3 Οι τύποι των αλλαγών σε συνάρτηση με τους παράγοντες λειτουργίας του οργανισμού

Αυτοί οι τύποι αλλαγής βρίσκονται σε συνάφεια με καθοριστικούς παράγοντες της λειτουργίας των οργανισμών, είτε αυτοτελώς είτε σε συνδυασμό. Οι παράγοντες ή τα σύνολα των παραγόντων που επηρεάζονται από τους τύπους των αλλαγών που αναφέραμε είναι οι παρακάτω:

- ❖ Δομικοί παράγοντες. Είναι οι παράγοντες που αφορούν στη συγκρότηση και τη δομή ενός οργανισμού. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι πολιτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός και οι διαδικασίες που ακολουθούνται προκειμένου να εφαρμοστεί η πολιτική του οργανισμού.
- ❖ Ο ανθρώπινος παράγοντας. Εδώ συγκαταλέγεται ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Αναλυτικότερα, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η επαγγελματική τους επάρκεια, οι τεχνικές τους δεξιότητες, οι επικοινωνιακές δυνατότητες, η επιθυμία για επιμόρφωση κλπ.
- ❖ Τεχνολογία. Ό,τι δηλαδή έχει να κάνει με το υλικό μέρος της οργάνωσης του οργανισμού, όπως ο τεχνολογικός εξοπλισμός, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι κτηριακές εγκαταστάσεις κλπ.
- ❖ Ο παράγοντας «έργο». Το πως δηλαδή έχει σχεδιαστεί η εργασία στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός πρωτοβουλίας που απαιτείται ή επιτρέπεται, η «ρουτίνα» της εργασίας, η απαίτηση εξειδικευμένων γνώσεων, η ανάληψη ευθυνών κλπ.

¹⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, 2^η έκδοση, μετάφραση: Άννα Πλατάκη, εισαγωγή – επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, Αθήνα, 2018, εκδ. Κριτική, σελ. 529,

- ❖ Αλλαγή διαδικασιών. Με την αλλαγή στον τρόπο εργασίας και την απλοποίηση των διαδικασιών μπορεί να επιτευχθεί επίσπευση της αποτελεσματικότητας και μείωση του απαιτούμενου χρόνου για τη διεκπεραίωση των εργασιών.
- ❖ Μείωση κόστους. Πρόκειται για αλλαγές που είναι απαραίτητες προκειμένου να μειωθεί το κόστος λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται με την κατάργηση των περιττών διαδικασιών, την ελάττωση της γραφειοκρατίας, τη μείωση του προσωπικού, την ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες κ.ά.
- ❖ Στρατηγικός σχεδιασμός. Πρόκειται για αλλαγή στον στρατηγικό προσανατολισμό και τον συνολικό επανασχεδιασμό του οργανισμού, ακόμα και την πλήρη μεταστροφή του αναφορικά στις διαδικασίες και την αποστολή του.^{16 17}

1.4.4 Ένταση, έκταση και συχνότητα των αλλαγών.

Εάν ταξινομήσουμε τις αλλαγές ανάλογα με την έκταση ή την έντασή τους καθώς και τη συχνότητά τους, θα διακρίνουμε τρεις κατηγορίες, ως εξής:

- Συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, οι οποίες είναι μικρής εκτάσεως, συχνές και επιφέρουν μικρές αλλαγές.
- Σταδιακές αλλαγές. Χαρακτηρίζονται ως μέτριας δυσκολίας και ως μέσου βαθμού σημαντικότητας.
- Ριζοσπαστικές αλλαγές. Είναι αυτές που αλλάζουν άρδην τον οργανισμό και το συνηθέστερο είναι να επιβάλλονται ή να προέρχονται από την ανώτερη ιεραρχία ή από εξωγενείς παράγοντες.¹⁸

¹⁶ Χυτήρης, ό.π. σελ. 329 – 330.

¹⁷ Μανίκας, ό.π. σελ. 105.

¹⁸ Χυτήρης, ό.π. σελ. 329 – 330.

« Φοβείται τις μεταβολήν;
τι γαρ δύναται χωρίς μεταβολής γεννέσθαι;»¹⁹
Μάρκος Αυρήλιος, «*Τα Εις Εαυτόν*, ζ' 18».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η οργανωσιακή αλλαγή.

2.1 Οι εμπλεκόμενοι φορείς στη διαδικασία της αλλαγής.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή εντός ενός οργανισμού, απαιτείται η ύπαρξη στελεχών, εργαζόμενων ή ομάδων εργαζομένων των οποίων ο ρόλος και η συμμετοχή στην αλλαγή κρίνεται ως συγκεκριμένος για την πραγματοποίησή της και ως καθοριστικός για την επιτυχία της. Πρόκειται για τους ανθρώπους ή τις ομάδες που θα πάρουν τις καθοριστικές αποφάσεις, που θα σχεδιάσουν και θα προγραμματίσουν την υλοποίηση της αλλαγής και που θα εφαρμόσουν και θα εκτελέσουν τα παραπάνω προκειμένου το εγχείρημα της αλλαγής να επιτύχει. Αυτοί οι άνθρωποι ή οι ομάδες αποτελούν τους φορείς της αλλαγής σε έναν οργανισμό ή τμήμα αυτού. Αναλυτικότερα:

- *Ο «υποστηρικτής» της αλλαγής.* Ο ρόλος του «υποστηρικτή» της αλλαγής συνήθως ανήκει στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας ενός οργανισμού. Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού παρέχει την έγκριση για την πραγματοποίηση των αλλαγών. Επίσης, στο έργο της αναφορικά στη

¹⁹ «Φοβάται κανένας την αλλαγή; Αλλά τι μπορεί να γίνει χωρίς αλλαγή;»
Μάρκος Αυρήλιος, *Τα Εις Εαυτόν*, εισ. – μετ. Γιάννης Αβραμίδης, εκδ. Θύραθεν, Θεσσαλονίκη, 2008, σελ. 180.

διαδικασία της αλλαγής συμπεριλαμβάνεται η χορήγηση των απαραίτητων ανθρώπινων και υλικών πόρων καθώς και η με κάθε τρόπο ψυχολογική ή άλλη υποστήριξη των εμπλεκομένων στην αλλαγή.

- *Ο ηγέτης της αλλαγής.* Αποκαλείται και *φορέας* ή *εισηγητής της αλλαγής*. Αποτελεί τον βασικό φορέα της αλλαγής και είναι συνήθως αυτός που συλλαμβάνει την ιδέα για έναν διαφορετικό τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, ο οποίος θα τον καταστήσει παραγωγικότερο, αποδοτικότερο και ικανό να ανταποκριθεί σε επικείμενη αλλαγή συνθηκών, έχοντας διαπιστώσει δυσλειτουργίες και προβλήματα στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Η ιδέα, της οποίας είναι φορέας ο ηγέτης της αλλαγής, μπορεί να αφορά το γενικότερο όραμά του για τον οργανισμό ή κάποια επιμέρους λειτουργία του. Ο ηγέτης είναι αυτός που θέτει το στόχο της αλλαγής, οδηγεί την αλλαγή, έχει τον έλεγχο των χρονοδιαγραμμάτων αυτής και την εποπτεία των δραστηριοτήτων των εμπλεκομένων στη διαδικασία της στοχευμένης αλλαγής. Ο ηγέτης της αλλαγής πρέπει να είναι επιδραστικός και να διαθέτει πειθώ.²⁰

Ο εισηγητής της αλλαγής προκειμένου να επιτύχει την αποδοχή και συμμετοχή των μελών ενός οργανισμού και να πραγματοποιήσει με επιτυχία την προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στους ρόλους του εκπαιδευτή, του διαγνώστη και του οργανωσιακού συμβούλου. Θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να ανακαλύπτει και να προσδιορίζει τα οργανωσιακά προβλήματα και να διερευνά με ακρίβεια τις αιτίες τους. Απαραίτητη δεξιότητα είναι επίσης το να μπορεί να ενημερώσει και να εκπαιδεύσει τα στελέχη του οργανισμού στον τρόπο της διάγνωσης και στο σχεδιασμό της αλλαγής. Τέλος, ανταποκρινόμενος στο ρόλο του οργανωσιακού συμβούλου, να υποβάλει ολοκληρωμένες προτάσεις για την λύση των προβλημάτων του οργανισμού. Όσο διευρυνόμενο είναι το φάσμα των αρμοδιοτήτων του σε σχέση με την αλλαγή, τόσο διευρυνόμενο πρέπει να είναι και το φάσμα των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, πέραν όλων των άλλων και όσον αφορά στις επιστήμες της συμπεριφοράς.²¹

²⁰ Χυτήρης, ό.π. σελ. 330.

²¹ Lawrence, Lorsch, ό.π. σελ. 154 - 155

- Οι «υλοποιητές» της αλλαγής. Ακολουθούν ιεραρχικά τον ηγέτη της αλλαγής και είναι τα στελέχη που προγραμματίζουν και σχεδιάζουν την πορεία προς την υλοποίηση του οράματος και των στόχων όπως έχουν τεθεί από τον ηγέτη της αλλαγής. Είναι αυτοί που μετουσιώνουν την ιδέα σε δράση. Εξοικονομούν τους υλικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της αλλαγής, αποφασίζουν για την υλικοτεχνική υποδομή που απαιτείται και φροντίζουν για την προμήθειά της, σχεδιάζουν τις συγκεκριμένες δράσεις και ενέργειες που απαιτούνται, καθορίζουν αρμοδιότητες και θέτουν χρονοδιαγράμματα. Έχουν, τέλος, τον έλεγχο και την εποπτεία εκείνων στους οποίους έχουν αναθέσει τη διεκπεραίωση των ανωτέρω. Τα συγκεκριμένα στελέχη πρέπει να διακρίνονται για την ευστοχία τους στο να θέτουν προτεραιότητες και να μπορούν με ευκρίνεια να κατανέμουν αρμοδιότητες και ρόλους.²²

Κατά κύριο λόγο ο ηγέτης της αλλαγής και δευτερευόντως οι «υλοποιητές» αυτής πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις ακόλουθες ικανότητες:

- Να αντιλαμβάνονται το μακροπρόθεσμο πλάνο του οργανισμού, αυτό που θα ονομάζαμε «μεγάλη εικόνα».
- Να διαθέτουν όραμα για την αλλαγή, το οποίο να μπορεί να συνεπάρει και τους υπόλοιπους εργαζόμενους.
- Να μπορούν σαφώς να υποστηρίζουν και να προβάλλουν τα οφέλη που θα προκύψουν από την αλλαγή.
- Να μπορούν να επιλέγουν τους κατάλληλους συνεργάτες προκειμένου να πραγματοποιήσουν το όραμα της αλλαγής.
- Να είναι ικανοί στην παρακίνηση των εργαζομένων.
- Να αναγνωρίζουν άμεσα τις ευκαιρίες και να αντιλαμβάνονται εγκαίρως τα προβλήματα.
- Να μπορούν να υπερβαίνουν τα εμπόδια που θα παρεμβληθούν στο δρόμο για την εισαγωγή της αλλαγής στον οργανισμό.
- Να μην απογοητεύονται όταν εμφανίζονται δυσκολίες και να μην καταθέτουν εύκολα τα «όπλα».²³

²² Χυτήρης, ό.π. σελ. 331.

²³ Μανίκας, ό.π. σελ. 106.

Από τις βασικές συνιστώσες της επιτυχίας μιας αλλαγής είναι η αξιοπιστία της ομάδας που την πραγματοποιεί. Εάν η αξιοπιστία χαθεί, είναι δύσκολο να ανακτηθεί. Απαιτείται ανασχεδιασμός του έργου και τόνωση του ηθικού της ομάδας.²⁴

- *Ο «εκτελεστικός βραχίονας» της αλλαγής.* Αποτελείται από τους υπαλλήλους που εκτελούν τα επιμέρους σκέλη του προγραμματισμού της αλλαγής, όπως αυτά έχουν οριστεί από τον ηγέτη και τους «υλοποιητές» της αλλαγής. Ο «εκτελεστικός βραχίονας» της αλλαγής αποτελείται από εργαζόμενους που βρίσκονται στα χαμηλότερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας του οργανισμού. Το προσωπικό αυτό πρέπει να διακρίνεται για το ενδιαφέρον του για την εργασία του. Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι δεκτικότεροι στις αλλαγές από τους «αδιάφορους».²⁵

²⁴ Coyne, ό.π. σελ. 26 – 27.

²⁵ Χυτήρης, ό.π. σελ. 331 – 332.

«...μια αλλαγή αφήνει πάντοτε το σημείο σύνδεσης
για την ανοικοδόμηση μιας άλλης».

Νικολό Μακιαβέλλι, (*Ο Ηγεμόνας* II)²⁶

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Αντίσταση απέναντι στην αλλαγή.

3.1 Η αντίδραση των εμπλεκομένων

Όταν επιχειρείται μια προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή εντός ενός οργανισμού, είτε αυτή αφορά τη δομική του ανασυγκρότηση, είτε τεχνολογική του αναβάθμιση, είτε αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού, συναντά αντιδράσεις από το σύνολο των εμπλεκομένων, αναλόγως του βαθμού στον οποίο επηρεάζονται από τις επικείμενες αλλαγές. Οι αντιδράσεις έχουν ως στόχο τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Οι επικείμενες αλλαγές θέτουν εν αμφιβόλω -κατά την άποψη πάντα των αντιδρώντων- την εμπειρία και τις γνώσεις επί του εργασιακού αντικειμένου, τα συμφέροντα και τα οφέλη που προσδοκούνται από την επένδυση των εμπλεκομένων στο υφιστάμενο status quo.²⁷

Πολύ συχνά η αλλαγή εκλαμβάνεται ως απειλή από το ευαίσθητο “εγώ” μας. Ακόμα και σε περιπτώσεις που είναι πασιφανές ότι κάτι πρέπει να αλλάξει και όλα τα δεδομένα τείνουν στην αναγκαιότητα της αλλαγής, οι εμπλεκόμενοι προσκολλώνται σε οτιδήποτε μπορεί να αποδείξει ότι δεν είναι απαραίτητη η αλλαγή, ακόμα κι αν η σαθρότητα των επιχειρημάτων τους είναι εμφανής. Δημιουργούνται συναισθήματα

²⁶ Νικολό Μακιαβέλλι, *Ο Ηγεμόνας*, μετ. Μαρία Κασωτάκη, εκδ. Πατάκης, Αθήνα, 2009, σελ. 19.

²⁷ Χυτήρης, ό.π. σελ. 332, 349 – 350.

αρνητικά προς την αλλαγή και αρνούνται να σκεφθούν τα θετικά που θα προκύψουν από αυτή. Καταφεύγουν, έτσι, συχνά σε χρήση κανονικής αδείας, σε αναρρωτικές άδειες, ακόμη και σε παραίτηση.²⁸ Επίσης, δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει το ότι η λογική στις πράξεις και τις αποφάσεις των ανθρώπων δεν πρέπει να θεωρείται πάντα δεδομένη.²⁹

Δεν είναι όμως μόνο τα κατώτερα στελέχη που ανθίστανται στις αλλαγές. Συχνά, ακόμα και υψηλόβαθμα ή διευθυντικά στελέχη αντιδρούν και αντιστέκονται στην ιδέα των αλλαγών, ιδιαίτερα αν αυτές προτείνονται από υφισταμένους τους. Τα υψηλόβαθμα στελέχη, όσο περισσότερο εστιάζουν στην άμεση απόδοση και όχι στα μακροπρόθεσμα οφέλη που θα προκύψουν από τις αλλαγές, τόσο εντονότερα αντιδρούν.³⁰

Για την πλειοψηφία των ανθρώπων η πορεία προς οποιαδήποτε αλλαγή είναι, όπως είδαμε, μια πορεία προς το άγνωστο και προκαλεί ανασφάλεια και αβεβαιότητα, συναισθήματα που τροφοδοτούν την αντίθεση των ατόμων απέναντι στην αλλαγή. Η αντίδραση στην αλλαγή είναι κατά βάση συναισθηματική αντίδραση και όπως όλα τα συναισθήματα κυριαρχείται από το υποκειμενικό στοιχείο. Πρόκειται, δηλαδή, για μια *ψυχολογική αντίδραση* η οποία χαρακτηρίζεται ως «*αντίδραση συμπεριφοράς*». Εκτός των ανωτέρω, υπάρχουν και πιο συγκεκριμένοι και κυρίως αντικειμενικοί λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές. Σε αυτούς τους λόγους συγκαταλέγονται ή έλλειψη πληροφόρησης, η ανεπάρκεια γνώσεων, η αδυναμία σχετικά με τεχνικές δεξιότητες, αλλά και η απώλεια προνομίων και ωφελημάτων. Σε αντίθεση με την *ψυχολογική αντίδραση*, η αντίδραση που οφείλεται σε αυτούς τους λόγους, ονομάζεται *συστημική αντίδραση*.³¹

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να έχει θετικό πρόσημο αν γίνει αιτία πρόκλησης διαλόγου και διαβούλευσης. Έτσι, δίνεται η ευκαιρία στους φορείς των αλλαγών να εξηγήσουν την αναγκαιότητα αυτών και ενδεχομένως να πείσουν και να κάμψουν τις αντιστάσεις. Αρνητικά σηματοδοτείται η αντίσταση όταν οδηγεί στην άρνηση διαλόγου, τη σιωπή ή την απάθεια. Σε αυτή την περίπτωση της αρνητικής σημασιодότησης δημιουργείται ένα ερμητικά στεγανό σύστημα στο οποίο δε μπορούν

²⁸ Robbins - Judge, ό.π σελ. 529

²⁹ Coyne, ό.π. σελ. 69.

³⁰ Robbins - Judge, ό.π.

³¹ Χυτήρης, ό.π. σελ. 332 – 333.

να εισχωρήσουν οι δυνάμεις της αλλαγής και να πείσουν με τη χρήση λογικών επιχειρημάτων.³²

Η αντίσταση στις αλλαγές δεν χαρακτηρίζεται απαραίτητα από τυποποίηση των τρόπων με τους οποίους εκδηλώνεται. Άλλοτε είναι άμεση χρονικά και άλλοτε παρουσιάζεται ετεροχρονισμένα. Κάποτε είναι ανοικτά έκδηλη και κάποτε ανεκδήλωτη. Η αντίσταση που είναι άμεση και έκδηλη, παρουσιάζεται με την μορφή παραπόνων, γκρίνιας, μείωσης της παραγωγικότητας ή ακόμα και με την καταφυγή σε απεργιακές κινητοποιήσεις. Γίνεται άμεσα αντιληπτή και είναι ευκολότερο να αντιμετωπιστεί σε σχέση με την ανεκδήλωτη ή την χρονικά μετατοπισμένη. Σε αυτή την περίπτωση η αντίδραση αργεί να γίνει αντιληπτή και παρουσιάζεται με τη μορφή της έλλειψης παρακίνησης, τη δυσπιστία, τις συχνές αστοχίες και την καθυστέρηση ως προς τα χρονοδιαγράμματα, τη συχνότητα των λαθών και τη μείωση του παραγωγικού χρόνου εργασίας ή τις συχνές απουσίες. Οι ετεροχρονισμένες αντιδράσεις ενδέχεται να κρύβουν τη σχέση τους με την αλλαγή και να εκδηλωθούν πολύ καιρό αργότερα. Σε αυτή την περίπτωση, η αντίδραση μπορεί να εκδηλωθεί κατακλυσμαία σε μελλοντικό χρόνο, με αφορμή μια μικρού εύρους αλλαγή ή διόρθωση στις διαδικασίες, ως προϊόν χρόνιας συσσωρευμένης αντίδρασης που δεν εκδηλώθηκε στην ώρα της.³³

3.2 Μορφές της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή.

Προϋπόθεση προκειμένου η οργανωσιακή αλλαγή να στεφθεί από επιτυχία, είναι το να μπορέσουν οι φορείς της αλλαγής να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν ορθά τη μορφή και την έκταση των αντιδράσεων ώστε να μπορέσουν να τις υπερνικήσουν. Οι συνηθέστερα καταγεγραμμένες μορφές αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή είναι οι ακόλουθες:

- Απόρριψη. Αποτελεί τη σοβαρότερη αντίδραση απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή. Προέρχεται από το φόβο των εργαζομένων για απώλεια της εργασίας τους ή του κύρους τους σε αυτή ή ακόμα και μέρους των αποδοχών τους. Η αντίδραση αυτή ενέχει και τους μεγαλύτερους κινδύνους για τον οργανισμό καθώς μπορεί να οδηγήσει σε απεργιακές κινητοποιήσεις ή αποχωρήσεις εργαζομένων.

³² Robbins - Judge, ό.π σελ. 529 - 530

³³ Robbins - Judge, ό.π σελ. 530

- Αντίσταση. Αποτελεί τη δεύτερη από πλευράς εντάσεως αντίδραση στην επιχειρούμενη αλλαγή και είναι ηπιότερη της απόρριψης. Ωστόσο και σε αυτή την περίπτωση επικρατεί ανησυχία για τις επιπτώσεις που θα επιφέρει η αλλαγή στη θέση και το κύρος των εργαζομένων στον οργανισμό. Εκφράζεται μέσα από έντονες αντιρρήσεις και λεκτικές αντεγκλήσεις μεταξύ των εργαζομένων και των φορέων της αλλαγής, μέσω μειωμένης απόδοσης, μη τήρησης των πλάνων και των χρονοδιαγραμμάτων της αλλαγής και εν γένει με προσπάθειες παρεμπόδισης των προσπαθειών των φορέων της αλλαγής.
- Ανοχή. Εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι κρίνουν ότι οι αλλαγές δε θα έχουν αρνητικές συνέπειες για τους ίδιους, χωρίς ωστόσο να διακρίνουν και ατομικά ή ομαδικά οφέλη. Έτσι, υιοθετούν μια στάση που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως «αδιάφορη». Η αντίδραση αυτή εμφανίζεται σε καλά οργανωμένους και σωστά διοικούμενους οργανισμούς και στις περιπτώσεις που η αλλαγή χαρακτηρίζεται ως ήπια.
- Αποδοχή. Τη θετική αυτή αντίδραση έχουμε όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αλλαγή όχι μόνο δε θα έχει καμία αρνητική επίπτωση στους ίδιους, αλλά επιπλέον θα ωφεληθούν προσωπικά από τη συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή.³⁴

3.3 Οι πηγές της αντίστασης.

Οι δυνάμεις που ανθίστανται στην αλλαγή μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάση της πηγής από την οποία εκπηγάζουν. Μπορούμε λοιπόν να διακρίνουμε τις ατομικές και τις οργανωσιακές δυνάμεις αντίδρασης στην αλλαγή. Οι ατομικές επικεντρώνονται στις ανάγκες, τις αντιλήψεις, τα πιστεύω και την ιδιαίτερη προσωπικότητα των εμπλεκομένων. Από την άλλη, οι οργανωσιακές πηγές είναι αυτές που αναφέρονται στην ίδια τη λειτουργία των οργανισμών και τη δομική τους διάρθρωση. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε αυτές συνοπτικά.

³⁴ Χυτήρης, ό.π. σελ. 333 – 334.

3.3.1 Ατομικές πηγές αντίστασης στην αλλαγή.

Οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι ανθίστανται στις αλλαγές είναι πολλοί και διαφορετικοί. Άλλοτε χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα και άλλοτε από υποκειμενισμό. Κάποιες φορές οι λόγοι αυτοί είναι σοβαροί και κάποιες άλλες στερούνται τεκμηρίωσης. Κάποιοι από τους βασικότερους λόγους που οι εμπλεκόμενοι αντιδρούν είναι:

- **Συνήθεια.** Όπως έχουμε ήδη τονίσει στην εισαγωγή, η συνήθεια και ο προγραμματισμός των αντιδράσεων στην αλλαγή αποτελεί προαπαιτούμενο για τον άνθρωπο προκειμένου να ανταπεξέλθει στην αντιμετώπιση σύνθετων και απρόβλεπτων όψεων του βίου του. Όταν ξαφνικά ο άνθρωπος βρίσκεται μπροστά στο άγνωστο ή σε κάτι που αλλάζει, ενστικτωδώς έχει την τάση να αντιδρά με τους τρόπους που του είναι οικείοι, με αποτέλεσμα η τάση αυτή να μετατρέπεται σε πηγή αντίστασης. Η συνήθεια της υφιστάμενης κατάστασης, όπως το αντικείμενο και το περιβάλλον της εργασίας, η παγιωμένες εργασιακές και ιεραρχικές σχέσεις κλπ. δρουν ανασχετικά στην εισαγωγή της αλλαγής.
- **Ασφάλεια.** Η ανάγκη για ασφάλεια χαρακτηρίζει το είδος μας. Κάθε αλλαγή, καθετί καινοφανές και καινούριο θέτει αυτομάτως εν αμφιβόλω το περί ασφάλειας αίσθημα του ανθρώπου.
- **Οικονομικοί παράγοντες.** Όταν αλλάζει ο τρόπος εργασίας, ο τρόπος παραγωγής ή ένα εργασιακό αντικείμενο, προκαλείται στον εργαζόμενο ένα αίσθημα ανασφάλειας ως προς το αν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στα νέα του καθήκοντα και τις καινούριες υποχρεώσεις του. Όσο μεγαλύτερη διασύνδεση υπάρχει μεταξύ παραγωγικότητας και αμοιβής τόσο μεγαλύτερη και η ανασφάλεια και κατά συνέπεια και η αντίσταση στην αλλαγή.
- **Επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών.** Είναι συνηθέστατο φαινόμενο το ό,τι τα άτομα προκειμένου να διατηρήσουν στο ακέραιο τις υφιστάμενες και παγιωμένες αντιλήψεις, ιδέες και απόψεις τους, ασυνείδητα επιλέγουν την επιλεκτική πρόσληψη και επεξεργασία πληροφοριών. Με απλά λόγια, ακούν αυτό που θέλουν και που τους βολεύει να ακούσουν και αγνοούν τις πληροφορίες που θέτουν την αντίληψή τους για τον κόσμο και τα πράγματα εν αμφιβόλω.

- **Φόβος μπροστά στο άγνωστο.** Τίποτα δεν εκφράζει πληρέστερα την έννοια της αμφιβολίας και την αβεβαιότητα μπροστά στο άγνωστο όσο η ίδια η αλλαγή.³⁵
- **Η επιλεκτική αντίληψη** του ατόμου το οποίο αντιδρά επιλεκτικά στις αλλαγές βάσει των προσωπικών του αξιών, της παιδείας του, και των εμπειριών του.
- **Η εξάρτηση** από την σχέση του ατόμου με την ιεραρχία του οργανισμού και τους συναδέλφους του, μπροστά στον κίνδυνο να ανατραπούν οι ισορροπίες.
- **Η συναισθηματική ισορροπία** που αισθάνεται ο εργαζόμενος ως αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του ιδίου και των άλλων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Ισορροπίας που το νέο status quo θα θέσει εν αμφιβόλω.³⁶

Αναλύοντας τους λόγους και τις αιτίες των αρνητικών αντιδράσεων απέναντι στην αλλαγή, καταλήγουμε σε μία αναλυτικότερη ιχνηλάτηση και καταγραφή των λόγων και των αιτιών της αντίδρασης των εργαζομένων, ως εξής:

- Φόβος απώλειας της θέσης εργασίας, μετακίνησης σε άλλο αντικείμενο εργασίας ή υποβιβασμού.
- Φόβος απώλειας εισοδήματος λόγω μείωσης μισθού.
- Φόβος για εντατικοποίηση της εργασίας προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση του παραγόμενου αποτελέσματος.
- Φόβος ότι η αλλαγή θα συμπαρασείρει ή θα μεταβάλλει τις υφιστάμενες κοινωνικές σχέσεις.
- Φόβος ότι μέσω της επιδιωκόμενης αλλαγής ασκείται κριτική στην εργασιακή απόδοση.
- Φόβος απώλειας επιρροής και ελέγχου.
- Φόβος απώλειας κύρους εντός του οργανισμού.
- Φόβος απέναντι στη διαφαινόμενη αναγκαιότητα εκμάθησής νέων τεχνολογιών, μεθόδων και διαδικασιών.

³⁵ Robbins - Judge, ό.π

³⁶ Χυτήρης, ό.π. σελ. 336.

- Φόβος ότι οι αλλαγές θα επιφέρουν μεγαλύτερη εξειδίκευση καθιστώντας την εργασία ανιαρή.
- Φόβος απέναντι στο άγνωστο.
- Δυσαρέσκεια, αν διαφαίνεται ανάμιξη και εμπλοκή εξωγενούς παράγοντα.³⁷

3.3.2 Οργανωσιακές πηγές αντίστασης στην αλλαγή.

