



Πτυχιακή Εργασία

Διαχείριση αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Change management in businesses and organizations. The role of emotional quotient.)

Εκπόνηση Εργασίας: Χριστίνα Τρικαμηνά, Α.Μ. 8148
Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

“We live in a moment of history where change is so speeded up that we begin to see the present only when it is already disappearing.”

R.D. Laing, Ψυχίατρος- Φιλόσοφος, The Politics of Experience (1967)

“Δεν επιβιώνει το δυνατότερο είδος, ούτε το ευφύτερο, αλλά το πιο ευπροσάρμοστο στις αλλαγές.”

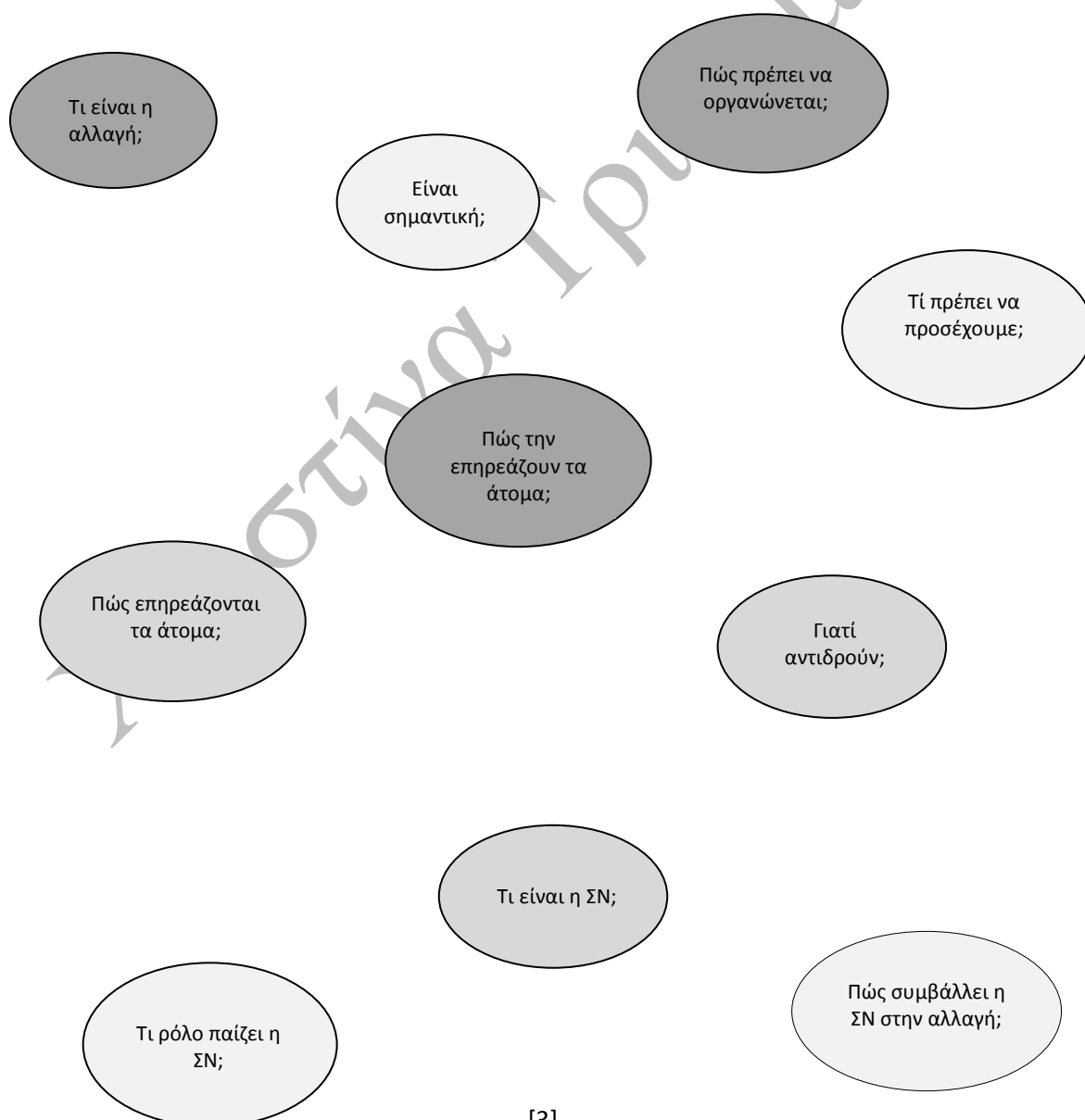
Δαρβίνος

“ Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να μπορούμε να κατανοούμε τα συναισθήματά μας και των άλλων, να παρακινούμε τον εαυτό μας, να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας και των άλλων ”

Daniel Goleman, 1996

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη διαχείριση της αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς και το ρόλο που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη σε αυτή τη διαδικασία. Παρακάτω θα αναλυθεί η έννοια και τα είδη της αλλαγής στις επιχειρήσεις καθώς και οι διαδικασίες που συνοδεύουν μια αλλαγή. Θα γίνει ανάλυση για το πώς πρέπει να προγραμματίζεται η διαδικασία της αλλαγής και ποια πράγματα πρέπει να προσέχουν οι παράγοντες της αλλαγής. Έπειτα θα ασχοληθούμε με το πιο σημαντικό στοιχείο που εμπλέκεται σε αυτή τη διαδικασία. Τον ανθρώπινο παράγοντα. Θα δούμε πως αντιδρά απέναντι στις αλλαγές καθώς και από πού προέρχεται η κάθε αντίδρασή του. Θα ασχοληθούμε με το πώς πρέπει να γίνεται η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα σε περιόδους αλλαγής και ποια πράγματα πρέπει να προσέχει η διοίκηση. Τέλος θα συσχετίσουμε τη συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων με τη διαχείριση της αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.



Περίληψη

Όπως είναι ευρέως γνωστό, το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται συνεχώς. Προκειμένου να επιβιώνουν και να εξελίσσονται πρέπει τουλάχιστον να ακολουθούν τις εξελίξεις αν όχι να προηγούνται αυτών. Η παρούσα πτυχιακή εργασία ασχολείται με τη διαχείριση της αλλαγής στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και το ρόλο που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη σε αυτή τη διαδικασία. Αρχικά δίνονται κάποιες πληροφορίες για την έννοια και τη σημαντικότητα της αλλαγής στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς καθώς και τις διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις σε περιόδους αλλαγής. Γίνεται αναφορά στις στρατηγικές που ακολουθεί η διοίκηση για τις αλλαγές καθώς και σε σημαντικά σημεία στη διαδικασία αλλαγής που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Έπειτα αναλύεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή. Όπως θα δούμε και παρακάτω οι άνθρωποι είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση και η συμπεριφορά και οι στάσεις τους επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία της. Συνεπώς, η στάση και τα συναισθήματά τους απέναντι σε επικείμενες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν τόσο την εξέλιξη της επικείμενης αλλαγής όσο και τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Γι αυτό το λόγο, η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή, πρέπει να γίνεται με προσοχή και να λαμβάνονται υπόψη όλες οι αιτίες που πιθανόν θα δυσαρεστήσουν τους εργαζόμενους και θα προκαλέσουν την αντίδρασή τους. Εξίσου σημαντική όμως με την πρόβλεψη των αντιδράσεων των εργαζομένων, είναι η καταστολή των αρνητικών συναισθημάτων ή αντιδράσεων. Καμία αλλαγή δε θα πραγματοποιηθεί σωστά, αν οι εργαζόμενοι δε συμβάλλουν στην υλοποίησή της. Στο τελευταίο κομμάτι της εργασίας, γίνεται αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη και το πώς σχετίζεται με τη διαχείριση της αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Αναλύεται η έννοια και η σημαντικότητά της καθώς και το πόσο σημαντική είναι η ύπαρξή της για τις επιχειρήσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη τόσο των υπαλλήλων όσο και των διευθυντών επηρεάζει κατά πολύ τόσο τη λειτουργία των επιχειρήσεων όσο και την έκβαση των επιδιωκόμενων αλλαγών.

Abstract

As we all know, the business environment is constantly changing. Businesses and organizations in order to survive and evolve must follow the changes or precede them. This paper refers to change management and the role of emotional quotient in this procedure. At first, there are some information about the significance of change in businesses and organizations. After this there are some strategies that are used by companies in periods of change. Then there is an analysis about the human reactions during change. We shouldn't forget that people are a very important part of businesses and organizations and their attitude and behavior affect the operation of the company. Therefore, their behavior and their feelings about the changes are very important and can affect not only the change but the overall businesses operation. For this reason, human resources management during changes should be done carefully in order to avoid people's negative reactions. No changes will be made correctly, if the workers do not contribute to its realization. In the last part of this paper, there is a reference to emotional quotient and how it relates to change management. There are analyzed its meaning and significance for businesses and organizations. Managers' and employee's emotional quotient is very important for the outcome of the change and for the normal operation of the business.

Χριστίνα Τρικαλιάνη

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για τη στήριξη και τη συμπαράστασή της καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Με βοήθησαν και συνεχίζουν να με βοηθούν με κάθε δυνατό μέσο να πετύχω τους στόχους μου και να πραγματοποιήσω τα όνειρά μου. Πολλά από τα πράγματα που έχω καταφέρει μέχρι σήμερα, δε θα είχαν πραγματοποιηθεί αν δεν τους είχα στο πλευρό μου.

Παράλληλα, ευχαριστώ τον καθηγητή μου κ. Ιωάννη Σαλμόν, ο οποίος μέσα από τα μαθήματά του και την καθοδήγησή του για την πτυχιακή μου εργασία, μου έμαθε πολύ σημαντικά πράγματα. Με βοήθησε να εξελίξω τον τρόπο σκέψης μου και να δω τα πράγματα πιο σφαιρικά. Οι διαλέξεις του, αφορούσαν τον κόσμο των επιχειρήσεων όμως εκείνος κατάφερε να μου διδάξει τη σημασία όλων αυτών των εννοιών τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για την προσωπική ζωή του κάθε ατόμου. Η συνεισφορά του στην εκπαίδευσή μου ήταν πραγματικά πολύ σημαντική και ελπίζω μελλοντικά να έχουν πολλοί την τύχη να τον συναντήσουν σε κάποια αίθουσα διδασκαλίας.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω τους υπόλοιπους καθηγητές μου, οι οποίοι μου προσέφεραν πολλές γνώσεις και εμπειρίες όλα αυτά τα χρόνια. Η συμβολή του καθενός ξεχωριστά ήταν πολύ σημαντική και με βοήθησε να ολοκληρώσω τις σπουδές μου έχοντας μάθει πολλά περισσότερα πράγματα εκτός από θεωρίες, ορισμούς και συστήματα διοίκησης!

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους υπόλοιπους φίλους και συγγενείς που με στήριξαν και συνεχίζουν να με στηρίζουν και να με ενθαρρύνουν να παλεύω για να πραγματοποιήσω τα όνειρά μου.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
Περίληψη.....	4
Abstract	5
Ευχαριστίες.....	6
Πίνακας εικόνων	9
Πίνακας πινάκων	9
Πίνακας διαγραμμάτων	9
Πίνακας σχημάτων	10
Ενότητα 1: Η αλλαγή	11
1.1 Τι είναι η αλλαγή.....	11
1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις της διαδικασίας αλλαγής.....	11
1.3 Τα είδη της αλλαγής.....	13
1.4 Φορείς της αλλαγής	16
1.5 Τα στάδια της αλλαγής σύμφωνα με τον Lewin	16
1.6 Βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας των αλλαγών.....	20
1.7 Οι αντιστάσεις στην αλλαγή.....	20
1.8 Η χρησιμότητα της αντίδρασης στην αλλαγή	21
Ενότητα 2: Η διοίκηση της αλλαγής.....	23
2.1 Ο ορισμός της διοίκησης αλλαγής και η αναγκαιότητά της	23
2.2 Η διαχείριση της αλλαγής	23
2.3 Θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής	24
2.4 Το μοντέλο ADKAR για τη διαχείριση της αλλαγής.....	29
2.5 Στρατηγικές διοίκησης αλλαγής.....	30
2.6 Οι άξονες διοίκησης αλλαγής	33

2.7 Η Τα σημεία που πρέπει να προσέχει η διοίκηση αλλαγών.....	33
2.8 Βασικά στοιχεία για το μετασχηματισμό της επιχείρησης σύμφωνα με τον Kotter....	35
2.9 Λόγοι αποτυχίας προγραμμάτων αλλαγής.....	37
2.10 Θεμελιώδεις αρχές ηγετικού στυλ σε περιβάλλοντα που υφίστανται προσαρμογές	38
2.11 Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Διοίκησης αλλαγών	40
Ενότητα 3: Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή.....	42
3.1 Στάσεις και αντιστάσεις στην αλλαγή.....	42
3.2 Λόγοι και αιτίες αντίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή.....	44
3.3 Τα συναισθήματα και οι σκέψεις των εργαζομένων.....	45
3.4 Αντιμετώπιση της αντίστασης.....	46
3.5 Η θετική διάσταση της αντίστασης.....	48
3.6 Το κόστος των αποτυχιών στις αλλαγές.....	49
3.7 Ο ρόλος των συναισθημάτων στο οργανωσιακό περιβάλλον.....	50
3.8 Η εξέλιξη των ανθρώπινων συναισθημάτων κατά την αλλαγή.....	50
3.9 Συναισθηματικές ζώνες κατά την αλλαγή.....	51
Ενότητα 4: Συναισθηματική νοημοσύνη.....	54
4.1 Ορισμοί.....	54
4.2 Η διαφοροποίηση διανοητικής (Intelligence Quotient-IQ) και συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Quotient-EQ).....	55
4.3 Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης	57
4.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και περιβάλλον εργασίας.....	60
4.5 Συναισθηματικά Νοήμονες Συμπεριφορές του φορέα αλλαγής.....	61
4.6 Εκμάθηση και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης	62
4.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακό κλίμα.....	64
4.8 Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας.....	64

4.9 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα	66
4.9.1 Γνώση συναισθημάτων και εσωτερικού κόσμου των άλλων (Διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων)	66
4.9.2 Γνώση συναισθημάτων και εσωτερικού κόσμου του εαυτού μας (Ενδοπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων).....	68
Ενότητα 5: Βιβλιογραφία	71
5.1 Έντυπη	71
5.2 Ηλεκτρονική.....	72

Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1: Lewins Model.....	17
Εικόνα 2: Οι τρεις αλληλεπικαλυπτόμενες φάσεις της αλλαγής (Miles et al., 1987, στο Hopkins et al., 1993).....	24
Εικόνα 3: IQ-EQ iceberg.....	56
Εικόνα 4: Who wants change?	72

Πίνακας πινάκων

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών.....	13
Πίνακας 2: Στρατηγικές διοίκησης αλλαγών.....	31
Πίνακας 3: Αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας κατά Goleman (Goleman D., Leadership that gets results, HBR 2000).....	39
Πίνακας 4: Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων και χρονική στιγμή εφαρμογής τους.....	47
Πίνακας 5: Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 2000)	59
Πίνακας 6: Χαρακτηριστικά των 4 διαφορετικών τύπων προσωπικότητας.....	66

Πίνακας διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Η πορεία των συναισθημάτων στη διάρκεια της αλλαγής.....	51
-----------------------------------------------------------------------	----

Πίνακας σχημάτων

Σχήμα 1: Τύποι και επίπεδα αλλαγών	15
Σχήμα 2: Το μοντέλο του J. Kotter.....	18
Σχήμα 3: Μοντέλο ADKAR	29
Σχήμα 4: Η ιεραρχία της ηγεσίας σύμφωνα με τον Collins.....	35
Σχήμα 5: Στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων στην αλλαγή.....	42
Σχήμα 6: Τρισδιάστατο μοντέλο των στάσεων	43
Σχήμα 7: Συναισθηματικές ζώνες κατά την αλλαγή.....	52
Σχήμα 8: Ιεραρχία ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων	62
Σχήμα 9: Εκμάθηση εσωτερικού κόσμου και ανάπτυξη νέων συμπεριφορών (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002)	69

Χριστίνα Τρικαμηνά

Ενότητα 1: Η αλλαγή

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός (οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό), χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές οι οποίες συμβαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και για διάφορες αιτίες. Οι πιο συνήθεις αλλαγές παρατηρούνται στα συστήματα, τις πολιτικές, την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις δραστηριότητες.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό των αλλαγών, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο παρατηρούνται, είναι ότι η μία επηρεάζει την άλλη. Παραδείγματος χάρη, μια αλλαγή στο οικονομικό περιβάλλον, γρήγορα θα επιφέρει αλλαγή και στο κοινωνικό.

1.1 Τι είναι η αλλαγή

Η έννοια της αλλαγής στις επιχειρήσεις/οργανισμούς, αναφέρεται στη μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη ή από ένα σύνολο συνθηκών σε ένα νέο. Αυτή η μετάβαση είναι μια διαδικασία κατά την οποία το άτομο επανατοποθετείται και πρέπει να προσαρμοστεί σε ένα νέο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί προβαίνουν σε αλλαγές προκειμένου να ανταποκριθούν ή να αντιδράσουν σε προκλήσεις ή πιέσεις που δέχονται από το εσωτερικό ή εξωτερικό τους περιβάλλον. Η πλειοψηφία των αλλαγών που εφαρμόζονται αφορούν τον επαναπροσδιορισμό οργανωτικών δομών ή φιλοσοφιών που ήδη υφίστανται, προκειμένου να εξελίσσονται οι επιχειρήσεις/οργανισμοί και να γίνονται πιο ανταγωνιστικές. Οι οργανισμοί που δεν αποδέχονται τη σημαντικότητα και την αναγκαιότητα της αλλαγής, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα χωλαίνουν να ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις και να παραμένουν ανταγωνιστικοί. (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., 2014)

Ειδικότερα, ως αλλαγή νοείται η διαφοροποίηση κάποιων χαρακτηριστικών της επιχείρησης/οργανισμού όπως πόροι, διαδικασίες, λειτουργίες, προϊόντα-υπηρεσίες. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης ή μια αναβάθμιση του πληροφοριακού της συστήματος, επηρεάζει τη μορφή του επιχειρησιακού συνόλου και από μια υφιστάμενη μορφή, μεταβαίνει σε μια νέα. Η μετάβαση αυτή, από τις υπάρχουσες συνθήκες στις νέες, έχει ως κύριο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης. (Αλεξιάδου, 2007)

1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις της διαδικασίας αλλαγής

Από το 1940 και μέχρι και σήμερα, έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για τις αλλαγές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. *“Για την περίοδο 1940-1980, κυρίαρχη ήταν η θεωρία και η ερμηνεία της διαδικασίας της αλλαγής μέσω της **προγραμματισμένης αλλαγής**. Σύμφωνα με τον **Kurt Lewin** (1950), η προγραμματισμένη αλλαγή επικεντρώνεται στην επίλυση θεμάτων ομαδικών συγκρούσεων και βελτίωση της απόδοσης της ομάδας μέσω της σύγκλισης και επαφής μεταξύ διοικητών, υπαλλήλων και συμβούλων αλλαγής. Επίσης υποστηρίζει τη λογική της σταδιακής αλλαγής από περιοχή σε περιοχή, δεδομένου ότι η επιχείρηση διαθέτει πολλές περιοχές εγκατάστασης.”* (Μπελεγής, 2010)

*“Γενικότερα, η **προγραμματισμένη αλλαγή είναι διαδραστική** και ορίζει τη διαπίστωση του προβλήματος και την περαιτέρω δράση και εκτίμηση του σχεδίου. Είναι μια προσέγγιση που θεωρεί πως **από τη στιγμή που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή, θα πρέπει να αυτοδιατηρηθεί**. Πρόκειται δηλαδή για μια ανθρωποκεντρική και άκρως δημοκρατική θεώρηση της διαδικασίας αλλαγής, με κοινό στόχο την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ο Lewin προσπάθησε να επιλύσει θέματα με την κοινωνική δράση και το*

διάλογο. Θεώρησε ότι η επιτυχημένη αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συνειδητοποίησης του προβλήματος από την πλευρά του άμεσα ενδιαφερόμενου, την προβολή των εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή του επιθυμητού τρόπου δράσης.” (Μπελεγρής, 2010)

“Η θεωρία αυτή του Kurt Lewin, υπέστη διάφορες μετατροπές και προσθήκες, ώσπου τελικά έγινε διαχωρισμός των “**φάσεων αλλαγής**” και των “**μεθόδων αλλαγής**” και προέκυψε η θεωρία **Bullock and Battern**, 1985.” (Αλεξιάδου, 2007)

“Οι **Bullock and Battern** εισήγαγαν ένα νέο μοντέλο θεώρησης της αλλαγής, το οποίο αλλάζει το ρόλο του συμβούλου (σε σχέση με το προηγούμενο μοντέλο του Lewin) και τον καθιστά **καθοδηγητή** και **όχι διαμορφωτή** του σχεδίου δράσης. Ορίζει τον σύμβουλο ως ένα μέλος της επιχειρησιακής κοινότητας, δίνοντάς του περισσότερα δικαιώματα και ελευθερία. Αυτή η τάση της αύξησης του καθοδηγητικού ρόλου των συμβούλων και της μείωσης του συμμετοχικού χαρακτήρα των υπαλλήλων, υποστηρίχτηκε σε μεγάλο βαθμό από τους ειδικούς της επιχειρησιακής αλλαγής και σήμανε την μετάβαση της επικέντρωσης από το άτομο και τις ομάδες στις επιχειρήσεις ως σύνολο.” (Μπελεγρής, 2010)

“Παράλληλα με την προγραμματισμένη αλλαγή, έχουμε και τη θεώρηση της αλλαγής ως μια καθημερινή και στιγμιαία αντιμετώπιση προβλημάτων και στόχων, που αντιμετωπίζει το άτομο και κατ’ επέκταση, με την πίεση που ασκείται στο διοικητή, η επιχείρηση αλλάζει. Υποστηρικτές αυτής της θεώρησης είναι οι **Lindblom (1959); Cyert & March (1963); Quinn(1980,1982)**. Σύμφωνα με τον **Quinn**, η στρατηγική αλλαγή αποτυπώνεται καλύτερα με τη χρήση “συνεχούς και ομόφωνης προσέγγισης χτισίματος”. Σε αντίθεση με την προγραμματισμένη αλλαγή, είναι η έκτακτη αλλαγή. Πρόκειται για ένα είδος **συνεχούς και δυναμικής διαδικασίας** που επιτάσσει και δεν προϋποθέτει προγραμματισμό και προϋπολογισμό ενεργειών. Οι περισσότερες αλλαγές αυτού του είδους συμβαίνουν **δίχως να γίνονται άμεσα αντιληπτές** αφού αποτελούν **μικρο-αλλαγές** που πραγματοποιούνται κατά την καθημερινή παραγωγική διαδικασία. Παρόλο που οι υποστηρικτικές της έκτακτης αλλαγής απορρίπτουν το σύνολο των καθιερωμένων κανόνων της αλλαγής, η καθοδήγησή τους για τη διαδικασία αυτή λαμβάνει υπόψη τους όρους της κουλτούρας, της οργανωσιακής μάθησης, των πολιτικών και των δομών.” (Μπελεγρής, 2010)

“Ένα άλλο **μοντέλο επιχειρησιακής αλλαγής αποτελεί η συνεχής μορφοποίηση**. Πρόκειται για την επισήμανση της ανάγκης να μπορεί η επιχείρηση να αλλάζει συνεχώς και να μη μένει σταθερή σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της, η επιχείρηση μόνο μέσα από την ικανότητά της να μπορεί **να ελίσσεται και να μορφοποιεί τα δεδομένα** της σύμφωνα με τους ρυθμούς του κλάδου της και γενικώς της αγοράς μπορεί να κερδοφορεί και πάνω από όλα να επιβιώνει (**Greenwald, 1996**). Αποτελεί μια θεώρηση της αλλαγής ως μήνυμα από τα ανώτερα κλιμάκια και όχι ως έκφραση προβλημάτων από τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχικής βαθμίδας της επιχείρησης.” (Μπελεγρής, 2010)

“Η αλλαγή αποτελεί μια ανοιχτή και συνεχή διαδικασία για τη διαφοροποίηση των συνθηκών και καταστάσεων. Παράλληλα, αντιλαμβάνεται τη διαδικασία αλλαγής ως μια διαδικασία μάθησης και εκπαίδευσης και όχι απλά ως μια μέθοδο αλλαγής των οργανωσιακών δομών και πρακτικών (**Dawson, 1994, Mabey and Mayonwhite, 1993, Wilson, 1992**). Πρόκειται για μια απρογραμμάτιστη, δυναμική και επάγρυπνη διαδικασία που αντιμετωπίζει το αναπάντεχο και το μη αναμενόμενο.

Σε αντίθεση με τη θεώρηση της αλλαγής ως μια συνεχή και δυναμική διαδικασία, εμφανίζεται και η **επεισοδιακή εφαρμογή επιχειρησιακών αλλαγών**. Ο στόχος μιας επιχείρησης, ώστε να προβεί σε μια επεισοδιακή αλλαγή, είναι η επίτευξη μιας ισορροπημένης κατάστασης την οποία έχασε λόγω διαφόρων εξωτερικών παραγόντων. Αρχίζει η επιχείρηση να χάνει την ισορροπία της για λόγους τους οποίους η ίδια δεν ελέγχει και έτσι διαμορφώνει ένα μικρό πρόγραμμα (επεισόδιο αλλαγής) προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν άλλες προκλήσεις και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν χαρακτηρίζεται ομαλό και λίγων ευκαιριών για εξέλιξη. Η επεισοδιακή αλλαγή μοιάζει περισσότερο με την προγραμματισμένη, όπου απαιτείται η συμβολή ενός φορέα αλλαγής ο οποίος θα την οργανώσει και θα στοχεύσει σε ένα νέο σημείο ισορροπίας, σε αντίθεση με τη συνεχή η οποία προβάλλει τις καθημερινές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον και ο ηγέτης στοχεύει στη δημιουργία ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού κλίματος και κουλτούρας.” (Αλεξιάδου, 2007)

1.3 Τα είδη της αλλαγής

“Ο όρος “οργανωσιακή αλλαγή”, όπως προαναφέρθηκε, αφορά στη μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης και διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το σκοπό, το περιεχόμενο, την έκταση και τις συνέπειές τους.” (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., 2014)

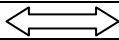
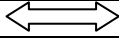
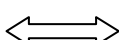

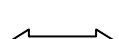
“**Αντιδραστικές** αλλαγές είναι εκείνες που πραγματοποιούνται για να δώσουν απάντηση σε ένα εξωτερικό συμβάν, δεδομένου ότι πρόκειται για αλλαγές που αφορούν στην προσαρμογή του εξωτερικού περιβάλλοντος. **Προδραστικές** αλλαγές είναι εκείνες οι αλλαγές που πραγματοποιούνται βάση των προβλέψεων για το τι πρόκειται να συμβεί, και είναι εκείνες που προκαλούν τις εξελίξεις. Το φαινόμενο της αλλαγής είναι πολυμορφικό και σύνθετο σε μια επιχείρηση.” (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., 2014)

Γι αυτό είναι σημαντικό να διαχωριστούν οι αλλαγές με βάση διαφορετικό κριτήριο κάθε φορά.