Δεν αντιδρούν, όμως, μόνο τα άτομα απέναντι σε ένα πρόγραμμα αλλαγών, αλλά και αυτός ο οργανισμός. Η αντίδραση του ίδιου του οργανισμού στην αλλαγή ονομάζεται *συστημική αντίδραση*. Αντιδρά δηλαδή το ίδιο το σύστημα ή τα συστήματα του οργανισμού. Η συστημική αντίδραση είναι συνήθης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, καθώς σε αυτόν οι αρμοδιότητες είναι συγκεκριμένες και ο οργανισμός λειτουργίας του άκαμπος. Σε αυτή την περίπτωση οι δυνάμεις της αντίδρασης στην αλλαγή διακρίνονται ως:

- **Δομική αδράνεια.** Στόχος των εσωτερικών μηχανισμών των οργανισμών, όπως π.χ. η τυποποίηση των διαδικασιών και των κανονισμών, είναι να διατηρούν κάποιας μορφής σταθερότητα. Οι μηχανισμοί αυτοί δημιουργούν δομική αδράνεια η οποία παίρνει τη μορφή αντίβαρου σε κάθε επιχειρούμενη αλλαγή, προκειμένου να διατηρήσει τον οργανισμό σε κατάσταση ισορροπίας και σταθερότητας³⁸.
- **Περιορισμένο εύρος αλλαγών και δομικές αδυναμίες του οργανισμού.** Συνήθως η δομή των οργανισμών είναι αυτή των αλληλεξαρτώμενων υποσυστημάτων. Αναλόγως του πλέγματος αυτής της δομής, υπάρχουν περιπτώσεις που η αλλαγή δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί γιατί η αλλαγή σε ένα υποσύστημα θα επηρεάσει κατά τρόπο μη επιθυμητό κάποια άλλα υποσυστήματα, υπονομεύοντας έτσι τη δομική συγκρότηση του οργανισμού. Όταν κάποιο υποσύστημα αλλάζει, συμπαρασύρει και τα υπόλοιπα ή τουλάχιστον αυτά με τα οποία βρίσκεται υπό καθεστώς αλληλεπίδρασης. Αν οι αλλαγές είναι περιορισμένου εύρους ή περιοριστούν σε κάποιο από τα υποσυστήματα, είναι πιθανό να εξουδετερωθούν και να απορροφηθούν από τα

³⁷ Χυτήρης, ό.π.

³⁸ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 530.

υποσυστήματα που το περιβάλλον ή από το σύνολο του συστήματος – οργανισμού.^{39 40}

- **Δεσμεύσεις προερχόμενες από την οργανωσιακή δομή.** Αυτές αφορούν συμφωνίες ή δεσμεύσεις του οργανισμού απέναντι στους εργαζομένους του ή τους συναλλασσόμενους με αυτόν. Δεσμεύσεις προκύπτουν, επίσης, από το νομοθετικό ή κανονιστικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί ο οργανισμός.⁴¹
- **Αδράνεια της ομάδας.** Οι νόρμες και η δυναμική της ομάδας μπορεί να λειτουργήσουν περιοριστικά και να ενεργήσουν ανασταλτικά απέναντι στις επιχειρούμενες αλλαγές ακόμα κι αν το κάθε άτομο σε προσωπικό επίπεδο είναι θετικά διακείμενο προς αυτές.
- **Η εμπειρογνωσία υπό απειλή.** Σε αυτή την περίπτωση εξειδικευμένα στελέχη ή ομάδες αντιμετωπίζουν ως απειλή κάθε αλλαγή οργανωσιακού προτύπου, θεωρώντας ότι η κεκτημένη γνώση και εμπειρία τους δε θα βρει εφαρμογή στο νέο οργανωσιακό μοντέλο και θα απωλέσουν το κύρος ή τη θέση τους.
- **Οι εδραιωμένες και παγιωμένες σχέσεις εξουσίας απειλούνται.** Η αναδιανομή και η ανακατάταξη των θέσεων κύρους και εξουσίας συμπαρασείρει τη λειτουργία της λήψεως αποφάσεων και καταργεί τις εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού.⁴² Οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σαφήνεια στη δομή τους. Υπάρχει συγκεκριμένη ιεραρχική δομή και σαφής καταμερισμός εργασίας, εκ των οποίων προκύπτει η «χαρτογράφηση» της ροής της πληροφορίας και των εντολών. Οι οργανισμοί αυτοί είναι συγκροτημένοι σε μία βάση πειθαρχικής και ιεραρχικής επιβολής από την οποία απορρέουν οι σχέσεις εξουσίας εντός αυτών. Έτσι, οποιαδήποτε ιδέα για καινοτομία, αλλαγή ή διαφοροποίηση στη χρήση ανθρώπινων ή υλικών πόρων εκλαμβάνεται ως απειλή επί των κεκτημένων.⁴³
- **Ομαδική αντίδραση.** Η έρευνα πάνω στις αντιδράσεις στην οργανωσιακή αλλαγή, αλλά και η εμπειρία, έχουν καταδείξει περιπτώσεις κατά τις οποίες ενώ μεμονωμένα άτομα επικροτούν, αποδέχονται ή είναι ακόμη και αδιάφορα

³⁹ Χυτήρης, ό.π. σελ. 334 - 336

⁴⁰ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 530.

⁴¹ Χυτήρης, ό.π. σελ. 335.

⁴² Robbins - Judge, ό.π. σελ. 530.

⁴³ Χυτήρης, ό.π. σελ. 335.

απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή, η ομαδική τους συμπεριφορά διαφοροποιείται. Τα πρότυπα συμπεριφοράς της ομάδας – όπως ένα σωματείο ή κάποιο συνδικαλιστικό όργανο – είναι διαφορετικά από αυτά του ατόμου, με αποτέλεσμα να υπάρχει αντίσταση στην εισαγωγή των επιθυμητών αλλαγών.

- **Έλλειψη πόρων.** Ως *πόροι* ενός οργανισμού θεωρούνται το ανθρώπινο δυναμικό του και η οικονομική του δυνατότητα. Η έλλειψη οικονομικών πόρων αποτελεί από μόνη της ανασχετικό παράγοντα στην προσπάθεια να πραγματοποιηθεί η αλλαγή που ο φορέας αυτής κρίνει ως απαραίτητη. Για παράδειγμα, μια αλλαγή που έχει στόχο την μετάβαση σε αρτιότερες ηλεκτρονικές διαδικασίες, μπορεί να προσκρούει στην έλλειψη οικονομικών πόρων για προμήθεια της απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής. Ομοίως, στην περίπτωση που ο οργανισμός υπολείπεται σε ανθρώπινους πόρους που θα χειριστεί τη συγκεκριμένη υποδομή.⁴⁴

3.4 Το άγχος στην εισαγωγή των οργανωσιακών αλλαγών.

Το άγχος είναι μία κατάσταση στην οποία περιέρχεται ο άνθρωπος όταν έρχεται αντιμέτωπος με την αβεβαιότητα. Την αβεβαιότητα στο εάν θα ανταποκριθεί σε μία πρόκληση, αν θα αδράξει μια ευκαιρία, εάν θα κατακτήσει ένα στόχο ή θα αποκτήσει κάτι που για τον ίδιο είναι σημαντικό. Η εισαγωγή των οργανωσιακών αλλαγών δημιουργεί άγχος στους εργαζόμενους ή επιτείνει το ήδη υπάρχον. Προκειμένου ο μάνατζερ της αλλαγής να μειώσει το άγχος των εργαζομένων μπορεί σε οργανωσιακό επίπεδο να προβεί σε ενέργειες όπως η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού σε συγκεκριμένες θέσεις, να επανασχεδιάσει το πλάνο των εργασιών, να αυξήσει την επικοινωνία, να μειώσει το φόρτο εργασίας, να αυξήσει τη συμμετοχικότητα ή να χορηγήσει άδειες με στόχο την αποφόρτιση των εργαζομένων. Σε ατομικό επίπεδο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν στην καλύτερη διαχείριση και αξιοποίηση του εργασιακού τους χρόνου, να εξασκηθούν σε τεχνικές χαλάρωσης και να δημιουργήσουν άτυπα δίκτυα στήριξης.⁴⁵

⁴⁴ Χυτήρης, ό.π. σελ. 335.

⁴⁵ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 543 - 544

*«Οι διστακτικές κινήσεις ισοδυναμούν με παράλυση,
οι πολύ βιαστικές κινήσεις με αυτοκτονία».*

Νικολό Μακιαβέλλι (*Ιστορία της Φλωρεντίας*, βιβλίο ΙΙΙ)⁴⁶

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Αντιμετωπίζοντας την αντίσταση στην αλλαγή.

4.1 Νικώντας το φόβο ενός αλλαγής.

Από την ανωτέρω καταλογογράφηση των αιτιών και των λόγων της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή, γίνεται άμεσα αντιληπτός ο κυρίαρχος ρόλος του φόβου, ο οποίος οδηγεί σε συγκεκριμένες αντιδραστικές συμπεριφορές. Η διατάραξη μιας δεδομένης και συγκεκριμένης κατάστασης πραγμάτων, η ανατροπή δηλαδή του status quo, προκαλεί φόβο. Προκειμένου να εισαχθεί αποτελεσματικά η προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή πρέπει να υπερνικηθεί ο φόβος των εργαζομένων απέναντι σε αυτή. Εδώ έγκειται η κρισιμότητα του ρόλου του ηγέτη της αλλαγής και των προγραμματιστών της, προκειμένου να απαλειφθούν ή να ελαχιστοποιηθούν οι αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή.

Ο φόβος πρέπει να αντισταθμιστεί από τα οφέλη που θα προκύψουν από την αλλαγή και από τη δημιουργία διάθεσης για νέες εργασιακές εμπειρίες. Ακόμα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι μέσω της έρευνας έχουν καταδειχθεί περιπτώσεις κατά τις οποίες η αντίδραση των εργαζομένων δεν απευθύνεται στην αλλαγή καθαυτή, αλλά

⁴⁶ Μακιαβέλλι, Το εγχειρίδιο του καλού μάνατζερ, μετ. Α. Μπίκος, εκδ. γράμματα, Αθήνα, χ.χ. σελ. 18.

στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται προκειμένου αυτή να εισαχθεί στον οργανισμό και να υλοποιηθεί. Προφανώς, και σε αυτή την περίπτωση η ευθύνη για την κάμψη της αντίστασης ανήκει στους φορείς της αλλαγής που θα πρέπει να προσαρμόσουν ανάλογα τη στρατηγική τους και τα μεθοδολογικά τους εργαλεία.⁴⁷

Προϋπόθεση για την επιτυχή εισαγωγή των αλλαγών σε έναν οργανισμό είναι η σωστή προετοιμασία και ο καλός και σχολαστικός σχεδιασμός όλων των σταδίων. Η ηγεσία της αλλαγής πρέπει να έχει σαφές όραμα και να εξασφαλίσει τη συγκατάθεση των εμπλεκομένων. Όλα τα μοντέλα εισόδου οργανωσιακής αλλαγής επισημαίνουν ότι η αλλαγή δε γίνεται εξαρχής αποδεκτή από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Αυτοί που θα συνδράμουν το πρόγραμμα ενός αλλαγής στο αρχικό στάδιο δεν ξεπερνούν το 15% των εμπλεκομένων. Από τους υπόλοιπους ένα 35% θα αποδεχθεί την αλλαγή και θα συστρατευτεί με αυτή σχετικά γρήγορα, ενώ άλλο ένα 35% θα την αποδεχτεί σε μεταγενέστερο στάδιο, όταν θα έχει προχωρήσει αρκετά. Τέλος, το 15% των εμπλεκομένων θα συνεχίσει να αντιδρά και να αντιστέκεται επί μακρόν στις οργανωσιακές αλλαγές.⁴⁸

Επιπλέον, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και συνθετότητα σε όλα τα επίπεδά τους. Θα πρέπει να γίνει κατανοητή από τους διαχειριστές της αλλαγής αυτή η πολυπλοκότητα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν με επιτυχία τα προβλήματα που θα προκύψουν από τις σχέσεις αλληλεξάρτησης εντός του οργανισμού. Στο πλέγμα «οργανισμός – περιβάλλον – ομάδα – άτομο» τα προβλήματα και οι εντάσεις που προκύπτουν είναι αλληλοσυνδεόμενα. Η επίλυση ενός προβλήματος στο υποπλέγμα «οργάνωση – περιβάλλον», για παράδειγμα, πιθανότατα θα συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων και στα υποπλέγματα «περιβάλλον – ομάδα» ή «ομάδα – άτομο» κ.ο.κ. Η βελτίωση της συνοχής σε οποιοδήποτε από τα παραπάνω υποπλέγματα θα συμβάλει και στη συνοχή των υπολοίπων αλλά και ολόκληρου του πλέγματος που συνιστά τον οργανισμό.⁴⁹

4.2 Η υπέρβαση της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή.

Ενός έχουμε ήδη αναφέρει, η αντίσταση στην αλλαγή εδράζεται σε δύο βάσεις, τη λογική βάση και τη συναισθηματική. Σε πρώτη φάση, λοιπόν, πρέπει να διαγνωσθεί

⁴⁷ Χυτήρης, ό.π. σελ. 337.

⁴⁸ Μανίκας, ό.π. σελ. 96 – 97.

⁴⁹ Lawrence, Lorsch, ό.π. σελ. 150.

αν η αντίδραση είναι λογική ή συναισθηματική. Προκειμένου να διαπιστώσουμε τις αφορμές και τις αιτίες της αντίδρασης, αλλά και ποιοι λόγοι θα οδηγούσαν στην αποδοχή της αλλαγής, έχουμε στη διάθεσή μας το μεθοδολογικό εργαλείο της *Ανάλυσης Δυνάμεων Πεδίου*. Κατά το συγκεκριμένο μεθοδολογικό εργαλείο, υπάρχουν δύο τύποι αντίρροπων δυνάμεων, οι οποίες είναι ορισμένες χρονικά και τοπικά που επηρεάζουν τη στάση των ατόμων. Αυτές είναι οι *προωθητικές δυνάμεις* και οι *δυνάμεις αντίστασης*. Οι μεν κατευθύνουν τα άτομα στην αποδοχή ενός αλλαγής, οι δε στο να αντισταθούν σε αυτή προκειμένου να διατηρηθεί το υφιστάμενο μοντέλο. Η απόφαση και η στάση των ατόμων εξαρτάται από την ποσότητα και την «ποιότητα» αυτών των δυνάμεων. Όταν οι δυνάμεις αυτές είναι ισόρροπες τότε το άτομο βρίσκεται σε στατική αδράνεια και υιοθετεί ουδέτερη στάση απέναντι στην αλλαγή. Αν οι *προωθητικές δυνάμεις* υπερिशύουν τότε η αντίσταση κάμπτεται και ο δρόμος προς την αλλαγή είναι ανοιχτός. Στην περίπτωση που οι *δυνάμεις αντίστασης* είναι ισχυρότερες από τις *προωθητικές*, οι φορείς της αλλαγής πρέπει να ενεργήσουν με τρόπο τέτοιο ώστε αυτές να εξασθενήσουν.⁵⁰

Αν οι φορείς ενός αλλαγής προκειμένου να πετύχουν τον στόχο ενός εστιάσουν στην ενίσχυση των *προωθητικών δυνάμεων*, αυτό θα θεωρηθεί ως πράξη επιβολής και θα επιφέρει τα αντίθετα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, θα αυξήσει, δηλαδή, την ένταση των *δυνάμεων αντίστασης*. Αντίθετα, ο φορέας της αλλαγής θα πρέπει να εστιάσει στις *δυνάμεις αντίστασης* και αφού τις αναλύσει με προσοχή να προχωρήσει σταδιακά στην ουσιαστική αποδυνάμωσή τους. Έτσι, η υποχώρηση των *δυνάμεων αντίστασης* θα αφήσει χώρο στις *προωθητικές δυνάμεις* ώστε να εμπεδωθεί η θετική αντίδραση και να προχωρήσει η σχεδιασμένη αλλαγή.⁵¹

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί την αντίσταση και να ανοίξει ο δρόμος για την προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή η έρευνα και η εμπειρία κατέληξε σε συγκεκριμένη στρατηγική διαχείριση, αλλά και κινήσεις τακτικής οι οποίες αν χρησιμοποιηθούν σωστά από ενός διαχειριστές της αλλαγής, θα μπορέσουν να υπερνικήσουν τις αντιστάσεις. Οι φορείς της αλλαγής, αφού ολοκληρώσουν την τεχνική ανάλυση των δυνάμεων που την επηρεάζουν και προκειμένου να αποδυναμώσουν την αρνητική αντίδραση, πρέπει να εστιάσουν στα παρακάτω σημεία:

⁵⁰ Χυτήρης, ό.π. σελ. 337 - 339

⁵¹ Χυτήρης, ό.π. σελ. 339

- **Παρουσίαση ενός αλλαγής ως αναγκαιότητας.** Προκειμένου να υποβαθμιστεί ο ρόλος εκείνων που εκφέρουν ευθέως τις αντιρρήσεις τους για την αλλαγή, θα πρέπει να τους γίνει με σαφήνεια γνωστό ότι η αλλαγή αποτελεί αναγκαιότητα και να ζητηθεί η συμμετοχή τους. Ακόμα κι αν αρνηθούν να συμμετάσχουν θα πρέπει να έχουν συνεχή ενημέρωση για την πορεία της αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο, τους δίνουμε τη δυνατότητα να αναθεωρήσουν τη στάση τους όταν διαπιστώσουν ότι η αλλαγή προχωράει, προκειμένου να μη μείνουν εκτός των εξελίξεων.
- **Συμμετοχή στο σχεδιασμό ενός αλλαγής όλων των εμπλεκόμενων και κυρίως αυτών που επηρεάζονται από αυτή.** Η αρνητική αντίδραση απέναντι στην αλλαγή μειώνεται όταν οι επηρεαζόμενοι από αυτή μετέχουν στον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της. Όσο νωρίτερα συμμετέχουν τόσο θετικότερη θα είναι η αντίδρασή τους απέναντι στην αλλαγή, καθώς θα αντιληφθούν ότι δεν πρόκειται για κάτι που επιβάλλεται μονομερώς.

Ενός ήδη έχουμε αναφέρει, εκ των βασικών προαπαιτούμενων για υπερνικηθεί η αντίσταση στην αλλαγή είναι η δέσμευση στο σκοπό ενός αυτών που αντιδρούν ή που ενδεχομένως θα αντιδράσουν. Η εξασφάλιση της συμμετοχής στο σχεδιασμό της αλλαγής όσο περισσότερων από αυτούς που θα επηρεαστούν από αυτή, θα λειτουργήσει καταλυτικά ενός την κατεύθυνση της στοχευμένης αλλαγής. Η αντίσταση και η αρνητική στάση θα μειωθεί σημαντικά αν έχουν λόγο στη σχεδίαση και στον προγραμματισμό της αλλαγής αυτοί τους οποίους αφορά και επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από αυτή. Η συμμετοχή θα πρέπει να επιτευχθεί από την αρχή του προγράμματος της αλλαγής, ώστε να μην υπάρχουν περιθώρια να θεωρήσουν οι εμπλεκόμενοι ότι επιχειρείται να τους επιβληθεί μια καινούρια κατάσταση χωρίς τη συναίνεσή τους. Το πλάνο ενός συμμετοχής θα είναι ακόμα πιο πετυχημένο εάν οι συμμετέχοντες διαθέτουν γνώση και εμπειρία πάνω στο αντικείμενο των αλλαγών. Τότε, η απόφαση της αλλαγής θα εδραιωθεί ευκολότερα, οι διαδικασίες της αλλαγής θα επιταχυνθούν και το τελικό αποτέλεσμα θα είναι ποιοτικά καλύτερο.

Το αρνητικό σημείο της συμμετοχικότητας είναι η καθυστέρηση και η κατανάλωση πολύτιμου χρόνου προκειμένου να πεισθούν οι εμπλεκόμενοι να συμμετάσχουν. Έτσι, η διαβούλευση που απαιτείται προκειμένου να επιτευχθεί η συμμετοχή όσο το δυνατό περισσότερων εμπλεκόμενων, μπορεί να οδηγήσει

σε λύσεις που δεν θα ικανοποιούν απόλυτα τον μάνατζερ που ηγείται της αλλαγής ή την ομάδα διαχείρισης των αλλαγών αναφορικά με τον αρχικό σχεδιασμό.^{52 53}

- **Να επικοινωνηθεί σωστά το όραμα ενός Αλλαγής.** Η επίδραση της αλλαγής σε έναν οργανισμό μπορεί να αυξηθεί αν η αλλαγή κοινοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Η πρώτη εντύπωση είναι πάντα σημαντική.⁵⁴ Η επικοινωνία είναι από τις βασικότερες παραμέτρους της συγκρότησης των ατόμων σε κοινωνία. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ανταλλάσσονται μηνύματα, πληροφορίες, σκέψεις, συναισθήματα και ότι άλλο μπορεί να επικοινωνηθεί μεταξύ έμβιων όντων (και τα τελευταία χρόνια και μεταξύ μηχανών). Είναι λοιπόν σαφές ότι προκειμένου να λειτουργήσει ένας οργανισμός απαιτείται ευκρινής και απρόσκοπτη επικοινωνία. Περισσότερο από ποτέ, η επικοινωνία είναι απαραίτητη κατά τη διαδικασία προώθησης των αλλαγών. Η ενημέρωση των εμπλεκόμενων μειώνει το άγχος και την αγωνία, ενός καθιστά κοινωνούς των αλλαγών και ενός δεσμεύει ενός αυτή την κατεύθυνση.⁵⁵ Η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται από το πόσο πετυχημένα αυτή επικοινωνείται. Αλλαγή και επικοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.⁵⁶

Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση και στην επικοινωνία μέσω μη λεκτικών μηνυμάτων. Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, εκτός των λεκτικών μηνυμάτων οι επικοινωνούντες ανταλλάσσουν και μη λεκτικά μηνύματα. Είναι αυτά που ανταλλάσσονται μέσω της γλώσσας του σώματος. Οι εκφράσεις του προσώπου, η ενδυματολογική περιβολή, οι χειρονομίες, ο τόνος και η χροιά της φωνής, καθώς και η στάση του σώματος, αποτελούν μέρος της μη λεκτικής επικοινωνίας. Ενίοτε, η μη λεκτική επικοινωνία είναι περισσότερο αποτελεσματική από την λεκτική.⁵⁷

Ήδη από τη δεκαετία του 1950, σε μελέτες αναφορικά με ζητήματα επικοινωνίας διαπιστώθηκε ότι μόλις το 7% του μηνύματος μεταφέρεται λεκτικά. Προηγείται με 38% η μεταβίβαση του μηνύματος μέσω του τόνου της φωνής και η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία έγκειται στη

⁵² Robbins - Judge, ό.π. σελ. 531.

⁵³ Χυτήρης, ό.π. σελ. 339.

⁵⁴ Coyne, ό.π. σελ. 128 – 130.

⁵⁵ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 530.

⁵⁶ Coyne, ό.π. σελ. 153.

⁵⁷ Χυτήρης, ό.π. σελ. 272.

στάση του σώματος και στις εκφράσεις του προσώπου, μέσω των οποίων μεταβιβάζεται το 55% του μηνύματος. Πρέπει να δίνεται η δέουσα προσοχή, και από πλευράς πομπού και από πλευράς δέκτη, προκειμένου να μην υπάρξουν εσφαλμένες αξιολογήσεις ή παρερμηνείες που θα θέσουν προσκόμματα στην επικοινωνία⁵⁸.

Αυτός που προγραμματίζει και πραγματοποιεί την αλλαγή, πρέπει να έρθει σε επαφή και επικοινωνία με εκείνους τους οποίους αφορά η αλλαγή. Διαχωρίζουμε τους υποκείμενους στην αλλαγή, αφενός ανάλογα με τον βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεαστούν και αφετέρου από τι προσδοκούμε από αυτούς. Αν θέλουμε να είναι απλά αποδέκτες της αλλαγής ή να μεταδώσουν το μήνυμά μας για αυτή.⁵⁹

Πέραν της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας, επίσης σημαντική παράμετρος της επιτυχίας της αλλαγής είναι η επικοινωνία μέσω του γραπτού λόγου. Ο γραπτός λόγος προσδιορίζει με σαφήνεια ενός αρμοδιότητες του κάθε εμπλεκόμενου. Ο γραπτός λόγος παρέχει σαφή και εξατομικευμένη πληροφόρηση και καθοδήγηση. Η επικοινωνία πρέπει να γίνεται στη γλώσσα που καταλαβαίνουν όλοι οι εμπλεκόμενοι στην αλλαγή. Η αλλαγή πρέπει να αναλύεται και να εξηγείται. Ωστόσο, η δια ζώσης επαφή και επικοινωνία δε μπορεί να υποκατασταθεί από άλλης μορφής επικοινωνία καθώς παρέχει άμεσες ανταποκρίσεις.⁶⁰

- **Να υπάρχει συνεχής πληροφόρηση.** Σε συνδυασμό με την επικοινωνιακή προώθηση της αλλαγής, η επίσημη πληροφόρηση φωτίζει τα «σκοτεινά» σημεία, αναιρεί την αρνητική και άνευ αξιοπιστίας πληροφορία που διαχέεται από τα άτυπα δίκτυα πληροφόρησης και μειώνει την ανασφάλεια. Τα επίσημα δίκτυα επικοινωνίας θα πρέπει να είναι αμφίδρομα, ώστε και το κατώτερο στην ιεραρχία προσωπικό να λαμβάνει αξιόπιστη πληροφόρηση, αλλά και τα στελέχη του οργανισμού να γίνονται γνώστες των αντιδράσεων και των προβλημάτων που εμφανίζονται κατά την πορεία ενός την οργανωσιακή αλλαγή.

⁵⁸ Allan & Barbara Pease, *γλώσσα του σώματος*, μετ. Θωμάς Μαστακούρης, Έσοπτρον, Αθήνα, 2006, σελ. 33.

⁵⁹ Coyne, ό.π. σελ. 79 – 80.

⁶⁰ Coyne, ό.π. σελ. 84 – 85, 89.

- **Δέσμευση και στήριξη.** Η αποδοχή και η εμμονή στην ισχύουσα και παγιωμένη κατάσταση εντός ενός οργανισμού είναι αποτέλεσμα συναισθηματικής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι, συνεπώς, έχουν χαμηλή ή ανύπαρκτη συναισθηματική δέσμευση απέναντι στην αλλαγή και ως εκ τούτου αντιδρούν πρωτίστως συναισθηματικά και δευτερευόντως λογικά. Το άγχος και ο φόβος είναι συναισθήματα που πυροδοτούν την αντίδραση στην αλλαγή. Το ομαδικό πνεύμα και η ένταξη σε ομάδες αμβλύνει τα συναισθήματα του φόβου και του άγχους. Τα υψηλά επίπεδα άγχους και φόβου μπορεί να αντιμετωπιστούν, πέραν της ψυχοθεραπείας, μέσω της εκπαίδευσης προς απόκτηση νέων δεξιοτήτων, σεμιναρίων που θα έχουν εκπαιδευτικό αλλά και συμβουλευτικό χαρακτήρα, εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων που σφυρηλατούν τους δεσμούς της ομάδας και αποφορτίζουν την ένταση. Ακόμα και η χορήγηση ολιγοήμερης άδειας μπορεί να αλλάξει τη στάση κάποιου αναφορικά στη προδιάθεσή του απέναντι στην αλλαγή. Αυτές οι δράσεις αυξάνουν την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό και τους δεσμεύουν συναισθηματικά. Αυτό θα οδηγήσει και στη δέσμευσή τους απέναντι στην αλλαγή και θα τους απομακρύνει από την προσκόλλησή τους στην υφιστάμενη κατάσταση. Τέλος, όσο πιο αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό σαν σύνολο, τόσο πιο δεκτικοί είναι στις όποιες αλλαγές.⁶¹
- **Να εισακούονται οι αντιρρήσεις.** Η δυνατότητα έκφρασης διαφορετικών γνώμων και αντιρρήσεων δημιουργεί ένα κλίμα ελευθερίας εντός του οποίου μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή, καθώς δημιουργείται η πεποίθηση ότι η αλλαγή δε γίνεται ερήμην των επηρεαζόμενων από αυτή.
- **Να εξασφαλιστεί συναίνεση.** Η εξασφάλιση ευρείας συναίνεσης δημιουργεί το «κοινό όραμα» του οργανισμού. Βραχυπρόθεσμα η συναίνεση δημιουργεί θετικό υπόβαθρο για την αλλαγή αν τονιστεί η σημαντικότητά της για την εξέλιξη ή την επιβίωση του οργανισμού.
- **Δημιουργία και εδραίωση θετικών σχέσεων.** Η εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του μάνατζερ ή της ομάδας που υλοποιεί την αλλαγή συμβάλλει καθοριστικά στην κάμψη της αντίστασης. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη προς την ηγεσία, τότε είναι μεγαλύτερη η προθυμία των υπαλλήλων να αποδεχθούν τις αλλαγές. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι όσο θετικότερη είναι η σχέση των

⁶¹ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 531.