Ένα αρκετά σημαντικό κριτήριο διαχωρισμού των αλλαγών είναι η προέλευσή τους. Με βάση αυτό οι αλλαγές χωρίζονται σε **εξωτερικές** (προερχόμενες από εξωγενείς παράγοντες) και **εσωτερικές** (προερχόμενες από ενδογενείς παράγοντες). (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., 2014)

Έπειτα ένας σημαντικός διαχωρισμός των αλλαγών είναι αυτός που τις διακρίνει σε **σταδιακές** και **ριζικές**. Τα χαρακτηριστικά των δύο αυτών κατηγοριών φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., 2014)

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών

Σταδιακές αλλαγές		Ριζικές αλλαγές
Συνεχής βελτίωση		Εφαρμογή νεοτερισμών
Επηρεασμός ορισμένων τμημάτων του οργανισμού		Μετασχηματισμός ολόκληρου του οργανισμού
Ταυτόχρονη χρήση παλιών και νέων δομών και λειτουργιών		Δημιουργία νέας δομής και τρόπου λειτουργίας
Τεχνολογική βελτίωση		Εφαρμογή εντελώς νέων

		τεχνολογιών
Βελτίωση προϊόντων	↔	Νέα προϊόντα και νέες αγορές

Πηγή: Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., (2014). Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική

“Η διάκριση των αλλαγών μπορεί να διευρυνθεί εστιάζοντας στη συχνότητα, την έκταση, και την έντασή τους.

- ❖ *Αλλαγές συνεχούς βελτίωσης (συνήθεις-μικρές αλλαγές)*
- ❖ *Σταδιακές αλλαγές (μέτριας δυσκολίας και σημαντικότητας)*
- ❖ *Ριζοσπαστικές αλλαγές (συνήθως επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον)”* (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., 2014)

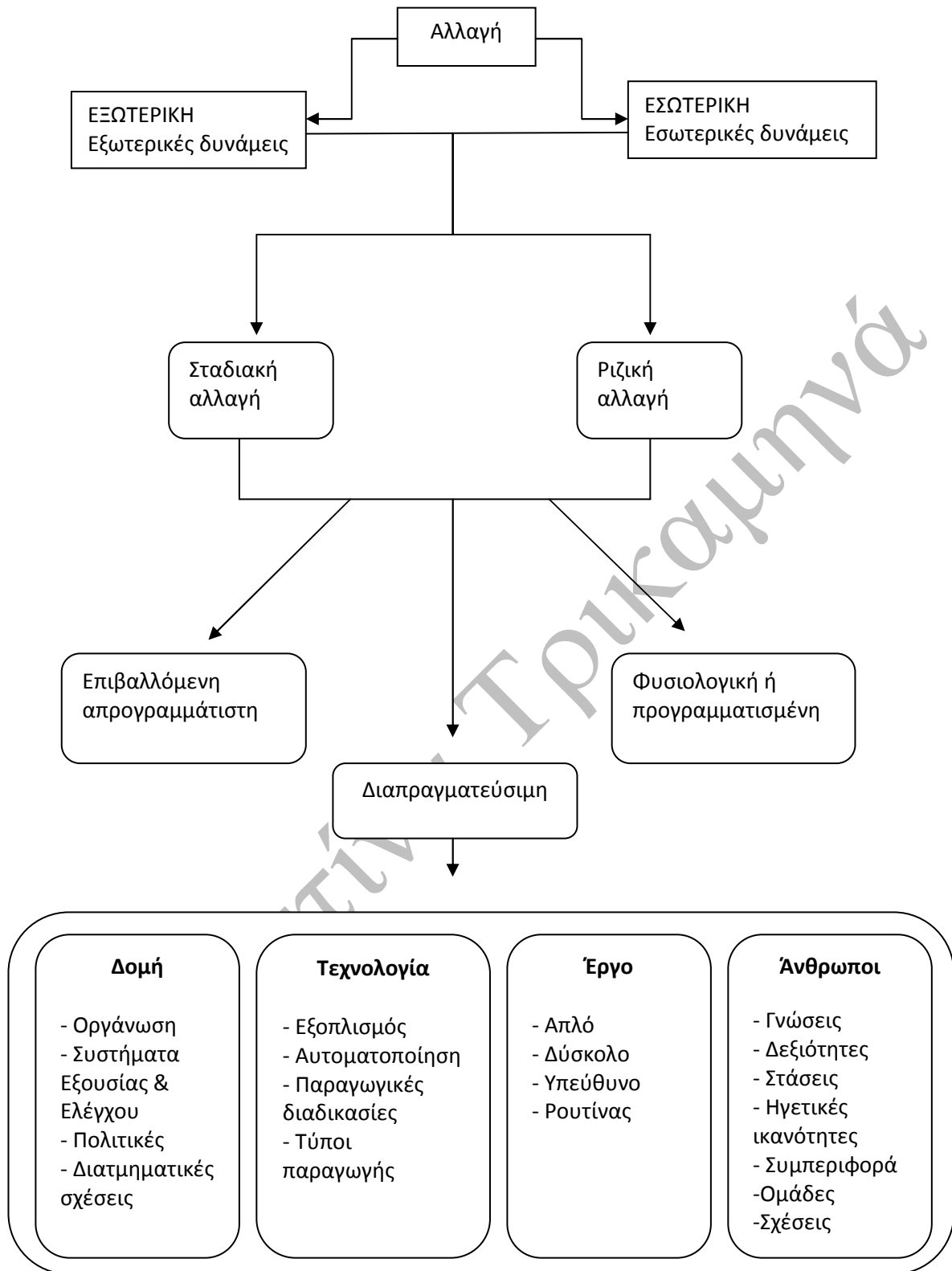
Επιπλέον, βασισμένοι στο κριτήριο της ετοιμότητας της επιχείρησης σε ενδεχόμενες προκλήσεις, και της δυνατότητας αντίδρασής της σε πιέσεις που προέρχονται από το περιβάλλον της, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τις αλλαγές στους εξής τύπους:

- ❖ **Επιβαλλόμενες ή απρογραμμάτιστες.** Εδώ η αντίδραση της επιχείρησης είναι σχεδόν μηδενική. Επιβάλλεται στον οργανισμό να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο που έχει κάποιος άλλος ορίσει (πχ πολιτεία, γενικός διευθυντής). Η απρογραμμάτιστη αλλαγή είναι τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια, η οποία έχει σαν στόχο την αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος.
- ❖ **Φυσιολογικές ή αναμενόμενες, (Προγραμματισμένες).** Ο οργανισμός είναι προετοιμασμένος και αναμένει την αλλαγή, σαν αποτέλεσμα κάποιας προγραμματισμένης προσπάθειας (πχ εξέλιξη υφισταμένου σε προϊστάμενο, διεύρυνση μεριδίου αγοράς)
- ❖ **Διαπραγματεύσιμες.** Η αντίδραση σε αυτού του είδους τις αλλαγές δεν έχει σταθερή μορφή. Η αλλαγή, όπως και η αντίδραση του οργανισμού σε αυτή, είναι διαπραγματεύσιμη. (πχ δημιουργία καντίνας προσωπικού, τρόπος συμμόρφωσης προς φορολογικές διατάξεις, κύκλοι ποιότητας) (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., 2014)

“Γενικά, οι αλλαγές που συμβαίνουν στις επιχειρήσεις αφορούν δύο βασικά επίπεδα.

- i. *Το σύστημα παραγωγής και ότι δεν εμπλέκει άμεσα τους εργαζομένους. Ειδικότερα, σε αυτό το επίπεδο οι αλλαγές επηρεάζουν τρεις βασικά στοιχεία της επιχείρησης:

 - a) *Τον παράγοντα της δομής, που περιλαμβάνει ότι αφορά τη δομή, τη συγκρότηση και τις διαδικασίες του οργανισμού (πχ διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας, πολιτικές διαδικασίες, κλπ)*
 - b) *Τον τεχνολογικό παράγοντα (τεχνολογία), που περιλαμβάνει στοιχεία όπως ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και η παραγωγική διαδικασία και*
 - γ) *Τον παράγοντα έργο, που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την προετοιμασία, και τον προγραμματισμό κάθε έργου (πχ το έργο ρουτίνας απαιτεί υψηλή ευθύνη και πολλές εξειδικευμένες γνώσεις κλπ)**
- ii. *Το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας, περιλαμβάνει ότι εμπλέκει άμεσα τον ανθρώπινο παράγοντα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.”* (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., 2014)



Σχήμα 1: Τύποι και επίπεδα αλλαγών

Πηγή: Σασσάλου Ευφροσύνη, (2011). Στρατηγική επιχειρηματικότητα και οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα. Διπλωματική εργασία. Πάτρα, Πανεπιστήμιο Πατρών.

1.4 Φορείς της αλλαγής

Οι φορείς της αλλαγής είναι τα άτομα εκείνα που είναι υπεύθυνα για τον προγραμματισμό, την υλοποίηση και την εκτέλεση της αλλαγής. Όλες οι διαδικασίες που προηγούνται της αλλαγής, βασίζονται σε δεδομένα και πληροφορίες που τεκμηριώνονται και δεν αποτελούν προσωπικές εκτιμήσεις και θεωρίες. Η ύπαρξη των φορέων της αλλαγής είναι απαραίτητη ανεξάρτητα με τον τύπο της αλλαγής. Οι φορείς της αλλαγής κατηγοριοποιούνται στις εξής ομάδες:

- *“Ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής, είναι το στέλεχος εκείνο το οποίο είχε την αρχική ιδέα επειδή αντιλήφθηκε την αναγκαιότητα της αλλαγής και πρότεινε την αλλαγή. Είναι αυτός που ευθύνεται για την παρακολούθηση της πορείας του προγράμματος και το συγχρονισμό των ενεργειών, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.*
- *Οι υλοποιητές της αλλαγής, είναι αυτοί που θα βοηθήσουν στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Μετατρέπουν το σχέδιο δράσης σε ενέργειες και αποτελούν το **συνδετικό κρίκο** Είναι υπεύθυνοι για την εύρεση των απαιτούμενων πόρων και ορίζουν **τί πρέπει να γίνει και πώς θα γίνει.***
- *Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής, **κάνουν τις εκτελεστικές εργασίες** που απαιτούνται για την αλλαγή. Είναι οι απλοί εργαζόμενοι της επιχείρησης και εντάσσονται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού.*
- ***Υποστηρικτές της αλλαγής.** Αυτός ο ρόλος ανήκει στην Ανώτατη Διοίκηση. Είναι υπεύθυνοι για την απόκτηση των **απαιτούμενων πόρων** (χρηματικοί, ανθρωπίνοι, κλπ) που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση του προγράμματος.” (Μπελεγής, 2010)*

1.5 Τα στάδια της αλλαγής σύμφωνα με τον Lewin

Η διαδικασία θεμελίωσης και σταθεροποίησης μια αλλαγής είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία. Προκειμένου να ολοκληρωθεί περνά από διάφορα στάδια στα οποία βρίσκεται αντιμέτωπη με διάφορα προβλήματα που απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση.

Σύμφωνα με τον Lewin (1947), η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να περιγραφεί μέσα από τα ακόλουθα στάδια:

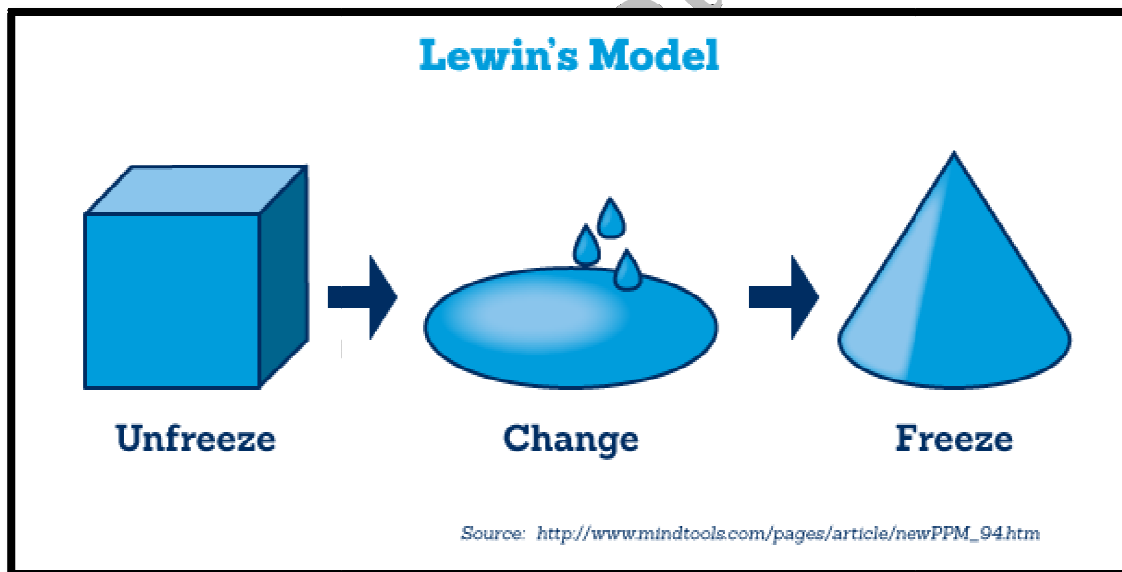
- 1^ο στάδιο: Το “ξεπάγωμα”: Αυτό το στάδιο αφορά την προετοιμασία για την αλλαγή. Περιλαμβάνει το να φτάσεις σε ένα σημείο που να καταλαβαίνεις ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη, και να προετοιμαστείς για να φύγεις από την υπάρχουσα “ζώνη άνεσης” στην οποία βρίσκεσαι. Ο σκοπός του είναι προετοιμάσουμε τους εαυτούς μας και τους άλλους για την αλλαγή.

The more we feel that change is necessary, the more urgent it is, the more motivated we are to make the change.
(Lewin)

- 2^ο στάδιο: “Αλλαγή ή μετάβαση”: Ο Kurt Lewin υποστήριζε ότι η αλλαγή δεν είναι γεγονός αλλά διαδικασία. Και καλούσε αυτή τη διαδικασία “μετάβαση”. Θεωρεί ότι η μετάβασή είναι η κίνηση ή η διαδρομή που κάνουμε σαν αντίδραση στην αλλαγή. Το 2^ο στάδιο περιλαμβάνει την υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών. Οι άνθρωποι είναι “ξεπαγωμένοι” και προχωρούν προς “ένα νέο τρόπο του να είναι”. Αυτό το στάδιο συχνά είναι το δυσκολότερο γιατί οι άνθρωποι είναι αβέβαιοι ή ακόμη και φοβισμένοι. Δεν είναι εύκολη περίοδος αφού οι άνθρωποι μαθαίνουν τις αλλαγές, και πρέπει να τους δοθεί χρόνος τις καταλάβουν και να μάθουν να δουλεύουν με αυτές. Η υποστήριξη είναι πολύ σημαντική.

People are 'unfrozen' and moving towards a new way of being.
(Lewin)

- 3^ο στάδιο: “Πάγωμα ή ξαναπάγωμα”: Αυτό το στάδιο αφορά την εδραίωση της σταθερότητας αφού έχει ολοκληρωθεί η αλλαγή. Η αλλαγή έχει γίνει αποδεκτή και οι άνθρωποι δημιουργούν νέες σχέσεις και εξοικειώνονται με τις νέες ρουτίνες. Αυτό μπορεί να πάρει χρόνο. (Mark Connelly, 2016)



Εικόνα 1: Lewin's Model

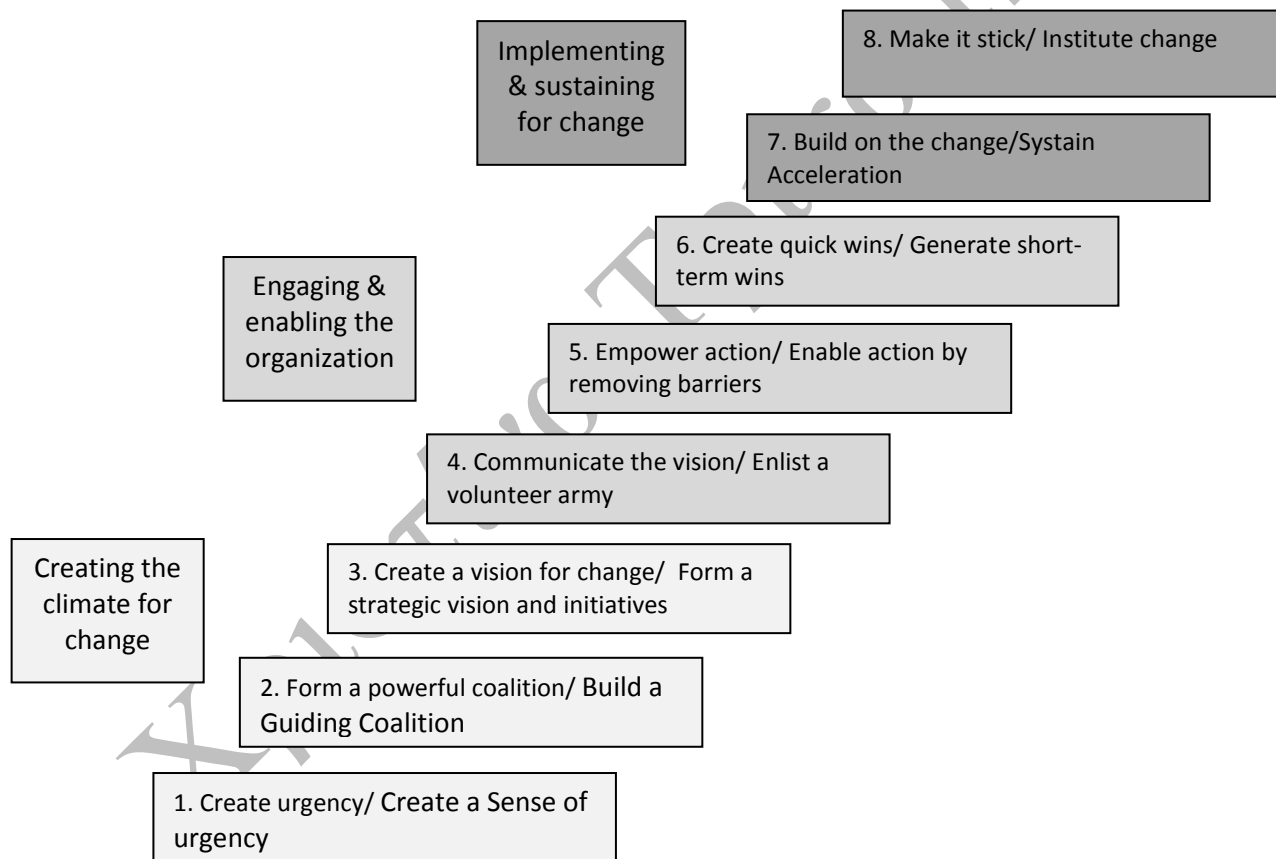
Το μοντέλο του J. Kotter

Οι αλλαγές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς βοηθούν ώστε οι επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος και να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Παρόλη την υποστήριξη όμως που προσφέρουν, οι αλλαγές κρύβουν κινδύνους και κάποιες φορές έχουν αρνητικές επιδράσεις για την επιχείρηση/οργανισμό. Ο John Kotter έχει αναπτύξει ένα μοντέλο σχετικά με τις αλλαγές,

και υποστηρίζει ότι για να θεωρηθεί πετυχημένη μια αλλαγή πρέπει να συνοδεύεται από τα ακόλουθα βήματα:

1. Δημιουργία Αίσθησης του Επείγοντος (Create a Sense of Urgency)
 2. Δημιουργία κατευθυντήριας ομάδας (Build a Guiding Coalition)
 3. Δημιουργία στρατηγικού οράματος και πρωτοβουλιών (Form a strategic vision and initiatives)
 4. Αναζήτηση εθελοντών (Enlist a volunteer army)
 5. Ενεργοποίηση της δράσης και άρση των εμποδίων (Enable Action by Removing Barriers)
 6. Δημιουργία Βραχυπρόθεσμων Κερδών (Generate Short-Term Wins)
 7. Συνεχής Βελτίωση και Προσπάθεια Περαιτέρω Αλλαγών (Sustain Acceleration)
 8. Ένταξη Αλλαγής στην Εταιρική Κουλτούρα (Institute Change)
- (<https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>)

Μια διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου φαίνεται παρακάτω:



Σχήμα 2: Το μοντέλο του J. Kotter

Πηγή: Παπαδάκη, Κ., (2016). Διαχείριση αλλαγής και αναπτυξιακές προοπτικές. Η περίπτωση της ζεύξης Σαλαμίνας-Περάματος. (Πτυχιακή Εργασία). Πειραιάς, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού τομέα

Βήμα 1^ο: Δημιουργία της αίσθησης αναγκαιότητας/ δημιουργία αίσθησης του επείγοντος

Όταν η ανάγκη είναι επιτακτική, οι εμπλεκόμενοι στην αλλαγή είναι διατεθειμένοι να δουλέψουν υπέρ της αλλαγής και όχι κατά αυτής. Όσο περισσότερο επιτακτική νιώσουν την ανάγκη για αλλαγή, τόσο λιγότερες αντιστάσεις θα υπάρχουν. Σύμφωνα με τον Kotter, η δυσκολία έγκειται στο να καταλάβουν οι άνθρωποι το πρόβλημα που υπάρχει και όχι να βρουν τη λύση του.

Βήμα 2^ο: Χτίσε την ομάδα υποστήριξης/ Δημιουργία κατευθυντήριας ομάδας

Όσο απλό και να φαίνεται το πρώτο βήμα, το να πείσεις ένα ολόκληρο οργανισμό ότι υπάρχει ανάγκη για αλλαγή είναι πολύ δύσκολο. Γι αυτό το λόγο, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μια υποστηρικτική ομάδα η οποία για να βοηθήσει σε αυτή τη δύσκολη δουλειά, η οποία θα αποτελείται από άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Βήμα 3^ο: Ανάπτυξη ξεκάθαρου οράματος/ Δημιουργία στρατηγικού οράματος και πρωτοβουλιών

Το όραμα αποτελεί το μεγαλύτερο κίνητρο. Όταν υπάρχει όραμα, οι εμπλεκόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να δουλέψουν για την υλοποίησή του αφού ξέρουν τι θέλεις.

Βήμα 4^ο: Μετάδοση του οράματος/ Αναζήτηση εθελοντών

Η σωστή διάδοση του οράματος και από τους κατάλληλους ανθρώπους είναι πολύ σημαντική αφού η επικοινωνία στις επιχειρήσεις είναι το καύσιμο για την επίτευξη μεγάλων έργων.

Βήμα 5^ο: Προτρέποντας τα άτομα να δράσουν/ Ενεργοποίηση της δράσης και άρση των εμποδίων

Αφού έχουν ολοκληρωθεί επιτυχημένα τα παραπάνω βήματα, τα άτομα είναι έτοιμα να αναλάβουν δράση και να επωφεληθούν από τα προνόμια της αλλαγής. Σε αυτό το σημείο έχει μεγάλη σημασία ο συνεχής έλεγχος έτσι ώστε να μην παρεκκλίνουν τα άτομα από το στόχο τους και να προβλέπονται τυχόν λάθη και εμπόδια και να εξουδετερώνονται.

Βήμα 6^ο: Επιτυγχάνοντας βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα

Το μεγαλύτερο κίνητρο είναι η επιτυχία. Όσο γρηγορότερα δώσεις στα άτομα μια μικρή νίκη, τόσο ισχυρότερα θα γίνουν τα κίνητρά τους. Διαμερίζοντας το ευρύτερο όραμα σε μικρούς στόχους, μπορείς να προσφέρεις αυτές τις μικρές αλλά σημαντικές νίκες στους εργαζόμενους.

Βήμα 7^ο: Μη σταματάς/ Συνεχής βελτίωση και προσπάθεια περαιτέρω αλλαγών

Η συνέχιση της πορείας προς την ολοκλήρωση της μεταμόρφωσης είναι βασική αφού έχουν προηγηθεί τα παραπάνω βήματα. Η αλλαγή είναι ένα μακροχρόνιο ταξίδι και είναι λογικό οι εμπλεκόμενοι να αδημονούν να τελειώσει για να νιώσουν ικανοποίηση. Σε αυτό το σημείο, η ομάδα υποστήριξης, πρέπει να φροντίσει να δίνει συνεχώς κίνητρα στους εργαζομένους, να τους κρατά συγκεντρωμένους στο στόχο και να φροντίσει να απογοητευτούν από την καθυστέρηση της ολοκλήρωσης της διαδικασίας αλλαγής.