υπαλλήλων με ενός προϊσταμένους τους και ότι όσο μεγαλύτερη είναι η πεποίθηση ότι οι αλλαγές αποσκοπούν σε κάποιας μορφής ανάπτυξη, τόσο θετικότερη είναι η στάση των εργαζομένων έναντι των διαδικασιών της αλλαγής. Επίσης, μέσα από ερευνητικές εργασίες οι οποίες εστίαζαν στο κοινωνικό πλαίσιο, απεδείχθη ότι ακόμα και τα άτομα που επεδείκνυαν τη μεγαλύτερη αντίσταση στις αλλαγές, άλλαζαν θέση όταν αντιλαμβάνονταν ότι είχε δημιουργηθεί ασφαλές περιβάλλον αναφορικά με την ανάληψη κινδύνου και ότι ήταν δεδομένη η στήριξη των προϊσταμένων και των συναδέλφων του στο πρόσωπό τους. Εντός αυτού του κλίματος εμφανίζεται μεγαλύτερη προθυμία αποδοχής νέων ιδεών και καινούργιων διαδικασιών. Η εμπιστοσύνη προς τον φορέα της αλλαγής δημιουργεί θετικές αντιδράσεις απέναντι στις αλλαγές και κάμπτε τις δυνάμεις της αντίστασης σε αυτές.⁶²

- **Υλοποίηση των αλλαγών με αίσθημα δικαίου.** Οι θεωρίες της παρακίνησης αναφορικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά έκαναν την εμφάνισή τους ήδη από τη δεκαετία του 1950, και εστίασαν στην ιεράρχηση των αναγκών. Η ιεράρχηση των αναγκών από τον Maslow (βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης, αυτοπραγμάτωσης) χωρίς να έπαψαν ποτέ να ισχύουν εξελίχθηκαν σε αυτό που ονομάζουμε «σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης» γιατί ανταποκρίνονται καλύτερα στα δεδομένα και τη σκέψη της εποχής τους. Κεντρικό ρόλο σε αυτές ενός θεωρίες κατέχει η «οργανωσιακή δικαιοσύνη» στο μοντέλο της οποίας διακρίνονται τρεις παράμετροι: η διανεμητική, η διαδικαστική και η διεπιδραστική δικαιοσύνη. Χωρίς να παραγνωρίζουμε τη σημασία των δύο άλλων, θα εστιάσουμε στη διαδικαστική δικαιοσύνη διότι είναι σημαντική στη διαχείριση των αλλαγών, προκειμένου να καμφθεί η αντίσταση. Η διαδικαστική δικαιοσύνη αφορά το *πως* γίνεται ο καταμερισμός εργασιών και αποτελεσμάτων. Το να έχει ο εργαζόμενος άποψη επί της διαδικασίας λήψεως των αποφάσεων είναι απαραίτητο προκειμένου να θεωρήσει αυτές τις διαδικασίες ως δίκαιες. Το να θεωρεί ο εμπλεκόμενος ότι επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και το να μπορεί να εκθέσει και να αναλύσει τις απόψεις του ενώπιον αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις για τις αλλαγές τον καθιστά αυτομάτως συμμετοχο και του παρέχει ένα αίσθημα διατήρησης του ελέγχου. Αν ο εμπλεκόμενος κρίνει μια

⁶² Robbins - Judge, ό.π. σελ. 531 – 532.

διαδικασία ως δίκαιη θα είναι και ευνοϊκά διακείμενος απέναντί ενός. Η διασφάλιση μιας δίκαιης υλοποίησης των προτεινόμενων αλλαγών ελαχιστοποιεί τις αρνητικές αντιδράσεις.⁶³

- **Να περιοριστούν οι αλλαγές σε αυτές που είναι αναγκαίες.** Ακόμα και τα άτομα που είναι θετικά απέναντι στις αλλαγές έχουν ένα όριο από το οποίο και μετά αντιδρούν αρνητικά. Πρέπει να αποφεύγονται οι συχνές και περιττές αλλαγές γιατί δημιουργούν κλίμα αστάθειας και ανασφάλειας. Με περιορισμένες και ασήμαντες αλλαγές δημιουργείται ένα είδος κορεσμού με αποτέλεσμα να υπάρξουν αντιδράσεις όταν η αλλαγή είναι σημαντική και απαραίτητη.
- **Να δοθούν κίνητρα.** Οι θεωρίες παρακίνησης έχουν αποδείξει την αναγκαιότητα των κινήτρων προκειμένου να υιοθετηθεί από τα άτομα η επιθυμητή συμπεριφορά. Η ικανοποίηση προσωπικών αναγκών μέσω της παροχής κινήτρων καθιστά την αλλαγή ευρέως και με ευκολία αποδεκτή.
- **Να επιλεγθεί ο κατάλληλος χρόνος.** Ο παράγοντας χρόνος έχει διττό ρόλο στην υπόθεση ενός εισαγωγής ενός οργανωσιακής αλλαγής. Κατά πρώτον, θα πρέπει να επιλεγθεί σωστά ο χρόνος κατά τον οποίο θα επιχειρηθεί η αλλαγή. Θα πρέπει να γίνει κατά τη χρονική στιγμή που είναι κατάλληλο το εργασιακό κλίμα στον οργανισμό, που υπάρχουν διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι ή που είναι εύκολη η εξεύρεσή τους και που ευνοούν οι εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες. Κατά δεύτερον, πρέπει να δοθεί χρόνος τη νέα κατάσταση προκειμένου να δώσει αποτελέσματα με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί.
- **Να γίνουν τροποποιήσεις για να έχει η αλλαγή μέλλον.** Αφού δοθεί στη νέα κατάσταση που έχει προκύψει από την εγκαθίδρυση ενός αλλαγής ο απαιτούμενος χρόνος προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση της αλλαγής, θα χρειαστεί να γίνουν κάποιες τροποποιήσεις που θα διορθώσουν τυχούσες αστοχίες και θα εδραιώσουν στο μέλλον την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού έτσι όπως τον οραματίστηκαν οι φορείς ενός αλλαγής.
- **Να γίνουν σεβαστές οι ιδέες και οι συνήθειες των επιμέρους ομάδων.** Καθώς οι σύγχρονοι οργανισμοί στελεχώνονται από μη ομοιογενή πληθυσμό ατόμων, θα πρέπει να δοθεί προσοχή το να μη θίγει η επιδιωκόμενη αλλαγή ζητήματα που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες των επιμέρους ομάδων, όσον αφορά

⁶³ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 214, 218, 230, 231, 532.

θέματα φυλής, φύλου, θρησκευτικού προσανατολισμού κλπ. Σε αντίθετη περίπτωση η αντίδραση των θιγόμενων απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή θα είναι άκαμπτη.⁶⁴

- **Χειραγώγηση και ενσωμάτωση.** Ως χειραγώγηση ορίζονται οι συγκεκριμένες ή κάποιες φορές και οι αποκάλυπτες ενέργειες που αποσκοπούν στον επηρεασμό. Κλασικότερη περίπτωση χειραγώγησης είναι η διαφήμιση. Στο πεδίο ενός οργανωσιακής συμπεριφοράς που εξετάζουμε στόχος της χειραγώγησης είναι η συμπεριφορική αλλαγή του υποκειμένου. Η διασπορά φημών, η αλλοίωση στοιχείων προκειμένου να γίνουν ελκυστικότερα, και η ελεγχόμενη πληροφόρηση αποτελούν δείγματα χειριστικής συμπεριφοράς.⁶⁵ Η χειραγώγηση επιτυγχάνεται μέσω της θετικής ενίσχυσης, (έπαινος, έκδηλη συμπάθεια, γοητεία, δωροδοκία, εκδήλωση ενδιαφέροντος κλπ), της αρνητικής ενίσχυσης ή της τιμωρίας (απειλή, εκφοβισμός, συναισθηματικός εκβιασμός, λεκτική βία κλπ). Η χειραγώγηση μπορεί επίσης να επιτευχθεί και μέσω της κοινωνικής επιρροής, η οποία δεν έχει απαραίτητα αρνητικό πρόσημο. Περισσότερο από τις μορφές επικοινωνίας σημαίνουντα ρόλο στη χειραγώγηση κατέχει η στάση του σώματος και η έκφραση του προσώπου. Η υπέρμετρη χρήση των πρακτικών της χειραγώγησης οδηγεί σε καταχρηστική και υβριστική συμπεριφορά. Είναι εμφανές ότι η χειραγώγηση εύκολα καταλήγει σε δόλια συμπεριφορά. Ο δόλος ποτέ δεν τιμά αυτόν που τον χρησιμοποιεί. Είναι λοιπόν φυσικό συχνά να αποφέρει αντίθετο από το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αυξήσει αντί να μειώσει την αντίσταση στην αλλαγή.

Από την άλλη πλευρά, η ενσωμάτωση ή «απορρόφηση» είναι ένας συνδυασμός χειραγώγησης και συμμετοχής. Σε αυτή την περίπτωση, οι διαχειριστές ενός αλλαγής αναθέτουν σημαίνοντα ρόλο στους πρωτεργάτες της αντίδρασης στην αλλαγή, ζητώντας τη γνώμη και τη συμβουλή τους (χωρίς να την έχουν ανάγκη ή να την υπολογίζουν) προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να κερδίσουν τη στήριξή τους. Όπως και με την χειραγώγηση και στην περίπτωση της προσπάθειας ενσωμάτωσης και απορρόφησης των αντιδρώντων αντιπάλων, αν αποκαλυφθεί ο δόλος και η προσπάθεια εξαπάτησης, η αξιοπιστία και η

⁶⁴ Χυτήρης, ό.π. σελ. 339 – 341.

⁶⁵ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 532

φερεγγυότητα του διαχειριστή της αλλαγής όχι μόνο τίθεται εν αμφιβόλω αλλά καταλύεται οριστικά, γεγονός που θα ισχυροποιήσει την αντίδραση.⁶⁶

- **Επιλογή ατόμων με θετική στάση απέναντι στην αλλαγή.** Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η αποδοχή της αλλαγής και η αβίαστη προσαρμογή στις καινούριες νόρμες είναι ζήτημα προσωπικότητας. Με άλλα λόγια, κάποιοι άνθρωποι έχουν, εκ φύσεως και λόγω χαρακτήρα, θετικότερη στάση σε σχέση με κάποιους άλλους απέναντι στις αλλαγές. Σχεδόν πάντα, πρόκειται για ανθρώπους που είναι ανοικτοί σε νέες εμπειρίες, διακρίνονται για την ευελιξία τους όταν πρόκειται να αντιμετωπίσουν μια δυσκολία, ένα πρόβλημα ή μία καινούρια κατάσταση. Τα άτομα αυτά διακρίνονται για την ανεκτικότητα τους στον κίνδυνο και σχεδόν πάντα πρωτοστατούν και στην ανάληψη κινδύνων εντός και εκτός του οργανισμού. Οι υπάλληλοι αυτοί ξεχωρίζουν για τη θετική αυτοεικόνα που διαθέτουν και την υψηλή τους αυτοεκτίμηση. Επίσης, χαρακτηρίζονται από έντονη επιθυμία ιεραρχικής αναβάθμισης και εξέλιξης. Είναι άτομα σίγουρα για τον εαυτό τους και τις ικανότητές τους και έχουν την πεποίθηση ότι θα ανταπεξέλθουν απέναντι σε οτιδήποτε καινοφανές και διαφορετικό από την τρέχουσα κατάσταση. Συνήθως διαθέτουν μεγαλύτερες πνευματικές ικανότητες και υψηλότερα νοητικά προσόντα που τους παρέχουν να δυνατότητα προσαρμόζονται επιτυχώς στις αλλαγές που προκύπτουν στο περιβάλλον εργασίας. Έγκειται στην ικανότητα και τη διορατικότητα του μάνατζερ ενός αλλαγής να διακρίνει, να επιλέξει και να προσεταιριστεί, από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, τα άτομα εκείνα που έχουν ήδη την προδιάθεση να αποδεχθούν τις αλλαγές και να διευκολύνουν την ομάδα που διαχειρίζεται την αλλαγή στην προσπάθεια για την εδραίωσή της.⁶⁷
- **Εξαναγκασμός.** Η τακτική του εξαναγκασμού εφαρμόζεται μέσω έμμεσων και κυρίως άμεσων απειλών και προβολής ισχύος απέναντι σε αυτούς που αντιστέκονται στην επιχειρούμενη αλλαγή. Μεταθέσεις χωρίς τη συναίνεση αυτού που μετακινείται ή απειλές μεταθέσεων, εργασιακή υποβάθμιση σε ιεραρχικά κατώτερες θέσεις εργασίας και αρνητικές αξιολογήσεις, είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα μέτρων εξαναγκασμού. Ο εξαναγκασμός γίνεται αποτελεσματικότερος όταν ασκείται επιλεκτικά σε ορισμένους

⁶⁶ Robbins - Judge, ό.π.

⁶⁷ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 532 – 533.

εργαζόμενους που αντιστέκονται. Η δυσμενής μετάθεση ενός απασχολούμενου ή η απώλεια μιας προνομιακής θέσης ή θέσης ευθύνης ενός στελέχους θα λειτουργήσει καταλυτικά στη ψυχολογία των υπόλοιπων υπαλλήλων, οι οποίοι εμπρός στο υπαρκτό, πλέον, ενδεχόμενο παρόμοιας τύχης θα υποστείουν την αντίστασή ενός απέναντι ενός αλλαγής. Ωστόσο, η μέθοδος του εξαναγκασμού μπορεί να προκαλέσει τα ίδια αν όχι εντονότερα προβλήματα και αντιδράσεις με τη μέθοδο ενός χειραγώγησης, καθώς τα μειονεκτήματα αυτού είναι περίπου τα ίδια και κάποιες φορές μεγαλύτερης έντασης από αυτά ενός χειραγώγησης. Συνεπώς, η τακτική του εξαναγκασμού πρέπει να είναι το τελευταίο όπλο στο οπλοστάσιο ενός επιτυχημένου διαχειριστή αλλαγής.⁶⁸

⁶⁸Robbins - Judge, ό.π.

«Κυρίαρχος είναι όποιος αποφασίζει...»⁶⁹

Καρλ Σμιτ (Πολιτική Θεολογία)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η «πολιτική» της αλλαγής και η αλλαγή ως πολιτική πράξη.

Κατά τον Αριστοτέλη, ο άνθρωπος είναι από τη φύση του ον πολιτικό⁷⁰. Η έννοια του πολιτικού δεν περιορίζεται πλέον στα όρια της «πόλης» του Αριστοτέλη αλλά διαχέεται σε όλες τις εκφάνσεις και τις εκδηλώσεις των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Κατά συνέπεια, μπορούμε να αναφερόμαστε με όρους πολιτικής και όσον αφορά σε οργανισμούς και εταιρίες. Επιπλέον, η οργανωσιακή και κάθε είδους αλλαγή εντός ενός οργανισμού έχει εγγενή συνάφεια με την πολιτική πράξη, καθώς στόχος της αλλαγής είναι η ανατροπή της υφιστάμενης κατάστασης ή η κατάργηση παγιωμένων διαδικασιών και την αντικατάστασή τους από μια καινούρια τάξη πραγμάτων. Δεδομένου του ότι από την υφιστάμενη κατάσταση απορρέουν συμφέροντα, αξιώματα, θέσεις ισχύος και σχέσεις εξουσίας οι οποίες τίθενται αυτομάτως υπό απειλή, καθίσταται εμφανές ότι καμία άλλη διαδικασία εντός ενός οργανισμού δεν εμπεριέχει τόσο έντονα το στοιχείο της πολιτικής όσο η οργανωσιακή αλλαγή. Αν διευρύνουμε τη συλλογιστική μας, τίθεται εντός του οργανισμού ζήτημα κυριαρχίας. Από τη δεκαετία του 1930 ο Γερμανός πολιτειολόγος Καρλ Σμιτ απάντησε λακωνικά στο ζήτημα της κυριαρχίας αποφαινόμενος ότι «κυρίαρχος είναι αυτός που αποφασίζει»⁷¹. Δεδομένου, λοιπόν, του ότι αλλαγή επιφέρει κάποιες φορές αναμόρφωση των δομών εξουσίας εντός ενός οργανισμού, το στέλεχος που διαχειρίζεται την αλλαγή ή η ομάδα της αλλαγής θα αντιμετωπίσουν την επιφυλακτικότητα, την αντίδραση και κάποιες φορές και την εχθρότητα των παλαιότερων στελεχών και εργαζομένων.

⁶⁹ Carl Schmitt, *Πολιτική Θεολογία*, μετ. – σημ. Παναγιώτης Κονδύλης, εκδ. Λεβιάθαν, Αθήνα, 1994, σελ. 17.

⁷⁰ Αριστοτέλης, *Πολιτικά*, Α, 1253a, 1-5 (μετ. Νίκος Παρίτσης, εκδ. Πάπυρος, 1975)

⁷¹ Schmitt, *ό.π.*

Όπως ήδη ξέρουμε, ένας οργανισμός αλλάζει προκειμένου να ανταποκριθεί στις εξωτερικές αλλαγές και να επιβιώσει. Διευθυντικά στελέχη τα οποία κατέχουν για μακρύ χρονικό διάστημα υψηλές θέσεις στην ιεραρχία του οργανισμού, είναι δεδομένο ότι κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους έχουν πραγματοποιήσει πολλές αναγκαίες, διορθωτικές κυρίως, αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές συνήθως είναι μικρού εύρους. Ομοίως και οι παλαιοί υπάλληλοι έχουν πραγματοποιήσει αλλαγές προκειμένου να βελτιστοποιήσουν τις συνθήκες και τον τρόπο εργασία τους και κάποιες φορές να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Και στις δύο παραπάνω κατηγορίες εργαζομένων, ποτέ αυτές οι αλλαγές δεν θέτουν εν αμφιβόλω τις γνώσεις τους, την επάρκειά τους, τη θέση και τον τρόπο εργασίας τους ή την ισχύ τους εντός του οργανισμού.⁷²

Αν λοιπόν ανατεθεί η ριζική οργανωσιακή αλλαγή στις ανωτέρω κατηγορίες στελεχών, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αποτύχει. Θα προβληθούν μεγάλα προσκόμματα απέναντι στις επιθυμητές αλλαγές και θα επιχειρηθούν σταδιακές αλλαγές μικρού εύρους. Δεν πρέπει να μας διαφεύγει και το γεγονός ότι ο μακροχρόνιος προγραμματισμός πραγματοποιείται από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη του οργανισμού, ενώ όσο κατεβαίνουμε στην ιεραρχία τόσο πιο βραχυπρόθεσμος είναι ο προγραμματισμός που πραγματοποιούν τα αντίστοιχα στελέχη.⁷³

Οι διαχειριστές της αλλαγής προκειμένου να πετύχουν το στόχο τους, συνετό είναι να απευθυνθούν σε υπαλλήλους που είναι σχετικά καινούριοι στον οργανισμό και σε μάνατζερ οι οποίοι είναι εκτός του πυρήνα της ανώτερης ιεραρχικής δομής. Οι νέοι υπάλληλοι δεν έχουν προλάβει να επενδύσουν στην υφιστάμενη κατάσταση ή έχουν επενδύσει σε μικρότερο βαθμό από τους παλιούς. Οι εκτός ανώτερης ιεραρχικής δομής μάνατζερ θα βρουν την ευκαιρία να εφαρμόσουν ιδέες που, ενδεχομένως, έως τότε δεν είχαν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν και θα αδράξουν την ευκαιρία να αποδείξουν την αξία τους. Ωστόσο, αν η ριζική αλλαγή αφενός κρίνεται ως ζωτικής σημασίας και απολύτως απαραίτητη, αλλά αφετέρου εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται από αυτούς τους οποίους επηρεάζει ως η μέγιστη απειλή, τότε υπάρχει ως καταφυγή η ανάθεση της αλλαγής σε εξωτερικούς συνεργάτες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα ή η είσοδος στην ανώτερη ιεραρχική δομή νέων στελεχών.⁷⁴

⁷² Robbins - Judge, ό.π. σελ. 533

⁷³ Lawrence, Lorsch, ό.π. σελ. 146.

⁷⁴ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 533

«Όποιος χάνει την εφευρετικότητά του,
δεν πρόκειται να διαπρέψει ποτέ στο είδος του».⁷⁵
Μακιαβέλλι, (*Περί της τέχνης του πολέμου*, βιβλίο VII)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ο τρόπος εισαγωγής αλλαγών στους οργανισμούς.

6.1 Τα τέσσερα στάδια.

Προκειμένου να εισάγουμε μια οργανωσιακή αλλαγή πρέπει να ακολουθήσουμε τέσσερα βασικά βήματα – στάδια. Αυτά είναι τα στάδια της *Διάγνωσης*, του *Προγραμματισμού*, της *Υλοποίησης* και της *Αξιολόγησης*. Αναλυτικότερα:

Στο στάδιο της *Διάγνωσης* αναλύονται αρχικά οι επιπτώσεις των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος στον οργανισμό. Ακολούθως διερευνάται εάν η απόδοση του οργανισμού ανταποκρίνεται στο κόστος των υλικών και ανθρώπινων πόρων που ο οργανισμός έχει στη διάθεσή του. Τα βασικά ερωτήματα πριν την απόφαση για την εισαγωγή οργανωσιακής αλλαγής είναι τα εξής τρία: α) που είμαστε τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή; β) που θέλουμε να πάμε; και γ) γιατί;⁷⁶

Στο στάδιο της *Διάγνωσης* αναζητούμε τα προβλήματα που ενδεχομένως υπάρχουν στον οργανισμό. Αυτό είναι και το βασικότερο βήμα πριν αρχίσουμε το σχεδιασμό της αλλαγής. Η παράληψη αυτού του σταδίου, προκειμένου να

⁷⁵ Μακιαβέλλι, Το εγχειρίδιο ό.π. σελ. 5.

⁷⁶ Χυτήρης, ό.π. σελ. 343.

προχωρήσουμε γρηγορότερα στη εφαρμογή των καινοτόμων ιδεών μας, υπονομεύει εκ βάθρου την εισαγωγή της οργανωσιακής αλλαγής. Απαιτείται συλλογή δεδομένων, έρευνα, ανάλυση των στοιχείων αυτής, συναντήσεις και συζητήσεις με το ανθρώπινο δυναμικό. Τυποποιώντας τη διαδικασία της διάγνωσης πρέπει να τεθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποια είναι ακριβώς τα προβλήματα;
- Ποιες είναι οι γενεσιουργές αιτίες των προβλημάτων;
- Ποιες αλλαγές απαιτούνται προκειμένου να λυθούν αυτά τα προβλήματα;
- Οι απαιτούμενες αλλαγές από ποιες δυνάμεις δέχονται θετική και από ποιες αρνητική επίδραση;

Απαντώντας ενδελεχώς στα παραπάνω ερωτήματα έχουμε κάνει το πρώτο σημαντικό βήμα για την εισαγωγή της επιθυμητής οργανωσιακής αλλαγής.⁷⁷

Στο επόμενο στάδιο, αυτό του *προγραμματισμού*, γίνεται η στοχοθεσία της αλλαγής. Οι στόχοι πρέπει να είναι ποιοτικά ελέγξιμοι και ποσοτικά μετρήσιμοι, και κυρίως συγκεκριμένοι. Πρέπει να εδράζονται στις ουσιαστικές ανάγκες του οργανισμού, να λαμβάνουν υπόψιν τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και να είναι συνεπείς απέναντι στις πολιτικές που ακολουθούνται από τον οργανισμό. Οι στόχοι που απευθύνονται στο έμφυχο δυναμικό του οργανισμού χαρακτηρίζονται ως *εσωτερικοί* στόχοι. Έχουν να κάνουν με τη στάση των εργαζομένων, τις τεχνικές τους δεξιότητες και γνώσεις, το επίπεδο παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης. Στη φάση του *προγραμματισμού*, οι στόχοι πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια ώστε να είναι εύκολος ο χρονικός προγραμματισμός, όσον αφορά την προσαρμογή του προσωπικού στις νέες συνθήκες που θα επιφέρει η αλλαγή στο πεδίο των γνώσεων, των στάσεων και των συμπεριφορών σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Οι *εξωτερικοί* στόχοι αφορούν στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου, στην ταχύτητα απόκρισης του οργανισμού, παράγοντες, δηλαδή, που θα κρίνουν επί της ουσίας την επιτυχία ή την αποτυχία της οργανωσιακής αλλαγής.⁷⁸

Με το στάδιο που ακολουθεί, αυτό της *υλοποίησης* της αλλαγής, μπαίνουμε στη δημιουργικότερη φάση της πορείας προς την αλλαγή, κατά τη διάρκεια της οποίας εφαρμόζεται η στρατηγική που έχει χαραχθεί μέσω των της τακτικής και των τεχνικών

⁷⁷ Χυτήρης, ό.π. σελ. 343 – 344.

⁷⁸ Χυτήρης, ό.π. σελ. 345.

«εργαλείων» που έχουν στη διάθεσή τους οι φορείς της αλλαγής. Το προσωπικό εκπαιδεύεται στις νέες μεθόδους και διαδικασίες και αποκτά καινούριες δεξιότητες. Σε αυτή τη φάση πρέπει ο οργανισμός να συνδράμει τους εμπλεκόμενους προκειμένου να εδραιωθούν καινούριες συμπεριφορές. Οι φορείς της αλλαγής πρέπει να είναι σε εγρήγορση προκειμένου να διορθώνονται άμεσα οι όποιες δυσλειτουργίες και να προβαίνουν σε τροποποιητικές κινήσεις όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο.⁷⁹

Το τελικό στάδιο είναι αυτό της *αξιολόγησης* της αλλαγής. Πρόκειται για το στάδιο της ανατροφοδότησης, που είναι – τις περισσότερες φορές – αυτό με τη μεγαλύτερη χρονική διάρκεια. Σε αυτό ελέγχονται τα αποτελέσματα της αλλαγής και κατά συνέπεια η επιτυχία της. Μέσω ποιοτικών και ποσοτικών ελέγχων χαρτογραφούμε το κατά πόσο έχει επιτύχει η οργανωσιακή αλλαγή. Καταγράφονται ατομικές και ομαδικές συμπεριφορές και ελέγχεται η πιθανότητα προσκόλλησης σε πρακτικές και μεθόδους που ανήκουν στο παρελθόν έχουν αντικατασταθεί, τόσο σε επίπεδο βάσης όσο και σε επίπεδο ηγεσίας. Σε αυτή τη φάση, τέλος, κρίνεται το αν απαιτείται κάποια επιπλέον αλλαγή.⁸⁰

6.2 Η αλλαγή συμπεριφοράς .

Συνήθως, οι οργανωσιακές αλλαγές επιφέρουν και την απαίτηση για αλλαγή στάσης των εργαζομένων, η οποία θα είναι προσαρμοσμένη στα νέα πρότυπα. Συνεπώς, οι φορείς της αλλαγής πρέπει να μεριμνήσουν ώστε η συμπεριφορά των εργαζομένων, όχι μόνο σε επαγγελματικό επίπεδο, να μεταβληθεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά των ανθρώπων του οργανισμού πρέπει να είναι συμβατή με τις αλλαγές προκειμένου αυτές να θεωρηθούν επιτυχείς. Σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα και συγκεκριμένα όσον αφορά στους παράγοντες οι οποίοι συντελούν στη συμπεριφορική αλλαγή, έχει αναπτυχθεί η θεωρία του Schein. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η αλλαγή συμπεριφοράς επηρεάζεται από τρεις διαδοχικές, ανεξάρτητες αλλά σε συνάφεια μεταξύ τους βιωματικές καταστάσεις:⁸¹

- I. *Αποδέσμευση*
- II. *Αλλαγή*
- III. *Επαναδέσμευση*

⁷⁹ Χυτήρης, ό.π. σελ. 345 - 346.

⁸⁰ Χυτήρης, ό.π. σελ. 346 – 347.

⁸¹ Χυτήρης, ό.π. σελ. 347.

Κατά την πρώτη φάση, αυτή της αποδέσμευσης – η οποία ονομάζεται και «*ξεπάγωμα*» - οι εργαζόμενοι δέχονται πληθώρα πληροφοριών και ενημέρωσης. Στόχος είναι η ενημέρωσή των ατόμων για την προβληματικότητα της παρούσας κατάστασης η οποία οφείλεται στην έως τώρα εργασιακή συμπεριφορά. Συνειδητοποιούν τα προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί στην απόδοση και την παραγωγικότητα από τον υφιστάμενο τρόπο συμπεριφοράς και είναι διατεθειμένα να εκπαιδευτούν και να δοκιμάσουν νέες συμπεριφορές που θα τα καταστήσουν αποδοτικότερα. Δεν είναι ωστόσο εύκολο να αποδεσμευτούν από την για μακρό χρονικό διάστημα εδραιωμένη συμπεριφορά και την κατάσταση ισορροπίας που έχουν συνηθίσει, πολύ περισσότερο αν αυτή η συμπεριφορά έχει συσχετιστεί με θετικά στοιχεία.⁸²

Όταν τα άτομα «αποδεσμευθούν» περνάμε στη δεύτερη φάση – κατάσταση, αυτή της «αλλαγής». Κατά τη διάρκεια αυτής της κατάστασης αρχίζει ο πειραματισμός στις καινούριες συμπεριφορές. Άλλες, νέες, διαφορετικές από τις έως τώρα συμπεριφορές δοκιμάζονται με στόχο την καλύτερη απόδοση. Κατά τον Schein, εισηγητή της συγκεκριμένης θεωρίας, η αλλαγή είναι περισσότερο επιτυχημένη όταν υπάρχει το στοιχείο της ταύτισης και η συμπεριφορά εσωτερικεύεται από το υποκείμενο. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι συγκεκριμένες συμπεριφορές ενσωματώνονται στην εν γένει συμπεριφορά του ατόμου, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη διάρκεια στο χρόνο.⁸³

Στην τελική κατάσταση, αυτή της «επαναδέσμευσης» - ή όπως αλλιώς χαρακτηριστικά ονομάζεται του «παγώματος» - έρχεται η συνειδητοποίηση του ατόμου ότι οι συμπεριφορές που δοκιμάστηκαν κατά την προηγούμενη κατάσταση είναι πλέον οι δικές του συμπεριφορές και στάσεις. Αποτελούν δηλαδή αναπόσπαστο κομμάτι του ίδιου τους του εαυτού. Το άτομο πλέον έχει υιοθετήσει στάσεις που συνάδουν με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η παγίωση του, εν λόγω, ζητούμενου τρόπου συμπεριφοράς, επιτυγχάνεται ευκολότερα και με μεγαλύτερη επιτυχία όταν το άτομο ανταμείβεται για την υιοθέτηση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς και των στάσεων που απορρέουν από αυτή ή το αντίστροφο.⁸⁴

⁸² Χυτήρης, ό.π. σελ. 347 -348.

⁸³ Χυτήρης, ό.π. σελ. 348.

⁸⁴ Χυτήρης, ό.π.

6.3 Η παράμετρος «χρόνος».

Για να αλλάξει μια εδραιωμένη κατάσταση και να περάσουμε σε μια καινούρια κατάσταση ισορροπίας απαιτείται κάποιο χρονικό διάστημα. Το διάστημα αυτό είναι ευθέως ανάλογο από το εύρος των αλλαγών, δηλαδή από το πόσο διαφορετικό είναι το νέο status quo από το προηγούμενο. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, απαιτείται χρόνος προκειμένου να καμφθεί η αντίδραση στις αλλαγές και να καταστούν αντιληπτά και αποδεκτά τα επιχειρήματα για την αναγκαιότητα της οργανωσιακής αλλαγής.⁸⁵ Ο χρόνος είναι πόρος και πρέπει να αξιοποιείται. Σχεδόν πάντα ο χρόνος δεν είναι αρκετός.⁸⁶

6.4 Στρατηγικές των αλλαγών.

Οι οργανισμοί απαρτίζονται από επιμέρους υποσυστήματα τα οποία βρίσκονται μεταξύ τους σε καθεστώς αλληλεξάρτησης. Αυτά είναι: η *Δομή*, οι *Άνθρωποι*, η *Τεχνολογία* και το *Έργο*. Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας ενός οργανισμού βρίσκεται σε απόλυτη συνάφεια με την επάρκεια του καθενός από τα ανωτέρω υποσυστήματα αυτοτελώς, καθώς και από το πόσο επιτυχώς «συνεργάζονται» αυτά μεταξύ τους. Αναλόγως του σε ποιο υποσύστημα θα επιχειρηθεί η εισαγωγή της αλλαγής, απαιτείται και διαφορετική στρατηγική εισαγωγής των αλλαγών, όπως αναλύουμε παρακάτω:

- Δομή: Αποκέντρωση.
Αναδιοργάνωση.
Επαναπροσδιορισμός των σχέσεων εξουσίας.
Συστήματα ελέγχου.
Σύστημα εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού.
Κανονισμός εργασίας, περιγραφή εργασιακών αντικειμένων.
- Άνθρωποι: Προσλήψεις.
Επιμόρφωση.
Μέθοδοι αμοιβών.
Κίνητρα.
Εκπαίδευση στελεχών.

⁸⁵ Χυτήρης, ό.π. σελ. 349.

⁸⁶ Coyne, ό.π. σελ. 63.

«Εκπαίδευση» με στόχο την αλλαγή στάσεων και αντιλήψεων.

- *Τεχνολογία:* Αλλαγή στις μεθόδους.
Αυτοματοποίηση.
Βελτίωση εξοπλισμού.
- *Έργο:* Εμπλουτισμός και απλοποίηση του έργου.
Επανασχεδιασμός των εργασιών.
Δημιουργία ομάδων έργου.
Διεύρυνση του έργου.⁸⁷

6.5 Τρόποι εισαγωγής των αλλαγών.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εισαγωγή των οργανωσιακών αλλαγών είναι το να γίνει κατανοητή αφενός η αναγκαιότητα της αλλαγής και αφετέρου η φύση αυτής, από το προσωπικό που θα την υλοποιήσει. Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων που θα είναι χρήσιμες και απαραίτητες στη νέα μορφή του οργανισμού σε συνδυασμό με τη σχετική πληροφόρηση, θα κάμψουν όπως είδαμε τις αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή. Αναλόγως της φύσεως των αλλαγών, τις ανάγκες που επιβάλουν τις αλλαγές και τους λόγους που οι εμπλεκόμενοι αντιδρούν σε αυτές, επιλέγεται από τον φορέα της αλλαγής και η σχετική προσέγγιση. Σχηματοποιώντας τις προσεγγίσεις στους τρόπους εισαγωγής των αλλαγών διακρίνουμε:

- *Οδηγία.* Χρησιμοποιείται σε αλλαγές μικρής κλίμακας σημασίας και το κλίμα είναι θετικό απέναντι στις αλλαγές.
- *Εντολή.* Χρησιμοποιείται όταν οι αλλαγές αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό, οι αντιδράσεις δεν έχουν ένταση και δεν απαιτούνται καινούριες δεξιότητες.
- *Τεχνολογία.* Όταν η αλλαγή επέρχεται μόνη της μέσω της χρήσης νέας τεχνολογίας.
- *Αναδιοργάνωση.* Όταν η αλλαγή επέρχεται υποχρεωτικά μέσω της αναδιάρθρωσης των διαδικασιών και τον εκ νέου σχεδιασμό των δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- *Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.* Εφαρμόζεται όταν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να μετέχουν στην απόφαση για τις αλλαγές, το πρόβλημα είναι χαμηλής

⁸⁷ Χυτήρης, ό.π. σελ. 350 – 351 & J. R. S. Schermerhorn, Jr., *Managing Organizational Behavior*, 1985.

πολυπλοκότητας και υπάρχει κλίμα που ευνοεί την ανταλλαγή απόψεων και προτάσεων.⁸⁸

6.6 Η δοκιμαστική αλλαγή.

Η εισαγωγή αλλαγών σε μεγάλη κλίμακα είναι χρονοβόρος και κοστοβόρος διαδικασία. Όταν σχεδιάζονται αλλαγές που αφορούν το σύνολο ενός οργανισμού, είναι σκόπιμο το να επιχειρείται δοκιμαστικά η εισαγωγή των αλλαγών σε κάποια υπομονάδα του οργανισμού για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Κατά το χρονικό διάστημα που εφαρμόζεται η δοκιμαστική αλλαγή οι εργαζόμενοι στην εν λόγω υπομονάδα εφαρμόζουν το νέο μοντέλο προκειμένου να εκφέρουν την άποψή τους για την σχεδιαζόμενη αλλαγή. Η δοκιμαστική χρονική περίοδος θα μας δώσει δείγματα των προβλημάτων που θα φέρει η αλλαγή, ώστε να μπορέσουμε να τα αντιμετωπίσουμε πριν την πλήρη εφαρμογή των αλλαγών στο σύνολο του οργανισμού. Επιπροσθέτως, η δοκιμαστική περίοδος θα μειώσει το φόβο των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές και θα μας δείξει τα βασικά σημεία της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή.⁸⁹

Όσον αφορά στους εμπλεκόμενους, η δοκιμαστική αλλαγή θα χρησιμεύσει έτσι ώστε:

- Να διαθέτουν περισσότερα και χειροπιαστά στοιχεία τα οποία θα επηρεάσουν τη στάση τους απέναντι στην αλλαγή και τη συμπεριφορά τους εν γένει απέναντι στο νέο status quo.
- Θα δοκιμαστούν οι αντιδράσεις και οι αντιρρήσεις τους πριν την οριστική τους δέσμευση.
- Θα πάντουν να βλέπουν την αλλαγή ως απειλή.

Αναφορικά με την ηγεσία της αλλαγής, η δοκιμαστική αλλαγή θα βοηθήσει ώστε:

- Να εφαρμόσει καλύτερη στρατηγική για την εισαγωγή των αλλαγών, προσαρμόζοντας την προσέγγισή της σε πραγματικά δεδομένα πριν επιχειρήσει να εισαγάγει την αλλαγή στην πλήρη μορφή της.

⁸⁸ Χυτήρης, ό.π. σελ. 351 – 352.

⁸⁹ Χυτήρης, ό.π. σελ. 352.

- Να αποκτήσει σημαντικές πληροφορίες αναφορικά με την επάρκεια των υλικών και ανθρώπινων πόρων καθώς και σχετικά με ενδεχόμενα προβλήματα στην εφαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων, προκειμένου να προβεί στις απαραίτητες τροποποιήσεις.⁹⁰

⁹⁰ Χυτήρης, ό.π. σελ. 353.

«Οι μικρές αλλαγές είναι εχθροί των μεγάλων αλλαγών».

Μπέρτολτ Μπρεχτ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Επιστημονικές προσεγγίσεις αναφορικά με την οργανωσιακή αλλαγή και τη διαχείρισή της.

Το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής και της διαχείρισής της έχει απασχολήσει τον επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Κυριότερες προσεγγίσεις αναφορικά στο ζήτημα που μας απασχολεί είναι το «μοντέλο των τριών βημάτων στη διαδικασία της αλλαγής» ή μοντέλο του Lewin, το «πλάνο των οκτώ βημάτων» του Kotter, η «έρευνα δράσης» και η «οργανωσιακή ανάπτυξη».

7.1 Το «μοντέλο των τριών βημάτων» του Lewin.

Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο του Kurt Lewin, προκειμένου να έχουμε μια επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή, θα πρέπει να ακολουθηθούν τρία βήματα ως εξής: α) *αποπαγοποίηση* της υφιστάμενης κατάστασης, β) *μετακίνηση* προς την τελική κατάσταση που επιθυμούμε και γ) *επαναπαγοποίηση* της νέας μορφής και των καινούριων διαδικασιών προκειμένου η αλλαγή να παγιωθεί και να καταστεί μόνιμη. Το μοντέλο του Lewin είναι συναφές με τη θεωρία του Schein περί συμπεριφορικής αλλαγής, στην οποία αναφερθήκαμε νωρίτερα.

Εκ προοιμίου, η υφιστάμενη κατάσταση, εντός της οποίας πρέπει να πραγματοποιηθεί η οργανωσιακή αλλαγή, είναι μια κατάσταση ισορροπίας. Για να προχωρήσουμε στην αλλαγή πρέπει η ισορροπία να κλονιστεί, πρέπει, δηλαδή, όλο το

σύστημα να απομακρυνθεί από την κατάσταση ισορροπίας. Για να προχωρήσουμε στις επιθυμητές αλλαγές πρέπει να υπερνικηθούν τόσο η ατομική αντίσταση, όσο και η ομαδική συμμόρφωση στην καθεστηκυία τάξη την οποία θέλουμε να αλλάξουμε.

Ως πρώτη εναλλακτική επιλογή προκειμένου να προχωρήσουμε στην αποπαγιοποίηση, έχουμε το να ενισχύσουμε τις «κινητήριες δυνάμεις» της αλλαγής. Αυτές, είναι οι δυνάμεις που οδηγούν τη συμπεριφορά των εμπλεκομένων και του ίδιου του οργανισμού στο να αποκλίνει από την υφιστάμενη κατάσταση. Ως δεύτερη επιλογή έχουμε το να μειώσουμε τις «δυνάμεις συγκράτησης». Πρόκειται για τις δυνάμεις αυτές που θέτουν εμπόδια στην απομάκρυνση από την κατάσταση ισορροπίας. Ως τρίτη εναλλακτική επιλογή προτείνεται ο συνδυασμός των δύο ανωτέρω ενεργειών. Ταυτόχρονα με την ενίσχυση και την αύξηση των «κινητήριων δυνάμεων» της αλλαγής πρέπει να γίνουν ενέργειες ώστε να μειωθούν οι «δυνάμεις συγκράτησης» που αμφιβάλουν για την αναγκαιότητα της αλλαγής και βρίσκονται διαρκώς σε διαδικασία αμφισβήτησης. Οργανισμοί και εταιρίες που είναι – ή θεωρούν ότι είναι – επιτυχημένοι έχουν ενισχυμένες «δυνάμεις συγκράτησης».

Από τη στιγμή που θα ξεκινήσουν οι διαδικασίες της οργανωσιακής ή άλλης αλλαγής είναι καθοριστική η διατήρηση της τάσης προς την εκτός ισορροπίας κατάσταση και το στάδιο της αλλαγής. Το στάδιο της μετακίνησης πρέπει να είναι γρήγορο, ώστε να φτάσουμε το συντομότερο χρονικά δυνατό στην κατάσταση που επιθυμούμε. Οι σταδιακές αλλαγές είναι προβληματικές και κάποτε αποτυγχάνουν ή εγκαθιδρύονται τόσο αργά ώστε να έχουν απολεσθεί τα πλεονεκτήματα που θα επέφερε η γρήγορη μετάβαση στην αλλαγή.

Τέλος, όταν η αλλαγή υλοποιηθεί μπαίνουμε στο καθοριστικό στάδιο της *επαναπαγιοποίησης*. Η γρήγορη παγιοποίηση της κατάστασης που έχει προκύψει από την αλλαγή είναι καθοριστικής σημασίας προκειμένου η αλλαγή να αντέξει στο χρόνο. Αν φτάνοντας στην αλλαγή που επιθυμούμε, επαναπαυθούμε χωρίς να φροντίσουμε για την παγιοποίηση αυτής, τότε η επιτυχία μας θα είναι βραχύβια. Ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι σε αυτόν θα επανέλθουν – συνειδητά ή αυθόρμητα – στην προηγούμενη κατάσταση ισορροπίας. Η επαναπαγιοποίηση σταθεροποιεί και εδραιώνει την καινούρια κατάσταση ισορροπίας. Σε αυτή τη φάση, οι «κινητήριες δυνάμεις» και οι «δυνάμεις συγκράτησης» εξισορροπούν⁹¹.

⁹¹ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 534 – 535.

7.2 Το «σχέδιο των οκτώ βημάτων» του Kotter.

Βασιζόμενος στον Kurt Lewin και το «μοντέλο των τριών βημάτων», ο John Kotter επεξεργάστηκε και διατύπωσε μια λεπτομερέστερη προσέγγιση αναφορικά με την υλοποίηση των αλλαγών. Καθώς το συγκεκριμένο μοντέλο είναι το πλέον εφαρμόσιμο παγκοσμίως σε επιχειρήσεις και οργανισμούς,⁹² θα αναφερθούμε ακολούθως σε αυτό εκτενώς. Ο Kotter εστίασε στα συνηθέστερα λάθη των διαχειριστών της αλλαγής στην προσπάθειά τους να την εισαγάγουν στον οργανισμό. Σε αυτά τα λάθη συμπεριλαμβάνονται: η αποτυχία μετάδοσης της αίσθησης του επείγοντος και της αναγκαιότητας της αλλαγής, η αποτυχία δημιουργίας συμμαχιών στον οργανισμό προκειμένου να διαχειριστούν την αλλαγή, η έλλειψη οράματος ή η αδυναμία τους να μεταδώσουν το όραμά τους στους εμπλεκόμενους και τους υποκείμενους στην αλλαγή ή η εξάρτηση της αλλαγής από την καθεστηκία κουλτούρα του οργανισμού. Ακόμα, μπορεί να μην καταφέρουν να κάμψουν τα εμπόδια ή να απομακρύνουν τα προσκόμματα που μπλοκάρουν την πορεία προς την αλλαγή. Τέλος, μπορεί να θέσουν μη επιτεύξιμους άμεσα στόχους ή να θεωρήσουν ότι η αλλαγή επιτεύχθηκε πριν αυτή παγιωθεί, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να μετακυλήσει στην προηγούμενη κατάσταση.⁹³

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω προβλήματα, ο Kotter πρότεινε οκτώ σταδιακά βήματα ως ακολούθως:

- I. Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος μέσω της εύρεσης μη αμφισβητούμενου λόγου για την αναγκαιότητα των αλλαγών. Η αίσθηση του επείγοντος θα δημιουργηθεί μέσω της ενημέρωσης όλων των εργαζομένων για την αναγκαιότητα των αλλαγών. Πέραν της αίσθησης του επείγοντος, μέσω της κατάλληλης ενημέρωσης, θα δημιουργηθεί κλίμα παρακίνησης και επιπλέον θα υπάρξει κι ένα αίσθημα ασφάλειας καθώς οι εργαζόμενοι δεν θα εκλάβουν ότι οι αλλαγές γίνονται ερήμην τους. Η αίσθηση του επείγοντος προκαλεί κινητοποίηση και δραστηριοποίηση των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της εξεύρεσης λύσεων σχετικά με τα προβλήματα του οργανισμού που καθιστούν αναγκαία την εισαγωγή των αλλαγών.
- II. Σχηματισμός συμμαχίας με άλλα μέλη του οργανισμού. Η συμμαχία που θα ηγηθεί της αλλαγής πρέπει να διαθέτει αυξημένο κύρος και ισχύ. Ουσιαστικά

⁹² Μανίκας, ό.π. σελ. 108.

⁹³ Robbins - Judge, ό.π. σελ 535.

πρόκειται για τη δημιουργία μιας καθοδηγητικής ομάδας που θα οδηγήσει τον οργανισμό στην αλλαγή. Τα άτομα που θα στελεχώσουν την ομάδα καθοδήγησης της αλλαγής πρέπει να είναι εργατικά, να διαθέτουν την κατάλληλη εκπαίδευση, γνώση, εμπειρία και επιδεξιότητα, να έχουν καλή φήμη στον οργανισμό, να είναι επικοινωνιακά και να διαθέτουν υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η ομάδα καθοδήγησης της αλλαγής θα πρέπει να είναι πηγή έμπνευσης και ενθουσιασμού για τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Τέλος, απαραίτητο είναι να απολαμβάνει της απόλυτης βοήθειας και στήριξης από την ηγεσία του οργανισμού, προκειμένου να είναι στο μέγιστο βαθμό αποτελεσματική και να πετύχει ταχύτερα τη μετάβαση του οργανισμού στην επιθυμητή κατάσταση.

- III. Δημιουργία οράματος που θα οδηγήσει την οργανωσιακή αλλαγή στο επιθυμητό σημείο. Το όραμα είναι η αφετηρία της αλλαγής, ο οδικός χάρτης και η πυξίδα που οδηγεί στο σχεδιασμένο αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτό, για την επίτευξη του οράματος είναι καθοριστικός ο καλός στρατηγικός σχεδιασμός. Ο σχεδιασμός αυτός είναι μακροχρόνιος και πρέπει να τηρείται με συνέπεια. Επιπλέον, θα πρέπει συχνά να ελέγχεται η πραγματοποίηση των επιμέρους στόχων με βάση το χρονοδιάγραμμα της αλλαγής. Όταν υπάρχει παρέκκλιση από τα παραπάνω πρέπει άμεσα να γίνονται διορθωτικές παρεμβάσεις. Το όραμα αποτελεί «εικόνα» της κατάστασης στην οποία επιθυμούμε να φέρουμε τον οργανισμό.

Σκοποί του οράματος είναι:

- Το να καταστήσει σαφή σε όλους τους εμπλεκόμενους την επιθυμητή κατεύθυνση του οργανισμού.
- Το να παρακινήσει όσο το δυνατόν περισσότερους από τους εργαζόμενους στον οργανισμό να εργαστούν προς την κατεύθυνση της επιτυχίας της αλλαγής.
- Το να συντονίσει τις ενέργειες των εμπλεκόμενων, προκειμένου οι προγραμματισμένες δράσεις να χαρακτηρίζονται από ταχύτητα και αποτελεσματικότητα.
- Η συστράτευση και η καθοδήγηση των μελών του οργανισμού σε έναν κοινό σκοπό, ο οποίος στην προκειμένη περίπτωση είναι η επιχειρούμενη αλλαγή.

IV. Γνωστοποίηση του οράματος με αποδέκτες όλους τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό. Προκειμένου να υλοποιήσουμε τον στόχο της αλλαγής, πρέπει να μπορούμε να επικοινωνήσουμε το όραμα στους εργαζομένους με αποτελεσματικότητα. Πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι να κατανοήσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής, να ξέρουν τι διάρκεια θα έχει το πρόγραμμα της αλλαγής και να γνωρίζουν το νέο περιβάλλον στο οποίο θα περιέλθει ο οργανισμός. Οι αποφάσεις του φορέα της αλλαγής θα πρέπει να επικοινωνούνται και να κοινοποιούνται σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Η αποτελεσματική και διαρκής επικοινωνία καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος εισαγωγής της αλλαγής, οριζόντια και κάθετα εντός του οργανισμού θα μειώσει τις αντιστάσεις στην αλλαγή.

Μέσω της επικοινωνίας και της ενημέρωσης πρέπει να πεισθούν οι εργαζόμενοι για τις βελτιώσεις που θα φέρει η αλλαγή στον οργανισμό και για τα οφέλη που θα έχουν οι ίδιοι από αυτό. Αιτιολογείται η απόφαση για την αλλαγή και παρουσιάζονται με πειστικότητα οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση. Παρέχουμε, επίσης, την απαραίτητη πληροφόρηση και είμαστε «ανοικτοί» σε συζήτηση, ώστε να δημιουργηθεί κλίμα ευνοϊκό για τη συμμετοχή στην αλλαγή.

Καλό είναι να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους που θα επηρεαστούν περισσότερο από άλλους από το πρόγραμμα της αλλαγής, με αποτέλεσμα να αισθάνονται απειλούμενοι και να αντιδρούν. Θα πρέπει να τονίσουμε και αυτά που δεν θα αλλάξουν, προσφέροντας έτσι ένα αίσθημα σταθερότητας.

Η επικοινωνία του οράματος της αλλαγής πρέπει να είναι σαφής, ειλικρινής και ξεκάθαρη, ενεργοποιώντας έτσι όσο το δυνατόν περισσότερους από τους εργαζομένους προς την κατεύθυνση της αλλαγής. Επίσης, πρέπει να είναι συνεχής ώστε να κοινοποιείται αδιάκοπα και σε όλο το φάσμα του οργανισμού το πρόγραμμα της αλλαγής. Κυρίως, όμως η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη για να μπορούμε να λαμβάνουμε υπόψιν μας προτάσεις, γνώμες και ιδέες, γνωρίζοντας παράλληλα τα σημεία του προγράμματος που προκαλούν αντιδράσεις ώστε να μπορούμε να επέμβουμε διορθωτικά. Η αμφίδρομη και συνεχής επικοινωνία είναι η καλύτερη πηγή αναστοχασμού και ανάδρασης.

- V. Παροχή δυνατότητας επιδίωξης του οράματος και σε άλλους εμπλεκόμενους. Υπέρβαση των εμποδίων στην πορεία προς την αλλαγή, μέσω της ενθάρρυνσης προς ανάληψη κινδύνων και χρήσης της δημιουργικότητας για την επίλυση των προβλημάτων. Μέσω της εκπαίδευσης των στελεχών του οργανισμού θα επιτύχουμε τη συστράτευσή τους με τη στρατηγική και το όραμα της αλλαγής. Πρέπει να υπάρχει επιβράβευση αυτών που στηρίζουν το πρόγραμμα της αλλαγής και να τονίζονται τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτή. Επίσης, θα πρέπει να εντοπιστούν οι πυρήνες της αντίστασης στην αλλαγή και σε ατομικό επίπεδο να γίνει προσπάθεια ώστε να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που καθιστούν την αλλαγή αναγκαία.
- VI. Σχεδιασμός και επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών στο στόχο του οράματος και ανταμοιβή των συμμετεχόντων στην «επιτυχία». Η επιτυχία αποτελεί από μόνη της στοιχείο παρακίνησης. Η δημιουργία άμεσων και εμφανών σε όλο τον οργανισμό επιτυχιών κάνουν την αλλαγή να μετακινείται από το φάσμα της προσδοκίας σε αυτό της χειροπιαστής πραγματικότητας. Οι βραχυπρόθεσμες αυτές επιτυχίες πρέπει να έχουν άμεσο αντίκρισμα στην καθημερινότητα του οργανισμού και να αποδεικνύουν ότι η αλλαγή πραγματοποιείται προς τη σωστή κατεύθυνση. Όσο πιο πολλές και πιο άμεσες είναι αυτές οι επιτυχίες, τόσο το κλίμα υπέρ της αλλαγής γίνεται θετικότερο εντός του οργανισμού. Το ανθρώπινο χαρακτηριστικό της επιθυμίας συμμετοχής στην επιτυχία θα κάμψει τις αντιδράσεις απέναντι στο πρόγραμμα της αλλαγής. Το αποτέλεσμα θα είναι ακόμα πιο καταλυτικό αν η αναγνώριση των επιμέρους επιτυχιών πάρει τη δέουσα δημοσιότητα κι αν υπάρξει έμπρακτη επιβράβευση των συντελεστών αυτών των επιτυχιών.

Επιπλέον, οι βραχυπρόθεσμες αυτές επιτυχίες θα υποβαθμίσουν ενδεχόμενες παράλληλες αστοχίες του προγράμματος της αλλαγής, επί των οποίων θα πρέπει να γίνουν άμεσες διορθωτικές παρεμβάσεις. Ακόμα, η επιβράβευση των συντελεστών των βραχυπρόθεσμων επιτυχιών τονώνει το ηθικό των εργαζομένων και συμβάλει στην παρακίνηση. Τέλος, τα στοιχεία που θα αντληθούν από τις μικρές και γρήγορες επιτυχίες, παρέχουν γνωστικά εργαλεία στο φορέα της αλλαγής, αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο επιτεύχθηκαν, που θα μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν για επιτυχίες μεγαλύτερης κλίμακας.

- VII. Εδραίωση των αλλαγών και βελτιώσεις ή προσαρμογές αυτών με γνώμονα τα νέα δεδομένα, κατόπιν επανεκτίμησης της κατάστασης. Η επανεκτίμηση αποτελεί την ασφαλέστερη μέθοδο ώστε η αλλαγή να πραγματοποιηθεί επιτυχώς και εντός των προδιαγεγραμμένων χρονικών πλαισίων.⁹⁴ Οι βραχυχρόνιες επιτυχίες αποτελούν οδοδείκτη για το πως πρέπει να προχωρήσει η εισαγωγή των αλλαγών. Αποτελούν τα πρώτα βήματα της αλλαγής και όχι το τελικό αποτέλεσμα για το οποίο πρέπει να συνεχίσουμε τις προσπάθειες χωρίς να μειώσουμε το ρυθμό των εργασιών του προγράμματος της αλλαγής. Συχνά η εισαγωγή των αλλαγών αποτυγχάνει γιατί οι φορείς της αλλαγής πίστεψαν ότι πέτυχαν το σκοπό τους νωρίτερα από ότι έπρεπε. Για να γίνει εμφανής η επιτυχία της αλλαγής και να παρουσιάσει αποτελέσματα απαιτείται χρόνος. Ο φορέας της αλλαγής πρέπει να επιμείνει στην αναγκαιότητα της αλλαγής και τη δημιουργία αίσθησης του επείγοντος με αμείωτη ένταση μέχρι την ολοκλήρωση του προγράμματος. Η συνεχής στοχοθεσία κρατάει τη δυναμική των αλλαγών ενεργή, αποτελώντας επιπλέον παράγοντα κινητοποίησης προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Αναφορικά με την επικοινωνία της επανεκτίμησης, οι λόγοι που επιβάλλουν την επανεκτίμηση πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια. Είναι σαφώς προτιμότερη η δημιουργία ενός νέου πλάνου από τη συνέχιση ενός εσφαλμένου.
- VIII. Ενίσχυση των αλλαγών, συναρτώντας την οργανωσιακή επιτυχία με τις συμπεριφορές που έχουν προκύψει από την αλλαγή. Προκειμένου να παγιωθεί η αλλαγή πρέπει να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού, δηλαδή στο αξιακό του σύστημα. Προκειμένου να συμβεί αυτό πρέπει η αλλαγή να στηρίζεται επί μακρόν μετά την επιτυχία του προγράμματος εισαγωγής της και της εγκαθίδρυσής της. Ο φορέας της αλλαγής αναλαμβάνει και αυτό το ρόλο, δηλαδή την προβολή των επιτυχιών που έχει φέρει η αλλαγή στον οργανισμό. Η εκπαίδευση του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού πρέπει να γίνεται στη βάση των νέων προτύπων. Επίσης, πρέπει να αναγνωρίζεται η προσπάθεια όσων συνέβαλαν στην αλλαγή. Ακόμα, πρέπει να πριμοδοτηθούν οι συμπεριφορές που συμβάλουν στην εγκαθίδρυση των νέων προτύπων. Αν η νέα

⁹⁴ Coyne, ό.π. σελ. 55.

συμπεριφορά δε ριζώνει στην οργανωσιακή κουλτούρα, τότε θα έχουμε πισωγύρισμα σε παλαιότερες μεθόδους και συμπεριφορές.^{95 96 97}

Παρατηρώντας το πλάνο διαχείρισης της αλλαγής του Kotter, διαπιστώνουμε τις αντιστοιχίες με το «μοντέλο τριών βημάτων» του Lewin. Τα βήματα I έως IV, αναφέρονται στο κατά Lewin «στάδιο της αποπαγιοποίησης». Τα βήματα V έως VII, είναι επί της ουσίας το βήμα της μετάβασης – αλλαγής. Τέλος, το βήμα VIII αντιστοιχεί στην «επαναπαγιοποίηση». Επί της ουσίας, το «σχέδιο των οκτώ βημάτων» του Kotter παρέχει στους διαχειριστές της αλλαγής αναλυτικές οδηγίες για την υλοποίηση των αλλαγών με επιτυχία.⁹⁸

7.3 «Έρευνα δράσης».