Βήμα 8^ο: Διατηρώντας την αλλαγή/ Ένταξη αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα

Η αλλαγή που έχει πραγματοποιηθεί πρέπει να διατηρηθεί. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να γίνει μέρος της εταιρικής κουλτούρας. Σημαντικό είναι να συνεχιστεί η στήριξη και η εμπιστοσύνη στην αλλαγή από τους υποστηρικτές της, αλλά και νέο προσωπικό να στηρίζει και να εμπιστεύεται την αλλαγή. (Παπαδάκη, 2016)

1.6 Βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας των αλλαγών

Όπως αναφέρθηκε και πρωτίτερα, οι αλλαγές, βοηθούν τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις και να παραμένουν ανταγωνιστικές αλλά κρύβουν πολλούς κινδύνους και αν δεν γίνουν με το σωστό τρόπο θα φέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά. Γι αυτό το λόγο, εκτός από τον τεχνικό σχεδιασμό της αλλαγής, πρέπει να δημιουργούνται και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη υλοποίηση όσων σχεδιάζονται. Μερικές βασικές προϋποθέσεις αναφέρονται παρακάτω:

1. Εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά η αλλαγή, είναι απαραίτητη η υποστήριξη της από ομάδες όπως η ανώτατη διοίκηση, ομάδες εργαζομένων με δύναμη κλπ.
2. Αντιμετώπιση των αντιστάσεων-εξασφάλιση υποστήριξης. Τα άτομα τα οποία θα κληθούν να εφαρμόσουν τις αλλαγές θα πρέπει πρώτα να πειστούν για τη χρησιμότητα των αλλαγών και να υποστηρίξουν το όραμα της αλλαγής.
3. Συστημική προσέγγιση. Οποιαδήποτε αλλαγή συμβαίνει σε μια επιχείρηση/οργανισμό επηρεάζει όλα τα συστήματα-τμήματα του οργανισμού. Συνεπώς στον προγραμματισμό της πρέπει να περιλαμβάνονται και οι επιπτώσεις που θα υπάρξουν στα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού ώστε να εξασφαλίζεται η ισορροπία και ο εκσυγχρονισμός όλων των συστημάτων.
4. Εστίαση σε αποτελέσματα. Η κάθε αλλαγή που προγραμματίζεται έχει συγκεκριμένους στόχους. Η επιτυχία της κρίνεται από την επίτευξη των στόχων. (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., 2014)

1.7 Οι αντιστάσεις στην αλλαγή

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις επηρεάζουν άμεσα τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτές. Οι άνθρωποι συνήθως περνούν από κάποια στάδια προκειμένου να δεχτούν τις αλλαγές και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Συνήθως αυτά τα στάδια είναι η άρνηση, η άμυνα, ο παραμερισμός των παλαιών πεποιθήσεων, η προσαρμογή και η συστηματοποίηση.

Οι κυριότεροι λόγοι που τα άτομα αντιστέκονται στις αλλαγές είναι οι παρακάτω:

1. Φόβος. Η αβεβαιότητα που συνοδεύει το νέο, δημιουργεί συχνά το αίσθημα του φόβου και της ανασφάλειας με συνέπεια τα άτομα να αντιδρούν αρνητικά απέναντι στις αλλαγές.
2. Αίσθημα απώλειας. Πολλές φορές τα άτομα εκτιμούν ότι οι αλλαγές μπορεί να τους στερήσουν κάποια κεκτημένα που είχαν στην εργασία τους όπως δύναμη, κύρος, αξία, χρησιμότητα, με αποτέλεσμα να αντιδρούν προκειμένου να μη τα χάσουν.
3. Συνήθεια. Η δύναμη της συνήθειας έχει μεγάλη επίδραση στα άτομα. Μια αλλαγή θα διαταράξει κάποιες από τις συνήθειες ή τη ρουτίνα των ατόμων. Αυτό έχει ως

- αποτέλεσμα πολλές φορές τα άτομα να έχουν αρνητικά συναισθήματα απέναντι στις αλλαγές.
4. Έλλειψη κατανόησης της χρησιμότητας της αλλαγής. Η ελλιπής ενημέρωση των εργαζομένων για τις επικείμενες αλλαγές, δε τους βοηθά να καταλάβουν τη χρησιμότητά τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη βρίσκουν το λόγο ώστε να τις δεχτούν και να τις υποστηρίξουν.
 5. Διαφορετικές αντιλήψεις. Πολύ συχνά οι οργανωσιακές αλλαγές είναι αποτέλεσμα των πιστεύω, των αξιών, των στόχων και των επιλογών, και αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία διαφορετικών αντιλήψεων σχετικά με τις αλλαγές, είτε σχετικά με το περιεχόμενό τους είτε σχετικά με τον τρόπο εισαγωγής τους, οπότε και δημιουργούνται αρνητικές στάσεις απέναντι σε αυτές.
 6. Αντίδραση στον φορέα της αλλαγής. Συχνά, οι αντιδράσεις στις αλλαγές έχουν ως αιτία τα άτομα που εισηγούνται τις αλλαγές και όχι το περιεχόμενο ή τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών. Το πρόβλημα δηλαδή δημιουργείται λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης ή αξιοπιστίας των ατόμων που προτείνουν την αλλαγή και όχι λόγω της αλλαγής καθεαυτής.
 7. Αρνητικές επιπτώσεις. Στην περίπτωση που μια επιδιωκόμενη αλλαγή πρόκειται να επιφέρει συνέπειες σε οτιδήποτε έχει αξία για το άτομο, τότε οι αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή αυτή είναι αρνητικές.

Οι αντιστάσεις στις αλλαγές μπορούν να αντιμετωπιστούν. Τρεις βασικές κινήσεις που θα συνεισφέρουν στο να αντιμετωπιστούν οι αντιδράσεις και να γίνουν αποδεκτές οι αλλαγές είναι οι εξής:

- Αποδοκιμασία της υπάρχουσας κατάστασης, με απόδειξη της ακαταλληλότητάς της.
- Παρουσίαση νέου οράματος για τη δημιουργία μιας μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης.
- Εφαρμογή των πρώτων σταδίων της αλλαγής, ώστε να αρχίσει να πραγματοποιείται το νέο όραμα και να διαφαίνονται οι πρώτες αντιδράσεις. (Κυριαζόπουλος-Σαμαντά, 2014)

1.8 Η χρησιμότητα της αντίδρασης στην αλλαγή

Η αντίσταση μπορεί να παίξει χρήσιμο ρόλο στο σύνολο των προσπαθειών της οργανωσιακής αλλαγής. Η αντίδραση των εργαζομένων έχει πολλά πλεονεκτήματα κι όταν διαχειρίζεται προσεκτικά, αυτά τα πλεονεκτήματα μπορούν να εκμεταλλευτούν από την επιχείρηση κατά την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής.

Πρώτα από όλα, η αντίδραση δείχνει ότι είναι εσφαλμένη αντίληψη από την επιχείρηση να θεωρεί ότι η αλλαγή είναι από τη φύση της καλή. Η αλλαγή μπορεί να εκτιμηθεί μόνο από τα αποτελέσματα και τις συνέπειές της.

Έτσι η αλλαγή κατέχει κρίσιμο ρόλο στην επιρροή της επιχείρησης όσον αφορά στη διατήρηση της σταθερής υφιστάμενης κατάστασης.

Πρόκειται δηλαδή για έναν διασφάλισης και αντιστάθμισης των πιθανών κινδύνων που εμπεριέχει η προγραμματισμένη αλλαγή από τη φύση της και μόνο. Η σταθερότητα εργασίας και λειτουργίας της επιχείρησης την οποία επιδιώκει η αντίσταση, βοηθά στην ενθάρρυνση των διαδικασιών και εξειδικεύσεων προς καθιέρωση και βελτίωση,

υποβοηθώντας κατ' επέκταση την προγνωστικότητα και ερμηνευτικότητα της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Παρόλα αυτά, θα πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή ανάμεσα στην αλλαγή και στο βαθμό που η αντίσταση σε αυτήν θα κρατήσει και θα διατηρήσει τη σταθερή πορεία της επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αντιδρά στην αλλαγή καθεαυτή, αλλά στο σύνολο των ασαφών αποτελεσμάτων και αρνητικών επιπτώσεων αυτής.

Η αντίσταση στην αλλαγή, δε αποτελεί απαραίτητα πρόβλημα. Συνήθως, αποτελεί το σύμπτωμα βαθύτερων και βασικότερων προβλημάτων τα οποία επισκιάζουν την όλη κατάσταση. Είναι ένα προειδοποιητικό σήμα. Παίζει σημαντικό ρόλο στην επισήμανση της προσοχής σε διαστάσεις της αλλαγής οι οποίες δεν είναι απαραίτητες, ή δεν έχουν αναλογισθεί ορθά ή πιθανώς να είναι εξαρχής λανθασμένου σκεπτικού.

Ο φορέας της αλλαγής, μπορεί να εκμεταλλευτεί την αντίδραση αυτή, έτσι ώστε να εντοπίσει την υποβόσκουσα αιτία των αρνητικών αυτών μηνυμάτων.

Γενικώς, η αντίδραση στην αλλαγή είναι πιο αποτελεσματική και συνεισφέρει με τα θετικά της αποτελέσματα όταν αυτή ληφθεί υπόψη από την αρχή και δεν εξαλειφθεί δίχως επεξεργασία. (Αλεξιάδου, 2007)

"If it doesn't challenge you, it doesn't change you."
Fred DeVito

Ενότητα 2: Η διοίκηση της αλλαγής

2.1 Ο ορισμός της διοίκησης αλλαγής και η αναγκαιότητά της

Η “Διοίκηση Αλλαγών” είναι ένας τομέας της διοικητικής επιστήμης που συνεχώς εξελίσσεται. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μεταβάλλεται συνεχώς και εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν διαρκώς να ακολουθούν τις αλλαγές και να μην μένουν πίσω προκειμένου να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη για διαφοροποίηση του τρόπου με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις. Έτσι, με το πέρασμα των χρόνων γίνεται όλο και πιο σημαντικός ο τομέας της “Διοίκηση Αλλαγών”.

Πώς όμως ορίζεται; *“Είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάντζερ, και οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής να συνεργαστούν, προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή”*, (Jones & Powers, 2004). (Μπελεγρής, 2010)

2.2 Η διαχείριση της αλλαγής

Η διαχείριση της αλλαγής, ανεξάρτητα από το είδος ή την αιτία της, έχει δύο βασικές διαδικασίες διαχείρισής της.

- A. **Διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής**
- B. **Διαχείριση της ίδιας της διαδικασίας** (UNDP, 2006)

Η διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής αρχικά περιλαμβάνει την οργάνωση των δραστηριοτήτων που συνοδεύουν την αλλαγή. Συνοδεύεται από ένα πλάνο που περιέχει τον ορισμό της παρούσας κατάστασης, το όραμα και την ενημέρωση και εκπαίδευση των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της αλλαγής.

Ο ορισμός της κατάστασης και η διατύπωση οράματος, είναι οι δύο πολύ σημαντικά στοιχεία του στρατηγικού management και έχουν ως στόχο τη δημιουργία συναινετικού κλίματος και τη δέσμευση των εμπλεκόμενων μελών με το στόχο του. Από την άλλη πλευρά, η ενημέρωση, η εκπαίδευση και η επικοινωνία με τους βασικούς εμπλεκόμενους στη διαδικασία της αλλαγής, συντελεί στο να πληροφορηθεί ο οργανισμός για τις απόψεις και τα συναισθήματα κυρίως αυτών των οποίων τα συμφέροντα θίγονται από την εφαρμογή της αλλαγής, και να κινητοποιήσει την υποστήριξή τους απέναντι στο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα.

“Κατά δεύτερο λόγο, η ανάλυση του περιβάλλοντος της αλλαγής είναι μια διαδικασία που στοχεύει στον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, και την ανάλυση των γνώμων και των στάσεων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της αλλαγής φορέων ή ομάδων συμφερόντων.” (Γκόκης, 2012)

Η διαχείριση της ίδιας της διαδικασίας αλλαγής, αφορά στη δημιουργία συνεργασιών που θα υποστηρίζουν την αλλαγή, και θα επικοινωνήσουν την αλλαγή στα μέλη του οργανισμού και στο ευρύτερο κοινό. (UNDP, 2006)

Στη σχετική βιβλιογραφία, η διαχείριση της αλλαγής (change management) έχει **τρεις τουλάχιστον σημασίες** (UNDP, 2006):

“Η **πρώτη** έννοια της διαχείρισης αλλαγής αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αλλαγή, με ένα σκόπιμο σχεδιασμένο και συστηματικό τρόπο.” (Γκόκης, 2012)

“Η **δεύτερη** έννοια της διαχείρισης αλλαγής αναφέρεται στη ικανότητα προσαρμογής του οργανισμού στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος πάνω στο οποίο ο οργανισμός μπορεί να ασκεί περιορισμένο ή καθόλου έλεγχο.” (Γκόκης, 2012)

“Τέλος η **τρίτη** έννοια της διαχείρισης αλλαγών αναφέρεται στο σύνολο των εμπειρικών γνώσεων που έχουν αποκτηθεί μέσα από την πρακτική ενασχόληση με το ζήτημα αυτό, από επαγγελματίες του κλάδου.” (Γκόκης, 2012)

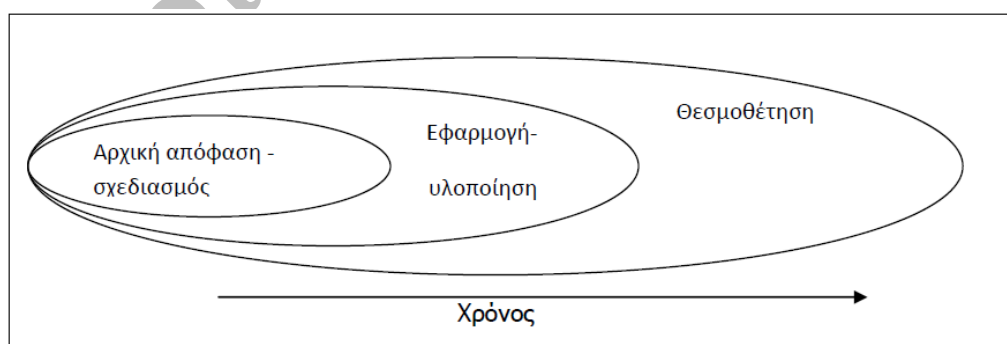
2.3 Θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής

“Οι ορισμοί της διαχείρισης της αλλαγής δε είναι ανεξάρτητοι από το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίζονται. Για αυτό και η μελέτη των θεωριών της αλλαγής είναι προαπαιτούμενο για όσους ασχολούνται επιστημονικά ή επαγγελματικά με τα ζητήματα της διαχείρισης της αλλαγής μέσα στους οργανισμούς.” (Γκόκης, 2012)

Παρακάτω αναφέρονται κάποιες σημαντικές θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής:

Θεωρία της οργανωσιακής ανάπτυξης

“Η πιο γνωστή θεωρία διαχείρισης της αλλαγής η οποία αναπτύχθηκε στα πλαίσια της οργανωσιακής ανάπτυξης είναι αυτή του Kurt Lewin (1947). Η διαχείριση της αλλαγής της εργασιακής συμπεριφοράς στη θεωρία του Lewin περιλαμβάνει τρία στάδια όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Το πρώτο στάδιο είναι το “ξεπάγωμα” της παρούσας κατάστασης. Το δεύτερο αφορά το μετασχηματισμό των οργανωσιακών στόχων και την τοποθέτησή τους σε μια καινούρια ισορροπία και ονομάζεται “στάδιο εφαρμογής”. Τέλος, το τρίτο στάδιο, είναι η σταθεροποίηση και η θεσμοθέτηση της διαδικασίας της αλλαγής.” (Γκόκης, 2012)



Εικόνα 2: Οι τρεις αλληλεπικαλυπτόμενες φάσεις της αλλαγής (Miles et al., 1987, στο Hopkins et al., 1993)

Πηγή: Γκόκης Δημήτριος, (2012). Μεταρρύθμιση και οργανωσιακή αλλαγή: Πολιτική ανάλυση για την αναδιάρθρωση της δομής και οργάνωσης των περιφερειακών υπηρεσιών εκπαίδευσης. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

“Οι Lippit et al (1958), προεκτείνοντας τη θεωρία του Lewin διατυπώνουν μια νέα θεωρία διαχείρισης της αλλαγής η οποία περιλαμβάνει 7 στάδια:

1. Διάγνωση του προβλήματος
2. Αλλαγή του βαθμού υποκίνησης και της ικανότητας για αλλαγή
3. Αξιολόγηση των πόρων και του βαθμού υποκίνησης των πρακτόρων της αλλαγής πχ. βαθμός δέσμευσης, ισχύος, ανοχής.
4. Διαμόρφωση της διαδικασίας αλλαγής πχ. Ανάπτυξη εφαρμοστικών προγραμμάτων και στρατηγικών.
5. Κατανόηση όλων των μερών του οργανισμού και το ρόλο του πράκτορα της αλλαγής, ώστε οι προσδοκίες να είναι ξεκάθαρες.
6. Διατήρηση της αλλαγής μέσω συχνής επικοινωνίας, ανατροφοδότησης, συμμετοχής των εργαζομένων και συντονισμός όλων των οργανωσιακών στοιχείων.
7. Όταν η αλλαγή ενσωματωθεί στην οργανωσιακή καθημερινότητα ο πράκτορας της αλλαγής θα πρέπει να αποσυρθεί από το ρόλο που είχε κατά τη διαδικασία της αλλαγής.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας των Lippit et al (1958) είναι η έμφαση στο ρόλο του πράκτορα της αλλαγής και κυρίως στη διαδικασία της πληροφόρησης σε όλα τα συστήματα και τα επιμέρους υποσυστήματα του οργανισμού για να έχει χρονική διάρκεια η αλλαγή.” (Γκόκης, 2012)

Θεωρία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας ή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η προσέγγιση της ποιότητας υποστηρίζει ότι τα εμπόδια που εμφανίζονται στις επιδιωκόμενες αλλαγές στις οργανώσεις, προέρχονται από αναχρονιστικές πρακτικές, προσκόλληση σε παραδόσεις, συμπεριφορές και αξίες. (Olson and Eoyang 2001).

Ορισμένα θεωρητικά μοντέλα υπογραμμίζουν ότι παρόλα τα συστήματα ποιότητας τα οποία έχουν υιοθετηθεί από διάφορες επιχειρήσεις, δεν έχουν καταφέρει να αποφύγουν τα εμπόδια που δημιουργεί η αλλαγή διότι εξακολουθούν να διατηρούν αναχρονιστικές οργανωσιακές δομές και αξίες. (Freed, Klugman and Fife 1997). Επομένως, η αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την υιοθέτηση μιας νέας κουλτούρας ποιότητας η οποία θα στηρίζεται σε συγκεκριμένες αρχές όπως (Freed, Klugman and Fife 1997):

1. Της διαμόρφωσης και προσήλωσης στο όραμα, την αποστολή και τα αποτελέσματα
2. Δημιουργικότητα της ηγεσίας
3. Ανάπτυξη των εργαζομένων
4. Συνεργασία
5. Διαπραγμάτευση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Οι ηγέτες και οι μάνατζερ έχουν καθοριστικό ρόλο στην προσέγγιση της διοίκησης της ποιότητας. Ο ηγέτης σχεδιάζει, αναλύει, αξιολογεί, χαρτογραφεί τις οργανωσιακές διαδικασίες και τις ανασχεδιάζει. Επίσης, διευκολύνει τις τεχνολογικές καινοτομίες, το σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με στόχο τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα είναι επίσης καθοριστική για τη βελτίωση της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε διατμηματικές ομάδες και ομάδες εργασίας και συμβάλλουν στη χαρτογράφηση των οργανωσιακών δομών και τον εντοπισμό των προβλημάτων που προέρχονται από τη δομή της εργασίας. (Γκόκης, 2012)

Μοντέλο στρατηγικής επιλογής

Το μοντέλο της στρατηγικής επιλογής χρονολογείται στα μέσα της δεκαετίας του '80. Αναπτύχθηκε από τον Kochan και τους συνεργάτες του (Godard 1997) και επικεντρώνεται στη δυναμική διαδικασία προσαρμογής στις διάφορες πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει την έννοια της λήψης αποφάσεων σε διάφορα επίπεδα, και τη διάδραση μεταξύ των φορέων λήψης αποφάσεων. Έρχεται σε αντίθεση με άλλες θεωρίες στρατηγικής που προσπαθούν να εξηγήσουν την αλλαγή με περιβαλλοντικούς όρους. Η θεωρία της στρατηγικής επιλογής υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να παρεμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον και όχι απλώς να προσαρμόζονται παθητικά στις εξωτερικές πιέσεις (Miles and Snow 1971). Παρόλο που η δυνατότητα στρατηγικής επιλογής που ένας μάνατζερ μπορεί να ασκήσει εξαρτάται από τους περιορισμούς που το εξωτερικό περιβάλλον θέτει στη διακριτική ευχέρεια της στρατηγικής επιλογής (πχ τεχνολογικοί περιορισμοί, περιορισμοί στην πληροφόρηση κλπ), εντούτοις είναι δυνατό κάθε ξεχωριστός οργανισμός να επηρεάσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και να το διαμορφώσει (Lewin, Weigelt and Emery 2004). Το εξωτερικό περιβάλλον αν και επιβάλλει περιορισμούς, μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες και εναλλακτικές στρατηγικές ικανότητες.

Μια βασική αρχή της θεωρίας στρατηγικής επιλογής είναι η άποψη ότι οι οργανισμοί επηρεάζονται καθοριστικά από το εξωτερικό περιβάλλον, ταυτόχρονα όμως μπορούν με τη δράση τους να το μεταμορφώσουν.

Μια δεύτερη αρχή είναι ότι οι μάνατζερ έχουν καθοριστικό ρόλο στη δυνατότητα μακροχρόνιας επιβίωσης του οργανισμού αφού μπορούν να διαμορφώσουν την οργανωτική δομή. Ανάλογα με τις ικανότητες του μάνατζερ, ο οργανισμός μπορεί να εξασφαλίσει διαφορετικούς βαθμούς προσαρμογής και επιβίωσης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Γκόκης, 2012)

Θεωρίες της στρατηγικής προσαρμογής

Οι θεωρίες της στρατηγικής προσαρμογής αναφέρουν την επιβίωση του οργανισμού ως απόδειξη ότι ο οργανισμός διαθέτει μοναδικούς πόρους, ικανότητες και μηχανισμούς διανομής των πόρων αυτών, που του εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lewin, Weigelt and Emery 2004).

“Από την άλλη πλευρά, η θεωρία της πληθυσμιακής οικολογίας, ερμηνεύει την επιβίωση με το επιχείρημα ότι οι νέες επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που εισέρχονται σε ένα κλάδο, αντιπροσωπεύουν τον τύπο επιχείρησης που τελικά θα επικρατήσει μέσα από τον ανταγωνισμό, ενώ οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που αποσύρονται, αντιπροσωπεύουν τον τύπο που δεν έχει πιθανότητες επιβίωσης.” (Γκόκης, 2012)

“Οι διαφορές των δύο θεωριών εντοπίζονται στο επίπεδο ανάλυσης. Οι θεωρίες της στρατηγικής προσαρμογής αναφέρονται στην προσαρμογή και επιβίωση σε ατομικό επίπεδο, ενώ οι θεωρίες της πληθυσμιακής οικολογίας σε κλαδικό επίπεδο.” (Γκόκης, 2012)

“Οι θεωρίες της στρατηγικής προσαρμογής μπορούν να διακριθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (Lewin, Weigelt and Emery 2004):

1. Στις θεωρίες που αναφέρονται στο επίπεδο της επιχείρησης και προσπαθούν να συνδυάσουν τις ικανότητες και τη στρατηγική της επιχείρησης με τις έννοιες της προσαρμογής και της επιβίωσης
2. Τις θεωρίες που προσπαθούν να συνδυάσουν τη στρατηγική της επιχείρησης με το μακρο και θεσμικό περιβάλλον της (μεσοθεωρίες)
3. Τις θεωρίες που συνδέουν την επιχείρηση με το ευρύτερο μακροπεριβάλλον.

Παράδειγμα θεωριών προσαρμογής και επιβίωσης είναι οι θεωρίες της πληθυσμιακής οικολογίας, οι διάφορες θεσμικές θεωρίες της εξελικτικής οικονομίας, της οργανωσιακής μάθησης, της στρατηγικής επιλογής, η ενδεχομενική θεωρία.” (Γκόκης, 2012)

Θεωρία της οργανωσιακής μάθησης

“Η ιδέα του οργανισμού που μαθαίνει προήλθε μέσα από τη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης (Argyris and Schoen, 1978), τη θεωρία της οργανωσιακής ανάπτυξης, τη συστημική θεωρία και τις πρακτικές εφαρμογές του μέσα από τη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ η οποία υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι προϋπόθεση της στρατηγικής αλλαγής. Τέλος, η πρόσφατη στροφή προς την ποιοτική διοίκηση και την ποιοτική βελτίωση (Senge 1990) είναι πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών παραδοχών της οργανωσιακής μάθησης.” (Γκόκης, 2012)

Σύμφωνα με τη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης “ένας οργανισμός που μαθαίνει” είναι σε θέση να (Colvert, Mobley and Marsall, 1993):

1. Προσφέρει διαρκείς μαθησιακές ευκαιρίες
2. Χρησιμοποιεί τη μάθηση για να πετύχει τους στόχους του
3. Συνδυάζει την ατομική απόδοση με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα
4. Επικεντρώνεται στην έρευνα και το διάλογο και να ενισχύει τα μέλη του να επικοινωνούν τις απόψεις τους και να αναλαμβάνουν ρίσκο
5. Ενισχύει τη δημιουργικότητα ως προϋπόθεση της ανανέωσης και της αλλαγής
6. Ενημερώνεται για τα τεκταινόμενα στο περιβάλλον του και αλληλεπιδρά συνεχώς με αυτό.