Η «έρευνα δράσης» ως μέθοδος οργανωσιακής αλλαγής βασίζεται στην επιστημονική μεθοδολογία προκειμένου να διαχειριστεί την προγραμματισμένη αλλαγή. Εδράζεται στη συλλογή στοιχείων με συστηματικό τρόπο και στην επιστημονική ανάλυση αυτών. Τα στάδια της «έρευνας δράσης» είναι αυτά της *Επιστημονικής Μεθόδου*:

- I. Διάγνωση*
- II. Ανάλυση*
- III. Ανατροφοδότηση*
- IV. Ενέργεια*
- V. Αξιολόγηση*

Τα οφέλη που παρέχει η «έρευνα δράσης» είναι αφενός η εστίαση στο πρόβλημα και αφετέρου η κάμψη των αντιστάσεων. Η έρευνα αναδεικνύει τα αντικειμενικά προβλήματα επί των οποίων προσαρμόζεται η τυπολογία των ενεργειών για την αλλαγή. Επιπλέον, καθώς μέσω της έρευνας υπάρχει εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία, αλλά και μέσω των ενεργειών ανατροφοδότησης μειώνεται η αντίδρασή τους απέναντι στην αλλαγή.⁹⁹

⁹⁵ Robbins - Judge, ό.π. σελ 535.

⁹⁶ Μανίκας, ό.π. σελ. 108 - 116

⁹⁷ Coyne, ό.π. σελ. 60 – 61.

⁹⁸ Robbins - Judge, ό.π. σελ 535.

⁹⁹ Robbins - Judge, ό.π. σελ 536.

7.4 Η «Οργανωσιακή Ανάπτυξη».

Ως *οργανωσιακή ανάπτυξη* ορίζεται το σύνολο των μεθόδων αλλαγών που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, αλλά και στην ευημερία των εργαζομένων. Οι μέθοδοι αυτές δίνουν έμφαση στην υποκειμενικότητα της αντίληψης των εργαζομένων αναφορικά με την εργασία τους και το περιβάλλον εντός του οποίου αυτή συντελείται. Στηρίζεται σε πνεύμα συνεργασίας, αλληλεπίδρασης, διερευνητικότητας και συμμετοχικότητας.¹⁰⁰

Οι τρόποι μέσω των οποίων παρεμβαίνει η Οργανωσιακή Ανάπτυξη προκειμένου να εισαχθεί η αλλαγή, είναι οι παρακάτω:

- *Εκπαίδευση της ευαισθησίας.* Μέσω εκπαιδευτικών ομάδων μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή συμπεριφοράς δια της αλληλεπίδρασης εντός της ομάδας. Αυτό αποτελεί το πρώτο βήμα παρέμβασης της οργανωσιακής ανάπτυξης.
- *Ανατροφοδότηση.* Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται μέσω της έρευνας, επεξεργάζονται και συμβάλουν στην εντόπιση των προβλημάτων. Με την *ανατροφοδότηση μέσω έρευνας* αξιολογούνται οι στάσεις των εργαζομένων και επιλύονται οι διαφορές. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και η έλλειψη απαντήσεων στην έρευνα, καθώς αυτή μπορεί να αποτελεί ένδειξη αντίδρασης.
- *Συμβουλευτική.* Μέσω της *συμβουλευτικής επί της διαδικασίας*, ένας εξωτερικός –συνήθως– συνεργάτης κατευθύνει τα στελέχη του οργανισμού στη διάγνωση των προβλημάτων που χρειάζονται επίλυση. Αποτελεί μια μορφή *εκπαίδευσης ευαισθησίας* καθώς η αποτελεσματικότητα του οργανισμού βελτιώνεται μέσω της επίλυσης των διαπροσωπικών προβλημάτων.
- *Δημιουργία ομάδας.* Συμβάλει στη διάδραση μεταξύ των μελών της, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αгаστής συνεργασίας. Η δόμηση της ομάδας επιτυγχάνεται μέσω ομαδικών δραστηριοτήτων με στόχο τη βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των μελών της ομάδας και την αύξηση της παραγωγικότητας.

¹⁰⁰ Robbins - Judge, ό.π.

- *Ανάπτυξη διομαδικότητας.* Μέσω της διομαδικής ανάπτυξης επιλύονται οι συγκρούσεις και οι αντιπαραθέσεις των διακριτών ομάδων που υπάρχουν στον οργανισμό. Οι ομάδες συζητούν σχετικά με τις αντιλήψεις που έχουν η μία για τις άλλες, εστιάζουν στις ομοιότητες και προσπαθούν να εξομαλύνουν ή να άρουν τις διαφορές τους. Η δημιουργία υποομάδων αποτελούμενων από μέλη των αρχικών ομάδων συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση.
- *Καταξιοτική διερεύνηση.* Σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις που εστιάζουν στα προβλήματα, η συγκεκριμένη μέθοδος εστιάζει στα θετικά στοιχεία του οργανισμού. Η θετικοκεντρική αυτή προσέγγιση αναδεικνύει τα θετικά χαρακτηριστικά του οργανισμού επί των οποίων οικοδομείται η βελτίωση της ποιότητας των εργασιών και της αποδοτικότητας.¹⁰¹

7.5 Ο «μανθάνων οργανισμός». Η κουλτούρα της αλλαγής και της καινοτομίας.

Προκειμένου η αλλαγή να μπορεί να εισάγεται ευκολότερα σε έναν οργανισμό, προϋπόθεση είναι η δημιουργία ανάλογης κουλτούρας. Πρέπει η κουλτούρα αυτή να είναι ευνοϊκή απέναντι στην καινοτομία και να συμβάλει στη δημιουργία ενός *μανθάνοντος οργανισμού*.¹⁰² Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι το θεμελιωδέστερο στοιχείο της σύστασης ενός οργανισμού. Συγκροτείται από ένα σύστημα αρχών, αξιών και παραδοχών το οποίο αποτελεί το κοινό πλαίσιο αναφοράς των ατόμων που συγκροτούν τον οργανισμό. Η κουλτούρα είναι το σύνολο των κοινά αποδεκτών τρόπων, συμπεριφορών, αντιλήψεων και κανόνων που διέπουν τη δράση ενός οργανισμού και τη στάση των υπαλλήλων αλλά και τη συμπεριφορά των εξυπηρετούμενων από αυτόν. Καθορίζει από τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον προσανατολισμό του οργανισμού έως τις ενδυματολογικές επιλογές των υπαλλήλων του.¹⁰³

¹⁰¹ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 536 – 539.

¹⁰² Robbins - Judge, ό.π. σελ. 539 – 540.

¹⁰³ Δημήτρης Μπουραντάς, *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σελ. 119 – 121.

Η καινοτομία αποτελεί από μόνη της ένα είδος αλλαγής. Αυτό όμως δε σημαίνει και ότι κάθε αλλαγή αποτελεί και καινοτομία. Ως καινοτομία χαρακτηρίζεται κάθε καινούρια ιδέα της οποίας η εφαρμογή στον οργανισμό βελτιώνει κάποια διαδικασία ή την παροχή υπηρεσιών. Ως πηγές της καινοτομίας θεωρούνται:

- I. Οι οργανικές δομές που επιτρέπουν την ευελιξία, την ανταλλαγή ιδεών, την αποδοχή προτάσεων και χαρακτηρίζονται ταυτόχρονα από την προσαρμοστικότητά τους.
- II. Η νομιμοποίηση και η απόκτηση γνώσεων του μάνατζερ που κατέχει επί μακρόν θέση ευθύνης στον οργανισμό, καθώς και το κύρος που προκύπτει από την επιτυχή του πορεία.
- III. Η ύπαρξη πόρων που επιτρέπει την καταβολή του απαιτούμενου κόστους της καινοτομίας.
- IV. Η επικοινωνία, η διαλειτουργικότητα και η αλληλεπίδραση των επιμέρους τμημάτων και ομάδων του οργανισμού, καθώς οι συνθήκες αυτές συμβάλουν στην απορρόφηση και ενσωμάτωση της καινοτομίας στον οργανισμό.¹⁰⁴

Ως *μανθάνων οργανισμός* θεωρείται ο οργανισμός που έχει αναπτυγμένη την ικανότητα προσαρμογής, ευχέρεια στην εισαγωγή αλλαγών, τείνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη διαρκή ανάπτυξη. Σε αυτόν τον τύπο οργανισμού, η κουλτούρα των εργαζομένων (και κατά συνέπεια του ίδιου του οργανισμού) χαρακτηρίζεται από την ευκολία παρέκκλισης από την πεπατημένη και τον παλαιό τρόπο σκέψης, τη δυνατότητα δημιουργίας κοινού οράματος και τη συναίνεση στο να το υποστηρίξουν την υλοποίηση αυτού του οράματος από κοινού. Τα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου οργανισμού είναι:

- I. Ύπαρξη κοινού οράματος.
- II. Απόρριψη των παλαιών τυποποιήσεων και πρακτικών.
- III. Αντίληψη από τους εμπλεκόμενους όλων των οργανωσιακών λειτουργιών ως κομμάτι ενός ευρύτερου συστήματος όπου τα πάντα αλληλοσυσχετίζονται μεταξύ τους.
- IV. Ανοικτή επικοινωνία των εμπλεκόμενων κάθετα και οριζόντια.

¹⁰⁴ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 540 – 541,

- V. Υποβάθμιση ατομικού ή ομαδικού συμφέροντος προς όφελος του κοινού οράματος.¹⁰⁵

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένας μακρόχρονος οργανισμός, η ηγεσία αυτού πρέπει:

- Να καταστήσει σαφή τον προσανατολισμό του οργανισμού στην καινοτομία, τη δέσμευσή του στην αναγκαιότητα της συνεχούς βελτίωσης και την αλλαγή.
- Να ανασχεδιαστεί η οργανωσιακή δομή με τρόπο τέτοιο που να καταργούνται τα εμπόδια που θέτει η οριοθέτηση και η περιχαράκωση των επιμέρους τμημάτων και ομάδων, προκειμένου να αυξηθεί η διαλειτουργικότητα και η αλληλεπίδραση.
- Αναδιαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας με τρόπο τέτοιο που να επιτρέπει την ανάληψη κινδύνου, να μπορεί να αποδεχτεί την αποτυχία και να επιβραβεύει το ρίσκο.¹⁰⁶

Η οργανωσιακή μάθηση σε συνδυασμό με την σωστή διαχείριση εισαγωγής αλλαγών δημιουργούν έναν μακρόχρονο οργανισμό, προσαρμοστικό και ευέλικτο απέναντι στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Ο μακρόχρονος οργανισμός πειραματίζεται χωρίς να φοβάται το λάθος, δημιουργεί τις συνθήκες αντί να αντιδράει σε αυτές, δρα ομαδικά και όχι ατομικά, έχει χαλαρή ιεραρχία και οργανωμένα δίκτυα και χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια. Οι συνθήκες αυτές συμβάλουν στη δημιουργία ενός καινοτόμου οργανισμού.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 542.

¹⁰⁶ Robbins - Judge, ό.π. σελ. 543.

¹⁰⁷ Μπουραντάς, ό.π. σελ. 161, 164.

«...δεν καταλαβαίνουν ότι κάτι που έχει μέσα του αντίθετες τάσεις,
συμφωνεί με τον εαυτό του...».¹⁰⁸

Ηράκλειτος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η οργανωσιακή αλλαγή μέσω του μοντέλου της αυτό-οργάνωσης.

Κατά τα μέσα της δεκαετίας του 1990 αναπτύχθηκε μια καινοφανής θεωρία εισαγωγής της οργανωσιακής αλλαγής, η οποία αμφισβητεί την παραδοσιακή μέθοδο, στηριζόμενη στις θεωρίες του «χάους» και της «απροσδιοριστίας», προσανατολισμένη στις νέες συνθήκες που δημιούργησε η επελαύνουσα παγκοσμιοποίηση. Πρόκειται για τη θεωρία της αυτό-οργάνωσης και της διαρκούς αλλαγής. Διακύβευμα δεν είναι πλέον η εισαγωγή διακριτών οργανωσιακών αλλαγών, αλλά η διαδικασία της διαρκούς αλλαγής. Το ζητούμενο της συγκεκριμένης θεωρίας δεν είναι η διαχείριση προγραμματισμένων αλλαγών, αλλά κάτι πιο πολύπλοκο, ασταθές και δύσκολο: η ικανότητα των οργανισμών να αυτοπροσαρμόζονται στις διαρκείς αλλαγές των εξωτερικών, αλλά και εσωτερικών συνθηκών. Ο εισηγητής αυτής της θεωρίας Jeffrey Goldstein, υποστηρίζει τη μετατροπή του οργανισμού σύμφωνα με το μοντέλο της αυτό-οργάνωσης. Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι μοναδικό για κάθε οργανισμό, μη αντιγράψιμο και με διάρκεια στο χρόνο.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Ηράκλειτος, ό.π. σελ. 99.

¹⁰⁹ Ιπποκράτης Απέργης, «Πρόλογος» στο: Τζέφρεϊ Γκόλντσταϊν, *Η επιχείρηση χωρίς δεσμά, η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής*, μετ. Αν. Λαδά, εκδ. Καστανιώτης Αθήνα, 2003, σελ. 9.

Ο Γκόλντσταϊν απορρίπτει την αντιμετώπιση του οργανισμού ή της επιχείρησης ως γραμμικού συστήματος το οποίο μέσω συγκεκριμένης δράσης παράγει αναμενόμενο αποτέλεσμα. Με βάση την παραδοχή της μη γραμμικότητας ενός συστήματος υποστηρίζει ότι το αποτέλεσμα μιας δράσης μπορεί να είναι αντιστρόφως ανάλογο της έντασης της δράσης. Μιας μεγάλης έντασης δράση μπορεί να έχει αμελητέο αποτέλεσμα, ενώ μια περιορισμένης έντασης δράση μπορεί να προκαλέσει μεγάλες αλλαγές.¹¹⁰

Καινοτόμα, επίσης, θέση του Γκόλντσταϊν αποτελεί η αμφισβήτηση της άποψης ότι η αντίσταση απέναντι στην αλλαγή αποτελεί εγγενή αντίδραση ενός συστήματος όταν απειληθεί η ισορροπία του. Θεωρεί την έντονη και συνεχή άσκηση πίεσως σε έναν οργανισμό προκειμένου να αλλάξει ως μη αποδοτική, αν όχι αποτυχημένη μέθοδο. Ο ρόλος του ηγέτη της αλλαγής, κατά τη συγκεκριμένη μέθοδο είναι να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι ανοικτός σε αυτά τα ερεθίσματα που θα τον βγάλουν από τη στατικότητα προκειμένου να ενεργοποιηθεί ο εγγενής μηχανισμός αποκατάστασης της ισορροπίας του οργανισμού.¹¹¹

8.1 Μοντέλο και πρακτική σε ασυμβατότητα.

Σύμφωνα με τον Γκόλντσταϊν, όσον αφορά την εισαγωγή των αλλαγών σε έναν οργανισμό, το ό,τι κάτι λειτουργούσε σωστά κατά το παρελθόν ή εξακολουθεί να λειτουργεί σήμερα, δε σημαίνει ότι ανταποκρίνεται απόλυτα στις ανάγκες του παρόντος και σίγουρα ότι μπορούμε να βασιστούμε πάνω του και για το μέλλον. Το μέλλον απαιτεί νέα οράματα, σημαντικές αλλαγές που θα συσσωματωθούν σε υφιστάμενες δομές προκειμένου ένας οργανισμός να προσαρμοστεί στις διαρκείς αλλαγές των συνθηκών και του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τρόπο τέτοιο ώστε όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να είναι λειτουργικός και ανταγωνιστικός. Οι ανάγκες καθορίζονται από την ίδια την εποχή μας, η οποία είναι μια εποχή διαρκών αλλαγών και απαιτεί νέους τρόπους προσέγγισης και επίλυσης των προβλημάτων. Οι άνωθεν επιβεβλημένες αλλαγές που λειτουργούν ερήμην των εμπλεκομένων ανήκουν σε ένα παρελθοντικό μοντέλο διοίκησης και δεν ανταποκρίνονται στην εποχή μας η οποία προκρίνει άλλα πρότυπα και συμπεριφορές.¹¹²

¹¹⁰ Απέργης, ό.π. σελ. 10.

¹¹¹ Απέργης, ό.π. σελ. 10 – 11.

¹¹² Τζέφρεϊ Γκόλντσταϊν, *Η επιχείρηση χωρίς δεσμά, η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής*, μετ. Αν. Λαδά, Καστανιώτης Αθήνα, 2003, σελ. 21.

Όπως είδαμε στο πρώτο μέρος της μελέτης μας, η σχεδιαζόμενη κατά το παραδοσιακό μοντέλο αλλαγή εδράζεται: α) στον ακριβή και συνολικό σχεδιασμό και προγραμματισμό της αλλαγής, β) στη σαφή εκτίμηση της κατάστασης του οργανισμού κατά την τρέχουσα χρονική στιγμή, γ) τον έγκαιρο εντοπισμό των σημείων όπου θα παρουσιαστεί η ένταση της αντίστασης στην επιχειρούμενη αλλαγή και δ) τις δεξιότητες του μάνατζερ στην υπερφαλάγγιση των δυνάμεων της αντίστασης στην αλλαγή.

Ωστόσο, απρόβλεπτοι παράγοντες μας οδηγούν συχνά στην αναθεώρηση ή κάποτε και στην εγκατάλειψη του προγραμματισμού μας. Αστάθμητοι παράγοντες όπως οικονομικές, πολιτικές ή και υγειονομικές κρίσεις, ακόμα και απρόβλεπτες πολιτικές αποφάσεις, όσον αφορά στη μεγάλη κλίμακα, αλλά και προσωπικές αντιπαραθέσεις, ανασφάλειες και ανταγωνισμοί μεταξύ των εμπλεκομένων ή και αποχωρήσεις κάποιων εξ αυτών, αναφορικά με τη μικρή κλίμακα, καθιστούν το κλασικό μοντέλο αλλαγής ξεπερασμένο και μη λειτουργικό. Τα απρόβλεπτα και απροσδόκητα γεγονότα ελαχιστοποιούν την αξία της σαφούς εκτίμησης της κατάστασης και περιορίζουν τη δυνατότητα του μάνατζερ της αλλαγής στο να υπερβεί την αντίσταση, δεδομένου του ότι οι καταστάσεις που προκύπτουν δεν ήταν δυνατόν να έχουν προβλεφθεί κατά τον αρχικό σχεδιασμό.

Βλέποντας την κατάσταση από άλλη οπτική γωνία, μπορούμε να αντιληφθούμε την αντίσταση στην αλλαγή ως πηγή πληροφοριών και γνώσης αναφορικά με την κατάσταση και τη δυναμική του οργανισμού. Διαπιστώνουμε ότι μεταξύ θεωρίας και πράξης υφέρπει μιας μορφής ασυμφωνία. Έτσι οδηγούμαστε σε αναζήτηση απαντήσεων σε ερωτήματα σχετικά με την ίδια την οργανωσιακή αλλαγή, τη φύση και τις ιδιαιτερότητες του προς μετασχηματισμό οργανισμού και του ρόλου που διαδραματίζουν οι διαχειριστές των αλλαγών.

8.2 Η εκτός ισορροπίας κατάσταση.

Απάντηση στα παραπάνω ζητήματα έρχεται να δώσει η θεωρία της αυτό-οργάνωσης. Πρόκειται για μια διαδικασία αλλαγής που χαρακτηρίζεται από την αυτό-καθοδήγηση, χωρίς την επίδραση εξωγενών παραγόντων και άνευ ιεραρχικής επιβολής. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία η αλλαγή επέρχεται μέσω της ενεργοποίησης ενός μηχανισμού μετασχηματισμού που ενυπάρχει εγγενώς σε κάθε οργανισμό. Η θεωρία της αυτό-οργάνωσης δεν αποδέχεται την αντίληψη ότι τα συστήματα είναι

αδρανείς μάζες που αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αυτό-οργάνωση ενισχύοντας το τυχαίο, το απροσδόκητο και το συμπτωματικό, λειτουργεί εντός χαοτικού περιβάλλοντος, μέσα από το οποίο προκύπτει εντέλει μια νέα μορφή τάξης. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο, το σύστημα δεν επιστρέφει στην πρότερη κατάσταση ισορροπίας του κατόπιν μιας πρόσκαιρης μεταβολής της λειτουργίας του, αλλά απεναντίας, μπορεί να δράσει φέρνοντας αποτελέσματα όταν το σύστημα ή ο οργανισμός βρίσκεται μακράν της ισορροπίας ή σε εκτός ισορροπίας καταστάσεις.¹¹³

Λέμε ότι ένα σύστημα είναι σε ισορροπία όταν αυτό παραμένει στάσιμο. Η κατάσταση της ισορροπίας χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό πολυπλοκότητας και στοιχειώδη οργάνωση. Τα συστήματα σε κατάσταση ισορροπίας τείνουν να παραμένουν ίδια και αντιστέκονται στην αλλαγή προσκολλημένα σε μια παγιωμένη κατάσταση. Η ισχύς που διαθέτει η κατάσταση ισορροπίας υπερισχύει έναντι των δυνάμεων της αλλαγής, καταστέλλοντας οτιδήποτε καινοτόμο. Η εκτός ισορροπίας κατάσταση δεν συνεπάγεται απαραίτητα τα αρνητικά συνεπαγόμενα της ανισορροπίας, δηλαδή τον αποπροσανατολισμό, την ασάφεια και τους κλυδωνισμούς στο σύστημα. Απεναντίας, συνεργεί στην εκδίπλωση του αναπτυξιακού και καινοτόμου οράματος. Η με ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξη της καινοτομίας έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον ρευστότητας από το οποίο επηρεάζονται άμεσα οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί. Αποτελεί μία συνθήκη εντός της οποίας και μέσω του διαρκούς οργανωσιακού μετασχηματισμού δίνει την ευκαιρία να αναπτυχθούν νέες ιδέες, να εφαρμοστούν καινοτόμες πρακτικές και να βρεθούν δημιουργικές λύσεις.¹¹⁴

8.3 Αυτό-οργάνωση.

Ο ριζικός μετασχηματισμός ενός οργανισμού δύναται να επιτευχθεί μέσω της ριζικής αναδιοργάνωσης της δομής του, των καινοφανών διαρθρωτικών αλλαγών, την αποδοχή και υιοθέτηση τυχαίων γεγονότων που τείνουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση και συμβάλουν στην αλλαγή, την εφαρμογή εναλλακτικών μεθόδων λειτουργίας. Οι ριζικές αλλαγές είναι απαραίτητες και καθοριστικές για την επιβίωση των οργανισμών και των επιχειρήσεων.¹¹⁵

¹¹³ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 26 -28

¹¹⁴ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 37 – 39.

¹¹⁵ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 61.

Η οργάνωση που βασίζεται σε απομονωμένα τμήματα και εργασιακά αντικείμενα χωρίς συνεργασία και επαφή μεταξύ τους καθιστούν τον οργανισμό δυσλειτουργικό και μη αποδοτικό. Αυτή η κατάσταση μπορεί να αντιμετωπιστεί με μια σειρά ενεργειών προκειμένου να αποκατασταθεί η επικοινωνία, η συνεργασία και η διαλειτουργικότητα μεταξύ των μερών του οργανισμού. Καταρχάς, μέσω της δημιουργίας μεικτών ομάδων εργασίας, αποτελούμενων από υπαλλήλους διαφορετικών τμημάτων και αντικειμένων. Η διατμηματικότητα συμβάλει ενεργά στην άρση της απομόνωσης των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού.

Κατά δεύτερον, πρέπει να αναπτυχθεί και κάποιες φορές να αποκατασταθεί ο διοικητικός ρόλος με τρόπο που να ανταποκρίνεται στην αποστολή του. Επιπροσθέτως είναι επιβεβλημένο το να ληφθεί υπόψη η γνώμη των υπαλλήλων. Η άποψή τους, η οποία μπορεί να είναι το αποτέλεσμα επισταμένης έρευνας, θα οδηγήσει σε κρίσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τους λόγους που συντείνουν στη δυσλειτουργία του οργανισμού και τις παθογένειες που προκύπτουν από αυτή. Τέλος, θα πρέπει να εισάγουμε ένα νέο μοντέλο κινητοποίησης των υπαλλήλων, το οποίο θα συμβάλει στην αύξηση του ενδιαφέροντος τους και της αποδοτικότητας τους.¹¹⁶

8.3.1 Τα χαρακτηριστικά της αυτό-οργάνωσης.

I. Απουσία ιεραρχικής επιβολής

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο η αλλαγή είναι αυτογενής και όχι αποτέλεσμα ιεραρχικής εντολής είτε αυτή προέρχεται από εσωτερικό, είτε από εξωτερικό παράγοντα. Η αυτό-οργάνωση αυτοπροσδιορίζεται, κάτι που δε συνάδει με τον παραδοσιακό τρόπο με τον οποίο η οργανωσιακή αλλαγή επιβάλλεται ιεραρχικά.¹¹⁷

II. Η αντίσταση σε περιβάλλον μη γραμμικότητας.

Στις μέρες μας, ο γραμμικός τρόπος σκέψης θεωρείται ως μη δημιουργικός, σε αντίθεση με τον μη γραμμικό τρόπο σκέψης ο οποίος αφήνει μεγαλύτερα περιθώρια στη δημιουργικότητα και τη φαντασία. Οι όροι γραμμικός και μη γραμμικός χρησιμοποιούνται εδώ για να χαρακτηρίσουν ιδιότητες και τρόπους

¹¹⁶ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 62.

¹¹⁷ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 28 - 31.

με τους οποίους η γραμμικότητα ή η μη γραμμικότητα έχουν σχέση με τη διαδικασία που επιτελείται για το μετασχηματισμό ενός οργανωσιακού συστήματος. Η αντίσταση στην αλλαγή εντός ενός μη γραμμικού συστήματος αποτελεί απλώς μια όψη της μη γραμμικότητας. Σύμφωνα με την εξεταζόμενη θεωρία, το μη γραμμικό σύστημα θα βρει νομοτελειακά το δρόμο προς την εξέλιξη και την αλλαγή. Η αντίσταση, η οποία ουσιαστικά είναι μη γραμμικό φαινόμενο, εμπεριέχει ήδη στοιχεία του μετασχηματισμού.¹¹⁸

III. Μέσω του χάους στον οργανωσιακό μετασχηματισμό.

Μέσω της αυτό-οργάνωσης η ριζική οργανωσιακή αλλαγή επιτυγχάνεται δια της εκμετάλλευσης συμπτωματικών ή τυχαίων γεγονότων. Στην παραδοσιακή μέθοδο διαχείρισης αλλαγών ο μάνατζερ προσπαθεί να ελέγξει τις αποκλίσεις από τον προγραμματισμό της αλλαγής, προκειμένου αυτή να επιτευχθεί σύμφωνα με τον προγραμματισμό. Στη μη γραμμική μέθοδο της αυτό-οργάνωσης η αλλαγή επέρχεται με την ενθάρρυνση και όχι την αποφυγή των απρόβλεπτων αποκλίσεων. Το απροσδόκητο, το τυχαίο και το απρόβλεπτο είναι στοιχεία εκμεταλλεύσιμα προκειμένου να οδηγηθούμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα, το οποίο είναι ο ριζικός μετασχηματισμός του οργανισμού, που επιπλέον θα έχει και διάρκεια και δε θα επιστρέψει λόγω εντροπίας στην πρότερη, ανεπιθύμητη κατάσταση.¹¹⁹

IV. Καταστάσεις εκτός ισορροπίας ή μακράν αυτής.

Ισορροπία είναι η κατάσταση στην οποία ένα σύστημα χαρακτηρίζεται από στασιμότητα, επαναλαμβάνεται διαρκώς χωρίς να αλλάζει. Η κατάσταση ισορροπίας χαρακτηρίζεται επίσης από χαμηλό δείκτη οργάνωσης και έλλειψη πολυπλοκότητας. Οι εκτός ισορροπίας καταστάσεις δημιουργούν αυτές τις συνθήκες εντός των οποίων μια ομάδα εργασίας ή ακόμα κι ένας ολόκληρος οργανισμός οδηγούνται σε νέες, καινοτόμες και δημιουργικές λύσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις εμφανιζόμενες προκλήσεις. Οι ταχύτερες αλλαγές στην τεχνολογία καθιστούν την ανταπόκριση στην αλλαγή και τις καινοτόμες λύσεις προϋπόθεση επιβίωσης ενός οργανισμού.

¹¹⁸ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 31 – 35.

¹¹⁹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 35 – 37.

8.4 Νέες αντιλήψεις περί αντίστασης.