“Η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης προσπαθεί να εξηγήσει το πώς τα άτομα και οι οργανισμοί αποκτούν, διανέμουν, ενσωματώνουν και διαδίδουν την πληροφορία σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού (Lewin, Weigelt and Emery 2004). Είναι ένα παρακλάδι της θεωρίας της προσαρμογής. Παρόλα αυτά ο τρόπος που η κάθε θεωρία της οργανωσιακής μάθησης ορίζει το περιεχόμενο της μάθησης διαφέρει. Για παράδειγμα, ορισμένες θεωρίες θεωρούν ότι η μάθηση μπορεί να αναφέρεται σε πολλά οργανωσιακά επίπεδα και να επιτυγχάνεται με διαφορετικούς μηχανισμούς ή η μάθηση μπορεί να έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Ορισμένοι πάλι ορίζουν τη μάθηση ως αλλαγή στη συμπεριφορά ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στις νοητικές πλευρές της αλλαγής (Lewin, Weigelt and Emery 2001).” (Γκόκης, 2012)

Στην πραγματικότητα, η μάθηση δεν αφορά μόνο τα άτομα αλλά και τις ομάδες που δρουν μέσα σε ένα οργανισμό. Ή μπορεί να αφορά το σύνολο του οργανισμού ή ακόμα και ολόκληρο το κλαδικό περιβάλλον (Lane and White 1999). (Γκόκης, 2012)

Κονστрукτιβιστική ή δομολειτουργική θεωρία

“Σύμφωνα με την κονστρουκτιβιστική ή δομολειτουργική άποψη (Burrell and Morgan 1979), η διαχείριση της αλλαγής είναι η δραστηριότητα μέσα από την οποία ο οργανισμός προσαρμόζεται στο εξωτερικό του περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα αυτής της δραστηριότητας-παρέμβασης κρίνεται από το κατά πόσο αυτοί που διαχειρίζονται την αλλαγή μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της και να παρέμβουν αποτελεσματικά σε σχέση με αυτή (Ford 1999). Σύμφωνα με την κονστρουκτιβιστική άποψη, η διαχείριση της αλλαγής αποσκοπεί στην αποδόμηση μιας υπάρχουσας πραγματικότητας και στην κατασκευή μιας άλλης πραγματικότητας (Ford 1999). Η κονστρουκτιβιστική άποψη θεωρεί επίσης ότι οι οργανωσιακές πραγματικότητες όπως και όλες οι πραγματικότητες δεν είναι αντικειμενικές αλλά ερμηνεύονται, δομούνται, δραστηριοποιούνται και διατηρούνται μέσα από το λόγο. Με άλλα λόγια, η πραγματικότητα δεν είναι μια εξωτερική αντικειμενική πραγματικότητα αλλά η διαδικασία μέσα από την οποία κατανοούμε τα πράγματα (Ford 1999). Η αλλαγή επομένως νοείται ως η διαδικασία μέσα από την οποία επαναδομούμε τις υπάρχουσες πραγματικότητες για να κατασκευάσουμε νέες πραγματικότητες δραστηριοτήτων μέσα από την επικοινωνία και το λόγο. Η δόμηση της νέας πραγματικότητας γίνεται μέσα από τη γλώσσα. Γι αυτό το λόγο, οι κονστρουκτιβιστές υποστηρίζουν ότι η γνώση μας για την εξωτερική πραγματικότητα δεν είναι άμεση αφού διαμεσολαβείτε μέσα από τη γλώσσα. Επίσης θεωρούν ότι όλες οι πραγματικότητες όπως και η γλωσσική πραγματικότητα είναι κατασκευασμένες πραγματικότητες. Μάλιστα ο Watzlawick (1990) διακρίνει τις πραγματικότητες σε πρώτης και δεύτερης τάξης. Οι πραγματικότητες πρώτης τάξης, αναφέρονται στα φυσικά, διακριτά και κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά, ποιότητες και ιδιότητες ενός πράγματος, γεγονότος ή κατάστασης ενώ οι δεύτερης τάξης πραγματικότητες προϋποθέτουν πρόσδοση νοήματος και σημασίας στις πραγματικότητες πρώτης τάξης. Όλες οι τάξεις της πραγματικότητας δομούνται και διατηρούνται μέσα από την επικοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί θεωρούνται ως δίκτυα επικοινωνίας. Επομένως και η διαχείριση της αλλαγής ως μέρος της οργανωσιακής επικοινωνίας αποσκοπεί στη δημιουργία και κατασκευή ενός νέου δικτύου επικοινωνίας και την εγκατάλειψη του προηγούμενου πλαισίου. Στο πλαίσιο αυτό, η επικοινωνία δεν είναι απλώς ένα εργαλείο της οργανωσιακής αλλαγής, όπως υποθέτουν οι περισσότεροι άνθρωποι, αλλά ο ίδιος ο στόχος, το μέσο και το αποτέλεσμα της οργανωσιακής αλλαγής (Ford, 1999).” (Γκόκης, 2012)

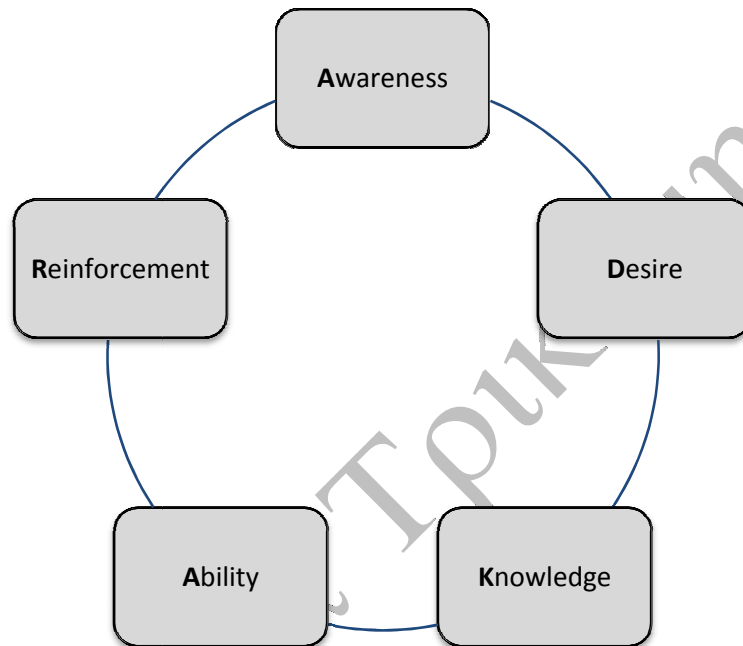
Άρα μπορούμε να πούμε ότι η διαχείριση της αλλαγής μπορεί να γίνει με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

1. Από “πάνω προς τα κάτω” διαχείριση της αλλαγής. Η μέθοδος αυτή υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και προγραμματισμός είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία της αλλαγής. Παρόλα αυτά γνωρίζει την πιθανότητα δημιουργίας διαφόρων εμποδίων τα οποία συνήθως προέρχονται από τους εργαζομένους. Οι υπερασπιστές του μοντέλου αυτού όμως, θεωρούν ότι η αντίσταση τελικά αίρεται με αλλαγές που η διοίκηση δρομολογεί στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας.
2. Μετασχηματιστική διαχείριση της αλλαγής. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι δυνατόν να επιτύχει τις επιθυμητές αλλαγές προβάλλοντας το προσωπικό της όραμα και παρέχοντας πρότυπα τα οποία δημιουργούν δέσμευση όχι μόνο απέναντι στους οργανωσιακούς στόχους, αλλά και δέσμευση για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση μέσω της καινοτομίας, ενώ ταυτόχρονα εγγυάται εργασιακή ασφάλεια.
3. Στρατηγική διαχείριση της αλλαγής. Θεωρεί την αλλαγή ως μια ριζική μεταβολή αξιών και συμπεριφορών η οποία μπορεί να προέλθει μέσα από την προσδοκία της

ωφέλειας για ολόκληρο τον οργανισμό και την εσωτερίκευση και ενσωμάτωση της αλλαγής στον τρόπο εργασίας. (Γκόκης, 2012)

2.4 Το μοντέλο ADKAR για τη διαχείριση της αλλαγής

Το μοντέλο ADKAR δημοσιεύτηκε το 1998 από τον Prosci. Αναφέρεται στη διαχείριση της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο. Είναι βασισμένο σε πραγματικά στοιχεία τα οποία προέρχονται από τη μελέτη πάνω από 1000 διαφορετικών επιχειρήσεων/οργανισμών. Το μοντέλο αυτό περιγράφει πέντε δομικά χαρακτηριστικά τα οποία απαιτούνται για τον επιτυχή προγραμματισμό οποιασδήποτε αλλαγής σε ατομικό επίπεδο.



Σχήμα 3: Μοντέλο ADKAR

Τα δομικά στοιχεία του μοντέλου ADKAR είναι τα εξής:

1. Ευαισθητοποίηση (Awareness), σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή
2. Βούληση-Επιθυμία (Desire), για υποστήριξη και συμμετοχή στην αλλαγή
3. Γνώση (Knowledge), για το πώς θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή
4. Ικανότητα (Ability), για υλοποίηση και εφαρμογή της αλλαγής
5. Ενίσχυση (Reinforcement), για να διατηρηθεί η αλλαγή.

Όμως και σε επίπεδο επιχείρησης είναι απαραίτητη η ύπαρξη κάποιων στοιχείων για να επιτευχθεί μια αλλαγή.

1. Διάλογος
2. Πληροφόρηση
3. Εφαρμογή τεχνικών
4. Συμβολικές πράξεις

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία ουσιαστικά πηγάζουν από την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Συνεπώς, μια κακή ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία θα οδηγήσει στην αποτυχία της οποιασδήποτε προσπάθειας για αλλαγή.

Γι αυτό το λόγο η στρατηγική επικοινωνίας της επιχείρησης θα πρέπει να λειτουργεί σαν μια διαπραγματέυση ανάμεσα στα ανώτερα και τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας της επιχείρησης, προκειμένου να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά η επιδιωκόμενη αλλαγή. Επίσης, η διοίκηση θα πρέπει να δώσει αρκετό χρόνο στους εργαζομένους προσαρμοστούν στην αλλαγή και θα πρέπει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τόσο πιθανές μειώσεις στην αποδοτικότητα των εργαζομένων όσο αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή.

Τέλος, το status quo (καθεστώς) της επιχείρησης, τόσο κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής προσέγγισης όσο και μετά την υλοποίησή της θα πρέπει να διαμορφώνεται ως εξής:

1. Αλλαγή κατεύθυνσης. Γίνεται μέσω της αναδιοργάνωσης που πραγματοποιείται σε μια επιχείρηση που δημιουργείται ένα νέο τμήμα.
2. Αλλαγή του σημείου εκκίνησης. Η αλλαγή γίνεται σταδιακά από τη διεύθυνση μέσω της δημιουργίας μια νέας υπηρεσίας με σκοπό την εξεύρεση των κατάλληλων πόρων. Έτσι σταδιακά διαμορφώνεται το σημείο αλλαγής.
3. Το προφίλ της διεύθυνσης. Η διεύθυνση πρέπει να έχει δεσποτικό στυλ για να είναι αποτελεσματικό.
4. Μοχλοί αλλαγής. Οι μοχλοί της αλλαγής δεν πρέπει να είναι μόνο οι διευθυντές. Μέσω της επικοινωνιακής προσέγγισης, πρέπει να υπάρχει αξιόλογη εσωτερική υποδομή.
5. Η αλλαγή δεν πρέπει να πραγματοποιηθεί πολύ γρήγορα. Τα άτομα πρέπει να έχουν χρόνο να την αποδεχτούν.
6. Η αλλαγή δεν πρέπει να είναι ριζική. Μια ριζική αλλαγή είτε σε βάθος είτε σε έκταση, αποτελεί έναν τελείως άγνωστο τομέα για τους εργαζομένους και δε θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
7. Η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίσει να διατηρήσει το υπάρχον προσωπικό, αλλά να προσλάβει και νέους εργαζομένους.
8. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιτύχει μια ενιαία νοοτροπία αλλά και τη γνωριμία ανάμεσα σε εργαζομένους που ήταν μέχρι τώρα άγνωστοι ή γνωρίζονταν ελάχιστα.
9. Η ικανότητα της επιχείρησης και των ανθρώπων να μην περιορίζεται στο νέο τομέα των υπηρεσιών.
10. Θα πρέπει να δίνεται στους εργαζομένους ο απαιτούμενος χρόνος για να προσαρμοστούν στην αλλαγή, και θα πρέπει να υπάρχουν στην επιχείρηση ικανοί ηγέτες που θα κάνουν τη διαδικασία της αλλαγής ευκολότερη.
11. Τόσο η επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι έτοιμοι για την αλλαγή.
12. Στην περίπτωση της αγοράς μιας επιχείρησης, θα πρέπει να υπάρχει ο χρόνος και η δύναμη, ώστε να εδραιωθεί και να γίνει αποδεκτή η αλλαγή έτσι ώστε να υπάρχει μια νέα σωστή λειτουργία. (Κυριαζόπουλος-Σαμαντά, 2014)

2.5 Στρατηγικές διοίκησης αλλαγής

Η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση σε μια επικείμενη αλλαγή είναι ένα από τα σημαντικά θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι διοικήσεις των εκάστοτε οργανισμών/επιχειρήσεων. Όπως κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, έτσι και

κάθε επικείμενη αλλαγή που απαιτεί σχεδιασμό και οργάνωση για την υλοποίησή της είναι διαφορετική. Δεν υπάρχει μια στρατηγική που πρέπει να εφαρμόζεται από όλους. Οι στρατηγικές που συνήθως χρησιμοποιούνται έχουν κατηγοριοποιηθεί σε κάποιες γενικές κατηγορίες. Αλλά ακόμη και αυτές οι κατηγορίες στρατηγικών, μαζί με όλες τις ενέργειες που τις συνοδεύουν δεν είναι νόμοι ή κανόνες. Κάθε επιχείρηση επιλέγει μια γενική κατηγορία που ταιριάζει στη συγκεκριμένη κατάσταση. Δεν είναι απαραίτητο όμως να χρησιμοποιεί συνεχώς την ίδια στρατηγική. Κάθε διαφορετική κατάσταση ή αλλαγή, έχει τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά και κρύβει τους δικούς της κινδύνους. Συνεπώς, πέρα από τις γενικές κατηγορίες στρατηγικών που συνήθως χρησιμοποιούνται, οι μάνατζερ, η διοίκηση, οι ηγέτες ή όπως αλλιώς επιθυμεί ο καθένας να τους ονομάσει, πρέπει να φροντίζουν να προσαρμόζουν τις στρατηγικές που θα ακολουθούν σύμφωνα με το είδος της αλλαγής που επιχειρούν, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτών που θα υλοποιήσουν τις αλλαγές, σύμφωνα με την κουλτούρα της επιχείρησης και με πολλούς άλλους παράγοντες που διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. (Αλεξιάδου, 2007)

Οι τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών που έχουν αναπτυχθεί και λειτουργούν ως κατευθυντήριοι οδοί για τις επιδιωκόμενες αλλαγές στις επιχειρήσεις περιγράφονται παρακάτω:

Πίνακας 2: Στρατηγικές διοίκησης αλλαγών

Στρατηγική	Περιγραφή
Εμπειρική-Ορθολογική	Ο άνθρωπος είναι ορθολογικό ων και ακολουθεί τη δική του διαίσθηση και το δικό του ενδιαφέρον από τη στιγμή που αυτό του εμφανιστεί. Γι αυτό, σε αυτή την περίπτωση η αλλαγή βασίζεται στην επικοινωνία και την παροχή κινήτρων. Σε κάθε περίπτωση το ζητούμενο είναι το λογικό και το ορθό. Αυτός είναι ο λόγος που μια τέτοια στρατηγική φέρνει αποτελέσματα. Ακόμη και μια μείωση προσωπικού μπορεί να παρουσιαστεί ως ορθή κίνηση αν συνοδεύεται από επιχειρήματα και κίνητρα τα οποία περιλαμβάνουν ελκυστικές παροχές και επιπλέον προνόμια.
Δεοντολογική-Εκπαιδευτική	Ο άνθρωπος έχει κοινωνικό χαρακτήρα και επιμένει δεοντολογικά σε κανόνες, κουλτούρες και αξίες. Η αλλαγή όμως βασίζεται στην αναπροσαρμογή και επαναθέσπιση των παραπάνω αξιών και ιδανικών. Σε αυτή την περίπτωση παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο η ηγεσία. Με την εφαρμογή επιλεγμένων πρακτικών επιδιώκεται η αξιοποίηση της τάσης του ανθρώπου να ακολουθεί το σύνολο και να εναρμονίζεται με τις αξίες που θέτει ένας οργανισμός.
Πίεσης ισχύος	Ένα χαρακτηριστικό του ανθρώπου είναι ότι είναι σύμφωνος, και θα κάνει ή μπορεί να πειστεί να κάνει ότι του ειπωθεί. Η αλλαγή στη συγκεκριμένη περίπτωση στηρίζεται στην άσκηση εξουσίας και την επιβολή κυρώσεων. Εδώ κύριος στόχος είναι η μείωση των διαθέσιμων επιλογών των εργαζομένων και όχι η αύξησή τους. Συνήθως αυτή η τακτική γίνεται αποδεκτή όταν νιώσουν φόβο και λίγοι γνωρίζουν τι ακριβώς μπορούν να κάνουν.
Περιβαλλοντικής προσαρμογής	Οι άνθρωποι γενικά αντιστέκονται στην απώλεια και την επέμβαση αλλά προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις. Η αλλαγή απαιτεί τη μεταφορά του ανθρώπου από μια υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα. Αυτή η στρατηγική αντιμετωπίζει την αλλαγή με τέτοιο τρόπο όπου ο

ανθρώπινος παράγοντας δεν προλαβαίνει να αντιληφθεί ότι κάτι αλλάζει, αλλά πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες καταστάσεις. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι αντί να προσπαθήσει κάποιος να μεταμορφώσει τον υπάρχοντα οργανισμό, είναι συνήθως ευκολότερο να δημιουργήσει ένα νέο οργανισμό και να μεταφέρει τους ανθρώπους από τον ένα στον άλλο. Έτσι το άτομο, έρχεται αντιμέτωπο με μια νέα κατάσταση στην οποία είναι υποχρεωμένο να προσαρμοστεί και είναι ανίκανο να αντιδράσει στην αλλαγή.

Πηγή: Ε. Αλεξιάδου, (2007). Διαχείριση αλλαγής και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μεταπτυχιακό, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παράγοντες επιλογής στρατηγικής αλλαγής

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η κάθε επιχείρηση/οργανισμός όπως και η κάθε επιδιωκόμενη αλλαγή είναι ξεχωριστή. Συνεπώς είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να καταφέρνει να επιλέγει κάθε φορά την κατάλληλη στρατηγική για την επικείμενη αλλαγή. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι παράγοντες τους οποίους πρέπει να μελετά η διοίκηση πριν αποφασίσει τη στρατηγική που πρόκειται να χρησιμοποιήσει.

- Βαθμός αντίδρασης. Η αντίδραση των ανθρώπων στις επικείμενες αλλαγές είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι φορείς της αλλαγής όταν πραγματοποιούν μια αλλαγή. Έντονες αντιδράσεις από το ανθρώπινο δυναμικό, απαιτούν την υιοθέτηση στρατηγικών πίεσης ισχύος και προσαρμογής στο περιβάλλον. Σε περιπτώσεις που οι αντιδράσεις είναι ήπιες, η ορθολογική στρατηγική σε συνδυασμό με τη δεοντολογική μπορούν να αντιμετωπίσουν τις αντιστάσεις.
- Πληθυσμικός στόχος. Το μέγεθος του πληθυσμού-στόχου στο οποίο απευθύνεται η αλλαγή είναι ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να προσέξει η διοίκηση. Σε περίπτωση που το σύνολο των ατόμων είναι πολύ μεγάλο, είναι απαραίτητος ο συνδυασμός όλων των παραπάνω στρατηγικών προκειμένου να καλυφθούν όσο το δυνατόν καλύτερα τα προσωπικά χαρακτηριστικά αλλά και τα θέλω όλων, και να αντιμετωπιστούν οι αντιστάσεις. Μια στρατηγική μόνη της δε θα ήταν ικανή να καλύψει το μεγάλο αριθμό των ατόμων στα οποία απευθύνεται.
- Βαθμός κινδύνου και ρίσκου. Στις περισσότερες περιπτώσεις αλλαγής, επειδή συμβαίνουν ξαφνικά και απρογραμμάτιστα, το ρίσκο και οι κίνδυνοι που κρύβουν είναι μεγάλοι. Γι αυτό το λόγο, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι πιθανές αντιδράσεις γρήγορα και αποτελεσματικά, η ασφαλέστερη λύση είναι ο συνδυασμός όλων των παραπάνω στρατηγικών.
- Ο χρονικός ορίζοντας. Τα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης μιας αλλαγής είναι ένα σημαντικό θέμα που δεν πρέπει να αγνοηθεί. Μια αλλαγή που είναι ανάγκη να πραγματοποιηθεί σε μικρό χρονικό διάστημα, απαιτεί στρατηγικές πίεσης ισχύος γιατί υπάρχει ανάγκη για άμεσα αποτελέσματα. Αντιθέτως μια αλλαγή που συνοδεύεται από ένα πιο μακροπρόθεσμο πλάνο ολοκλήρωσης, μπορεί να συνοδεύεται από στρατηγικές που να περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, τον ορθολογισμό ή την προσαρμογή στο περιβάλλον και η μετάβαση για τους εργαζόμενους να είναι πιο ομαλή.
- Εξειδίκευση. Όταν το προσωπικό το οποίο επηρεάζεται από την αλλαγή ή καλείται να την υλοποιήσει χαρακτηρίζεται από εξειδίκευση τότε καλό θα ήταν να χρησιμοποιηθεί μια μικτή στρατηγική και η αντιμετώπιση των αντιστάσεων να γίνει

ομαλά. Σε αντίθετη περίπτωση, η διοίκηση αλλαγής μπορεί να χρησιμοποιήσει και στρατηγική πίεσης ισχύος.

- Βαθμός αλληλεξάρτησης. Η αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα σε οργανισμό και εργαζομένους έχει πολύ μεγάλη σημασία για την επιλογή στρατηγικών αλλαγής. Αν η επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζομένους, τότε δεν έχει τη δυνατότητα της επιβολής στρατηγικών που εκείνη και μόνο επιθυμεί. Σε αντίθετη περίπτωση που οι εργαζόμενοι εξαρτώνται κατά πολύ από την επιχείρηση, τότε η εναντίωση στην αλλαγή είναι περιορισμένη και η διοίκηση μπορεί να επιλέξει ευκολότερα τη στρατηγική αλλαγής που θα εφαρμόσει. Τέλος, στην περίπτωση της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης επιχείρησης και εργαζομένων, καλό θα ήταν να υπάρχει συμβιβασμός και διαπραγμάτευση για την αποτελεσματικότερη ολοκλήρωση της αλλαγής. (Αλεξιάδου, 2007)

2.6 Οι άξονες διοίκησης αλλαγής

Πέρα από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αλλαγής και αφορούν τις αντιστάσεις που πιθανώς θα προέλθουν από το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων/οργανισμών, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες εξίσου σημαντικοί για τον ορισμό της κατάλληλης στρατηγικής από τη διοίκηση. Αυτοί οι παράγοντες ή άξονες της αλλαγής γενικά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Τους “hard” και τους “soft”. Οι άξονες αυτοί έχουν διχάσει του ειδήμονες του χώρου. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι οι “hard” είναι οι σημαντικότεροι, ενώ κάποιοι άλλοι ότι είναι οι “soft”.

Οι “hard” παράγοντες αναφέρονται σε χαρακτηριστικά όπως το αντικείμενο της αλλαγής, ο κύριος στόχος της, τα άτομα που χρειάζονται για να υλοποιήσουν την αλλαγή, ο απαραίτητος εξοπλισμός, το χρονοδιάγραμμα κ.α. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν άμεσα το αποτέλεσμα του προγράμματος και οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις λόγω κακής διαχείρισής τους θα φανούν γρήγορα. Αυτή η διάσταση της διοίκησης αλλαγής έχει τρία στοιχεία που την ξεχωρίζουν εξ αρχής από τη “soft” διάσταση της διοίκησης.

A. Οι παραπάνω “hard” παράγοντες είναι μετρήσιμοι άμεσα ή έμμεσα.

B. Μπορούν να επικοινωνηθούν σχετικά εύκολα.

Γ. Η επιχείρηση μπορεί να τους επηρεάσει γρήγορα και εύκολα.

Από την άλλη μεριά, οι “soft” παράγοντες είναι εκείνοι που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων τόσο κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής όσο και μετά την ολοκλήρωσή της. Σε αντίθεση με τη διάσταση των “hard” παραγόντων, οι “soft” παράγοντες συμβάλλουν με ένα πιο έμμεσο τρόπο στην ταχύτητα και το βαθμό επιτυχίας της αλλαγής.

Για αυτό το λόγο, η διαχείριση των δύο αξόνων αλλαγής ξεκινά ταυτόχρονα, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι παράγοντες θα είναι εναρμονισμένοι με τις νέες συνθήκες με την ολοκλήρωση της αλλαγής. (Αλεξιάδου, 2007)

2.7 Η Τα σημεία που πρέπει να προσέχει η διοίκηση αλλαγών

Η διοίκηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία μιας αλλαγής. Η σωστή στάση της αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας της επιδιωκόμενης αλλαγής. Η διοίκηση είναι

αυτή που αναγνωρίζει την αναγκαιότητα για αλλαγή και εκτελεί τις απαραίτητες διαδικασίες για το σχεδιασμό και την υλοποίησή της (όραμα, στόχοι, παράμετροι, απαιτήσεις). Στόχος της είναι να δημιουργήσει μια μακροπρόθεσμη προοπτική, αλλά και να πείσει και να παρακινήσει τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή για την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητά της, καθώς και να διασφαλίσει ότι όλοι θα μείνουν πιστοί στην προσπάθειά τους παρ' όλες τις δυσκολίες και τα εμπόδια που πιθανώς θα προκύψουν.

Παρακάτω αναφέρονται κάποια βασικά σημεία σχετικά με τις αλλαγές που η εκάστοτε διοίκηση αλλαγής θα πρέπει να γνωρίζει.

Η πολυπλοκότητα της αλλαγής

1. Δεν μπορείς να ορίσεις το τι θα συμβεί
2. Η αλλαγή είναι διαδρομή, όχι προσχέδιο
3. Τα προβλήματα είναι φίλοι μας
4. Το όραμα και ο στρατηγικός σχεδιασμός θα έρθουν αργότερα
5. Ο ατομικισμός και ο κολλεκτιβισμός πρέπει να είναι ισοδύναμα
6. Ούτε η συγκέντρωση ούτε η αποκέντρωση λειτουργεί
7. Η σύνδεση με το ευρύτερο περιβάλλον είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία
8. Κάθε άνθρωπος είναι πράκτορας αλλαγής

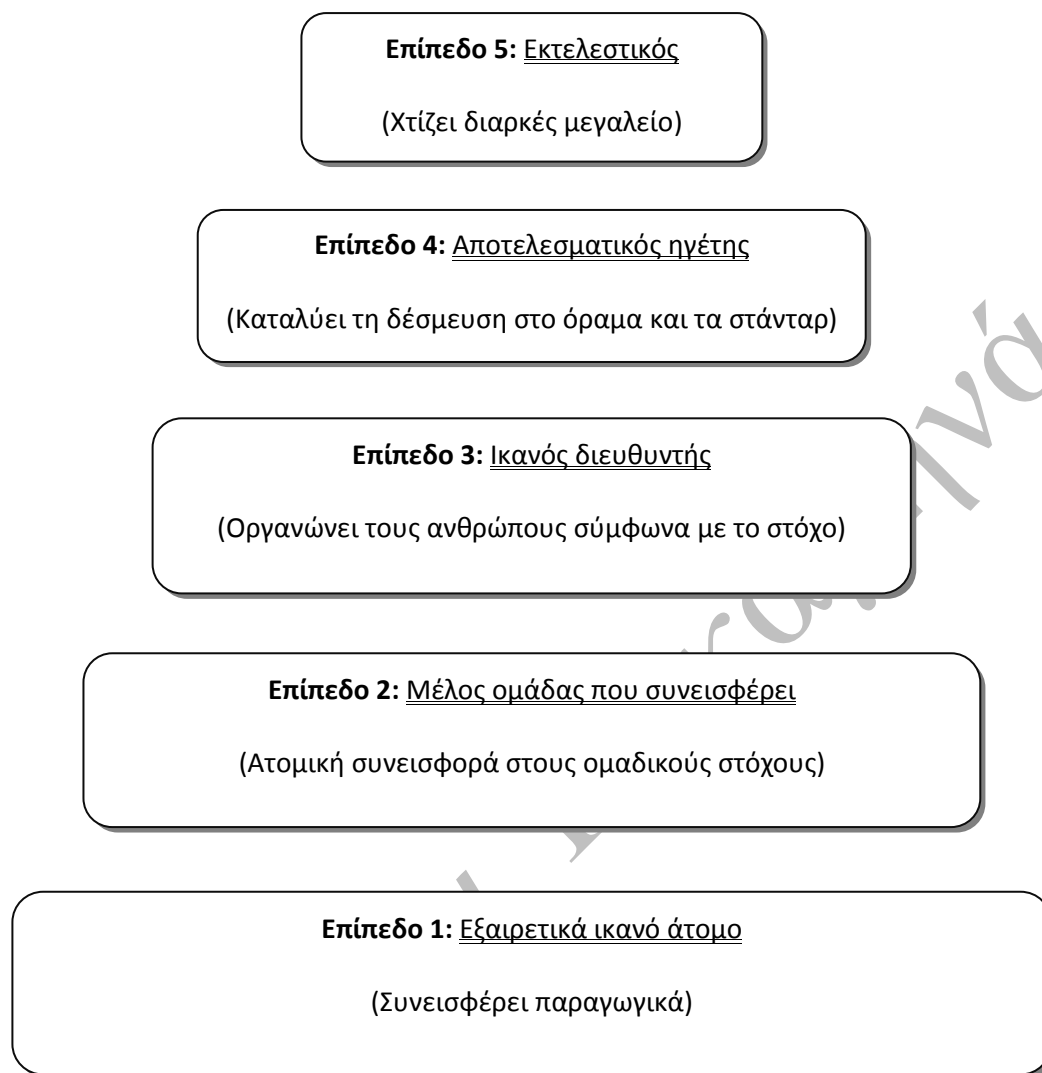
Fullan, Change Forces, 1993

8 “μαθήματα” αλλαγής

1. Εγκατέλειψε την ιδέα ότι ο ρυθμός της αλλαγής μπορεί να γίνει πιο αργός
2. Η συνοχή των αποφάσεων είναι μια συνεχής πρόταση και είναι ευθύνη όλων
3. Το γενικό πλαίσιο της αλλαγής είναι η συγκέντρωση
4. Η πρόωρη σαφήνεια είναι επικίνδυνο πράγμα
5. Η δίψα του κοινού για διαφάνεια είναι μη αναστρέψιμη
6. Δε μπορείς να έχεις ριζική μεταρρύθμιση μέσα από “bottom-up” στρατηγικές- αλλά πρόσεχε τις παγίδες
7. Κινητοποίησε τους κοινωνικούς ελκυστές-ηθικός σκοπός, ποιοτικές σχέσεις, ποιοτική γνώση
8. Η χαρισματική ηγεσία συνδέεται αρνητικά με τη βιωσιμότητα

Fullan, Change Forces, 2003

Η ιεραρχία της ηγεσίας σύμφωνα με τον Collin



Σχήμα 4: Η ιεραρχία της ηγεσίας σύμφωνα με τον Collins

Collins, 2002

Πηγή: http://www.cckln.edu.hk/libweb/search%20subject/all%20teachers/21st%20century%20learning/michael_fullan.pdf

2.8 Βασικά στοιχεία για το μετασχηματισμό της επιχείρησης σύμφωνα με τον Kotter

Α) Πρακτική (Practice)

Σύμφωνα με τον Kotter, το στάδιο της πρακτικής περιλαμβάνει τέσσερις (4) βασικές παραμέτρους:

- 1. Μεθοδολογία:** Κάθε εταιρία ακολουθεί ένα διαφορετικό μοντέλο οργάνωσης-ηγεσίας ανάλογα με τις ανάγκες της. Η πιο γνωστή μεθοδολογία που ακολουθείται είναι το μοντέλο των 8 βημάτων του Kotter που αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο.
- 2. Εσωτερικές πηγές-εξωτερικές πηγές:** Οι εξωτερικοί σύμβουλοι της επιχείρησης συνήθως προσπαθούν να εφαρμόσουν την αλλαγή στο εργατικό δυναμικό που απασχολεί η επιχείρηση. Τα στελέχη ωστόσο, θα πρέπει να ενημερώσουν τους υπαλλήλους για τις διαδικασίες που πρέπει να γίνουν ώστε να ολοκληρωθεί ο προβλεπόμενος μετασχηματισμός. Στη συνέχεια, για να ξεκινήσει η διαδικασία, θα πρέπει να επιλεγεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων, οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να συμβάλλουν σε μια σειρά από στρατηγικές πρωτοβουλίες μέσα σε ένα καλά οργανωμένο πλαίσιο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα μέσα από αυτή τη διαδικασία να ενεργοποιηθούν ποικίλα κίνητρα στους εργαζομένους χρησιμοποιώντας καινοτόμα μέσα για την εκτέλεση της επιχειρούμενης αλλαγής.
- 3. Διδασκαλία ότι μπορώ να το κάνω-πρέπει να το κάνω για την επιχείρηση:** Η ομάδα ηγεσίας θα πρέπει να μεταδώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές της στους υπαλλήλους προκειμένου να διατηρήσει την ευκινησία της και την ταχύτητά της κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού. Αντιθέτως, με τις παραδοσιακές υπηρεσίες παροχής συμβούλων διαχείρισης, δίνεται η ευκαιρία στο προσωπικό να εκπαιδευτούν σε περιπτώσεις αλλαγής και να εφαρμόζουν διάφορες διαδικασίες με διαφορετικό τρόπο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και η επιχείρηση να βρίσκεται σε θέση μετασχηματισμού ανεξάρτητα από τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης.
- 4. Οδηγώντας με νίκες-υστερούν με τα αποτελέσματα:** Ένα συχνό φαινόμενο στις επιχειρήσεις είναι ότι παραμελούν την εισαγωγή πληροφορίας. Αυτό έχει ως συνέπεια να μη λαμβάνουν στοιχεία και πληροφορίες για το αντικείμενο που ασχολούνται τη συγκεκριμένη στιγμή. Ένας τρόπος για να λυθεί αυτό το πρόβλημα είναι η πραγματοποίηση εκδηλώσεων μέσα από τις οποίες τα στελέχη θα μπορέσουν να αντιληφθούν αποφάσεις, συμπεριφορές, ακόμα και δράσεις από τα υπάρχοντα αποτελέσματα. Αυτό μελλοντικά μπορεί να τους οδηγήσει στην επιτυχία. Μια άλλη προσέγγιση είναι το πελατολόγιο. Μέσα από εκεί, κάνοντας ενέργειες όπως τα ερωτηματολόγια, οι υπάλληλοι μπορούν να συλλέξουν πληροφορίες που θα τους κατατοπίσουν είτε σε θετικά είτε σε αρνητικά αποτελέσματα.

B) Αρχές (Principles)

Οι 4 παράμετροι που περιλαμβάνονται στις αρχές είναι οι ακόλουθες:

- 1. Διοίκηση και ηγεσία:** Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να επηρεάσουν τους εργαζομένους ώστε να αλλάξουν τον τρόπο διαχείρισης των προϊόντων. Αυτό όμως δε μπορεί να γίνει αν δεν υπάρχει η κατάλληλη καθοδήγηση από το ανώτερο στέλεχος. Εάν όμως καταφέρουν να ισορροπήσουν αυτά τα στοιχεία τη δεδομένη χρονική στιγμή, θα είναι απαραίτητα για την επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται ότι επιχειρούμενος μετασχηματισμός κάθε εταιρίας, θα πρέπει να στοχεύει στο να είναι τα στελέχη της καλά προετοιμασμένα για τη διαχείριση και καθοδήγησή του ώστε να αποδώσει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
- 2. Γνώση και συναίσθημα:** Ο Kotter υποστηρίζει ότι η επιτυχία ενός μετασχηματισμού προϋποθέτει τη συμμετοχή των ατόμων που τον καθοδηγούν αλλά και των

συναισθημάτων τους. Η ψυχολογία των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης.

- 3. Λίγοι εναντίον πολλών:** Όταν η διοίκηση μιας επιχείρησης αποφασίζει να προβεί σε αλλαγές σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης, τότε η ενημέρωση για την απόφαση αυτή θα πρέπει να επεκταθεί σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο στα άτομα εκείνα τα οποία θα λάβουν μέρος.
- 4. Δύναμη του εθελοντισμού/“Πρέπει να”-“Θέλετε να”:** Όταν το αρμόδιο στέλεχος δε μπορεί να λάβει μέρος σε ένα συμβούλιο, συχνά ζητά από κάποιον άλλο να τον αντικαταστήσει. Συχνά, τα μέλη που παίρνουν μέρος με τη θέλησή τους σε τέτοιες περιπτώσεις, αισθάνονται αμήχανα ή και αμφισβητούνται. Όμως, εάν έχουν ασχοληθεί με το επιβλέπον θέμα, η γνώμη του έχει μεγαλύτερη βαρύτητα και συνήθως το αποτέλεσμα που εξάγεται είναι ευνοϊκό-κερδοφόρο για την επιχείρηση. (Πιστόγια-Μπατσιάκος, 2016)

2.9 Λόγοι αποτυχίας προγραμμάτων αλλαγής

Όπως είναι ευρέως γνωστό οι αλλαγές κρύβουν κινδύνους έχουν ρίσκο. Οι επιχειρήσεις “φοβούνται” τις αλλαγές γιατί μπορεί να αποβούν μοιραίες για την κερδοφορία ή ακόμη και για την ύπαρξή τους. Παρόλα αυτά γνωρίζουν την αναγκαιότητά τους και φροντίζουν να κάνουν ότι καλύτερο προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο και τον κίνδυνο.

Η συχνότερη αιτία για την αποτυχία των προγραμμάτων αλλαγής είναι η αντίδραση του ανθρώπινου παράγοντα στη θέα της αλλαγής. Δεν είναι όμως αυτός ο μόνος λόγος που αποτυγχάνουν οι αλλαγές. Σύμφωνα με τον John P. Kotter (2002), οι λόγοι για τους αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγής συνοψίζονται στους παρακάτω 8 παράγοντες:

- 1. Αποφυγή υιοθέτησης της αίσθησης του επείγοντος.** Ένα μεγάλο ποσοστό προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνει από την αρχή του. Οι εμπλεκόμενοι στην αλλαγή αγνοούν τη σημαντικότητά της, και δε δίνουν την πρέπουσα σημασία στον προγραμματισμό της αλλαγής με αποτέλεσμα η αλλαγή να χαρακτηρίζεται με αποτυχία από την αρχή της.
- 2. Αποφυγή δημιουργίας ενός δυνατού “Καθοδηγητικού Συνασπισμού”.** Στις επιτυχημένες απόπειρες αλλαγής ή μετασχηματισμού, οι διευθυντές ή οι μάντζερ που “ελέγχουν” τη διαδικασία αλλαγής, αναπτύσσουν και μοιράζονται μια κοινή δέσμευση για ανανέωση και αλλαγή.
- 3. Απουσία οράματος.** Όταν δεν υπάρχει όραμα σε μια προσπάθεια αλλαγής, γίνονται λάθη, έργα που είναι αντιφατικά μεταξύ τους, προκαλείται σύγχυση και αποπροσανατολισμός. Η ύπαρξη οράματος είναι απαραίτητη. Και δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το όραμα πρέπει να είναι σύντομο και περιεκτικό στην επικοινωνία του.
- 4. Μη επαρκής “επικοινωνία του οράματος” στους εργαζόμενους.** Τα όραμα πρέπει να βγαίνει προς τα έξω. Πρέπει να επικοινωνείται συνεχώς στους εργαζόμενους. Να τους καθοδηγεί και να τους εμπνέει.
- 5. “Αποφυγή απομάκρυνσης των εμποδίων” που δυσκολεύουν το δρόμο του νέου οράματος.** Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός προγράμματος αλλαγής είναι η εξάλειψη όλων των εμποδίων που θα δημιουργηθούν κατά τη διαδικασία υλοποίησής του.
- 6. Έλλειψη “συστηματικού προγραμματισμού” για την επίτευξη μικρών νικών σε σύντομα χρονικά διαστήματα.** Μικρές και ξεκάθαρες νίκες που γίνονται εύκολα και γρήγορα αντιληπτές, μπορούν να πείσουν ακόμη και τους πιο δύσπιστους για την αναγκαιότητα και τη μελλοντική ευνοϊκή προσφορά του προγράμματος αλλαγής.

7. **Κήρυξη της “νίκης” πολύ σύντομα (άκαιρα).** “Δεν είναι κακό να γιορτάσουμε μια βραχυπρόθεσμη “νίκη”, αλλά είναι καταστροφικό να κηρύξουμε το τέλος του πολέμου.
8. **Αποφυγή “ενσωμάτωσης και ένταξης των αλλαγών” μέσα στην τρέχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα.** Οι νέες συμπεριφορές και τα νέα δεδομένα πρέπει γίνουν μέρος της κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πειστούν ότι έτσι βελτιώνεται η απόδοση της επιχείρησης. (Αλεξιάδου, 2007)

Οι παραπάνω “λόγοι αποτυχίας” είναι κάποιες γενικές κατηγορίες αιτιών που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την έκβαση της αλλαγής. Αυτό δε σημαίνει ότι η διαχείριση ενός από αυτούς θα εξασφαλίσει την επιτυχία του προγράμματος. Όμως είναι και σχεδόν αδύνατον να προγραμματιστούν όλοι αυτοί οι παράγοντες εξ αρχής και να αποφευχθούν τα πιθανά προβλήματα πριν καν προκύψουν. Το πιο ρεαλιστικό σενάριο είναι η άμεση αντιμετώπιση του κάθε προβλήματος όταν αυτό εμφανίζεται. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι ο προγραμματισμός είναι άχρηστος. Κάθε άλλο! Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος, απλά δε μπορούν να προβλεφτούν όλα τα πιθανά προβλήματα από την αρχή. Για αυτό πρέπει να τηρείται ο προγραμματισμός και να αντιμετωπίζεται έγκαιρα το κάθε πρόβλημα που προκύπτει.

Συνηθή λάθη της διοίκησης κατά την εισαγωγή αλλαγών

Τα προβλήματα όμως, δεν προκύπτουν μόνο από εξωτερικούς παράγοντες, από κακό προγραμματισμό, από τους ανθρώπους και άλλες τέτοιες αιτίες. Πολλές φορές και η ίδια η διοίκηση κάνει λάθη που έχουν επιπτώσεις στα προγράμματα αλλαγής. Τα δύο σημαντικότερα λάθη που κάνει είναι:

A. Η αποτυχία αντιμετώπισης των εμφανιζόμενων εμποδίων.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δε μπορούν να ξεπεράσουν εξ αρχής όλα τα εμπόδια. Πρέπει όμως να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τα πιο σημαντικά και να τα αντιμετωπίσουν έγκαιρα και δυναμικά. Το πιο σύνηθες αίτιο αποτυχίας σε αυτή την περίπτωση είναι η λάθος εκτίμηση της σημαντικότητας του εμποδίου αλλά και η έλλειψη δυναμικότητας στην αντιμετώπισή του.

B. Η επιβολή αλλαγών ακόμη και όταν αυτές δεν είναι απαραίτητες.

Πολλές φορές, όταν προκύπτει μια δυσκολία στην επιχείρηση ή παρατηρείται αναποτελεσματικότητα, η διοίκηση αντιδρά σπασμωδικά και επιβάλλει αλλαγές. Η συχνή επιβολή αλλαγών όμως, μπορεί να δημιουργήσει μεγάλα προβλήματα στην επιχείρηση, να χαθεί το όραμά της, και να αποπροσανατολιστεί από τον αρχικό της στόχο. Για αυτό, η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στα πιο σημαντικά προβλήματα και να μελετά εκτενώς τις πιθανές λύσεις τους προτού προβεί στην εισαγωγή αλλαγών ή μεταρρυθμίσεων. (Κοτρωνάκη-Παπαναστασίου, 2010)

2.10 Θεμελιώδεις αρχές ηγετικού στυλ σε περιβάλλοντα που υφίστανται προσαρμογές

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι γενικά αποδεκτό ότι παρ’ όλες τις στρατηγικές διοίκησης που έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να δίνεται ένα μονοπάτι για τη διαχείριση

των αλλαγών, η συγκεκριμένη διαδικασία είναι διαφορετική για κάθε περίπτωση αλλαγής και για κάθε επιχείρηση/οργανισμό. Στη σωστή διεκπεραίωση αυτής της διαδικασίας έχει μεγάλη σημασία η συμπεριφορά του εκάστοτε φορέα της αλλαγής και επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την τελική έκβαση της διαδικασίας της αλλαγής. Κάποιες βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθεί ο εκάστοτε ηγέτης της αλλαγής αναφέρονται παρακάτω:

1. Διορατικότητα. Οι ηγέτες θα πρέπει να μπορούν να αντιμετωπίζουν έγκαιρα κάποιες μελλοντικές αλλαγές ή και να τις δημιουργούν οι ίδιοι. Θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις προπτώσεις, τα κατάλληλα πρότυπα εργασίας και τις αντιδράσεις σε πιθανές αλλαγές ή εξελίξεις.
2. Προσδιορισμός προκλήσεων για προσαρμογή. Ένας ικανός ηγέτης είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται άμεσα την απειλή και να τη δείχνει στους συνεργάτες του. Τέτοιες προκλήσεις συχνά προκύπτουν από τους ανθρώπους εντός και εκτός της επιχείρησης. Ο ηγέτης όταν αντιλαμβάνεται μια τέτοια πρόκληση και επιχειρεί να την αντιμετωπίσει είναι υπεύθυνος και για τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από αυτή του την ενέργεια.
3. Ρυθμίσεις ανησυχιών. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να φροντίσει να μετριάσει την ανησυχία ή και το άγχος των εργαζομένων στην ιδέα μιας προσαρμογής. Πρέπει να φροντίσει να τους βοηθήσει να κατανοήσουν τις εξελίξεις, τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθούν, καθώς και να τους κατευθύνει, να τους προστατεύει και να φροντίζει να μένουν προσανατολισμένοι στο στόχο.
4. Διαχείριση διαφωνιών. Ένας δυναμικός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται τη διαφορετικότητα των ατόμων. Η διαφοροποίηση είναι η πηγή της καινοτομίας και της μάθησης. Τα πιστεύω, οι αξίες και οι εμπειρίες των ατόμων πρέπει να χρησιμοποιούνται ως πηγή δημιουργικότητας.
5. Ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών. Οι άνθρωποι πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων αλλά και να μάθουν να αναλαμβάνουν τις ευθύνες των πράξεών τους. Η ηγεσία τότε πρέπει να λειτουργεί υποστηρικτικά και όχι ως έλεγχος.
6. Προβολή των απόψεων των υφισταμένων. Ο ηγέτης πρέπει να προάγει τις απόψεις και τις ανησυχίες των υφισταμένων στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης και να υποστηρίζει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. (Αλεξιάδου, 2007)

Πίνακας 3: Αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας κατά Goleman (Goleman D., Leadership that gets results, HBR 2000)

Στυλ ηγεσίας	Αρχή ηγέτη	Φράση	Αντιστοίχιση με στοιχείο της ΣΝ	Θετικά αποτελέσματα σε περιπτώσεις	Επιρροή στο κλίμα
Εξαναγκαστικό	Απαιτεί άμεση υπακοή	“Κάνε ότι σου λέω”	Αυτοέλεγχος, αυτογνωσία.	Σε περιόδους κρίσης και σε περιπτώσεις προβλημάτων με τους εργαζομένους.	Αρνητική

Εξουσιαστικό	Κινητοποιεί τα άτομα μέσω του οράματος.	“Ακολούθησέ με”	Εμπάθεια, Εμπιστοσύνη στο ίδιο άτομο.	Όταν οι αλλαγές απαιτούν όραμα ή/και ξεκάθαρο προσανατολισμό	Θετική
Συνεργασίας	Δημιουργία αρμονίας και ευαίσθητων σχέσεων.	“Ο άνθρωπος πρώτα”	Εμπάθεια, κοινωνικές δεξιότητες.	Επούλωσης πληγών στις ομάδες και κινητοποίησης ατόμων υπό καταστάσεις άγχους και πίεσης.	Θετική
Δημοκρατικό	Επιζητά ομοφωνία μέσω της συνεργασίας	“Εσένα ποια είναι η άποψή σου;”	Συνεργασιμότητα, επικοινωνία	Σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται αμφίδρομη ωφέλεια και ομοφωνία ή όταν επιδιώκεται εισροή αξιών υπαλλήλων.	Θετική
Ρυθμιστικό	Θέσπιση υψηλών βάσεων για την απόδοση.	“Κάνε ότι κάνω, τώρα.”	Πρωτοβουλία, ευσυνειδησία.	Όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα από ένα ικανό και υψηλά καταρτισμένο προσωπικό.	Αρνητική
Προπονητικό	Ανάπτυξη ατόμων για το μέλλον	“Προσπάθησε αυτό”	Εμπάθεια, αυτογνωσία	Υποστήριξης υπαλλήλου να βελτιώσει την απόδοσή του ή να αναπτύξει μακροχρόνιες ικανότητες και δυνάμεις.	

Πηγή: Ε. Αλεξιάδου, (2007). Διαχείριση αλλαγής και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μεταπτυχιακό, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.11 Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Διοίκησης αλλαγών

Ο ρόλος της Διοίκησης αλλαγών έχει καθοριστική σημασία σε μια επιχείρηση. Η διοίκηση των αλλαγών είναι εκείνη η οποία σχεδιάζει, προγραμματίζει, ελέγχει και είναι υπεύθυνη για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής. Παρακάτω παρουσιάζεται η λειτουργία της διοίκησης αλλαγών σαν ένα μοντέλο βασισμένη στους Κυριαζόπουλο Π.-Σαμαντά Ε. (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε.(2014). Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική).

Οι βασικές παράμετροι του μοντέλου παρουσιάζονται ως εξής:

1. Η διοίκηση θα πρέπει να έχει ένα όραμα που θα προσελκύει και θα κινητοποιεί τα άτομα προς ένα επιθυμητό μέλλον και θα εκφράζει τις ατομικές και ομαδικές τους προσδοκίες. Ακόμη και στην περίπτωση που η αλλαγή αφορά μόνο ένα τμήμα της

- επιχείρησης και όχι το σύνολό της, θα πρέπει να υπάρχει ένα μικρό όραμα που θα συνδέεται με το γενικότερο όραμα της επιχείρησης.
2. Η υλοποίηση οποιουδήποτε οράματος επηρεάζει όλα τα τμήματα της επιχείρησης (συστήματα, δομές, διεργασίες, ικανότητες, στρατηγικές, κουλτούρα). Για αυτό το λόγο, όλες οι αλλαγές θα πρέπει να είναι συγχρονισμένες και ευθυγραμμισμένες. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τα επιμέρους τμήματα μιας επιχείρησης/οργανισμού αποτελούν σύστημα και όχι άθροισμα.
 3. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους στοιχείο της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθούν τα παρακάτω στάδια:
 - i. Διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης
 - ii. Σχεδιασμός των αλλαγών της νέας κατάστασης, σύμφωνα με τη στρατηγική συστημάτων, κουλτούρας και ικανοτήτων.
 - iii. Σχεδιασμός όλων των απαραίτητων δράσεων για την αντιμετώπιση των πιθανών αντιστάσεων και την εξασφάλιση της δέσμευσης και της υποστήριξης όλων των ενδιαφερόμενων μερών.
 - iv. Υλοποίηση των σχεδιασμένων ενεργειών.
 - v. Παρακολούθηση της υλοποίησης των αλλαγών και μέτρηση των αποτελεσμάτων.
 4. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των δράσεων προκειμένου να εξασφαλιστούν η δέσμευση και η υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών, απαιτούν τη δημιουργία κατάλληλων υποδομών για να καθοριστούν και να ανατεθούν οι σχετικοί ρόλοι, οι υπευθυνότητες και η αντίστοιχη εξουσία.

Η διαχείριση μιας αλλαγής ουσιαστικά είναι μια σχεδιασμένη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο αλλάζουν τα άτομα, οι ομάδες, οι επιχειρήσεις ακόμη και η κοινωνία όταν προσπαθούν να φτάσουν σε ένα μελλοντικό επιθυμητό αποτέλεσμα. Η μετάβαση αυτή από μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα μπορεί να είναι οικονομικής, προσωπικής ή κοινωνικής φύσεως.

Όλες οι αλλαγές, για να είναι επιτυχημένες, απαιτούν την εμπλοκή και τη συνεισφορά των ατόμων που επηρεάζονται από αυτές. Έτσι, η διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής καθώς και του ανθρώπινου παράγοντα, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητά της.