Ενίοτε, οι επιχειρούντες την αλλαγή στην οργάνωση και τη δομή ενός οργανισμού εκλαμβάνουν τη μη ανταπόκριση και την έλλειψη ενθουσιασμού των εμπλεκομένων ως αντίδραση στην αλλαγή και εστιάζουν στην καταστολή της αντίδρασης αντί στον στόχο, ο οποίος είναι προφανώς η επιτυχία της αλλαγής. Πρόσφατες έρευνες αμφισβητούν αυτή την αντίληψη. Θεωρούν ότι αυτή η αντίσταση δε συνιστά εγγενή τάση. Η αντίσταση θεωρείται πλέον ως προσωρινή συνθήκη ενός ισορροπούμενου συστήματος. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η αλλαγή δεν θεωρείται πλέον ως πίεση που ασκείται εξωγενώς στο σύστημα, αλλά ως εγγενής και βασική ιδιότητα του συστήματος. Έτσι μειώνεται η σημασία της αντίστασης και θεωρείται εμπόδιο προσωρινό και ήσσονος σημασίας.¹²⁰

Πρόσφατες έρευνες στον τομέα της ψυχολογίας, έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η αντίδραση στην αλλαγή δεν είναι απλά μία πεισμώνδης αντίδραση. Το υποκείμενο αντιστέκεται φρονώντας ότι η αλλαγή απειλεί την αυτονομία του, τα κεκτημένα του ή ακόμα και τα ιδανικά του. Σε αυτό το πλαίσιο, η αντίσταση είναι ζήτημα επιβίωσης. Με αυτό το σκεπτικό, δεν είναι πλέον η αντίσταση στην αλλαγή το σημαντικό, αλλά η προάσπιση της αξιοπρέπειας, του αυτοσεβασμού και της ατομικής ισχύος. Σύμφωνα με την ανωτέρω περί αντίστασης ερμηνεία, οδηγούμαστε στις κάτωθι διαπιστώσεις:

- Η αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή προέρχεται από την αντιμετώπιση της αλλαγής ως απειλής για τις πεποιθήσεις των εμπλεκομένων.
- Η αντίδραση δεν είναι απολύτως συνειδητή.
- Η αντίσταση είναι αναμενόμενη και συστατικό στοιχείο της διαδικασίας. Ως τέτοιο πρέπει να εκλαμβάνεται και όχι ως κίνδυνος ή αποτυχία.
- Η αντίσταση προσλαμβάνεται ως ανάγκη για αξιοπρέπεια και αυτονομία και ως εκ τούτου μπορεί να νοηματοδοτηθεί θετικά.
- Ο τρόπος με τον οποίον πρέπει να αντιμετωπίζουμε πλέον την αντίσταση στην αλλαγή είναι αυτός της κατανόησης και του σεβασμού.

Σύμφωνα με την εξεταζόμενη θεωρία, αν προσπαθήσουμε να εξουδετερώσουμε την αντίσταση μέσω της προβολής ισχύος θα έχουμε αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς θα προσκρούσουμε σε οντολογικές προτεραιότητες των

¹²⁰ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 84.

εμπλεκόμενων που θα αντιληφθούν την επιχειρούμενη αλλαγή ως απειλή για την αξιοπρέπεια και τη βούλησή τους.¹²¹

Ο ακριβής σχεδιασμός, η έμφαση στην πρόβλεψη όλων των παραμέτρων και ο απόλυτος έλεγχος είναι οι πυλώνες επί των οποίων εδράζεται η οργανωσιακή αλλαγή.¹²² Κατά τη διαδικασία της αλλαγής μιας οργανικής δομής ένα ολόκληρο σύστημα, το οποίο βρίσκεται σε μια κατάσταση ισορροπίας, πρέπει να βγει από αυτή την ισορροπία και να μπει σε μια άλλη κατάσταση ισορροπίας. Έτσι, η αλλαγή νοείται ως η εξωτερική δύναμη που διαταράσσει το σύστημα. Οι ενέργειες που στοχεύουν στην οργανωσιακή αλλαγή συναντούν αντίσταση από την εγγενή τάση του συστήματος για ισορροπία. Τα μοντέλα που εδράζονται στην ισορροπία δεν υποστηρίζουν την εξέλιξη και την καινοτομία. Στο μοντέλο αλλαγής που χαρακτηρίζεται αυτό-οργανωσιακό, η ροπή για αλλαγή και ανάπτυξη ενυπάρχει στον πυρήνα του συστήματος. Στο αυτό-οργανωτικό μοντέλο, εμπεριέχεται η αντικατάσταση της προσπάθειας υπερνίκησης και καταστολής της αντίστασης με την ανακάλυψη νέας ισορροπίας συμβατής με τους στόχους της επιχειρούμενης αλλαγής.¹²³

8.5 Αυτοεπαληθευόμενη προφητεία και ισορροπία.

Οι υπέρμαχοι της αλλαγής έχουν -σχεδόν πάντα- να αντιμετωπίσουν την αντίσταση, καθώς η αλλαγή είναι μη αποδεκτή από το σύνολο ή μέρος αυτών τους οποίους επηρεάζει. Σύμφωνα όμως με τη θεωρία του μη γραμμικού μοντέλου αλλαγής, τα οργανωσιακά συστήματα -στα οποία ανήκουν και αυτοί που προβάλλουν την αντίσταση- διαθέτουν εγγενή προδιάθεση αλλαγής. Η αντίφαση που εμπεριέχεται στο ανωτέρω σχήμα είναι μόνο επιφανειακή. Η επανεκτίμηση της έννοιας της αντίστασης στο πλαίσιο των μη γραμμικών συστημάτων, καθιστά την αντίφαση φαινομενική και μη ουσιαστική. Το υπό εξέταση μοντέλο αποδέχεται την ύπαρξη του φαινομένου της αντίστασης, ωστόσο αμφισβητεί τις δύο βασικές παραδοχές επί των οποίων εδράζεται η παραδοσιακή περί αντίστασης θεωρία.

Κατά πρώτον, τίθεται το ερώτημα κατά πόσον ο όρος “αντίσταση” ανταποκρίνεται με ακρίβεια στη δεδομένη αντίδραση αυτών που επηρεάζονται από την οργανωσιακή αλλαγή. Ενδεχομένως, η αντίσταση να οφείλεται στη στρατηγική που

¹²¹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 87 – 88.

¹²² Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 99.

¹²³ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 101 – 102.

ακολουθούν τα στελέχη που διαχειρίζονται την αλλαγή. Επίσης, μπορεί οι διαχειριστές της αλλαγής διαθέτουν περιορισμένα πλαίσια στρατηγικής.

Κατά δεύτερον, οι αποδέκτες της αλλαγής δεν την αντιλαμβάνονται ως επιβολή και η αντίσταση δεν λαμβάνεται σαν βασική παράμετρος του νέου πλαισίου εντός του οποίου διαμορφώνεται το καινούργιο μοντέλο. Με αυτό το σκεπτικό, αντιλαμβανόμαστε την αντίσταση ως προσπάθεια του συστήματος να παραμείνει σε ισορροπία. Ένα σύστημα σε κατάσταση ισορροπίας διαθέτει ενεργές δυνάμεις οι οποίες λειτουργούν προς την κατεύθυνση του να παραμείνει το σύστημα ως έχει. Αυτές οι δυνάμεις, όταν το σύστημα είναι σε ισορροπία, δεν αφήνουν τη μη γραμμική δυναμική που διαθέτει εγγενώς το σύστημα να εκδηλωθεί και να οδηγήσει στην αλλαγή.¹²⁴

Αυτοεπαληθευόμενη ή αυτοεκπληρούμενη προφητεία είναι η πρόβλεψη η οποία προκαλεί η ίδια την πραγμάτωσή της (έμμεσα ή άμεσα) λόγω θετικής ή αρνητικής ανάδρασης μεταξύ πεποίθησης και συμπεριφοράς.¹²⁵ Σύμφωνα με τον κοινωνιολόγο Ρόμπερτ Μέρτον (*Robert K. Merton*), ο οποίος επινόησε την έννοια της αυτοεκπληρούμενης προφητείας, αυτή αποτελεί τον ορισμό μιας κατάστασης μέσω της οποίας προκαλείται μια συμπεριφορά, δια της οποίας οδηγούμαστε στην πραγματοποίηση της αρχικής -συχνά εσφαλμένης- αντίληψης. Ο Μέρτον νοηματοδότησε τον όρο με αρνητικό πρόσημο.¹²⁶

Ένα οργανωσιακό σύστημα μπορεί να διατηρείται σε ισορροπία μέσω των αυτοεκπληρούμενων προφητειών οι οποίες αυτοεπιβεβαιώνονται μέσω της κυκλικής δομής του συστήματος. Αυτή η κυκλική δομή των αυτοεκπληρούμενων προφητειών περιχαρακώνει τις ομάδες και τα επιμέρους τμήματα, εμποδίζει την αλληλεπίδραση, τη διάχυση της πληροφορίας και των νέων ιδεών και δημιουργεί προσκόμματα στην αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Μέσω της αυτοεπιβεβαίωσης που προκύπτει από την αυτοεπαληθευόμενη προφητεία, ενισχύονται οι ήδη κρατούσες ιδέες και πεποιθήσεις. Αυτές στη συνέχεια ισχυροποιούνται και ενισχύονται μέσω ιδεών και δράσεων που απορρέουν από τις ίδιες. Έτσι το σύστημα παραμένει κλειστό χωρίς τη δυνατότητα εισαγωγής νέων πληροφοριών, νέων ιδεών και καινοτομιών, με

¹²⁴ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 103.

¹²⁵ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%8D%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B7_%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%B7%CF%84%CE%B5%CE%AF%CE%B τελ. επ. 15-8-2022

¹²⁶ <https://www.iatronet.gr/askisi/gymnastiki-askisi/article/48940/ti-einai-i-aftoekpliroymeni-profiteia.html> τελ. επ. 15-8-2022

αποτέλεσμα την αέναη αλληλεπίδραση συμπεριφορών και πεποιθήσεων που ήδη υπάρχουν και λειτουργούν στην κλειστή και απομονωμένη δομή του συστήματος.¹²⁷

Οι αυτοεκπληρούμενες προφητείες είναι διαδικασίες εντός του οργανωσιακού πλαισίου που παγιώνουν το καθεστώς ισορροπίας, δίνοντας προτεραιότητα στους υφιστάμενους κανόνες της δομής και αποκλείοντας την πρόσβαση σε νέες πληροφορίες. Έτσι, προκαλούν την αντίσταση σε κάθε πρόθεση αλλαγής. Κατά τον ίδιο τρόπο που η κατάσταση ισορροπίας δεν αφήνει να εμφανιστεί και να δράσει το μη γραμμικό δυναμικό που ενυπάρχει εντός του συστήματος προκειμένου να το μετασχηματίσει, έτσι και η αυτοεκπληρούμενη προφητεία εμποδίζει την ανάπτυξη του δυναμικού των εργαζομένων και των τμημάτων μιας δομής που θα μπορούσαν να επιφέρουν την αλλαγή. Δηλαδή, προκαλούν αντίσταση μέσω της δημιουργίας ισορροπίας στον οργανισμό. Γίνεται έτσι κατανοητό ότι η αντίσταση είναι μια δύναμη που εδράζεται στις ιδέες, πρακτικές και πεποιθήσεις που επαληθεύουν την προφητεία.¹²⁸

Ωστόσο, η αυτοεκπληρούμενη προφητεία έχει ως ιδιότητα το ότι εμπεριέχει το σπέρμα του ίδιου της του μετασχηματισμού. Η δυναμική του μετασχηματισμού όμως, δεν εκδηλώνεται όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε κατάσταση ισορροπίας. Η αλλαγή επέρχεται όταν απελευθερωθεί το δυναμικό που εμπεριέχεται στην αυτοεκπληρούμενη προφητεία. Αυτή αποτελεί ταυτόχρονα την έδρα της αντίστασης στην αλλαγή μιας οργανωσιακής δομής, αλλά και τη ρίζα από την οποία βλαστάνει ο μετασχηματισμός της.¹²⁹

Σε καταστάσεις ισορροπίας, η αυτοεκπληρούμενη προφητεία είναι αυτή που συντηρεί το σύστημα σταθερότητας στον οργανισμό. Αντίθετα σε καταστάσεις εκτός ισορροπίας όπου αναδύεται η εν σπέρματι μη γραμμικότητα της αυτοεκπληρούμενης προφητείας, αυτή είναι πιθανόν να προκαλέσει τον μετασχηματισμό της δομής. Δηλαδή, ενώ εντός ενός ισορροπούντος συστήματος έχουμε μια συγκαλυμμένη μη γραμμικότητα, σε εκτός ισορροπίας καταστάσεις εκδηλώνεται η μη γραμμικότητα που οδηγεί την εξέλιξη και την αλλαγή.¹³⁰

¹²⁷ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 107.

¹²⁸ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 109.

¹²⁹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 114,

¹³⁰ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 124 – 125.

8.6 Φτιάχνοντας καταστάσεις εκτός ισορροπίας.

Όλοι οι οργανισμοί, δημόσιοι ή ιδιωτικοί, οι εταιρίες, οι δημόσιες υπηρεσίες και κάθε άλλη λειτουργική μονάδα έχει μετασηματιστεί τα τελευταία χρόνια σε βαθμό που όχι μόνο δε μπορούσαμε να προβλέψουμε αλλά ούτε και να φανταστούμε πριν μια εικοσαετία. Η πλειοψηφία των ανωτέρω οργανισμών, προκειμένου να ανταποκριθούν στο ρόλο τους έχουν μετασηματιστεί ριζικά. Ο ριζικός μετασηματισμός είναι το ιδιάζον χαρακτηριστικό της αυτό-οργάνωσης ως οργανωσιακού μοντέλου.

Το μοντέλο της αυτό-οργάνωσης λειτουργεί σε περιβάλλον μη γραμμικό και σε συνθήκες εκτός ισορροπίας. Με βάση αυτή τη θεωρία, για να πετύχουμε ριζική αλλαγή σε ένα σύστημα, θα πρέπει να εφαρμόσουμε και μια ριζοσπαστική μέθοδο αλλαγής. Σε αντιδιαστολή με τις μεθόδους που προσπαθούν να επιτύχουν την αλλαγή σε μια οργανωσιακή δομή βασιζόμενες σε ένα μοντέλο γραμμικό και που θα χαρακτηρίζαμε παραδοσιακές, η μέθοδος την οποία αναλύουμε θα πρέπει να ταιριάζει με το μη γραμμικό μοντέλο και να λειτουργεί σε καταστάσεις εκτός ισορροπίας. Το σύστημα, δηλαδή, στου οποίου την αλλαγή προσβλέπουμε θα πρέπει να ταραχθεί εκ βάθρων. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο δεν είναι δέουσα η πίεση για αλλαγή που ασκείται από την ιεραρχία προς την βάση, ούτε οι εξωγενείς πιέσεις. Η αυτο-οργάνωση δεν επιβάλλεται ιεραρχικά. Η μέθοδος της αυτό-οργάνωσης διευκολύνει τη δημιουργία καταστάσεων και συνθηκών εντός των οποίων αυτή συντελείται. Η ιεραρχική επιβολή υποσκάπτει και υπονομεύει τις ίδιες τις προθέσεις της για την υλοποίηση της αλλαγής.¹³¹

Στο αυτό-οργανωτικό μοντέλο δεν αποτελεί στόχο ο διαμοιρασμός ευθυνών αλλά η δημιουργία συνθηκών και περιβάλλοντος εντός του οποίου θα επιδιώκεται η ανάληψη ευθυνών.¹³² Τα μέρη ενός αυτό-οργανωτικού συστήματος συντονίζονται και παράγουν νέες συνεκτικές δομές λειτουργώντας αυτογενώς χωρίς επιβολή από τους ιεραρχικά ανώτερους. Το σύστημα παράγει και διαθέτει μια δική του δυναμική αναπτύσσοντας νέες σχέσεις με το εκάστοτε περιβάλλον και δημιουργεί επιπλέον από τις υπάρχουσες πρακτικές.¹³³

Τα κυριότερα γνωρίσματα των εκτός ισορροπίας καταστάσεων είναι:

- Η ενεργοποίηση της μη γραμμικότητας η οποία υποκινεί την αλλαγή. Εντείνεται η απόκλιση από την κατάσταση ισορροπίας.

¹³¹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 127 – 129.

¹³² Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 129

¹³³ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 131.

- Καθίσταται απαιτητή η εναρμόνιση με το σύστημα της μη γραμμικότητας.
- Προκαλείται η δημιουργία εντός των συστημάτων σταθερών ορίων, τα οποία όμως δεν είναι συμπαγή.
- Παρουσιάζεται ως επακόλουθο η επαναδιάρθρωση της οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος.
- Το νέο σύστημα παραμένει ως ένα βαθμό μη προβλέψιμο.

Τα παραπάνω γνωρίσματα, πρέπει να αναγνωριστούν, να ερμηνευτούν και να ενσωματωθούν στην οργάνωση. Μια εκτός ισορροπίας κατάσταση, είναι από τη φύση της παρεμβατική αναφορικά με τους παράγοντες που συμβάλουν στη διατήρηση της ισορροπίας ενός συστήματος. Είναι φυσικά απαραίτητο να έχουμε καλή και σαφή γνώση του συστήματος εν ισορροπία και του πως αυτή η ισορροπία επιτυγχάνεται, προκειμένου να κατανοήσουμε και να προβλέψουμε της συνέπιες της εισαγωγής ενός συστήματος από κατάσταση ισορροπίας σε κατάσταση μακράν αυτής.¹³⁴

8.7 Διαφορές και διαφωνίες.

Οι διαφορές στις πεποιθήσεις, τις αντιλήψεις, τις συμπεριφορές, τις προσδοκίες και τις απόψεις που παρουσιάζονται εντός των ομάδων εργασίας, πρέπει να αναδύονται στην επιφάνεια και να αναλύονται. Αυτές οι διαφορές είναι η βάση των αυτό-εκπληρούμενων προφητειών και το «νερό στο μύλο» των αντιστάσεων απέναντι στην αλλαγή μιας οργάνωσης. Εξετάζοντας και αναλύοντας τις παραπάνω διαφορές είμαστε σε θέση να εξαλείψουμε την αυτό-επαληθευόμενη προφητεία και τα προβλήματα που αυτή δημιουργεί. Το να εξετάσουμε τις διαφορές δε σημαίνει ότι προσπαθούμε να οδηγηθούμε στη συναίνεση. Η ομοφωνία όταν είναι πρόωρη δεν είναι επιθυμητή. Η συναίνεση και η ομοφωνία δέον είναι να επιτευχθούν μόνο όταν έχουν ωριμάσει οι συνθήκες. Η εξέταση των διαφορών παράγει επιπλέον πληροφορίες.¹³⁵

8.8 Θέτοντας τα όρια.

Όταν προκαλούνται ριζικές αλλαγές, συχνά δημιουργείται στο προσωπικό η αίσθηση του χάους. Τα παραδοσιακά όρια αλλάζουν και ο οργανισμός μετατρέπεται

¹³⁴ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 131 – 132.

¹³⁵ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 140.

από «κλειστό» σε «ανοικτό» σύστημα, επιτρέποντας καινούριες μορφές επαφών του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον. Ταυτόχρονα αλλάζουν τα όρια και καταργούνται -προσωρινά τουλάχιστον- τα στεγανά εντός του οργανισμού. Διαφοροποιούνται οι συσχετισμοί μεταξύ διοίκησης και ομάδων που χειρίζονται επιμέρους ζητήματα, καθώς επίσης και οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των τμημάτων. Ενίοτε δημιουργείται η εντύπωση, ότι προκειμένου να επιτευχθεί η ριζική αναδιάρθρωση ενός συστήματος πρέπει να προηγηθεί το χάος. Επικρατεί, δηλαδή, η αντίληψη ότι μέσα από το χάος, την αναρχία και την αποδιοργάνωση θα προκύψει ένας νέος, καλύτερος τρόπος λειτουργίας. Αυτονόητα, ο όρος «εκτός ισορροπίας», στον οποίο αναφερθήκαμε νωρίτερα, εμπεριέχει ως συνθήκη την ανατροπή και την αναταραχή. Η αυτό-οργάνωση, ως έννοια, εμπεριέχει την αμφισβήτηση των υφιστάμενων δομών, ωστόσο προϋποθέτει την αναδιοργάνωση που οδηγεί στο μετασχηματισμό. Κατά συνέπεια, πρόκειται για διαδικασία η οποία δεν μπορεί να λάβει χώρα εντός καθεστώτος πλήρους αναρχίας. Αντίθετα, πρόκειται για τη συνθήκη από την οποία θα δημιουργηθούν νέες δομές οι οποίες θα αναπληρώσουν τις παλιές και θα αναδυθούν νέες σχέσεις που θα αντικαταστήσουν τις παρωχημένες σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.¹³⁶

Συχνά δημιουργείται παρανόηση αναφορικά με την αναγκαιότητα ή μη των ορίων εντός των οποίων τίθεται ένα σύστημα δομημένο στην αυτό-οργάνωση. Παραβλέπεται, δηλαδή, η σημαντικότητα των ορίων εντός των οποίων λαμβάνει χώρα η αυτό-οργάνωση. Προκειμένου να λειτουργήσει η συνθήκη της αυτό-οργάνωσης, είναι απαιτητό ένα αυστηρά οριοθετημένο πλαίσιο, το οποίο λειτουργεί καθοδηγητικά για τις μη γραμμικές διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή αλλαγή και την επίτευξη μιας νέας ισορροπίας.¹³⁷

Από την άλλη πλευρά, τα σταθερά όρια στα οποία αναφερθήκαμε πρέπει να είναι ταυτόχρονα και διαπερατά, ώστε να είναι εφικτή η αμφίδρομη επικοινωνία του συστήματος με το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η ώσμωση έσω και έξω περιβάλλοντος είναι που προάγει την εκτός ισορροπίας κατάσταση, που όπως είδαμε νωρίτερα είναι απαραίτητη για την επίτευξη του στόχου μας. Στο υπό εξέταση μοντέλο οργανωσιακής αλλαγής, η δημιουργία εκτός ισορροπίας καταστάσεων είναι απαραίτητο να συνοδεύεται αφενός από την σταθεροποίηση των ορίων και αφετέρου από την

¹³⁶ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 144 – 145.

¹³⁷ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 145.

υπέρβασή τους, χωρίς όπως είναι κατανοητό να υπάρχει καμία αντιφατικότητα στη συγκεκριμένη συνθήκη.¹³⁸

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, ζούμε σε έναν κόσμο που αλλάζει άρδην. Η αλλαγή του πλαισίου και των ορίων εντός του οποίου δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, εκτός των άλλων, αποτελεί και μέρος των ευρύτερων αλλαγών. Τα παραδοσιακά όρια μιας οργανωτικής δομής πέραν του οργανωσιακού τους ρόλου, καλύπτουν σαφώς και μία ψυχολογική ανάγκη. Όταν τα παραδοσιακά όρια καταργούνται προκύπτει η ανάγκη δημιουργίας καινούριων ορίων. Τα όρια στην παραδοσιακή τους διάσταση παρέχουν ασφάλεια, καθώς καθένας γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και σε ποιόν αναφέρεται. Δημιουργούν, δηλαδή, ένα οργανωσιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σαφήνεια. Η ασάφεια δημιουργεί ένα περιβάλλον ανασφάλειας εντός του οποίου ευδοκιμούν οι αντιπαραθέσεις και υποθάλπονται έριδες που οδηγούν σε προστριβές, καταστάσεις δηλαδή που νομοτελειακά οδηγούν στην αποδιοργάνωση. Συνεπώς, καθίσταται σαφής η αναγκαιότητα νέας οριοθέτησης.¹³⁹

Ένα παράδειγμα εσωτερικών ορίων είναι αυτό που έχει σχέση με την ιεραρχική εξουσία ενός οργανισμού. Προκειμένου να λειτουργήσει σωστά ένας οργανισμός είναι απαραίτητη ύπαρξη ενός πλάνου εσωτερικής λειτουργίας, ώστε να γνωρίζει καθένας τις αποφάσεις που μπορεί να πάρει, το εύρος της δικαιοδοσίας του και τις ευθύνες που του αναλογούν. Τα όρια θέτονται ιεραρχικά από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας προς τη βάση. Οι σχέσεις εξουσίας εντός ενός οργανισμού δεν είναι κατ' ανάγκη αυταρχικές. Η διαδρομή από την αυταρχική μορφή διοίκησης -αυτής δηλαδή με αυταρχικά όρια- σε μια άλλη μορφή ορίων εξουσίας, είναι μια διαδικασία δύσκολη γιατί δημιουργείται ασάφεια καθώς τα παλαιά όρια μετασχηματίζονται χωρίς να έχουν παγιωθεί ακόμα τα καινούρια. Οι τομείς εντός ενός οργανισμού στους οποίους πρέπει άμεσα να τεθούν κατά τη μετάβαση όρια, καθώς η σταθερότητά τους αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο ενός οργανισμού, είναι οι εξής:

- Εξουσία, δηλαδή ο υπεύθυνος κάθε αντικειμένου. Αυτός που αποφασίζει.
- Καθήκοντα, δηλαδή οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα ενός εκάστου σύμφωνα με το επίσημο καθηκοντολόγιο του οργανισμού.
- Πολιτική, δηλαδή ο λόγος και ο τρόπος με τον οποίο ένα γεγονός ή μία διαδικασία μας αφορά.

¹³⁸ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 145 – 146.

¹³⁹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 148 – 149.

- Ταυτότητα, δηλαδή το που ανήκει -ή δεν ανήκει- κάποιος.¹⁴⁰

8.8.1 Σύστημα - περιβάλλον – όρια.

Η ανάλυση των εννοιών «σύστημα», «περιβάλλον» και «όρια» θα μας βοηθήσει στην κατανόηση του πόσο σημαντικός είναι ο καθορισμός των ορίων κατά τη διαδικασία του μετασχηματισμού μιας οργανωσιακής δομής. Ως «σύστημα» μπορούμε να ορίσουμε ένα σύνολο μερών, η συγκέντρωση των οποίων σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί τυχαία. Μεταξύ των μερών ενός συστήματος υπάρχει αμοιβαία επιρροή και αλληλεπίδραση. Η αλληλεπίδραση των μερών είναι χαρακτηριστικό των μη γραμμικών συστημάτων. Η ταυτότητα ενός συστήματος προσδιορίζεται από το όριό του, το οποίο, επιπλέον, καθορίζει και τη σχέση του συστήματος με το περιβάλλον. Το όριο περιβάλλει το σύστημα, δηλαδή το σύστημα είναι εσωτερικό και ότι βρίσκεται εκτός των ορίων του αποτελεί το εξωτερικό περιβάλλον. Χωρίς τη διάκριση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, δεν έχουμε «σύστημα». Αναφορικά, τώρα, με τα όρια του συστήματος, αυτά πρέπει να είναι αφενός σε τέτοιο βαθμό συμπαγή που να συγκρατούν το σύστημα και αφετέρου τόσο διαπερατά όσο να επιτρέπουν την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον.¹⁴¹

Όσον αφορά την αυτό-οργάνωση, μόνο εντός οριοθετημένου συστήματος μπορεί να λειτουργήσει. Η οργάνωση, εξάλλου, γίνεται τις περισσότερες φορές αντιληπτή ως ανεξάρτητο σύστημα. Με άλλα λόγια, μόνο η πληρότητα, η ακεραιότητα και ενίοτε η μοναδικότητα ενός συστήματος μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία της αυτό-οργάνωσης. Τα ανοικτά συστήματα έχουν ως χαρακτηριστικό την ικανότητα περιβαλλοντικού επηρεασμού. Αντίθετα, τα αυτό-οργανωμένα συστήματα λειτουργούν εντός προκαθορισμένων και συγκεκριμένων ορίων, εντός των οποίων λαμβάνουν χώρα οι απαραίτητες εσωτερικές διαδικασίες.¹⁴²

Όπως είδαμε νωρίτερα, τα όρια συμβάλουν κατά μεγάλο βαθμό στη συγκρότηση της ταυτότητας ενός συστήματος. Στα ανοικτά συστήματα τα χαλαρά όρια ή ακόμη και η απουσία αυτών μας αποτρέπουν από το να τα θεωρήσουμε ως

¹⁴⁰ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 149 – 150.

¹⁴¹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 151 – 153.

¹⁴² Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 153.

μοναδικές οντότητες με ιδιαίτερη ταυτότητα. Η ταυτότητα ενός συστήματος δεν εξαρτάται από το περιβάλλον ως αντίδραση σε αυτό. Κάτι τέτοιο θα αποτελούσε ετεροπροσδιορισμό. Απεναντίας, ένα οριοθετημένο σύστημα επεμβαίνει δυναμικά στο περιβάλλον του και το διαμορφώνει. Το σύστημα, δηλαδή, προσεγγίζει και επιδρά επί του περιβάλλοντος μέσω της ιδιαίτερης ταυτότητάς του. Η ταυτότητα όμως αυτή έχει ήδη στοιχειοθετηθεί από τα όρια του συστήματος.¹⁴³

Επανερχόμενοι στο ζήτημα της αλλαγής και της καινοτομίας, είναι σημαντικό αυτή να επιδιώκεται και να εμφανίζεται εντός του συστήματος που περιγράψαμε παραπάνω. Η μη γραμμική εξέλιξη της αυτό-οργάνωσης συγκρατείται και ρυθμίζεται από την οριοθέτηση του συστήματος. Τα όρια δημιουργούν ένα ασφαλές περιβάλλον εντός του οποίου ελαχιστοποιείται το άγχος, η αβεβαιότητα και η ανησυχία, δηλαδή καταστάσεις που μπορεί να αποβούν καταστροφικές.¹⁴⁴

8.9 Υπέρβαση των ορίων και αλληλεπίδραση με το περιβάλλον.