«Οι πρακτικές και οι αρχές μας είναι αυτό που μας κάνει να διαφέρουμε από τα παραδοσιακά συλ σε θέματα διαχείρισης και εκτέλεσης στρατηγικής για το μετασχηματισμό της εταιρείας μας»

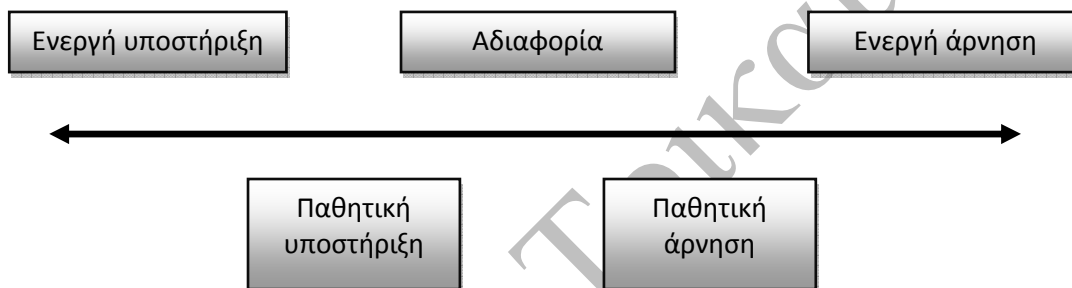
John P. Kotter.

Ενότητα 3: Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή

3.1 Στάσεις και αντιστάσεις στην αλλαγή

Η εισαγωγή αλλαγών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι μια διαδικασία που απαιτεί καλό προγραμματισμό και σχεδιασμό. Όσο καλά όμως και να προγραμματιστεί ή να σχεδιαστεί μια αλλαγή πάντα θα προκύψουν δυσκολίες κατά την υλοποίησή της. Η σημαντικότερη δυσκολία που εμφανίζεται είναι οι στάσεις που κρατούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην επικείμενη αλλαγή και οι αντιστάσεις τους σχετικά με την πραγματοποίησή της.

Μια γενική απεικόνιση των συμπεριφορών ή των στάσεων που κρατούν οι εργαζόμενοι απέναντι στις αλλαγές φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

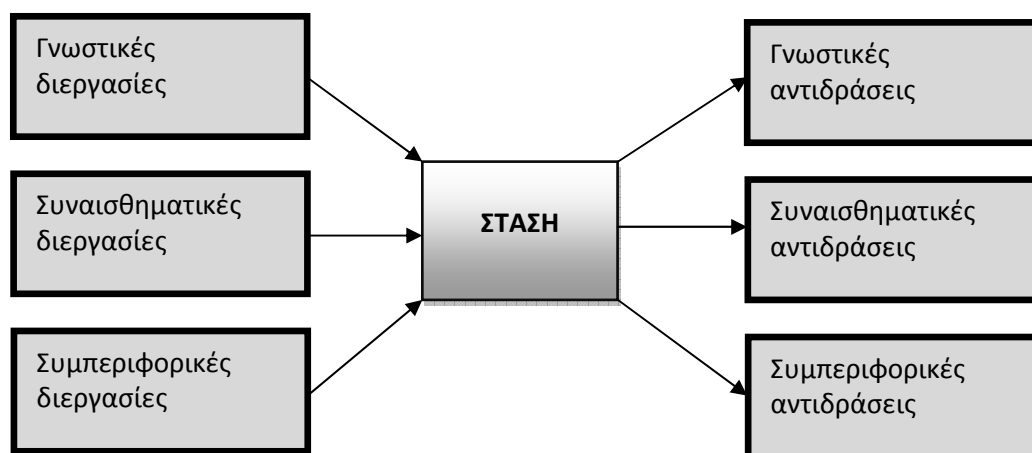


Σχήμα 5: Στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων στην αλλαγή

Πηγή: Κοτρωνάκη Η., Παπαναστασίου Α., (2010). Η οργανωσιακή αλλαγή. (Πτυχιακή Εργασία. Ηράκλειο, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης)

Μέχρι τώρα έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές. Οι Secord and Beckman (1969), ορίζουν τις στάσεις ως ομαλότητες των συναισθημάτων του ατόμου, και ως σκέψεις και προκαταλήψεις να ενεργεί σε ορισμένες εκδηλώσεις του περιβάλλοντός του. Οι Elizur και Guttman (1979) θεωρούν ότι οι στάσεις των ατόμων συνίσταται στη γενικότερη τάση της συμπεριφοράς του απέναντι στην αλλαγή, τις ενέργειες που πραγματοποιεί, και στις πεποιθήσεις του. Άλλος ορισμός (Arnold et al, 1995) αναφέρει ότι “ οι στάσεις αντανακλούν την τάση του ατόμου να αισθάνεται, να σκέπτεται και να συμπεριφέρεται είτε θετικά είτε αρνητικά απέναντι στο αντικείμενο της στάσης (την αλλαγή).” (Παναγιωτόπουλος, 2006)

Το Τρισδιάστατο Μοντέλο των Στάσεων (Rosenberg & Hovland, 1960) μπορεί να μας βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των στάσεων. (Παναγιωτόπουλος, 2006)



Σχήμα 6: Τρισδιάστατο μοντέλο των στάσεων

Πηγή: Παναγιωτόπουλος Δ., (2006). Διοίκηση αλλαγών και στάσεις των εργαζομένων. (Πτυχιακή εργασία. Χίος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου)

Σύμφωνα με το σχήμα, κάθε στάση αποτελείται από τρία δομικά στοιχεία:

1. Το γνωστικό στοιχείο: Αφορά τις πεποιθήσεις, αντιλήψεις και πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο.
2. Το συναισθηματικό στοιχείο: Αναφέρεται στα συναισθήματα απέναντι στο αντικείμενο των στάσεων.
3. Το συμπεριφορικό στοιχείο: Σχετίζεται με τις πράξεις που αφορούν το αντικείμενο.

Γενικά, η στάση ενός ατόμου απέναντι σε μια επικείμενη αλλαγή εξαρτάται από τη συναισθηματική του κατάσταση, τις αξίες του, τις γνώσεις και τα βιώματά του. Συνεπώς τα τρία παραπάνω στοιχεία αντιμετωπίζονται ως παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις στάσεις των ατόμων απέναντι στις αλλαγές. (Παναγιωτόπουλος, 2006)

Στάσεις και προγράμματα αλλαγής

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, έχει διαπιστωθεί ότι οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι σε επικείμενες αλλαγές σε επιχειρήσεις και οργανισμούς συμβάλλουν σημαντικά τόσο στην επιτυχία όσο και στην αποτυχία των προγραμμάτων αλλαγής. Η έρευνα των Beer και Nohria (2000) έδειξε ότι στο 70% των προγραμμάτων αλλαγής που αποτυγχάνουν, βασικός λόγος ήταν η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή.

Εξαιτίας της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει κάθε τι άγνωστο, δημιουργούνται αισθήματα ανασφάλειας στα άτομα με αποτέλεσμα να αντιδρούν στις αλλαγές. Οι αντιδράσεις των εργαζομένων συνήθως έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν τα “κεκτημένα” τους, και να μη θιγούν τα διάφορα συμφέροντα που πηγάζουν από την υφιστάμενη κατάσταση.

Γενικά η στάση των εργαζομένων απέναντι στα προγράμματα αλλαγής μπορεί να πάρει διάφορες μορφές:

- **Απόρριψη:** Συνήθως παρατηρείται όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους, ότι θα μειωθούν οι απολαβές τους ή ότι θα μειωθεί το κύρος τους, και πρόκειται για την πιο σοβαρή μορφή αντίδρασης στην αλλαγή.
- **Αντίσταση:** Συνήθως παρατηρείται όταν τα άτομα θεωρούν ότι θα επηρεαστούν από την επικείμενη αλλαγή αλλά γνωρίζουν ότι οι συνέπειες δε θα είναι και τόσο καταστροφικές. Πολλές φορές παρατηρείται μειωμένη απόδοση, εσκεμμένα λάθη, φθορές στον εξοπλισμό και άλλες συναφείς καταστάσεις. Αυτό φυσικά έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία του προγράμματος αλλαγής, ή την καθυστέρησή του. Η αντίσταση αποτελεί την πιο συχνή στάση των εργαζομένων.
- **Ανοχή:** Ανοχή απέναντι στις επικείμενες αλλαγές παρατηρείται όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ούτε βλάπτονται αλλά ούτε ωφελούνται από την αλλαγή που πρόκειται να γίνει. Ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι αδιαφορούν για την αλλαγή. Όμως αν η λειτουργία της επιχείρησης είναι καλά σχεδιασμένη και η αλλαγή έχει οργανωθεί σωστά, τότε οι αλλαγές ολοκληρώνονται με επιτυχία.
- **Αποδοχή:** Είναι η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων και συμβαίνει όταν αισθάνονται ότι θα επωφεληθούν από την επικείμενη αλλαγή. Υποστηρίζουν την προσπάθεια της επιχείρησης και τελικά η αλλαγή πραγματοποιείται γρήγορα και ανεμπόδιστα. (Παναγιωτόπουλος, 2006)

3.2 Λόγοι και αιτίες αντίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η οποιαδήποτε επιχειρούμενη αλλαγή στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς προκαλεί αντιδράσεις από τους εργαζομένους.

Το φαινόμενο της αντίστασης των εργαζομένων στις αλλαγές είναι πολυδιάστατο. Σε γενικές γραμμές οι αιτίες που το προκαλούν είναι:

- ❖ **Λογικές.** Όταν οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων δε συμπίπτουν με αυτές τη διοίκησης, τότε το λογικό συμφέρον των εργαζομένων διαφέρει από αυτό της διοίκησης. Έτσι, όπως είναι αναμενόμενο, δημιουργούνται αντιστάσεις.
- ❖ **Μη λογικές.** Συχνά η αντίσταση σε μια επικείμενη αλλαγή δεν έχει κάποια λογική βάση αλλά βασίζεται και πηγάζει από κάποια άσχημη προδιάθεση ή κάποια εμμονή απέναντι σε καταστάσεις ή ανθρώπους.
- ❖ **Πολιτικές.** Διάφορα στερεότυπα ή πολιτικές αιτίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων δημιουργούν τις αντιστάσεις στις αλλαγές.
- ❖ **Διοίκησης.** Πολλές φορές, οι αντιστάσεις δημιουργούνται επειδή η διοίκηση ή οι φορείς της αλλαγής αδυνατούν να πείσουν, να επηρεάσουν ή ακόμη και να επιβάλλουν την άποψή τους. (Κοτρωνάκη-Παπαναστασίου, 2010)

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές για διάφορους λόγους. Η άρνηση στις αλλαγές ή η σθεναρή αντίσταση των εργαζομένων σε αυτές συχνά ανάγεται στους εξής λόγους:

- **Στο φόβο.** Η αλλαγή στο εργασιακό κλίμα ή την εργασιακή κουλτούρα προκαλεί φόβο στους εργαζομένους. Ο φόβος αυτός δημιουργείται όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δε θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες. Για αυτό το λόγο συχνά επιδιώκουν να καθυστερήσουν ή να αναβάλουν την αλλαγή.
- **Στην αβεβαιότητα.** Ο φόβος προκαλεί αβεβαιότητα για το εργασιακό μέλλον. Η διοίκηση ή οι φορείς της αλλαγής, πρέπει να ενημερώσουν τους εργαζομένους για τα στάδια και τη διαδικασία της αλλαγής, για το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί, καθώς και για τα οφέλη που θα προκύψουν από την

υλοποίησή της. Η σωστή και ολοκληρωμένη ενημέρωση των εργαζομένων για την αλλαγή θα αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα που αισθάνονται.

- **Στην απώλεια ελέγχου.** Οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και την υπάρχουσα κατάσταση θεωρούν ότι ελέγχουν την εργασία τους. Οι αλλαγές και τα νέα δεδομένα που θα προκύψουν τους δημιουργούν το συναίσθημα ότι θα χάσουν το έλεγχο της εργασίας τους αφού κάποια πράγμα θα γίνονται διαφορετικά, με αποτέλεσμα να προσπαθούν να αποφεύγουν τις αλλαγές.
- **Στην επιπλέον εργασία.** Γενικά υπάρχει η πεποίθηση ότι οι αλλαγές σε επιχειρήσεις και οργανισμούς συνδέονται με αύξηση του φόρτου εργασίας. Αυτή η αντίληψη όμως είναι εσφαλμένη αφού τις περισσότερες φορές οι αλλαγές στοχεύουν στην απλοποίηση των διαδικασιών και τη μείωση της εργασίας των εργαζομένων. (Πρασάς, 2016)

3.3 Τα συναισθήματα και οι σκέψεις των εργαζομένων

Τα συναισθήματα, όπως και η γνωστική λειτουργία των ατόμων είναι στενά συνυφασμένες. Πολλές φορές, η γνωστική-συναισθηματική φύση της αλλαγής καθώς και το ίδιο το άτομο και τα συναισθήματά του υποτιμούνται από τους παράγοντες της αλλαγής και δε τους δίνεται η δέουσα σημασία. Αυτός είναι ένα λόγος για τον οποίο αποτυγχάνουν κάποια προγράμματα αλλαγής. Παρακάτω, αναφέρονται κάποιες πτυχές των συναισθημάτων και των σκέψεων των ατόμων που είναι αλληλένδετες και επιδρούν στις αντιδράσεις τους στις οργανωτικές αλλαγές: συναισθηματική νοημοσύνη, παράλογες σκέψεις, μηχανισμοί άμυνας, στάσεις των εργαζομένων. (Καψαλού, 2017)

Συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές. Γενικά, τα άτομα με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν επιτυχημένη σταδιοδρομία, αισθάνονται λιγότερη εργασιακή ανασφάλεια, προσαρμόζονται καλύτερα σε στρεσογόνες καταστάσεις, είναι πιο αποτελεσματικοί στην ηγετική ομάδα και εμφανίζουν καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισης από εκείνα τα άτομα με λιγότερο ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Γι αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους παράγοντες της αλλαγής. (Καψαλού, 2017)

Παράλογες σκέψεις

Οι παράλογες ιδέες συνδέονται σημαντικά με την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Κατά τη διάρκεια της αλλαγής, τα άτομα τείνουν να δίνουν τη δική τους ερμηνεία για το τι πρόκειται να συμβεί, πώς το αντιλαμβάνονται οι άλλοι, και τι σκέφτονται ή προτίθενται να κάνουν οι άλλοι. Συνεπώς, καταλαβαίνουμε ότι οι πιθανές παράλογες σκέψεις των εμπλεκόμενων σε μια αλλαγή πρέπει να προβλέπονται από τους φορείς της αλλαγής και να προγραμματίζεται η αντιμετώπισή τους. (Καψαλού, 2017)

Αμυντικοί μηχανισμοί

Οι αμυντικοί μηχανισμοί συνήθως προκύπτουν ως απάντηση στις αντιλήψεις του κινδύνου, εμφανίζονται χωρίς τη θέληση των ατόμων, και υιοθετούνται για την ανακούφιση του άγχος που επιφέρει μια επικείμενη αλλαγή. Σύμφωνα με του Bovey και Hede (2001b), τα άτομα εκείνα που ασυνείδητα τείνουν να χρησιμοποιούν δυσπροσαρμοστικές άμυνες, είναι

εκείνα που συχνότερα αντιστέκονται στις αλλαγές. Αντιθέτως τα άτομα εκείνα που ασυναίσθητα τείνουν να δημιουργούν προσαρμοστικές άμυνες, σπανιότερα αντιστέκονται στις αλλαγές. (Καψαλού, 2017)

Οι στάσεις των εργαζομένων

Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι η στάση των εργαζομένων επιδρά σημαντικά στις αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, οι θετικές στάσεις των ατόμων απέναντι στις αλλαγές είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη επιτυχών πρωτοβουλιών στις οργανωτικές αλλαγές. (Καψαλού, 2017)

3.4 Αντιμετώπιση της αντίστασης

Η συνεργασία των εργαζομένων και της διοίκησης είναι απαραίτητη προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές. Συνεπώς η διοίκηση θα πρέπει να κάμψει τις αντιστάσεις των υπαλλήλων προκειμένου να υλοποιήσει τις αλλαγές που επιθυμεί. Κάποιοι μέθοδοι που πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου να καμφθούν οι αντιστάσεις των εργαζομένων αναφέρονται παρακάτω (Πρασσάς, 2016):

- ✓ **Εκπαίδευση:** Μέσω της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες, κατανοούν το περιεχόμενο των αλλαγών και έτσι αποκτούν αυτοπεποίθηση και νιώθουν ασφαλείς απέναντι στις αλλαγές. Η εκπαίδευση είναι αξιόπιστη και αποτελεσματική μέθοδος αντιμετώπισης της αλλαγής.
- ✓ **Επικοινωνία:** Η επικοινωνία ή το marketing των αλλαγών βοηθά τους εργαζομένους να γνωρίσουν το περιεχόμενο και τις διαδικασίες υλοποίησης της αλλαγής καθώς και τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτή.
- ✓ **Διευκόλυνση και υποστήριξη:** Η συναισθηματική υποστήριξη των εργαζομένων καθώς και η εκπαίδευσή τους και η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, τους βοηθά να αντιμετωπίσουν ομαλά τις αλλαγές.
- ✓ **Διαπραγμάτευση:** Η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη όταν οι αλλαγές συνεπάγονται απώλειες για τους εργαζομένους. Οι απώλειες αυτές ελαχιστοποιούνται και εξασφαλίζεται η συμμετοχή όλων των ομάδων στις διαδικασίες της αλλαγής μέσω της διαπραγμάτευσης.
- ✓ **Άσκηση δύναμης:** Η έσχατη μέθοδος παράκαμψης των αντιστάσεων είναι ο εξαναγκασμός των εργαζομένων να δεχτούν τις αλλαγές. Η επιβολή των αλλαγών με αυτόν τον τρόπο εξυπηρετεί πρόσκαιρα τις επιδιώξεις της διοίκησης αλλά μακροχρόνια οδηγεί το πρόγραμμα αλλαγών σε αποτυχία.

Γενικά είναι κοινώς αποδεκτό ότι ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα επιλέξει η επιχείρηση για να κάμψει τις αντιδράσεις, είναι πολύ σημαντικό να δώσει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να συμμετέχουν στον προγραμματισμό της αλλαγής. (Πρασσάς, 2016)

Κάθε επιχείρηση έχει τρεις διαστάσεις: την τυπική, την ψυχολογική και την κοινωνική. Οι εργαζόμενοι προκειμένου να ορίσουν το ρόλο τους, τις υπευθυνότητες τους και να αντιληφθούν τις αξίες του οργανισμού, κάνουν ερωτήσεις υπό το πρίσμα των παραπάνω διαστάσεων. Οι απαντήσεις που θα δώσει ο οργανισμός σε αυτές τις ερωτήσεις είναι μια ακόμη μορφή αντιμετώπισης ή μετρίασης των αντιστάσεων στις αλλαγές.

1. **Η τυπική διάσταση:** Εδώ δηλώνονται τα βασικά καθήκοντα των εργαζομένων και η απαιτούμενη απόδοσή τους, όπως αυτά περιγράφονται από τις θέσεις εργασίας. Οι

εργαζόμενοι κάνουν διάφορες ερωτήσεις σχετικά με την εργασία τους. Οι απαντήσεις που τους δίνονται διαμορφώνουν τις εργασιακές σχέσεις και δεσμεύουν προσωπικά τον κάθε εργαζόμενο.

2. **Η ψυχολογική διάσταση:** Η ψυχολογική διάσταση σχετίζεται με διάφορα αισθήματα όπως η εμπιστοσύνη, η πίστη, η εξάρτηση. Αυτού του είδους οι σχέσεις επηρεάζουν σημαντικά τους υπαλλήλους και τη δέσμευσή τους με την επιχείρηση. Οι απαντήσεις που παίρνει ο εργαζόμενος όταν ρωτά σχετικά με το πόσο “σκληρά” πρέπει να δουλέψει, με το τι αναγνώριση θα έχει κλπ, σχηματίζουν τα συναισθήματά του και τη συμπεριφορά του απέναντι στον προϊστάμενο και ολόκληρο τον οργανισμό. Συνεπώς, ειδικά σε περιόδους αλλαγής, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση του εργαζόμενου προς την επιχείρηση, έχουν μεγάλη σημασία.
3. **Η κοινωνική διάσταση:** Η κοινωνική διάσταση αναφέρεται στο πως οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους “άγραφους νόμους” που ισχύουν στην επιχείρηση. Ουσιαστικά προσπαθούν να καταλάβουν κατά πόσο οι αξίες και πολιτικές του οργανισμού μετατρέπονται σε πράξη όταν παραστεί ανάγκη. Προσπαθούν επίσης να δουν τον αλληλοσυσχετισμό μεταξύ των δηλώσεων του οργανισμού και της συμπεριφοράς των προϊσταμένων. Όλες αυτές οι συμπεριφορές τόσο από την επιχείρηση όσο και από τους προϊσταμένους αποτελούν σημαντικά στοιχεία της κοινωνικής διάστασης για την απόκτηση της δέσμευσης των υπαλλήλων. (Κουμιάτη, 2006)

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται μερικές ενέργειες οι οποίες μπορούν να μεταβάλλουν τη στάση του ατόμου και να το κάνουν να δεχτεί πιο ομαλά την αλλαγή καθώς και η χρονική στιγμή κατά την οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Πίνακας 4: Τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων και χρονική στιγμή εφαρμογής τους

Ενέργειες	Χρονική στιγμή		
	Πριν την αλλαγή	Κατά την αλλαγή	Μετά την αλλαγή
Δυνατότητα έκφρασης των φόβων και των αμφιβολιών των ατόμων.	✓	✓	
Προσπάθεια μετάδοσης αισθήματος ασφάλειας για το μέλλον.	✓	✓	
Παροχή εκπαίδευσης, παροχή χρόνου, εμπύχωση.	✓	✓	✓
Ένταξη ατόμων σε ομάδες που θα αποφασίσουν πώς θα γίνει η αλλαγή, και σε ομάδες που θα εφαρμόσουν πιλοτικά την αλλαγή.	✓	✓	
Έλεγχος και διορθωτικές κινήσεις.	✓	✓	✓
Καθορισμός επιτεύξιμων στόχων.	✓	✓	✓
Ενημέρωση-πληροφόρηση για την αναγκαιότητα της αλλαγής.	✓	Επανεξέταση αν ο ρυθμός αλλαγής είναι γρήγορος	

Ανακοίνωση προβλέψεων για το αποτέλεσμα της αλλαγής.	✓	✓	
Διασφάλιση ότι όλα τα εμπλεκόμενα άτομα γνωρίζουν το γιατί, το τι και το πώς.	✓	✓	
Διασφάλιση ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να κάνουν.	✓	✓	✓
Διατήρηση του βαθμού υπευθυνότητας των ατόμων, σχετικά με τις πράξεις τους (εκτός και αν αυτό είναι που αλλάζει).	✓	✓	✓
Παρακίνηση των υπαλλήλων να "δεσμευτούν" περισσότερο στην αλλαγή.	✓	✓	✓
Έλεγχος για το αν τα άτομα έχουν ίδιο στόχο και αξίες με αυτές της επιχείρησης και το αν αντιλαμβάνονται τη σύνδεση μεταξύ οράματος του οργανισμού και μετατροπής αυτού σε πράξη του.	✓	✓	✓
Περιοδική αναθεώρηση της πολιτικής της επιχείρησης.	✓	✓	
Δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις. Περιθώριο για τροποποίηση προγράμματος.	✓	✓	✓
Εντοπισμός προβλημάτων που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της αλλαγής και πρόβλεψη μεθόδων ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα επανεμφάνισής τους.		✓	✓

Πηγή: Κουμιάτη Μ., 2006. Οργανωσιακή αλλαγή και στάση των εργαζομένων. Μεταπτυχιακή εργασία. Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

3.5 Η θετική διάσταση της αντίστασης

Παραδοσιακά, η αντίσταση στην αλλαγή θεωρείται ως εμπόδιο ή κίνδυνος για την αλλαγή και η αντιμετώπισή της πρέπει να γίνεται άμεσα προκειμένου να μην υπάρξουν αρνητικές

επιπτώσεις στο πρόγραμμα αλλαγής. Ωστόσο, πολλοί υποστηρίζουν, ότι αυτή η αντίσταση ή αντίδραση των εργαζομένων έχει και θετική διάσταση.

Κατά τη δεκαετία του '60 πραγματοποιήθηκαν έρευνες που έδειξαν ότι υπάρχει χρησιμότητα και κέρδος από την αντίσταση και οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να την αντιμετωπίζουν πάντα ως κάτι αρνητικό. (Κουμιάτη, 2006)

Στην πραγματικότητα η αντίδραση έχει και αρκετά θετικά στοιχεία. Αρχικά, υπενθυμίζει στους εμπλεκόμενους ότι μια αλλαγή δεν είναι απαραίτητα καλή. Η αντιμετώπισή της με επιφυλακτικότητα και κριτικό πνεύμα είναι σκόπιμη αφού η επιτυχία της κρίνεται από την αποτελεσματικότητά της και τη διάρκεια των αποτελεσμάτων της. Η αντίσταση από τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια υλοποίησης της αλλαγής, ουσιαστικά βοηθά ώστε τα βήματα από το ένα στάδιο της αλλαγής στο επόμενο να γίνουν πιο ώριμα και πιο ομαλά. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η αστάθεια που θα προκληθεί στην επιχείρηση από πολύ τολμηρές και συνεχόμενες ή γρήγορες αλλαγές.

Επίσης, η αντίσταση δείχνει την έλλειψη παθητικών συμπεριφορών και στάσεων από τους εργαζομένους. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα θετικό στοιχείο αφού οι παθητικές στάσεις όχι μόνο δε βοηθούν στην υλοποίηση των αλλαγών, αλλά εμποδίζουν τη δημιουργικότητα και συχνά ευθύνονται για την αποτυχία ολοκλήρωσης των αλλαγών. Αντιθέτως, μια πιο ενεργητική συμπεριφορά εργαζομένων (ακόμη και αν έχει ως σκοπό να αντισταθεί στην αλλαγή), ευνοεί το διάλογο που ως γνωστόν είναι πηγή έμπνευσης και καινοτομιών.

Η αρνητική στάση του εργαζομένου απέναντι στην αλλαγή, ουσιαστικά τον παρακινεί να ενημερωθεί περισσότερο για αυτή, να υποδείξει πιθανά σφάλματα και παραλήψεις και τελικά να συμμετέχει ενεργά σε όλο το εγχείρημα της αλλαγής. Η αντίστασή του μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομίας και να αναδείξει περισσότερες εναλλακτικές ιδέες και προτάσεις που τελικά να διαφοροποιήσουν τις διαδικασίες ή ακόμη και το αντικείμενο της αλλαγής προς όφελος της επιχείρησης.

3.6 Το κόστος των αποτυχιών στις αλλαγές

Όπως είναι γνωστό, μια επιτυχημένη αλλαγή σε μια επιχείρηση ή οργανισμό έχει μεγάλη αξία και παίζει καθοριστικό ρόλο στη συνέχιση της πορείας του και την εξέλιξή του. Όμως, όσο σημαντική είναι η επιτυχία μιας επιχειρούμενης αλλαγής, άλλο τόσο σημαντική είναι και η αποτυχία αυτής είτε στο σύνολό της είτε σε κάποια από τα εγχειρήματά της. Όπως η επιτυχία μπορεί να "εκτοξεύσει στα ύψη" την επιχείρηση, έτσι και η αποτυχία μπορεί να προκαλέσει μεγάλες και συχνά αδιόρθωτες ζημιές.

Το κόστος της αποτυχίας μιας αλλαγής για την επιχείρηση, όπως και κάποιες συνέπειες που πιθανόν θα προκύψουν περιγράφονται παρακάτω:

***“ Η απώλεια θέσεων εργασίας.** Η αποτυχία ενός οργανισμού να αλλάξει και να εξελιχθεί μπορεί να τον οδηγήσει στην απαξίωσή του. Η μη χρήση των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός συνεπάγεται και την απασχόληση λιγότερων εργαζομένων σε αυτόν.*

***Η απώλεια της εμπιστοσύνης.** Οι εργαζόμενοι στηρίζονται κατά πολύ στην ηγεσία του οργανισμού. Διοίκηση που δεν καταφέρνει να φέρει σε πέρας με επιτυχία ένα πρόγραμμα αλλαγών, χάνει την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων. Το γεγονός αυτό κάνει δυσκολότερο τον προγραμματισμό των μελλοντικών αλλαγών.*

Ρήξη στη συνοχή της ομάδας. Η αποτυχία δημιουργεί δυσάρεστο περιβάλλον στον οργανισμό. Ο καταμερισμός των ευθυνών είναι μια δύσκολη και επίπονη διαδικασία, η οποία συνήθως οδηγεί την ομάδα σε διάσπαση.

Απαξίωση του οργανισμού. Οι οργανισμοί οι οποίοι δεν καταφέρνουν να αλλάξουν θεωρούνται ξεπερασμένοι από τους ωφελούμενους. Η απαξίωση ενός οργανισμού από το κοινό συνήθως σημαίνει και το τέλος της λειτουργίας του (Ζαβλανός, 2006. Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)” (Πρασάς 2016)

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να βρίσκονται σε εγρήγορση, να αναπτύσσονται και να καινοτομούν προκειμένου να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές που προκύπτουν.

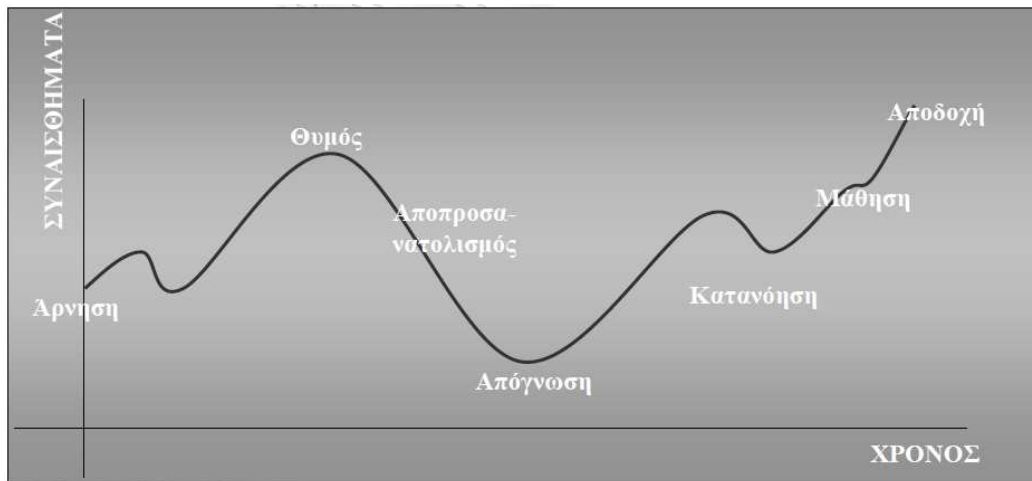
3.7 Ο ρόλος των συναισθημάτων στο οργανωσιακό περιβάλλον

Τα προηγούμενα χρόνια επικρατούσε η άποψη ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον. Η εκδήλωση συναισθημάτων από τους εργαζομένους θεωρούνταν ως σημάδι αδυναμίας και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και των σωστών αποφάσεων. Περνώντας όμως τα χρόνια τα πράγματα άλλαξαν. Πλέον, το σύγχρονο management ασχολείται πολύ με τα συναισθήματα των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο αλλά και με το πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης αφού θεωρούν ότι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της καλής λειτουργίας της επιχείρησης.

Με αφετηρία το βιβλίο του Daniel Goleman (1995) σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν δημοσιευτεί διάφορες απόψεις σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα τα τελευταία χρόνια. Οι ειδήμονες του χώρου έχουν ασχοληθεί πολύ με αυτόν τον τομέα και πλέον τον θεωρούν υψίστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Πολλά άρθρα και αναφορές ασχολούνται με αυτό το θέμα και υποστηρίζουν ότι τα θετικά συναισθήματα των εργαζομένων επηρεάζουν πολύ την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Στηρίζουν αυτή την άποψη βασιζόμενοι στο γεγονός ότι τα άτομα με θετική διάθεση έχουν την τάση να βοηθούν τους άλλους, ενδυναμώνουν τη συνεργασία και την αναζήτηση δημιουργικών λύσεων καθώς και την αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα. Αντιθέτως άτομα με αρνητικά συναισθήματα ή θυμό, δυσκολεύουν τη συνεργασία, δημιουργούν αρνητικό κλίμα, και οι αντιδράσεις τους συχνά μπορεί να αποπροσανατολίσουν τους διαπραγματευτές και να τους οδηγήσουν να απορρίψουν ιδέες ή προτάσεις που είχαν ήδη κριθεί ενδιαφέρουσες.

3.8 Η εξέλιξη των ανθρώπινων συναισθημάτων κατά την αλλαγή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ανακοίνωση μιας αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον προκαλεί ταραχή στα άτομα. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι θα ενημερωθούν για την αλλαγή, μέχρι τη στιγμή που θα την αποδεχτούν περνούν από διάφορα στάδια συναισθημάτων ή και αντιδράσεων. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει την πορεία των συναισθημάτων αυτών κατά τη διαδικασία της αλλαγής: άρνηση, θυμός, αποπροσανατολισμός, απόγνωση, κατανόηση, μάθηση, αποδοχή.



Διάγραμμα 1: Η πορεία των συναισθημάτων στη διάρκεια της αλλαγής

Πηγή: Ε. Αλεξιάδου, (2007). Διαχείριση αλλαγής και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μεταπτυχιακό, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, ο άνθρωπος αρχικά λόγω της αναστάτωσης που του προκαλείται στην ανακοίνωση της αλλαγής, αντιδρά με άρνηση. Αρνείται την ύπαρξη του γεγονότος μέχρι τη στιγμή που γίνεται έντονο και απαραίτητο και αναγκάζεται να κάνει κάτι γι αυτό.

Μετά την άρνηση ακολουθεί ο θυμός. Είναι μια πολύ έντονη και αγχωτική κατάσταση και μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση αν υφίσταται για πολύ καιρό.

Αφού ξεπεραστεί ο θυμός, εμφανίζεται ο αποπροσανατολισμός. Το άτομο αισθάνεται ότι όλα γύρω του είναι ασαφή και προσωρινά.

Μετά το αποπροσανατολισμό έπεται η απόγνωση. Σε αυτή τη φάση, το άτομο συχνά επιζητά την απομόνωση, την προσήλωση στη δουλειά αλλά για προσωπική ευχαρίστηση, και την αναζήτηση άλλων ατόμων που βιώνουν την ίδια κατάσταση ώστε να μοιραστούν τα συναισθήματά τους.

Ακολουθούν η κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή και η μάθηση για τις διαδικασίες και τους σκοπούς της αλλαγής.

Το τελευταίο στάδιο είναι η αποδοχή. Το άτομο αποδέχεται τις νέες ιδέες και τον “νέο κόσμο” που πρόκειται να δημιουργηθεί μετά την αλλαγή. Καταλαβαίνει και μαθαίνει πώς πρέπει να χειρίζεται τις καταστάσεις από εδώ και πέρα και τα πράγματα παίρνουν και πάλι ανοδική πορεία.

3.9 Συναισθηματικές ζώνες κατά την αλλαγή

Το άτομο κατά τη μετάβαση από μια υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, βιώνει μια μετάβαση συναισθημάτων από τη σταθερότητα στον πανικό. Γενικά εντοπίζονται τρεις διακριτές ζώνες συναισθημάτων που είναι χρήσιμο στο φορέα αλλαγής να τις γνωρίζει και να μπορεί να καταλαβαίνει πότε ο εργαζόμενος βιώνει το εκάστοτε σύνολο συναισθημάτων. (Αλεξιάδου, 2007)

- ❖ “Ζώνη άνεσης”. Εδώ ο εργαζόμενος είναι ευτυχισμένος και θέλει να παραμείνει έτσι. Ουσιαστικά αποτελεί μια ρουτίνα σκέψης και εργασίας στην οποία μπορεί να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα. Πιο συγκεκριμένα όταν το άτομο βρίσκεται στη ζώνη αυτή:

- Αισθάνεται τα πράγματα οικεία και σίγουρα
- Η δουλειά είναι ελέγξιμη και προβλέψιμη
- Το σύνολο των ατόμων αισθάνεται άνετα και ικανό να ανταποκριθεί σε οποιαδήποτε αποστολή
- Δεν αισθάνεται απειλή της εκτίμησης και της ταυτότητάς του
- Υπάρχει αίσθηση προσαρμοστικότητας

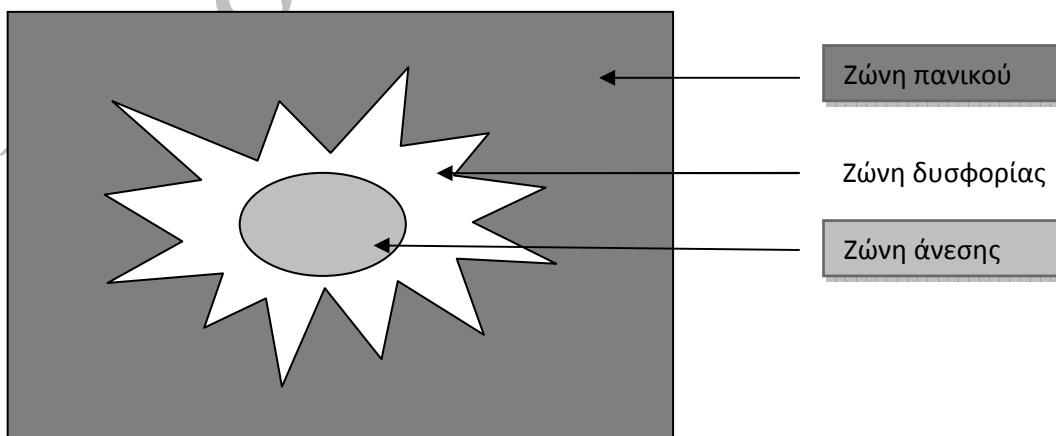
Όταν βρίσκονται σε αυτή τη ζώνη, οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να μάθουν νέα πράγματα και να αλλάξουν. (Αλεξιάδου, 2007)

- ❖ “Ζώνη πανικού”. Σε αυτό το πλαίσιο συναισθημάτων εισέρχονται οι εργαζόμενοι όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με μια αλλαγή με την οποία δε συμφωνούν. Συνήθως αισθάνονται:

- Άγχος, ανησυχία και φόβο
- Θυμό, αναστάτωση και ενόχληση
- Θλίψη, απελπισία και απάθεια
- Ενοχή και ντροπή
- Ανεπάρκεια και απογοήτευση

Όταν οι εργαζόμενοι βρεθούν σε αυτή τη συναισθηματική κατάσταση σίγουρα ούτε μαθαίνουν ούτε αλλάζουν. Το καλύτερο που μπορεί να κάνει ο φορέας της αλλαγής είναι να προσπαθήσει να τους μεταβιβάσει στην επόμενη ζώνη συναισθημάτων (“ζώνη δυσφορίας”) αφού έχουν ήδη βγει από τη “ζώνη άνεσης”. (Αλεξιάδου, 2007)

- ❖ “Ζώνη δυσφορίας”. Αυτή η ζώνη αποτελεί το ενδιάμεσο επίπεδο των δύο προηγούμενων. Τα συναισθήματα εδώ είναι μέτριας έντασης και υπάρχει η πιθανότητα να αλλάξουν οι εργαζόμενοι.



Σχήμα 7: Συναισθηματικές ζώνες κατά την αλλαγή

Πηγή: Ε. Αλεξιάδου, (2007). Διαχείριση αλλαγής και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μεταπτυχιακό, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι ο φορέας της αλλαγής πρέπει να βγάλει τους εργαζομένους από την “ζώνη άνεσης” και να τους κάνει να νιώσουν άνετα και ασφαλείς. Είναι απαραίτητο να νιώσουν ότι δεν πρέπει να ντρέπονται και να νιώθουν ένοχοι. Πρέπει να αισθανθούν την αμοιβαία υποστήριξη και τον απαραίτητο σεβασμό. Αφού δημιουργηθεί ένα τέτοιο περιβάλλον, πρέπει να αναρωτηθούν για την υπάρχουσα κατάσταση και να δουν το θέμα από μια άλλη οπτική, όπως των συναδέλφων τους και να αναλογιστούν την πορεία της καριέρας τους. Αναφορικά, κάποιοι τρόποι που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία του αισθήματος της ασφάλειας, αποτελούν:

- Δημιουργία μιας επιβλητικής και θετικής εικόνας τους πως θα μπορούσαν να είναι τα πράγματα
- Προώθηση πρόσβασης στην εκπαίδευση και σε ανώτερους ρόλους
- Προβολή της διαθεσιμότητας εκπαιδευτών, ανατροφοδοτικών διαδικασιών και ομάδων υποστήριξης
- Υλική υποδομή και υποστήριξη στις δομές έτσι ώστε να αρμόζουν στον επιδιωκόμενο στόχο

Βλέπουμε ότι η προσέγγιση του συναισθηματικού κόσμου των εργαζομένων έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας αλλαγής. Ένα από τα πιο σύγχρονα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για αυτούς τους σκοπούς είναι η “Συναισθηματική νοημοσύνη”. Η συγκεκριμένη έννοια θα αναλυθεί περισσότερο στο επόμενο κεφάλαιο. (Αλεξιάδου, 2007)

Ενότητα 4: Συναισθηματική νοημοσύνη

4.1 Ορισμοί

Η έννοια της “Συναισθηματικής Νοημοσύνης” ή του λεγόμενου **E.Q. (Emotional Quadrant)** είναι πλέον πολύ διαδεδομένη στο χώρο των επιχειρήσεων. Ο Daniel Goleman παρουσίασε πρώτος αυτή την έννοια το 1995. Το 1998 πραγματοποίησε έρευνα σε 200 παγκόσμιες επιχειρήσεις και δημοσίευσε τα αποτελέσματά της στο Harvard Business Review. Ο συγγραφέας εξηγούσε για ποιο λόγο, τα μέχρι τότε χαρακτηριστικά ηγεσίας (σκληράδα, αντοχή σε αντίξοες συνθήκες, ικανότητα προσέγγισης) δεν επαρκούσαν πια. Μεταξύ άλλων ανέφερε πως: “Αυτό που διακρίνει τους πραγματικά αποτελεσματικούς ηγέτες είναι και ο υψηλός βαθμός ΣΝ. Περιλαμβάνεται η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση (empathy), και οι κοινωνικές δεξιότητες”(Goleman, 1995). Αυτά αποτελούν τα δομικά συστατικά της συναισθηματική νοημοσύνης τα οποία μαθαίνονται και μπορούν να διδαχθούν. (Μπελεγρή, 2010)

Κάποιες απόψεις σχετικά με τον ορισμό της ΣΝ αναφέρονται παρακάτω:

Αρχικά ο Goleman στο βιβλίο του υποστηρίζει πως ΣΝ είναι “ένα σύνθετο σετ ικανοτήτων, οι οποίες επιτρέπουν την οργάνωση των συναισθημάτων του εαυτού μας και των γύρω μας, προκειμένου να τα διαχωρίσουμε και να τα ελέγξουμε αποτελεσματικά στις σχέσεις με τους υπολοίπους”. (Μπελεγρή, 2010)

Ο συγγραφέας διαχωρίζει δύο επίπεδα:

1. **Το προσωπικό επίπεδο(εαυτός-self)**. Ο Goleman αναφέρει δύο συναισθηματικές ικανότητες:
 - ✓ **Τη διαχείριση του εαυτού (self-management)**, που περιλαμβάνει τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία και την ακεραιότητα ήθους, την ευσυνειδησία, τα κίνητρα επιτυχίας και την ανάληψη πρωτοβουλιών, και
 - ✓ **Την αυτεπίγνωση (self-awareness)**, η οποία συνίσταται:
 - α) Στη συναισθηματική επίγνωση (αναγνώριση συναισθημάτων και επιπτώσεων), και
 - β) Την ακριβή αξιολόγηση εαυτού (αναγνώριση δυνατοτήτων και ορίων) και την αυτοπεποίθηση.
2. **Στο έτερο επίπεδο (άλλοι-others)** ξεχωρίζουν δύο ικανότητες:
 - ✓ **Η κοινωνική επίγνωση (social awareness)** με:
 - α) την ενσυναίσθηση (empathy), δηλαδή η ικανότητα κάποιου να αντικρίζει τα γεγονότα από την οπτική γωνία του άλλου και να βιώνει τα συναισθήματά του, (Bernet, 1996)
 - β) τον προσανατολισμό προς την παροχή υπηρεσιών (ικανοποίηση πελατών- customers satisfaction), και
 - γ) την οργανωσιακή επίγνωση, δηλαδή το να μπορεί κάποιος να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα μιας ομάδας καθώς και τις θέσεις ισχύος που υπάρχουν σε αυτή.
 - ✓ **Η διαχείριση σχέσεων (relationship management)**, που περιλαμβάνει την επιρροή, την επικοινωνία, το χειρισμό των συγκρούσεων (Polychroniou, 2005), τη χαρισματική-οραματιστική ηγεσία (κινητοποίηση των ατόμων προς ένα συγκεκριμένο όραμα) και τον φορέα αλλαγής που λειτουργεί ως

κινητήριος μοχλός χτισίματος δεσμών, ομαδικής εργασίας και συνεργασίας (Devis et al, 1998). (Μπελεγρή, 2010)

Οι Salovey and Mayer, μιλούν για “την ικανότητα που έχει το άτομο να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, να τα προσαρμόζει στη σκέψη του, να κατανοεί τα αίτια πρόκλησής τους και να ρυθμίζει τις επιπτώσεις τους τόσο στον εαυτό τους όσο και στους γύρω του” (Salovey, P. & Mayer, J.D., 1990). “Η θεμελιώδης διαφορά τους από τον Goleman είναι πως βλέπουν τη ΣΝ ως μια θεωρία νοημοσύνης ενώ ο τελευταίος την προτάσσει ως μια θεωρία απόκρισης και απόδοσης, με συνεχή δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης.” (Μπελεγρή, 2010)

Οι Boyatzis, Goleman and Rhee, κατέληξαν στον παρακάτω ορισμό για τη ΣΝ: “Συναισθηματική νοημοσύνη παρατηρείται όταν το άτομο επιδεικνύει τις ικανότητες της αυτογνωσίας, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής συναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων την κατάλληλη στιγμή, με τον κατάλληλο τρόπο και με ικανοποιητική συχνότητα έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στην αντιμετώπιση καταστάσεων” (Boyatzis et al, 2000). (Μπελεγρή, 2010)

Από τα παραπάνω μπορούμε να προσδιορίσουμε το προφίλ ενός ιδανικώς νοήμονος ανθρώπου. Ένα άνθρωπος που έχει ανεπτυγμένο το δείκτη της ΣΝ σίγουρα διαθέτει αυτογνωσία, αυτοεπίγνωση και αυτοσεβασμό. Έχει επίγνωση των ορίων και των δυνατοτήτων του. Είναι ρεαλιστής και ορθολογιστής αλλά συγχρόνως μένει πιστός στις αξίες του. Θέτει υψηλούς στόχους αλλά αποδέχεται εξίσου καλά την επιτυχία με την αποτυχία. Αποφεύγει να υποκύπτει σε φευγαλέες κρίσεις και διδάσκεται από τα λάθη του. Ενδιαφέρεται για την άποψη και την οπτική γωνία των άλλων και συνάμα λειτουργεί ως πομπός και δέκτης συναισθημάτων για να οξύνει τη διαίσθηση και να “διαβάζει πίσω από τις γραμμές” (to read between the lines). Όπως προκύπτει από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, είναι ανοιχτός στο διάλογο αλλά και στην κριτική. Τέλος, όπως αναφέρει και ο Goleman, λειτουργεί ως “καταλύτης αλλαγής και συσπείρωσης του μικρο-περιβάλλοντος του προς την επίτευξη κοινού οράματος και στόχου. (Goleman, 2000)”. (Μπελεγρή, 2010)

4.2 Η διαφοροποίηση διανοητικής (Intelligence Quotient-IQ) και συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional Quotient-EQ).

Για πολλά χρόνια η νοημοσύνη σχετιζόταν με τον παραδοσιακό ορισμό της ευφυΐας και με μετριόταν με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Επικρατούσε η άποψη ότι ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Αυτή η θεωρία όμως, με το πέρασμα των χρόνων άρχισε να παρουσιάζει ελλείψεις και να μην ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Πλέον είναι αποδεκτό ότι πέραν της ευφυΐας υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπική αλλά και επαγγελματική ζωή των ατόμων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τη συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων. Η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) έχουν κάποιες βασικές διαφορές οι οποίες αναφέρονται παρακάτω:

- Η διανοητική νοημοσύνη είναι κάτι προκαθορισμένο που εξελίσσεται μέχρι κάποια ηλικία και σταματά, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτύσσεται σε οποιαδήποτε ηλικία.
- Το IQ ελέγχει τη λογική, ενώ το EQ τα συναισθήματα απέναντι στους άλλους αλλά και προς τον ίδιο μας τον εαυτό.

- Το IQ επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις με τους άλλους, ενώ το EQ έχει μεγάλη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Το IQ είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας, ενώ το EQ είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης. (Κυριαζόπουλος Π.-Σαμαντά Ε.,2014)



Εικόνα 3: IQ-EQ iceberg

Πηγή: <http://www.ihhp.com/p10448/Can-EQ-make-you-more-money-than-IQ>

Ο Goleman (2000) προχώρησε λίγο παραπάνω και διαχώρισε κάποιους τύπους ανθρώπων συσχετίζοντας το EQ με το IQ (Male and Female).

High EQ and IQ Male:

Ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και ενδιαφερόντων, διανοούμενος, με αυτοπεποίθηση, φιλόδοξος. Δεν εξωτερικεύει εύκολα τον ψυχικό του κόσμο και είναι γενικά επικριτικός. (Στοιχεία IQ)

Εξωστρεφής χαρακτήρας, κοινωνικός, θα λέγαμε ότι νοιάζεται περισσότερο για το σήμερα. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, είναι φιλότιμος και εργατικός. Έχει καλή κοινωνική ζωή και μπορεί και κάνει εύκολα γνωριμίες. (Στοιχεία EQ)

High EQ and IQ Female:

Διαθέτει ευφράδεια, αυτοπεποίθηση, και πολλές ικανότητες. Ξεχωρίζει για την καλαισθησία. Είναι αγχώδης και συχνά συγκρατεί το θυμό της σε ανοικτό περιβάλλον (Στοιχεία IQ)

Εκφράζει αυτό που νοιώθει δίχως φόβο αλλά με πολύ πάθος, “αφιλτράριστα”. Είναι σθεναρή και δυναμική. Γνωρίζει εύκολα νέους ανθρώπους, ενώ δεν αισθάνεται εύκολα ενοχές. Λειτουργεί πολύ καλά υπό πίεση. (Στοιχεία EQ) (Μπελεγής, 2010)

4.3 Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης

Σύμφωνα με τον Goleman (2000), η ΣΝ αποτελείται από 5 δομικές διαστάσεις:

1. Εσωτερικές ατομικές διεργασίες (επίπεδο “εαυτός”)

Καθορίζουν πώς το άτομο χειρίζεται τα θέματα του εαυτού του. Αυτό το επίπεδο χωρίζεται σε τρεις επιμέρους διαστάσεις:

α) Αυτοεπίγνωση (self awareness). Η αυτοεπίγνωση, ουσιαστικά είναι ικανότητα να γνωρίζει ο καθένας τα “εσωτερικά” του μέτρα. Μας επιτρέπει να γνωρίζουμε τι νιώθουμε κάθε στιγμή, ποιες είναι οι σκέψεις, οι δυνάμεις και αδυναμίες μας, οι ευκαιρίες, οι απειλές και οι ανάγκες μας (Goleman,2000). Σε όρους management, θα μπορούμε να πούμε ότι μιλάμε για μια SWOT Analysis του εαυτού μας.

Η αυτοεπίγνωση με τη σειρά της περιλαμβάνει τις εξής δεξιότητες:

- ✓ **Την επίγνωση των συναισθημάτων μας**, δηλαδή να μπορεί κάποιος να αναγνωρίζει τα συναισθήματα και τις επιπτώσεις τους. Όποιος διαθέτει αυτή τη δεξιότητα, ξέρει τι νιώθει, γιατί νιώθει αυτό που νιώθει, και μπορεί και λειτουργεί αναλόγως.
- ✓ **Την ακριβή αυτό-αξιολόγηση**, το να έχει δηλαδή κανείς, ισχυρή αίσθηση της αξίας και των ικανοτήτων του. Όσοι έχουν αυτοί την ικανότητα, πλαισιώνουν τον εαυτό τους με ένα πλέγμα σιγουριάς. Είναι αποφασιστικοί και ικανοί να λάβουν σοβαρές αποφάσεις, παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις (Goleman,2000).