Προκειμένου να πετύχουμε την αυτό-οργάνωση είναι, όπως είδαμε, απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη ορίων. Δεν θα πετύχουμε όμως ποτέ το στόχο μας αν δεν υπερβούμε αυτά τα όρια και δεν διασυνδεθούμε με το περιβάλλον, όπως εξάλλου για να λειτουργήσει ο οργανισμός είναι απαραίτητη και η διασύνδεση των επιμέρους τμημάτων εντός του οριοθετημένου συστήματος.

Μιλώντας για εσωτερικό περιβάλλον, εννοούμε τις άλλες ομάδες που συνδιαλέγονται εργασιακά με την δική μας ομάδα εντός του οργανισμού με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνθήκες αλληλεπίδρασης. Πρόκειται για τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που κατανέμουν τους ανθρώπινους πόρους, τις οικονομικές υπηρεσίες που διαχειρίζονται τους υλικούς πόρους κ.ά.

Στο εξωτερικό περιβάλλον, αναφορικά με μια δημόσια υπηρεσία, περιλαμβάνονται οι πολίτες, η νομοθετική και εκτελεστική εξουσία, οι ανεξάρτητες αρχές, λοιποί φορείς του δημοσίου τομέα, φορείς του ιδιωτικού τομέα, προμηθευτές, σύλλογοι, σωματεία κ.ά. Το εξωτερικό περιβάλλον ενός ιδιωτικού οργανισμού αποτελείται από τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και εν γένει την «αγορά».

¹⁴³ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 154.

¹⁴⁴ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 154 – 155,

Ένα σύστημα που βρίσκεται σε κατάσταση ισορροπίας είναι κατά κανόνα προστατευμένο από το εξωτερικό αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον. Η διασύνδεση με το περιβάλλον συμβάλει στη δημιουργία κατάστασης εκτός ισορροπίας. Έτσι, απελευθερώνεται η δυναμική της αλλαγής που περιορίζεται από το γραμμικό σύστημα. Στόχος λοιπόν του διαχειριστή της αλλαγής είναι να ωθήσει τον οργανισμό στη διασύνδεση και την επαφή με το περιβάλλον. Ακόμα καλύτερα, αντί απλώς να διευκολύνει την επαφή με το περιβάλλον και την προσαρμογή του οργανισμού σε αυτό, θα πρέπει να ενεργήσει έτσι ώστε να συμβάλλει στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος ή στη δημιουργία καινούριου περιβάλλοντος στους τομείς που είναι ζωτικοί για τη λειτουργία και τη δράση του οργανισμού. Οι εκτός ισορροπίας καταστάσεις συμβάλουν στην αλλαγή του περιβάλλοντος και δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για τη δημιουργία κατάλληλου εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο θα ανταποκρίνεται στους στόχους των διαχειριστών της αλλαγής. Για την υπέρβαση της αντίστασης η διαχείριση της αλλαγής θα πρέπει επιπλέον να δεσμεύσει τη διοίκηση και να εξασφαλίσει πόρους για την εκπαίδευση του προσωπικού, μέσω της οποίας -παράλληλα και με άλλα κίνητρα – θα πετύχει τη συμμετοχή του προσωπικού.¹⁴⁵ 156-161

8.10 Διαφωνίες και πληροφορίες.

8.10.1 Το ομαδικό πνεύμα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, η οποία διαρκώς εντείνεται. Η δημιουργία ομαδικού πνεύματος, η συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας, η ταχεία και επιτυχής διευθέτηση των αντιπαραθέσεων και η εκμηδένιση του ανταγωνισμού, συμβάλουν καθοριστικά στο να ανταποκριθούμε στην πολυπλοκότητα των εργασιών που πρέπει να διεκπεραιώσουμε. Πρέπει, ωστόσο, να λάβουμε υπόψη μας ότι αυτή η νοοτροπία, από την οποία εκπηγάει η ομαδικότητα και η συνεργασία, είναι κάτι που οικοδομείται σταδιακά και δεν επιβάλλεται άνωθεν από τη μια στιγμή στην άλλη. Η αυτό-οργανωτική διαδικασία συμβάλλει σταθερά στην εμφάνιση ομάδων με τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Η συνοχή που προκύπτει από την αυτό-οργάνωση, δεν

¹⁴⁵ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 156 – 161.

εδράζεται σε μία *de facto* συναίνεση, αλλά προκύπτει σαν αποτέλεσμα δράσεων που εστιάζουν στην ενίσχυση των διαφορών, της απρόσκοπτης ροής πληροφοριών εντός αυτής.¹⁴⁶

8.10.2 Η πληροφορία.

Ο ρόλος της πληροφορίας σε έναν οργανισμό είναι σημαίνων, καθώς δρα ενεργητικά προς την κατεύθυνση της δημιουργίας κατάστασης *εκτός ισορροπίας* στον οργανισμό. Όπως είδαμε παραπάνω, η *εκτός ισορροπίας* κατάσταση συμβάλει καθοριστικά στην αυτό-οργάνωση των ομάδων εργασίας και των οργανισμών. Η πληροφορία είναι το προς επεξεργασία δεδομένο, το οποίο γίνεται αντιληπτό ως κάτι που παράγει τη διαφορά και συμβάλει προς την επίτευξη της αλλαγής. Ο ρόλος της ηγεσίας της αλλαγής είναι να κατευθύνει τα αποτελέσματα της διαφοράς που προκύπτει από την πληροφορία προς τη σωστή κατεύθυνση, δηλαδή προς την στοχευμένη αλλαγή.¹⁴⁷

Είδαμε ότι μια *εκτός ισορροπίας* κατάσταση τείνει να καθιστά ένα σύστημα *μη γραμμικό* στοχεύοντας στην εμφάνιση της αυτό-οργάνωσης. Όταν η πληροφορία είναι έξωθεν επιβεβλημένη θέτει σε ενεργοποίηση τις δυνάμεις που αναζητούν την ισορροπία, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η προδιάθεση της ομάδας για αντίσταση στην αλλαγή. Κάτι παρεμφερές συμβαίνει και με την αυτοεκπληρούμενη προφητεία, που θέτει προσκόμματα στην εισαγωγή νέας πληροφορίας στον οργανισμό ή την ομάδα. Οι επιχειρούντες την οργανωσιακή αλλαγή πρέπει να εξεύρουν τρόπους γέννησης πληροφοριών εντός του οργανισμού ή της ομάδας. Η πληροφορία που προέρχεται από το ίδιο το σύστημα πρέπει να ενισχύει την αυτοεκπληρούμενη προφητεία που οδηγεί στον δρόμο της επιθυμητής αλλαγής.¹⁴⁸

Το σύστημα διαθέτει μια «σιωπηρή» γνώση αναφορικά με τη λειτουργία του. Συνεπώς, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι πληροφορίες μπορεί να μην είναι μόνο λεκτικές. Η διαθέσιμη γνώση του συστήματος προέρχεται και από πληροφορίες μη λεκτικές. Αυτές, οι μη λεκτικές μέθοδοι, συμβάλουν εξίσου στη δημιουργία καταστάσεως *εκτός ισορροπίας* σε έναν οργανισμό ή σε μία ομάδα εργασίας. Οι μη λεκτικές πληροφορίες και εκφράσεις συνιστούν πηγή γνώσης του συστήματος. Γνώσης που ενδέχεται να μην αναδυόταν ποτέ στην επιφάνεια σε έναν οργανισμό

¹⁴⁶ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 164.

¹⁴⁷ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 167.

¹⁴⁸ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 168

που χρησιμοποιεί αποκλειστικά λεκτικές πληροφορίες και αξιολογεί γνωστικά τη λειτουργία τους. Οι μη λεκτικές προκλήσεις συμβάλουν στον παραμερισμό της επικρατούσας ισορροπίας και απελευθερώνουν νέες μεθόδους και καινοφανείς τρόπους διευθέτησης των προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.¹⁴⁹

8.11 Διαφορές εντός ομάδων και οργανώσεων.

Η μελέτη των διαφορών μεταξύ των δρώντων εντός του περιβάλλοντος ενός οργανισμού καθιστά τα μέλη των ομάδων και των οργανισμών ενήμερα για το τι συμβαίνει εντός του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Όταν το σύστημα βρίσκεται σε κατάσταση ισορροπίας, οι αποκλείσεις από τις κυριαρχούσες νόρμες υποβαθμίζονται λόγω του ότι το σύστημα και τα μέλη που το απαρτίζουν αναζητούν την ισορροπία. Στον *εκτός ισορροπίας* οργανισμό, οι διαφορές και οι αποκλείσεις απόψεων είναι επιβεβλημένες και ενθαρρύνονται. Η αξιοποίηση και η εκμετάλλευση των διαφορών που ταράζουν την ισορροπία του συστήματος, επεξεργαζόμενες, προσφέρουν νέες οπτικές γωνίες, χαράσσουν καινούριες στρατηγικές, προσφέρουν νέες εναλλακτικές λύσεις σε χρόνια προβλήματα και οδηγούν σε καινοτόμους τρόπους δράσης και λειτουργίας.

Όταν οι διαφορές εξετάζονται ενδελεχώς, προκύπτει ως αποτέλεσμα η γνώση των παραγόντων που δεν αφήνουν την ομάδα ή τον οργανισμό να αλλάξει. Κρυφές προσδοκίες, προσωπικές ιδέες, ατομικές πεποιθήσεις, πολιτισμικά πρότυπα και συμπεριφορές που αποτελούν αναχώματα στην πορεία προς την επιχειρησιακή αλλαγή και τον οργανωσιακό μετασχηματισμό, εξετάζονται, μελετώνται και αναλύονται. Η εμπέδωση, η κατανόηση και η αποδοχή των διαφορών είναι ήδη μια αλλαγή.¹⁵⁰ Η μελέτη των διαφορών δεν στοχεύει στην άμεση εξουδετέρωσή τους προκειμένου να χειραγωγηθεί η αντίσταση στην αλλαγή. Αντιθέτως οι ίδιοι οι πυλώνες της αντίστασης μας δίνουν πολύτιμες πληροφορίες οι οποίες αν χρησιμοποιηθούν με σύνεση θα μας οδηγήσουν στην εύρεση νέων τρόπων λειτουργίας.¹⁵¹

¹⁴⁹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 197, 199.

¹⁵⁰ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 171 – 172.

¹⁵¹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 175.

8.12 Η διαδικασία της αλλαγής στο μοντέλο της αυτό-οργάνωσης.

8.12.1 Συνοχή και ριζικός μετασχηματισμός.

Η τάση που έχει το σύστημα να ισορροπεί αναιρείται όταν αυτό βρίσκεται επί μακρόν σε κατάσταση εκτός ισορροπίας. Αναφερθήκαμε νωρίτερα στις μεθόδους με τις οποίες πετυχαίνουμε την ενεργοποίηση των διαφορών οι οποίες θέτουν σε λειτουργία τις εκτός ισορροπίας καταστάσεις. Οι μέθοδοι αυτοί αυξάνουν τις πληροφορίες. Η αύξηση των πληροφοριών αναδιοργανώνει το σύστημα, το οποίο μέσω της πρόσληψης των νέων πληροφοριών οδηγείται σε αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του. Τα συστήματα διαθέτουν μια εγγενή ικανότητα μετασχηματισμού η οποία αποκαλύπτεται όταν αυτό βρίσκεται σε εκτός ισορροπίας κατάσταση. Όταν ένα σύστημα βρεθεί σε τέτοια κατάσταση, παρωχημένα μορφώματα και διαδικασίες καθίστανται αναποτελεσματικές εκ των πραγμάτων και αποσύρονται αφήνοντας κενό χώρο τον οποίο καταλαμβάνουν νέα σχήματα. Στη φύση και την μετεωρολογία, όταν μια αέρια μάζα κορεσθεί θερμοκρασιακά ανέρχεται— αποχωρεί και τη θέση της καταλαμβάνει φρέσκια και δροσερή αέρινη μάζα που ανανεώνει και αναζωογονεί την ατμόσφαιρα. Όπως στη φύση η αλλαγή επέρχεται φυσικά, χωρίς εξωτερική πίεση, έτσι και σε ένα οργανωσιακό σύστημα δεν απαιτείται η διοικητική επιβολή.¹⁵²

Το "κύκλωμα" της αυτοεκπληρούμενης προφητείας χαρακτηρίζεται από κυκλική επανάληψη και έχει την τάση να απορρίπτει ή να καθιστά αναποτελεσματική την είσοδο νέων πληροφοριών. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό το φαινόμενο οι διαχειριστές της αλλαγής πρέπει να εισάγουν την αλλαγή κατά την περίοδο που οι υφιστάμενοι κανόνες ασκούν τη μεγαλύτερη επιρροή στο σύστημα. Υπάρχουν ποικίλες τεχνικές προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή των κανόνων που διέπουν οργανωσιακά ένα σύστημα. Το θέμα είναι αν αυτές οι τεχνικές μέθοδοι χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότητα απέναντι στην ισχύ των παλαιών κανόνων, όταν αυτοί αναζητούν το σημείο της παλιάς ισορροπίας. Η αυτό-οργάνωση για να λειτουργήσει απαιτεί ριζικό μετασχηματισμό και ως εκ τούτου είναι προφανές ότι οι καινούριοι κανόνες θα πρέπει να αναδυθούν ως αβίαστο αποτέλεσμα της ανταπόκρισης σε αυτούς της ομάδας και όχι να επιβληθούν άνωθεν.¹⁵³

¹⁵² Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 185.

¹⁵³ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 186.

Αναφορικά με την συνοχή της ομάδας, το ζητούμενο είναι η δημιουργική συνοχή. Οι προσπάθειες επίτευξης συναίνεσης μεταξύ των μελών της ομάδας, αντί να οδηγήσει στην επιθυμητή δημιουργική συνοχή, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μια επιφανειακή ομοιομορφία και την αναζήτηση της ισορροπίας. Η αυτο-οργάνωση υποβοηθείται από την εκτός ισορροπίας κατάσταση, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης συγκεκριμένων οργανωσιακών πρακτικών.¹⁵⁴

8.12.2 Κάνοντας χρήση των μέσων της οργάνωσης.

Στο εκτός ισορροπίας σύστημα και σύμφωνα με τη μέθοδο της αυτό-οργάνωσης ο ρόλος των διαχειριστών της αλλαγής διαφοροποιείται σε σχέση με αυτόν των παραδοσιακών μεθόδων αλλαγής. Το να οδηγηθεί το σύστημα σε κατάσταση εκτός ισορροπίας δεν είναι ζήτημα ιεραρχικού ελέγχου, αλλά παραχώρησης ελεύθερου χώρου εντός του οποίου το σύστημα θα αυτό-οργανωθεί. Η διαδικασία της αλλαγής δεν προκαλείται από τους διαχειριστές αυτής αλλά από το ίδιο το σύστημα. Το κάθε σύστημα θα αυτό-οργανωθεί με τον δικό του τρόπο. Το προσωπικό μέσω του οποίου θα επιτελεστεί η αλλαγή είναι τα μέλη της ομάδας που σχετίζονται με αυτή.¹⁵⁵

Εδώ θα επιμείνουμε για ακόμα μια φορά στη σημασία του εκτός ισορροπίας συστήματος. Δεν είναι αυτονόητο ότι μια δομή η οποία χαρακτηρίζεται από τη συμμετοχικότητα των μελών από τα οποία απαρτίζεται θα οδηγήσει τον οργανισμό σε μετασχηματισμό. Όταν το συμμετοχικό μοντέλο επιβάλλεται ιεραρχικά, διαιώνεται η κατεστημένη νοοτροπία, η οποία ασφαλώς αποτελεί τροχοπέδη για οποιαδήποτε αλλαγή. Η ιεραρχική, συχνά αυταρχική, επιβολή δρα ανασχετικά απέναντι σε κάθε μορφής πρωτοβουλία και δεν συνάδει με συμμετοχικές πρακτικές.¹⁵⁶

8.12.3 Όταν το αποτέλεσμα και ο τρόπος για την επίτευξή του ταυτίζονται.

Η πρόκληση κατάστασης “εκτός ισορροπίας” είναι την ίδια στιγμή και τρόπος και αποτέλεσμα. Η στόχευση των προκλήσεων που δημιουργούν την εκτός ισορροπίας κατάσταση, δεν αναιρεί το ρόλο της ιεραρχίας, δεν προβάλλει

¹⁵⁴ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 186 – 187.

¹⁵⁵ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 187.

¹⁵⁶ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 188.

αποκλειστικά τη θετική πλευρά των αλλαγών, ούτε, φυσικά, προσπαθεί να πείσει τους εμπλεκόμενους προκειμένου να κατασταλεί η αντίσταση στην αλλαγή. Η αυτό-οργάνωση επιτυγχάνει καλύτερο συντονισμό και επικοινωνία μεταξύ των ομάδων εργασίας και των εμπλεκόμενων εν γένει. Ο καλύτερος συντονισμός είναι την ίδια στιγμή και ο στόχος της αυτό-οργάνωσης και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτή. Η μέθοδος, της οποίας προαπαιτούμενο είναι η συμμετοχικότητα, δεν αποτελεί μόνο το μέσο που θα οδηγήσει στην αλλαγή, αλλά εμπεριέχεται στον τρόπο με τον οποίο μεταδίδονται καλύτερα οι πληροφορίες και η επικοινωνία καθίσταται ευκολότερη και καλύτερη.¹⁵⁷

8.12.4 Αδράχνοντας την ευκαιρία.

Τα μη γραμμικά συστήματα διακρίνονται για την παράξενη συμπεριφορά που παρουσιάζουν σε σχέση με τα γραμμικά. Εντός αυτών, τυχαία γεγονότα μπορεί να δημιουργήσουν μορφώματα που χαρακτηρίζονται από την ευταξία τους. Φαινομενικά ασήμαντες ενέργειες ή λάθη μπορεί να ανοίξουν νέους δρόμους και να οδηγήσουν σε καινούριες κατευθύνσεις, ενώ αντίθετα μεγάλες προσπάθειες που μπορεί να επικουρούνται από σημαντικούς οικονομικούς ή ανθρώπινους πόρους να αποδίδουν πενιχρά αποτελέσματα. Ακόμα και η διαισθητική προσέγγιση αλλαγών συντελούμενων εντός μη γραμμικού περιβάλλοντος, συχνά δεν είναι επιτυχής γιατί και η διαίσθηση έχει αναπτυχθεί εντός περιβάλλοντος γραμμικού και ισορροπημένου.¹⁵⁸

Οι εκτός ισορροπίας ευρισκόμενες οργανώσεις λειτουργούν χαοτικά. Ο μάνατζερ που διαχειρίζεται την αλλαγή, πρέπει να μπορεί να λειτουργεί εντός περιβάλλοντος ασάφειας, να είναι ευέλικτος και ενίοτε να δρα «καιροσκοπικά» αδράχοντας τις ευκαιρίες όταν αυτές παρουσιάζονται. Η αλλαγή σε περιβάλλον «εκτός ισορροπίας», δηλαδή η μη γραμμική αλλαγή, προϋποθέτει μεθόδους μη γραμμικές, πολύπλοκες, απρόβλεπτες και τυχαίες. Έτσι, όσοι διαχειρίζονται την αλλαγή μέσω αυτής της μεθόδου, πρέπει να διαθέτουν ανά πάσα στιγμή την ετοιμότητα να εκμεταλλευτούν τις απρόβλεπτες ή περιοδικές κρίσεις, τα τυχαία συμβάντα, ακόμα και τα «ατυχήματα».¹⁵⁹ 205

¹⁵⁷ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 201 – 203.

¹⁵⁸ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 204.

¹⁵⁹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 205.

Ότι σύμφωνα με τον παραδοσιακό τρόπο διαχείρισης των αλλαγών, πρέπει να προβλεφθεί και να αποφευχθεί, δηλαδή ότι είναι εκτός προγραμματισμού, πρόβλεψης και σχεδιασμού, αποτελούν εργαλεία της αλλαγής στην περίπτωση της διαχείρισης των αλλαγών που εξετάζουμε. Ο σχεδιασμός της αλλαγής σύμφωνα με την παραδοσιακή μέθοδο εδράζεται στην οπτική μιας στιγμιαίας εικόνας του οργανισμού. Βάσει αυτής της εικόνας σχεδιάζεται το μέλλον του οργανισμού. Πέραν, όμως, του ό,τι ο οργανισμός είναι κάτι δυναμικό και όχι κάτι στατικό, σε συνθήκες μη γραμμικές και σε οργανισμούς που έχουν οδηγηθεί σε κατάσταση μακράν της ισορροπίας κανένας σχεδιασμός δεν είναι σε θέση να προβλέψει με ακρίβεια τι μέλει γενέσθαι. Όταν μέσα από μία κατάσταση εκτός ισορροπίας προκαλείται ένα σύστημα να λειτουργήσει αποτελεσματικά, είναι πιθανό κατόπιν αστοχιών και αποτυχιών λόγω εσφαλμένων διαγνώσεων να οδηγηθούμε στη συνθήκη που θα κυριαρχήσει στο σύστημα και θα αποκαταστήσει την ισορροπία.¹⁶⁰

Πρέπει οι μάνατζερ της αλλαγής να είναι προετοιμασμένοι να αδράξουν την ευκαιρία που θα προσφέρει η τύχη. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο James Austin, ο οποίος υποστήριξε ότι η επιστημονική εκμετάλλευση ενός τυχαίου γεγονότος οδήγησε σε σημαντικές επιστημονικές ανακαλύψεις: «[ο επιστήμονας]... πρέπει να είναι πρόθυμος να αλλάζει τακτική (πάντα), στρατηγική (πολλές φορές) και πολιτική (σπανιότερα, αλλά όποτε το επιβάλλει η κατάσταση) [...] η καινοτομία στη δημιουργικότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο από κάποιον ο οποίος είναι αρκετά τολμηρός ώστε να δαμάσει το τυχαίο».¹⁶¹ 212

Οι διαχειριστές των αλλαγών οφείλουν να εκμεταλλεύονται τις απρόβλεπτες καταστάσεις οι οποίες δημιουργούνται από τις οργανωσιακές αντιδράσεις που οι ίδιοι έχουν ενθαρρύνει. Αυτό σε καμία περίπτωση δε σημαίνει ότι αφήνουν τα πάντα στην τύχη περιμένοντας να γίνουν τα πράγματα τυχαία και από μόνα τους.

Οι οργανωσιακές παρεμβάσεις απαιτούν σχεδιασμό, ο οποίος πρέπει να είναι η αφετηρία της αλλαγής. Στην πράξη, ο απόλυτος έλεγχος της οργανωσιακής δομής στην οποία θέλουμε να φτάσουμε μπορεί να λειτουργήσει ως τροχοπέδη στη δημιουργικότητα του οργανισμού και να εμποδίσει την ανάδυση καινοφανών και καινοτόμων στοιχείων. Αυτά τα στοιχεία,

¹⁶⁰ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 206 – 207.

¹⁶¹ Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 212.

ενδεχομένως, να μη μπορέσουν να αποκαλυφθούν όταν η στρατηγική της αλλαγής εδράζεται στη γραμμικότητα, καθώς ο γραμμικός τρόπος σκέψης θεωρεί δεδομένο αυτό που θα προκύψει, σε αντίθεση με τη μη γραμμικότητα που οδηγεί στο απρόβλεπτο. Το πλαίσιο της αυτό-οργάνωσης κατευθύνει προς μια δημιουργική διαδικασία μέσω της οποίας εμφανίζονται εναλλακτικοί και καινοφανείς τρόποι λειτουργίας.¹⁶²

¹⁶² Γκόλντσταϊν, ό.π. σελ. 213.

«Κάνε άλμα πιο γρήγορο από τη φθορά».¹⁶³

Οδυσσέας Ελύτης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Μελέτη περίπτωσης εισαγωγής αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα.

Με το νόμο 4483/2017 επανήλθε η «υποχρεωτική προσκόμιση βεβαίωσης περί μη οφειλής Τέλους Ακίνητης Περιουσίας σε περιπτώσεις μεταβίβασης ακινήτου..... επί ποινή ακυρότητας του συμβολαίου και ελέγχου του συντάξαντος συμβολαιογράφου».¹⁶⁴ Έτσι, οι Δήμοι οργάνωσαν τη διαδικασία έκδοσης της συγκεκριμένης βεβαίωσης, αποκομίζοντας παράλληλα έσοδα από την είσπραξη του σε πολλές περιπτώσεις ανεξόφλητου τέλους. Ωστόσο, καθώς δεν υπήρξε κεντρική καθοδήγηση, ο κάθε Δήμος ζητούσε διαφορετικά και τις περισσότερες φορές περιττά παραστατικά, πέραν της -ήδη απαραίτητης- βεβαίωσης του ν. 4495/2017 η οποία ήταν ήδη προαπαιτούμενο για τη μεταβίβαση και την απόδειξη πληρωμής του παρόχου ηλεκτρικής ενέργειας, μέσω της οποίας εξοφλείτο το εν λόγω τέλος.

Την ίδια περίοδο, λόγω της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, αλλά και της εισαγωγής επενδυτικών κεφαλαίων, εκτινάχθηκε η αγορά ακινήτων στη χώρα. Ο Δήμος, την περίπτωση του οποίου εξετάζουμε, έφτασε να εκδίδει πλέον των 23.000 βεβαιώσεων ετησίως. Αυτό σημαίνει ότι πέραν των αιτήσεων που κατατίθεντο στο Γενικό Πρωτόκολλο ή αποστέλλονταν με e-mail, έπρεπε να εξυπηρετηθούν δια ζώσης ένας αριθμός πολιτών που κυμαινόταν από 80 έως 120 ημερησίως. Πέραν των υπαλλήλων του συγκεκριμένου τμήματος και αυτών της οικονομικής υπηρεσίας που

¹⁶³ Οδυσσέας Ελύτης, *Μαρία Νεφέλη*, εκδ. Ίκαρος, Αθήνα, 1980. σελ. 87

¹⁶⁴ Νόμος 4483/2017, (ΦΕΚ Α 107/31.7.2017).

εισέπραττε το τέλος στις περιπτώσεις που αυτό ήταν ανεξόφλητο, στη διαδικασία εμπλέκονται οι συμβολαιογράφοι που θα συνέτασσαν τη μεταβίβαση, οι πωλητές καθώς και πλήθος δικηγόρων, λογιστών και διεκπεραιωτών οι οποίοι έναντι αμοιβής εκπροσωπούσαν με εξουσιοδότηση τους πωλητές.

Στις αρχές του 2019 προτάθηκε από τον προϊστάμενο του τμήματος η έκδοση της βεβαίωσης μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Αρχικά, συζητήθηκε με τον προϊστάμενο της διεύθυνσης ο οποίος και συμφώνησε γνωρίζοντας το μέγεθος του προβλήματος. Ακολούθως προτάθηκε στους πολιτικούς προϊσταμένους του οργανισμού, οι οποίοι αποδέχθηκαν την πρόταση. Όλοι όσοι ιεραρχικά ανώτεροι ενημερώθηκαν για την προτεινόμενη αλλαγή συμφώνησαν, χωρίς ωστόσο να δεσμευτούν. Εξάλλου, η επικοινωνία της πρότασης είχε περισσότερο τη μορφή ανακοίνωσης παρά τη μορφή αιτήματος. Στη συνέχεια επικοινωνήθηκε το όραμα στους εμπλεκόμενους εργαζόμενους.

Σε γενικές γραμμές η πρόταση έτυχε ευνοϊκής αποδοχής από τους υπαλλήλους. Το παράδοξο είναι ότι η πρόταση της αλλαγής διαδικασίας έτυχε ευνοϊκότερης αποδοχής από τα παλαιότερα στελέχη του τμήματος. Αυτό το αποδίδουμε στο ότι οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι είχαν κουραστεί από τη χρόνια έκθεσή τους στην αθρόα προσέλευση πολιτών η οποία προκαλούσε συνεχείς αντεγκλήσεις και εκνευρισμό, δεδομένου του ότι είχαν καταγραφεί περιπτώσεις πολιτών που προσέρχονταν έξω από το κτήριο της υπηρεσίας από τις 03.00 ή τις 04.00 τα ξημερώματα προκειμένου να «πάρουν σειρά» και να εξυπηρετηθούν αυθημερόν. Επίσης, ένθερμοι υποστηρικτές της αλλαγής ήταν οι υπάλληλοι που βρίσκονταν κοντά στη συνταξιοδότηση, με το σκεπτικό ότι με το ρυθμό που γίνονται οι αλλαγές στο δημόσιο, μέχρι να γίνει η αλλαγή αυτοί θα έχουν αποχωρήσει χωρίς να χρειαστεί να εμπλακούν στη μάθηση μιας νέας διαδικασίας.

Αυτοί που εκδήλωσαν αρνητική στάση στην επιχειρούμενη αλλαγή ήταν οι νεότεροι στο τμήμα υπάλληλοι οι οποίοι μην έχοντας ακόμα μάθει καλά την παλιά διαδικασία έκδοσης της βεβαίωσης, θα έπρεπε να μάθουν μία άλλη, νέα, διαδικασία. Επιπλέον, υπήρχε ο φόβος ότι αν η διαδικασία απλουστευτεί κάποιοι από αυτούς θα κρίνονταν υπεράριθμοι ή «περιττοί» και θα έπρεπε να μετακινηθούν σε άλλη υπηρεσία, ερχόμενοι έτσι αντιμέτωποι με το φάσμα του φόβου μιας άλλης, πιο προσωπικής, αλλαγής.

Ο διαχειριστής της αλλαγής είχε επί μακρόν καθημερινή επικοινωνία και επαφή με όλους τους εμπλεκόμενους στο αντικείμενο υπαλλήλους, προωθώντας το σχέδιο της

αλλαγής, εστιάζοντας στα θετικά στοιχεία και υποβαθμίζοντας τα αρνητικά, τα οποία έτσι κι αλλιώς ήταν ήσσονος σημασίας. Παράλληλα, ήταν ανοικτός στις προτάσεις, τις αντιρρήσεις και τις απόψεις των υπαλλήλων, μέχρι που κατέληξε η πρόταση της αλλαγής να είναι κοινά αποδεκτή, παρά την αμφιβολία και τον φόβο της αλλαγής που έβλεπε να υποφώσκει. Ως δέλεαρ και προκειμένου να βελτιώσει το περιβάλλον εργασίας, ο διαχειριστής της αλλαγής ζήτησε από την υπηρεσία την προμήθεια φορητών υπολογιστών, αντί επιτραπέζιων, για όσους θα διαχειρίζονταν και θα υποστήριζαν εργασιακά την καινούρια διαδικασία.

Ένας από τους βασικούς άξονες του σκεπτικού της αλλαγής ήταν ότι έπρεπε να περιοριστεί ο αριθμός των εμπλεκόμενων πολιτών. Καθώς η εν λόγω βεβαίωση ήταν απαραίτητη μόνο στον συμβολαιογράφο, έγινε προσπάθεια να περιοριστούν οι εξωτερικά εμπλεκόμενοι σε δύο. Στον μεταβιβάζοντα ή τον συμβολαιογράφο του. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η βεβαίωση είχε δίμηνη ισχύ, με αποτέλεσμα πολλοί πολίτες μην έχοντας κάτι άλλο να κάνουν φρόντιζαν να εκδίδουν καινούρια βεβαίωση για όταν και αν τη χρειαστούν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, βεβαίωση για το ίδιο ακίνητο και τον ίδιο ιδιοκτήτη να εκδίδεται έως και έξι φορές το χρόνο. Αντίθετα, ο συμβολαιογράφος και με την ιδιότητά του ως κρατικού λειτουργού, θα την εξέδιδε άπαξ, τη χρονική στιγμή που απαιτείτο, προσκομίζοντας ηλεκτρονικά τα απαραίτητα δικαιολογητικά που ούτως ή άλλως είχε στην κατοχή του.

Έτσι όμως ένα πλήθος επαγγελματιών που είχε ως κύρια απασχόληση τη διεκπεραίωση των συγκεκριμένων βεβαιώσεων θα είχε σημαντική μείωση εσόδων. Από αυτούς υπήρξαν και οι πρώτες εξωτερικές αντιδράσεις, οι οποίες όμως αγνοήθηκαν λόγω της προσδοκίας των υπολοίπων εξωτερικών εμπλεκόμενων για γρηγορότερη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους.

Παράλληλα με τη διευθέτηση των εσωτερικών αντιδράσεων, ο διαχειριστής της αλλαγής προχώρησε σε επαφή με το συλλογικό όργανο των συμβολαιογράφων και η πρότασή του όχι μόνο έγινε δεκτή με ενθουσιασμό, αλλά μέσω της αμοιβαίας συνεργασίας και της καλής θέλησης δόθηκαν και λύσεις σε κάποια νομικά και τεχνικά προβλήματα καθώς και σε ζητήματα διαδικασίας. Η έκδοση της βεβαίωσης θα αποτελούσε πλέον παροχή υπηρεσίας του συμβολαιογράφου προς τον πελάτη του έναντι μηδενικού ή ευτελέστατου αντιτίμου και σε κάθε περίπτωση ποσοπλώς υποδεέστερου από την αμοιβή των πάσης φύσεως διεκπεραιωτών. Επιπλέον, η πολιτική ισχύς του Συλλόγου προσέδωσε άλλη βαρύτητα και νέα ώθηση στην επιχειρούμενη αλλαγή. Οι αντιδράσεις που προέκυψαν από μερίδα των

συμβολαιογράφων, ήταν κυρίως πολιτικής και συντεχνιακής φύσεως, αντιμετώπιστηκαν επιτυχώς από την ηγεσία του Συλλόγου και δεν αποτελούν μέρος της παρούσας μελέτης περίπτωσης.

Έτσι, το καλοκαίρι του ίδιου έτους υπεγράφη μνημόνιο συνεργασίας μεταξύ του Δήμου και του Συλλόγου. Ταυτόχρονα, ξεκίνησε η δημιουργία κοινής πλατφόρμας έκδοσης της βεβαίωσης. Ο διαχειριστής της αλλαγής επικεντρώθηκε πλέον στο πως θα είναι στο μέγιστο βαθμό εύρυθμη η νέα λειτουργία, ώστε να εδραιωθεί το ταχύτερο δυνατόν. Στο ευρύτερο πλαίσιο, στόχος και των δύο συμβαλλομένων μερών ήταν εάν το επιχείρημα ήταν επιτυχές να επεκταθεί ανά την επικράτεια προκειμένου να υπάρχει κοινή διαδικασία για όλους τους δήμους της χώρας, καθώς παρόμοια προβλήματα αντιμετώπιζαν οι περισσότεροι δήμοι.

Ένα μήνα αργότερα άλλαξε η πολιτική ηγεσία του Ο.Τ.Α. Η αλλαγή που είχε σχεδιάσει και εισηγηθεί ο φορέας της αλλαγής (και ολοκληρώσει ως προς το γραφειοκρατικό της μέρος) αφορούσε αποκλειστικά το τμήμα επί του οποίου προΐστατο. Η νέα δημοτική αρχή είχε ένα ολοκληρωμένο αλλά διαφορετικό όραμα για τις διαδικασίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το οποίο είχε ως αφετηρία την αδιαμεσολάβητη σχέση του πολίτη με τον οργανισμό. Όπως είναι φυσικό και λογικό, η έως τότε καινοτόμα ιδέα της εισηγούμενης αλλαγής αποτέλεσε παραφωνία εντός του νέου σχεδιασμού ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης. Θα ήταν παράλογο και μη λειτουργικό όλες οι άλλες υπηρεσίες του οργανισμού να εξυπηρετούνται από μία ηλεκτρονική πλατφόρμα η οποία ήταν προσβάσιμη σε όλους και η συγκεκριμένη βεβαίωση να εκδίδεται από άλλη – διαφορετική πλατφόρμα στην οποία θα είχε πρόσβαση μόνο ένας συγκεκριμένος επαγγελματικός κλάδος. Η εισαγωγή της αλλαγής ναυάγησε και το μνημόνιο συνεργασίας δεν εφαρμόστηκε ποτέ, προκαλώντας την εύλογη δυσαρέσκεια των εν λόγω επαγγελματιών.

Οι υπάλληλοι του τμήματος που είχαν εναποθέσει τις ελπίδες τους για την ποιοτική και ποσοτική βελτίωση της εργασίας τους στην εισηγούμενη αλλαγή άρχισαν να υπαναχωρούν. Η υποφώσκουσα αντίδραση στην αλλαγή βγήκε στην επιφάνεια, επηρέασε και αυτούς που είχαν εκδηλωθεί θετικά στην αλλαγή και κατέστησε μόνιμη επωδό το: «τι τις θέλουμε τις πλατφόρμες, καλά είμαστε έτσι, κλπ». Παράλληλα έγιναν από ορισμένους προσπάθειες αποχώρησης από το συγκεκριμένο αντικείμενο, κάτι που επιδείνωσε το κλίμα καθώς η προσέλευση του κοινού αυξήθηκε, με αποτέλεσμα να αυξηθεί και ο φόρτος εργασίας

Πλέον, δεν υπήρχαν για τον εισηγητή της αλλαγής περιθώρια ούτε για να αντιστρέψει το κλίμα, αλλά ούτε για υπαναχωρήσεις και καθυστερήσεις. Λόγω του ότι είχε γίνει ήδη η προεργασία για την ηλεκτρονικοποίηση των διαδικασιών του αντικείμενου, ζήτησε από τους εκπροσώπους της δημοτικής αρχής να ξεκινήσει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση του οργανισμού από το εν λόγω τμήμα, κάτι που έγινε δεκτό.

Φτάνουμε έτσι, αισίως, στις πρώτες μέρες του 2020 να λειτουργεί μια πρωτόλεια μορφή της πλατφόρμας για το συγκεκριμένο αντικείμενο. Βάσει, όμως του ισχύοντος νομικού πλαισίου δεν υπήρχε η δυνατότητα να αποτραπεί η προσέλευση των πολιτών αυτοπροσώπως στην υπηρεσία προκειμένου να αιτηθούν και να εκδώσουν την πολυπόθητη βεβαίωση. Έτσι, η πλατφόρμα αποτέλεσε μία ακόμα πύλη εισόδου αιτημάτων. Παρουσιάστηκε, τώρα, το φαινόμενο η ίδια αίτηση να υποβάλλεται με δύο ή τρεις τρόπους. Ο αριθμός των εκκρεμών αιτήσεων έφτασε σε δυσθεώρητα ύψη και ο χρόνος αναμονής προκειμένου να διεκπεραιωθούν ξεπέρασε τα όρια του αποδεκτού. Όπως ήταν φυσικό, οι αντιδράσεις κορυφώθηκαν και από τους εσωτερικά και από τους εξωτερικά εμπλεκόμενους. Το μεγαλύτερο πρόβλημα εξακολουθούσε να είναι η προσέλευση υπερβολικά μεγάλου αριθμού πολιτών στην υπηρεσία, με ότι αυτό εύλογα συνεπάγεται.

Δύο μήνες αργότερα, εκεί που η κατάσταση έχει γίνει οριακά διαχειρίσιμη, εμφανίστηκε στο προσκήνιο ο covid-19. Από μία εύνοια της τύχης, την μέρα που η Κυβέρνηση κήρυξε «γενικό απαγορευτικό» παρελήφθησαν από την υπηρεσία οι φορητοί υπολογιστές, οι οποίοι είχαν από το προηγούμενο φθινόπωρο παραγγελθεί από τον διαχειριστή της αλλαγής. Οι υπάλληλοι που εξυπηρετούσαν τις ηλεκτρονικές αιτήσεις, παρέλαβαν τους φορητούς υπολογιστές και εφάρμοσαν επιτυχώς την καινοφανή για την Δημόσια Διοίκηση εξ αποστάσεως εργασία. Η πρωτόγνωρη αυτή μορφή εργασίας, η οποία αρχικά έγινε αποδεκτή ευμενώς, σε συνδυασμό με την σημαντική μείωση των αιτήσεων λόγω της μερικής παύσης της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα, εξομάλυναν την κατάσταση και αντέστρεψαν θετικά το κλίμα απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή. Μιας αλλαγής που για αλλού ξεκίνησε και αλλού κατέληξε.

Όταν οι υπάλληλοι επέστρεψαν σταδιακά στον υπηρεσιακό χώρο εργασίας τους, η εμπέδωση των νέων διαδικασιών από τους πολίτες, μέσω της γενικότερης ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως βασικής κυβερνητικής πολιτικής, η εξοικείωση των υπαλλήλων με την καινούρια διαδικασία, καθώς και η κυβερνητική

απαγόρευση της προσέλευσης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες (προκειμένου να περιοριστεί η διασπορά του υιού), επέβαλλαν μια κατάσταση που ήταν αρκετά κοντά στο αρχικό όραμα του εισηγητή της αλλαγής.

Ωστόσο, καθώς το πρόβλημα της εν λόγω βεβαίωσης λυθεί μεν για έναν δήμο αλλά παρουσίαζε δυσλειτουργίες και μεγάλες καθυστερήσεις για τους περισσότερους από τους Δήμους της χώρας, αποφάσισε να επέμβει νομοθετικά η Κυβέρνηση. Ο διαχειριστής της αλλαγής προσπάθησε τώρα να διασφαλίσει την αλλαγή που είχε εισάγει μέσω πολιτικών αλλά και «παρασκηνιακών» παρεμβάσεων. Αποτέλεσμα της κυβερνητικής παρέμβασης ήταν ο ν. 4915/2022, που στο άρθρο 19 έδινε στους Δήμους τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ πέντε (5) εναλλακτικών επιλογών έκδοσης της βεβαίωσης.¹⁶⁵ Κάποιες από τις ανωτέρω πέντε επιλογές χαρακτηρίστηκαν ως πρακτικά ανεφάρμοστες. Ωστόσο, η παρ. ε¹⁶⁶ του συγκεκριμένου νόμου αντικατόπτριζε επακριβώς το όραμα του εισηγητή της αλλαγής.

Το να εγκαθιδρυθεί μια αλλαγή όπως ακριβώς την είχε οραματιστεί ο εισηγητής της, μετά από σχεδόν τρία έτη, μέσα από πρωτόγνωρες για την κοινωνία και τη Δημόσια Διοίκηση καταστάσεις, και μάλιστα με νόμο του Κράτους, ήταν πολύ ωραίο για να διαρκέσει. Μεταξύ άλλων, ο ν. 4915/2022 ενέπλεκε τους συμβολαιογράφους σε εγγυοδοσία μέρους της αξίας του μεταβιβαζόμενου ακινήτου, κάτι που λογικά δεν έγινε αποδεκτό από το συλλογικό τους όργανο. Προέβησαν σε παύση εργασιών και η αγορά ακινήτων πάγωσε σε όλη τη χώρα. Η Κυβέρνηση αναγκάστηκε να προβεί σε τροποποίηση του ν. 4915/2022 και να τον αντικαταστήσει με το ν. 4921/2022 (αρ. 76).¹⁶⁷ Η τροποποίηση αυτή απεμπλέκει τους συμβολαιογράφους όχι μόνο από την εγγυοδοσία αλλά και από τις υποχρεώσεις της παρ. ε του αρ. 19 του ν. 4915/2022. Σύμφωνα με το νέο νόμο την δήλωση μπορεί πλέον να υποβάλει ο ενδιαφερόμενος ιδιοκτήτης του ακινήτου ή εκπρόσωπός του.

¹⁶⁵ Νόμος 4915/2022 (ΦΕΚ Α 63/24-3-2022)

¹⁶⁶ «Με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου, η οποία λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία του συνολικού αριθμού των μελών και τη σύμφωνη γνώμη του δημάρχου, μπορεί να αποφασίζεται η αναστολή της υποχρέωσης υποβολής της ανωτέρω βεβαίωσης περί μη οφειλής Τ.Α.Π. για τη μεταβίβαση της κυριότητας των πάσης φύσεως ακινήτων, υπό την προϋπόθεση υποβολής από τον συμβολαιογράφο πριν τη σύνταξη του συμβολαίου, σε ηλεκτρονική πλατφόρμα που τηρεί ο δήμος, των στοιχείων των συμβαλλομένων και του μεταβιβαζόμενου ακινήτου, ώστε να ελέγχονται και να βεβαιώνονται τυχόν οφειλές βάσει του Κώδικα Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων (ν.δ. 356/1974, Α' 356) ή να παρακρατείται το οφειλόμενο ποσό που προκύπτει κατά τη μεταβίβαση του ακινήτου. Η ως άνω απόφαση επέχει θέση βεβαίωσης κατά την περ. α) του παρόντος.»

¹⁶⁷ 4921 (ΦΕΚ 75/Τ.Α/18.4.2022)

Όσο κι αν αυτό δεν φαίνεται να απέχει πολύ από το αρχικό όραμα του εισηγητή της αλλαγής, υπάρχει μια βασική παράμετρος του αρχικού σχεδιασμού που δεν εκπληρώθηκε. Επιθυμία του φορέα της αλλαγής ήταν στην άλλη πλευρά της ηλεκτρονικής διαδικασίας να βρίσκεται ένας επαγγελματίας ο οποίος ταυτόχρονα είναι και κρατικός λειτουργός, με ό,τι αυτό συνεπάγεται.

Στη μελέτη περίπτωσης που περιγράψαμε, ακολουθήθηκαν όσες από τις ενδεικνυόμενες ενέργειες διαχείρισης αλλαγών ήταν εφικτό να πραγματοποιηθούν. Επικοινωνήθηκε το όραμα της αλλαγής και στους προϊσταμένους του εισηγητή και στους υφισταμένους, καθώς και σε όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία. Έγιναν επεμβάσεις και παρεμβάσεις σε διαδικασίες άλλων διευθύνσεων και υπηρεσιών, προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο στόχος των αλλαγών. Δημιουργήθηκαν και διαλύθηκαν σχέσεις, συνεργασίες, συμμαχίες εντός και εκτός του οργανισμού. Ο φορέας της αλλαγής συχνά μετά την αποδοχή των προτάσεών του γνώρισε την απαξίωση αυτών. Συγκυρίες και απρόβλεπτες καταστάσεις δημιούργησαν συνθήκες πιο δύσκολες από αυτές που προσπάθησε να λύσει με την εισαγωγή της αλλαγής. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το να μη μπορεί να υπαναχωρήσει και αναγκαστικά να επιμείνει στην εισαγωγή της αλλαγής.

Μια διαδικασία προγραμματισμένη να διαρκέσει περίπου τέσσερεις μήνες, μετά από συνεχείς και απρόβλεπτες ανατροπές διήρκεσε περίπου τρία χρόνια. Τη χρονική στιγμή κατά την οποία η επιχειρούμενη αλλαγή έχει δημιουργήσει χάος, λόγω της δημιουργίας, ουσιαστικά, μιας ακόμα πύλης εισόδου αιτήσεων, τη στιγμή που όλοι οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία έκδοσης βεβαίωσης (υπάλληλοι, πολίτες, συμβολαιογράφοι, διεκπεραιωτές, πολιτική ηγεσία κλπ) ήταν δυσαρεστημένοι με το αποτέλεσμα της εφαρμογής των προτάσεων του φορέα της αλλαγής, εμφανίστηκε ο covid-19 και η πανδημία που προκάλεσε. Η αντιμετώπιση της πανδημίας ως ευκαιρίας από τον φορέα της αλλαγής ξανάφερε στο προσκήνιο την αναγκαιότητα των προτάσεών του. Τελικά, η λύση φαίνεται σαν να δόθηκε αναπότρεπτα από μόνη της. Το «τυχαίο» έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην έκβαση της αλλαγής. Αναπόφευκτα σκεφτόμαστε ότι θα είχαμε φτάσει στο ίδιο σημείο χωρίς να μπούμε στη διαδικασία εισαγωγής αλλαγών, έχοντας αφήσει τα πράγματα να γίνουν από μόνα τους. Ξέρουμε όμως ότι ο κόσμος προχωρά μπροστά με κινητήρα την ανθρώπινη βούληση και όχι από αδράνεια και ότι επίσης όταν επιχειρούμε μια αλλαγή δεν πρέπει να αφήνουμε τίποτα στην τύχη. Εξάλλου, η τύχη εν πολλοίς είναι αποτέλεσμα των επιλογών μας.

*«Τρώγε την πρόοδο
και με τα φλούδια και με τα κουκούτσια της»¹⁶⁸*

Οδυσσέας Ελύτης

Κατακλείδα.

Στην παρούσα εργασία επιχειρήσαμε μια ανασκόπηση των μεθόδων εισαγωγής της οργανωσιακής αλλαγής σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εστιάζοντας κυρίως στην εισαγωγή των αλλαγών σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Αναλύσαμε τους λόγους που καθιστούν την εισαγωγή αλλαγών αναγκαία προκειμένου να μπορέσουν οι οργανισμοί να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Αναφερθήκαμε στους λόγους και τις αιτίες που τα προγράμματα αλλαγής συναντούν αντίσταση από τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να οδηγούνται συχνά σε αποτυχία. Αναδείξαμε τα προβλήματα που αναδύονται κατά τη εισαγωγή της αλλαγής, καθώς και την πολυπλοκότητα του προβλήματος.

Ακολούθως, παρουσιάσαμε τα μοντέλα εισαγωγής της οργανωσιακής αλλαγής και αναλύσαμε διεξοδικά τις βασικότερες αρχές τους. Εστιάσαμε στην πολυπλοκότητα του εγχειρήματος της εισαγωγής αλλαγών και δώσαμε έμφαση στην ολιστική προσέγγιση του ζητήματος επικεντρώνοντας στο ανθρώπινο στοιχείο αλλά και σε αυτό της δομικής σύστασης του οργανισμού. Είναι αυτονόητο ότι παρόλες τις ομοιότητες, ο σχεδιασμός κάθε εισαγωγής οργανωσιακής αλλαγής πρέπει να εξατομικεύεται και να προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον κάθε οργανισμό, στα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του, στις ιδιομορφίες των σχέσεων και των

¹⁶⁸ Ελύτης, ό.π. σελ. 54.

διαδικασιών του και κυρίως με προσανατολισμό προς το ανθρώπινο δυναμικό του. Κάθε περίπτωση οργανωσιακής αλλαγής είναι μοναδική και ως τέτοια πρέπει να σχεδιάζεται και να αντιμετωπίζεται, χωρίς να μας διαφεύγει ότι το «κλειδί» της διαχείρισης αλλαγών είναι ο άνθρωπος. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Ian Coyne: *«Η αλλαγή αφορά τους ανθρώπους. Οτιδήποτε άλλο το ονομάζω “πρότζεκτ”. Η αλλαγή εμπεριέχει συναισθηματικές πορείες, επί το πλείστον βραχείες, που πρέπει να ακολουθήσουν οι άνθρωποι»*.¹⁶⁹

Η ανάλυση των αιτιών της αντίστασης στην εισαγωγή των αλλαγών και των μοντέλων τα οποία περιγράψαμε, μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι λειτουργίες των οργανισμών πρέπει να δομηθούν με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι προσανατολισμένες στη δημιουργία μιας κουλτούρας που να ευνοεί τις αλλαγές. Αυτό προϋποθέτει την εκπαίδευση των εργαζομένων προς αυτή την κατεύθυνση. Εκπαίδευση που θα τους δώσει την αυτοπεποίθηση, τη γνώση και τα μεθοδολογικά εργαλεία που είναι απαραίτητα προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις -όλο και με μεγαλύτερη ταχύτητα- αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και των διαρκώς αναδυόμενων, προβλεπόμενων ή απρόβλεπτων, κρίσεων.

Προκειμένου να εμπεδωθεί η αναγκαιότητα εισαγωγής προγραμμάτων αλλαγής και μετασχηματισμού, πρέπει να δημιουργηθούν συνθήκες τέτοιες που να προάγουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, να δημιουργούν θετική στάση και φιλικό περιβάλλον απέναντι στην εισαγωγή των οργανωσιακών αλλαγών. Σε τέτοιο περιβάλλον δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την υπερνίκηση του φόβου απέναντι στην αλλαγή, που όπως είδαμε είναι και ο σημαντικότερος ανασχετικός παράγοντας.

Η δυνατότητα γρήγορης και επιτυχημένης οργανωσιακής αλλαγής χαρακτηρίζει τους οργανισμούς που είναι δημιουργικοί και ευέλικτοι. Η δημιουργικότητα, η ευελιξία και η ευκολία στην αλλαγή πορείας -μένοντας όμως σταθεροί στο στόχο μας- παρέχει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό. Η πορεία προς την αλλαγή δεν είναι γραμμική. Απαιτούνται διαρκείς αναπροσαρμογές προκειμένου να οδηγηθούμε στην επιτυχή εισαγωγή της αλλαγής. Κατά την πορεία προς την αλλαγή το δυσκολότερο κομμάτι είναι το μέσον της διαδρομής. Εκεί παρουσιάζεται συχνά κόπωση και απώλεια ενθουσιασμού. Πρέπει να συνεχίσουμε την παραγωγή έργου και αν μην αποδεχθούμε όποια ενδεχόμενη

¹⁶⁹ Coyne, ό.π. σελ. 69.

αποτυχία. Αν η πορεία προς την προγραμματισμένη αλλαγή έχει πολλά στάδια, φροντίζουμε με την ολοκλήρωση κάθε σταδίου να κατοχυρώνουμε τις αλλαγές που έχουν ολοκληρωθεί. Η πορεία της αλλαγής αποτελεί από μόνη της πηγή πολύτιμης γνώσης και εμπειρίας. Είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε με απόλυτη ακρίβεια την επίδραση που θα έχει η επιδιωκόμενη αλλαγή στον οργανισμό εντός του οποίου πραγματοποιείται και ίσως χρειαστεί να επαναπροσδιορίσουμε επανειλημμένα τις δράσεις μας.¹⁷⁰

Συχνά το αποτέλεσμα των αλλαγών δεν είναι αυτό που είχαμε προγραμματίσει εξ αρχής. Για να καταλήξουμε στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα, πρέπει να προηγηθούν μικρότερες διαδικασίες αλλαγών που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους σαν τα τμήματα ενός παζλ. Έτσι η πορεία προς τον στόχο επαναπροσδιορίζεται διαρκώς. Ακόμα κι όταν ξεκινάει κάτι νέο σε έναν οργανισμό, πρόκειται για αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση δεν έχουμε να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα και τις παθογένειες μιας ήδη υφιστάμενης δομής.¹⁷¹ Ωστόσο, η έννοια της αλλαγής είναι συνυφασμένη με αυτήν της προόδου. Κάθε αλλαγή που πετυχαίνει είναι ένα, μεγάλο ή μικρό, βήμα μπροστά. Ένα βήμα προόδου.

¹⁷⁰ Coyne, ό.π. σελ. 22, 23, 189, 209.

¹⁷¹ Coyne, ό.π. σελ. 29, 63.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κύρια Βιβλιογραφία.

- Coyne Ian, *Κάνε πράξη την αλλαγή*, μετ. Θεόδωρος Κωτσόπουλος, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, 2016.
- Goldstein Jeffrey, *Η επιχείρηση χωρίς δεσμά, η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής*, μετ. Αν. Λαδά, εκδ. Καστανιώτης Αθήνα, 2003.
- Lawrence Paul R., Lorsch Jay W., *Οργανωσιακή Ανάπτυξη, Διάγνωση και Δράση*, μετάφραση – επιμέλεια: Δημήτρης Ξουρής, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 1983.
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, 2^η έκδοση, μετάφραση: Άννα Πλατάκη, εισαγωγή – επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2018.
- Απέργης Ιπποκράτης, «Πρόλογος» στο: Τζέφρεϊ Γκόλντσταϊν, *Η επιχείρηση χωρίς δεσμά, η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής*, μετ. Αν. Λαδά, εκδ. Καστανιώτης Αθήνα, 2003.
- Μανίκας Βασίλειος Δ., *Κρίσεις και Αλλαγές, το αχώριστο δίδυμο*, εκδόσεις Μιχάλη Σιδέρη, Αθήνα, 2016.
- Μπουραντάς Δημήτρης, *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005.
- Χυτήρης Λεωνίδα Σ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001.

Δευτερεύουσα βιβλιογραφία.

- Pease Allan & Barbara, *Γλώσσα του σώματος*, μετ. Θωμάς Μαστακούρης, Έσοπτρον, Αθήνα, 2006, σελ. 33.
- Schmitt Carl, *Πολιτική Θεολογία, Τέσσερα κεφάλαια γύρω από τη διδασκαλία περί κυριαρχίας*, μετ. – σημ. Παναγιώτης Κονδύλης, εκδ. Λεβιάθαν, Αθήνα, 1994.
- Αριστοτέλης, *Πολιτικά*, μετ. - εισ. Νικ. Παρίτσης, εκδ. Πάπυρος, Αμαρούσιον, 1975.
Μακιαβέλλι Νικολό, *Ο Ηγεμόνας*, μετ. Μαρία Κασωτάκη, εκδ. Πατάκης, Αθήνα, 2009.
- Μακιαβέλλι Νικολό, *Ο Ηγεμόνας*, Μετ. Ηλέκτρα Ανδρεάδη, εκδόσεις Κάκτος, Αθήνα, 1997.
- Μακιαβέλλι Νικολό, *Το εγχειρίδιο του καλού μάνατζερ*, μετ. Α. Μπίκος, εκδ. γράμματα, Αθήνα, χ.χ.

- Μάρκος Αυρήλιος, *Τα Εις Εαυτόν*, εισ. – μετ. Γιάννης Αβραμίδης, εκδ. Θύραθεν, Θεσσαλονίκη, 2008.
- Πλάτων, *Θεαίτητος*, μετ. Ι. Ν. Θεοδωρακόπουλος, εκδ. Ακαδημία Αθηνών, 2011.

Διαδικτυακές πηγές.

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%8D%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B7_%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%B7%CF%84%CE%B5%CE%AF%CE%B τελ. επ. 15-8-2022.

<https://www.iatronet.gr/askisi/gymnastiki-askisi/article/48940/ti-einai-i-aftoekpliroymeni-profiteia.html> τελ. επ. 15-8-2022.