β) Αυτορρύθμιση (self management). Είναι η ικανότητα να ελέγχει κανείς τα συναισθήματά του και γενικά την εσωτερική του κατάσταση. Βασίζεται στην αυτοεπίγνωση και περιλαμβάνει:

- ✓ **Τον αυτοέλεγχο**, το να μπορεί κανείς να διατηρεί υπό έλεγχο τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις του. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από αυτό έλεγχο, παραμένουν ψύχραιμα, έχουν θετική στάση και διατηρούν αταραξία ακόμα και στα δύσκολα, σκέπτονται με διαύγεια πνεύματος, και μένουν εστιασμένοι στο αντικείμενό τους υπό συνθήκες πίεσης.
- ✓ **Την αξιοπιστία και την ευσυνειδησία**, δηλαδή το να είναι κάποιος ακέραιος και να διαχειρίζεται με υπεύθυνο τρόπο τον εαυτό του. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα έχουν ηθική συμπεριφορά και δεν υπάρχει τίποτα μεμπτό. Είναι έτοιμοι να παραδεχτούν λάθη και παραλήψεις, και έρχονται σε σύγκρουση με τους υπολοίπους για επιβλαβείς πράξεις. Όσοι πάλι διαθέτουν ευσυνειδησία, εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις και τηρούν τις υποσχέσεις τους. Θεωρούν τον εαυτό τους υπεύθυνο για την εκπλήρωση των στόχων τους και δουλεύουν με πολύ οργάνωση.
- ✓ **Την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα**, δηλαδή να μπορεί κανείς να δέχεται τις αλλαγές, και να είναι ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες και προσεγγίσεις. Τα άτομα με την ικανότητα της καινοτομίας, δέχονται νέες λύσεις σε προβλήματα, παράγουν ιδέες και είναι έτοιμοι να καινοτομήσουν (Goleman, 2000). Τα άτομα με προσαρμοστικότητα, χειρίζονται ήρεμα πολλαπλές απαιτήσεις, διακρίνονται από ευελιξία στον τρόπο προσέγγισης των γεγονότων, και μπορούν να προσαρμόζουν τις αντιδράσεις και την τακτική τους ανάλογα με το τι συμβαίνει.

γ) Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation). Το άτομο έχει τη συναισθηματική τάση να προσπαθεί με επιμονή και διάρκεια για τους στόχους του. Εδώ συμπεριλαμβάνονται οι εξής δεξιότητες:

- ✓ **Η τάση προς επίτευξη**, δηλαδή η τάση βελτίωσης ή ανταπόκρισης σε δεδομένα υπεροχής. Τα άτομα που διαθέτουν αυτή την ικανότητα, θέτουν προκλητικούς στόχους, ρισκάρουν, και μαθαίνουν πώς να βελτιώνουν την επίδοσή τους.
- ✓ **Η δέσμευση**, δηλαδή η ευθυγράμμιση με τους στόχους μιας ομάδας. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή, έχουν αίσθηση σκοπού σχετικά με την ευρύτερη αποστολή και αναζητούν ευκαιρίες για να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας.
- ✓ **Η πρωτοβουλία**, δηλαδή να είναι κανείς σε ετοιμότητα προκειμένου να εκμεταλλευτεί άμεσα οποιαδήποτε ευκαιρία.
- ✓ **Η αισιοδοξία**, δηλαδή το να επιμένει κάποιος για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει, και να κινητοποιείται περισσότερο από τις πιθανότητες επιτυχίας παρά από αυτές της αποτυχίας (Goleman, 2000).

2. Κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο “άλλοι”)

Καθορίζουν κατά πόσο το άτομο χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις του με τους άλλους.

Σε αυτό το επίπεδο, ο Goleman αναφέρεται σε δύο διαστάσεις:

α) Ενσυναίσθηση (empathy). Όταν κάποιος αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, μπορεί να προβλέψει τις κινήσεις των άλλων. Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει και τις ακόλουθες δεξιότητες:

- ✓ **Κατανόηση των άλλων**, το να νοιώθει δηλαδή κάποιος τα συναισθήματα και την άποψη των άλλων και να επιδεικνύει ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.
- ✓ **Ανάπτυξη των άλλων**, το να νοιώθει δηλαδή κάποιος τις ανάγκες των άλλων και να βοηθά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.
- ✓ **Προσανατολισμός προς την παροχή υπηρεσιών**, δηλαδή η πρόβλεψη και η αναγνώριση στις ανάγκες των πελατών. Όσοι έχουν αυτή την ικανότητα, καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών και προσφέρουν την αντίστοιχη βοήθεια (customer service).
- ✓ **Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας**, το να δίνει κανείς ευκαιρίες σε διάφορους τύπους ανθρώπων. Γενικά η διαφορετικότητα θεωρείται ως ευκαιρία.
- ✓ **Σωστή πολιτική αντίληψη**, το να διαβάζει κανείς το κοινωνικό και πολιτικό δυναμικό (politically correct). Όποιος διαθέτει αυτή την ικανότητα, ερμηνεύει ακριβώς τις βασικές σχέσεις εξουσίας, εντοπίζει τα σημαίνοντα κοινωνικά δίκτυα (social networks), και μπορεί να προσεγγίζει με ακρίβεια την πραγματικότητα του οργανισμού ή τη φαινομενική πραγματικότητα (Goleman, 2000).

β) Κοινωνικές δεξιότητες (social skills). Το να μπορεί κάποιος να επικοινωνεί με τα άτομα του περιβάλλοντός του, να μην επιτρέπει τα αρνητικά συναισθήματα των γύρω να εμποδίσουν τη συνεργασία, και γενικά να τους δημιουργεί τις αντιδράσεις που θέλει. Εδώ περιλαμβάνονται:

- ✓ **Η επιρροή**, το να χρησιμοποιεί κάποιος αποτελεσματικές μεθόδους πειθούς. Όποιοι διαθέτουν αυτή την ικανότητα, μπορούν να κερδίζουν τους άλλους. Χρησιμοποιούν σύνθετες στρατηγικές όπως την έμμεση επιρροή, για να κερδίσουν τη συναίνεση και την υποστήριξη των άλλων.

- ✓ **Η επικοινωνία**, δηλαδή το να είναι κάποιος ανοιχτός στην ακρόαση και να στέλνει πειστικά μηνύματα. Τα άτομα που διαθέτουν αυτή την ικανότητα, ασχολούνται με τα διάφορα θέματα με ευθύ και άμεσο τρόπο, και διαθέτουν την ικανότητα της καλής ακρόασης (great listeners).
- ✓ **Ο χειρισμός των συγκρούσεων**, η ικανότητα δηλαδή να μπορεί κάποιος να διαπραγματεύεται και να προτείνει λύσεις σε περίπτωση διαφωνιών. Αυτά τα άτομα εντοπίζουν την πιθανότητα συγκρούσεων και φροντίζουν για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών (διοίκηση συγκρούσεων).
- ✓ **Η ηγεσία**, το να εμπνέονται και να καθοδηγούνται τα άτομα. Οι ηγέτες εκφράζουν τους άλλους και τους εμπνέουν ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή.
- ✓ **Η καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή**, το να μπορεί κανείς να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή. Τα άτομα με την ικανότητα αυτή αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και απομακρύνουν τα εμπόδια (Goleman, 2000).

Οι διαστάσεις αυτές της ΣΝ δεν αποτελούν κάποια κληρονομική προδιάθεση αλλά είναι επίκτητες ικανότητες που κάθε ψυχικά υγιής άνθρωπος μπορεί να αναπτύξει. (Μπελεγής, 2010)

Πίνακας 5: Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 2000)

Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης	Ορισμός	Ικανότητες
Αυτοεπίγνωση (self awareness)	Το να αναγνωρίζει κάποιος την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα εσωτερικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Επίγνωση των συναισθημάτων ➤ Ακριβής αυτοαξιολόγηση ➤ Αυτοπεποίθηση
Αυτορρύθμιση (self-management)	Το να μπορεί κάποιος να διαχειρίζεται τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αυτοέλεγχος ➤ Αξιοπιστία ➤ Ευσυνειδησία ➤ Προσαρμοστικότητα ➤ Καινοτομία
Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation)	Συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων ή τη διευκόλυνουν.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Τάση συμπεριφοράς ➤ Δέσμευση ➤ Πρωτοβουλία ➤ Αισιοδοξία
Ενσυναίσθηση (empathy)	Επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Κατανόηση των άλλων ➤ Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών ➤ Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων ➤ Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας

		➤ Πολιτική αντίληψη
Κοινωνικές δεξιότητες (social skills)	Ικανότητα να προκαλεί κάποιος στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Επιρροή ➤ Επικοινωνία ➤ Ηγεσία ➤ Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή ➤ Χειρισμός διαφωνιών ➤ Καλλιέργεια δεσμών ➤ Σύμπραξη και συνεργασία ➤ Ομαδικές ικανότητες

Πηγή: Μπελεγής Κ., (2010). Συναισθηματική νοημοσύνη, μετασχηματιστική ηγεσία και διοίκηση αλλαγών στο πλαίσιο της οργάνωσης. Διπλωματική εργασία. Πάτρα, Πανεπιστήμιο Πατρών.

4.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και περιβάλλον εργασίας

Όπως είναι γνωστό, η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι συγκεκριμένη και δε μπορεί να μπει σε καλούπια ούτε να ιεραρχηθεί. Παλαιότερα, επικρατούσε η άποψη ότι η έκφραση συναισθημάτων στο περιβάλλον εργασίας είναι ένδειξη αδυναμίας και πρέπει να αποφεύγεται. Τις τελευταίες δεκαετίες, και ειδικά μετά την έκδοση του βιβλίου του Daniel Goleman (1995) σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν και όλο και περισσότεροι ερευνητές και ακαδημαϊκοί άρχισαν να ασχολούνται με τη ΣΝ.

Οι εργαζόμενοι καθημερινά έρχονται αντιμέτωποι με διάφορα γεγονότα στην εργασία τους τα οποία αναπόφευκτα τους γενούν κάποια συναισθήματα. Αυτά τα συναισθήματα επηρεάζουν τη στάση τους και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας.

Ένα χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς το οποίο παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στους εργασιακούς χώρους και ειδικά σε αυτούς που ασχολούνται με τις υπηρεσίες, είναι το πόσο καλοί μπορούν να είναι οι εργαζόμενοι με τους πελάτες. Οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων έχουν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση. Αυτός είναι ο κύριος λόγος που στις αξιολογήσεις για την πρόσληψη προσωπικού, προσμετράτε θετικά ένα άτομο που μπορεί να είναι καλό απέναντι στους πελάτες. Φυσικά αυτό σχετίζεται όχι μόνο με το χαρακτήρα του υπαλλήλου αλλά και με την εκπαίδευσή του.

Είναι γεγονός ότι η συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσει την κατάσταση ενός άλλου ατόμου (συναισθηματική μετάδοση). Αυτό λοιπόν μπορεί να συμβεί και μεταξύ εργαζομένου και πελάτη. Αυτό το φαινόμενο έχει σημαντικά αποτελέσματα στο οργανωτικό πλαίσιο αναφορικά με τη δυναμική των ομάδων. Η θετική ή η αρνητική διάθεση ενός μέλους μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τα υπόλοιπα μέλη (Ashkanasy, 2002).

Η έκφραση των συναισθημάτων των ατόμων είναι πολύ σημαντική. Όταν τα άτομα βιώνουν αρνητικά συναισθήματα στο περιβάλλον εργασίας τους και δε βρίσκουν κάποια διέξοδο ώστε να τα εκφράσουν, αλλά συνεχώς τα καταστέλλουν και εκφράζουν μόνο τα θετικά τους

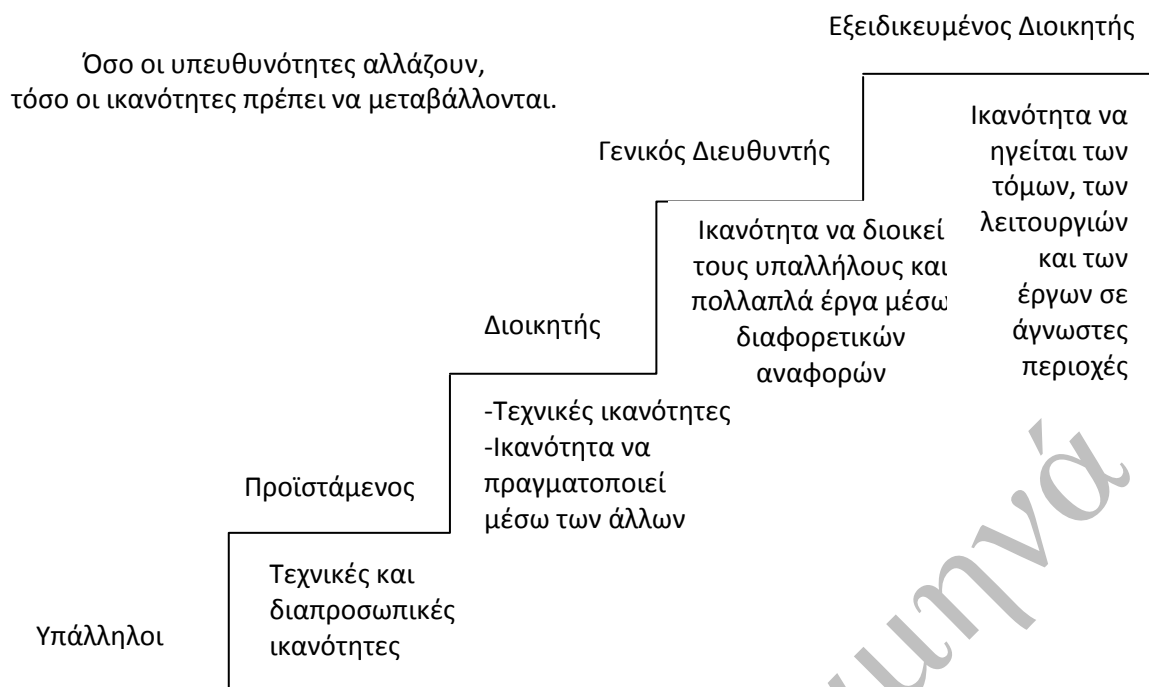
συναισθήματα, μπορεί να οδηγηθούν σε άσχημα αποτελέσματα όπως το σύνδρομο της συναισθηματικής εξάντλησης ή της επαγγελματικής εξουθένωσης (Grandey, 2000). Επιπλέον, η εμπόδιση έκφρασης των συναισθημάτων, μπορεί να οδηγήσει σε διάφορες συναισθηματικές παθήσεις όπως υπέρταση, υπνηλία και κούραση. Συνεπώς κρίνεται απαραίτητη η έκφραση των συναισθημάτων για τη διατήρηση της υγείας του ατόμου αλλά και τη διασφάλιση της επαγγελματικής του συνέχειας.

Τελειώνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο ρόλος του συναισθήματος και κυρίως της ΣΝ είναι πολύ σημαντικός για τις επιχειρήσεις και ολόένα και περισσότεροι ερευνητές ασχολούνται με αυτό. (Μπελεγρης, 2010)

4.5 Συναισθηματικά Νοήμονες Συμπεριφορές του φορέα αλλαγής

Σύμφωνα με το Ryback (1998) στο βιβλίο του “Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is more than IQ”, ένας ηγέτης που είναι συναισθηματικά νοήμων, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές που τον ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους, λιγότερο συναισθηματικά νοήμονες, συναδέλφους του. Οι συμπεριφορές αυτές χαρακτηρίζονται ως “υψηλού βαθμού Συναισθηματικής Νοημοσύνης” και αναφέρονται παρακάτω:

1. Η στάση του απέναντι στους υφισταμένους του δεν είναι ποτέ επικριτική. Ασκεί πάντα κριτική με εποικοδομητικά σχόλια. Έτσι ο υφιστάμενος αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του, και βρίσκει διόδους βελτίωσης.
2. Δείχνει κατανόηση για τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των άλλων και χρησιμοποιεί δικές του εμπειρίες προκειμένου να τους βοηθήσει να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
3. Είναι ειλικρινής, αυθεντικός, ευθύς, και θέτει ξεκάθαρους στόχους.
4. Είναι πάντα ανοιχτός στην κριτική και έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια, αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του, και παίρνει αποφάσεις, αφού πρώτα έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να επικεντρώνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).
6. Η προσωπική επικοινωνία έχει μεγάλη σημασία για αυτόν. Μοιράζεται τα συναισθήματά του αλλά προσέχει πού και πότε το κάνει. Έτσι δημιουργεί μια αίσθηση ομαδικής αυτότητας και κερδίζει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας, αποδεικνύοντας ότι είναι σίγουρος για τον εαυτό του.
7. Είναι υποστηρικτικός, και κάνει τους άλλους να αισθάνονται ότι είναι πολύτιμοι και συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.
8. Είναι αποφασιστικός και μπορεί να επιλύει συγκρούσεις άμεσα, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Θεωρεί ότι δεν πρέπει να αποδείξει τίποτα και σε κανέναν. Η μόνη ευθύνη που έχει είναι απέναντι στον εαυτό του, τους υφισταμένους του, και την επιχείρησή του.
10. Έχει αυτοπεποίθηση και για αυτό αφήνει χώρο στους γύρω του για να εξελιχθούν. Τους ενθαρρύνει να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους. Θεωρεί ότι έτσι αξιοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους. (Αλεξιάδου, 2007)



Σχήμα 8: Ιεραρχία ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων

Πηγή: Ε. Αλεξιάδου, (2007). Διαχείριση αλλαγής και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μεταπτυχιακό, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.6 Εκμάθηση και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Όπως είναι λογικό, δε διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, όμως έχουν όλοι την ανάγκη να εξελιχθούν και να προχωρήσουν στον επαγγελματικό χώρο. Είχε αναφερθεί και πρωτύτερα ότι η διανοητική νοημοσύνη (IQ) βελτιώνεται τα πρώτα χρόνια της ζωής του ατόμου και είναι δύσκολο να συνεχίσει μετέπειτα, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) του ατόμου μπορεί να βελτιώνεται εφ' όρου ζωής. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να εξελίσσονται συνεχώς και να καταφέρουν να κατακτήσουν ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο θα ωφελήσει τόσο τους ίδιους όσο και τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, για να πετύχουν αυτά τα ικανοποιητικά ποσοστά, χρησιμοποιούν κάποιες συγκεκριμένες τεχνικές προκειμένου να εξελίσουν τη ΣΝ των εργαζομένων τους. Κάποιες τεχνικές ή οδηγίες οι οποίες χρησιμοποιούνται αναφέρονται παρακάτω (Μαρκάτη Μ., Παπαγιάννη Ι., 2015):

Αξιολόγηση εργασίας: Η εκπαίδευση που λαμβάνει το κάθε άτομο πρέπει να είναι ανάλογη των ικανοτήτων του. Η εκπαίδευση σε άλλες ικανότητες δε θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η σωστή αξιολόγηση των αναγκών εκπαίδευσης του εργαζομένου θα αναδείξει και ποιος είναι ο σωστός τρόπος για να γίνει η εκπαίδευση.

Αξιολόγηση του ατόμου: Αξιολογώντας τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του ατόμου, ανακαλύπτουμε ποια στοιχεία του χρειάζονται βελτίωση. Δεν έχει κανένα νόημα να προσπαθούμε να βελτιώσουμε τομείς του ατόμου που κατέχει ήδη.

Σωστός χειρισμός της ενημέρωσης σχετικά με την αξιολόγηση: Η ενημέρωση για τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του ατόμου που πάσχουν και χρειάζονται εκπαίδευση χρήζει ιδιαίτερης προσοχής αφού το άτομο συνήθως είναι συναισθηματικά φορτισμένο σχετικά με αυτή την κατάσταση. Ένας λανθασμένος χειρισμός μπορεί να προκαλέσει προβλήματα, ενώ ένας σωστός μπορεί να δώσει κίνητρα.

Αξιολόγηση ετοιμότητας: Η εκπαίδευση πρέπει γίνεται όταν τα άτομα είναι έτοιμα να τη δεχτούν. Σε αντίθετη περίπτωση δε θα είχε νόημα. Αν κρίνουμε ότι κάποιο άτομο δεν είναι έτοιμο για εκπαίδευση τότε θα πρέπει πρώτα να το προετοιμάσουμε, και έπειτα να το εκπαιδεύσουμε.

Δημιουργία κινήτρων: Η εκπαίδευση έχει νόημα μόνο όταν το άτομο συνειδητοποιήσει ότι οι δεξιότητες είναι σημαντικές για τη δουλειά του και λειτουργούν ως κίνητρο για να ικανοποιήσει τους στόχους του. Τότε ο εκπαιδευτής μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο να κατανοήσει ποια είναι τα οφέλη που πρέπει να προσδοκεί.

Αυτοδιοίκηση της αλλαγής: Το πρόγραμμα μάθησης για να έχει καλύτερο αποτέλεσμα, θα πρέπει να προσαρμόζεται στις συνθήκες της επιχείρησης, στο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, καθώς και στις ανάγκες τους αλλά και τα κίνητρα που τους δίνονται. Ο εργαζόμενος πρέπει να επιλέγει το στόχο, και ο εκπαιδευτής να βοηθάει στην υλοποίηση του προγράμματος.

Εστίαση σε σαφείς, εφικτούς στόχους: Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για το τι είναι κάθε ικανότητα, να γίνεται η ανάλυσή της και να προσδιορίζεται ο τρόπος βελτίωσής της.

Πρόληψη της υποτροπής: Η υποτροπή, το να γυρίσει δηλαδή το άτομο πίσω στις παλιές του συνήθειες, είναι κάτι που πρέπει να το αναμένουν οι εκπαιδευτές. Για αυτό, ο εκπαιδευτής πρέπει να φροντίζει ώστε το άτομο να δει τα λάθη του παρελθόντος σαν μαθήματα τα οποία δε θα επαναλάβει.

Παροχή ανατροφοδότησης: Η ανατροφοδότηση ευνοεί την αλλαγή. Η παρουσία της βοηθά στην επίτευξη των στόχων, ενώ η έλλειψή της μπορεί να δυσκολέψει την εκπαίδευση.

Ενθάρρυνση της εξάσκησης: Η εξάσκηση και ενσωμάτωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της προόδου του μαθησιακού προγράμματος και της αλλαγής.

Προσφορά προτύπων: Οι εργαζόμενοι συχνά εμπνέονται από άτομα τα οποία έχουν ήδη δημιουργήσει επιτεύγματα, διαθέτουν κύρος και έχουν κατακτήσει την αλλαγή. Η υιοθέτηση ικανοτήτων από τους προϊσταμένους προκαλεί το θαυμασμό των υφισταμένων.

Ενίσχυση της αλλαγής: Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται περήφανοι για την προσπάθεια που κάνουν για την αλλαγή. Αυτό πρέπει να γίνει μέσα από το πρόγραμμα μάθησης. Η επιχείρηση μπορεί να δείξει την εκτίμησή της προς τους εργαζομένους με επαίνους, αύξηση ή προαγωγή.

Αξιολόγηση: Η αξιολόγηση του προγράμματος έχει σκοπό να διερευνηθεί αν τα αποτελέσματα θα έχουν διάρκεια στο χρόνο. Η διόρθωση λαθών θα λειτουργήσει

ευεργετικά, και τα προγράμματα τα οποία δεν είχαν ουσία, δε θα πρέπει να επαναληφθούν. (Μαρκάτη Μ., Παπαγιάννη Ι., 2015)

4.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακό κλίμα

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως μια αλυσίδα ανθρώπων και σχέσεων. Ο πρώτος και ίσως σημαντικότερος κρίκος αυτής της αλυσίδας είναι ο διευθυντής. Αυτός είναι υπεύθυνος να δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ευχαριστημένοι και αποδοτικοί. Οι άνθρωποι γενικά συνεργάζονται καλύτερα με διευθυντές που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα με υψηλή ΣΝ μπορούν αποτελεσματικότερα να διαχειριστούν τα συναισθήματα των άλλων και να αντιμετωπίσουν ευκολότερα το άγχος και το στρες καθώς και τα συναισθήματα που προκύπτουν από τέτοιες καταστάσεις (θυμός, πανικός, νευρικότητα κλπ).

Πολλές έρευνες αναφέρουν ότι η διάθεση των ατόμων επηρεάζεται σημαντικά από το εργασιακό κλίμα. Τα γεγονότα που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι αντικοινωνικές συμπεριφορές δημιουργούν συγκρούσεις και οδηγούν σε χαμηλή απόδοση, εχθρικότητα, παράπονα και συχνά σε απώλεια φήμης της επιχείρησης. Αντίθετα, ένα καλό εργασιακό κλίμα δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα, διάθεση για εργασία και ενισχύει την απόδοση και τη συνεργασία.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η συμπεριφορά του διευθυντή επηρεάζει κατά πολύ τους εργαζόμενους και συνεπώς τη λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης. Ένας διευθυντής με άγχος και εκνευρισμό προκαλεί δυσαρέσκεια και στρες. Αντίθετα ένας διευθυντής αισιόδοξος, επικοινωνιακός και ευχάριστος μεταδίδει θετική ενέργεια και με την ικανότητα της επιρροής κατευθύνει τις συμπεριφορές και επιφέρει αλλαγές προς όφελος του οργανισμού.

Αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος ο οποίος πραγματικά νοιάζεται για τους άλλους, και είναι κοντά τους. Έτσι κερδίζει την εμπιστοσύνη της ομάδας και μπορεί να επηρεάζει τα άτομα ώστε να δέχονται και να ακολουθούν τις καινοτομίες και τις αλλαγές που προτείνει.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικό προσόν τόσο για το διευθυντή όσο και για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά για να μπορεί να δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, και να ξεπερνά όλα τα εμπόδια. (Σαββάκη, 2017)

4.8 Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας

Η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με ειδικές συμπεριφορές που προέρχονται από ανθρώπους με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, κάποιος με υψηλό επίπεδο ΣΝ, έχει αυξημένη απόδοση σε τομείς και θέματα όπως:

- ❖ **Συμμετοχική διοίκηση:** Ουσιαστικά αποτελεί μια ικανότητα δημιουργία σχέσεων. Έχει μεγάλη σημασία για τη σημερινή διοίκηση επιχειρήσεων αφού πλέον δίνεται μεγάλο βάρος στην αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση μέσα και ανάμεσα στις ομάδες. Η συμμετοχική διοίκηση αντανακλά την ικανότητα των ηγετών αφενός να ακούν τους υπαλλήλους και αφετέρου να κερδίζουν τη δεκτικότητά τους πριν ακόμη εφαρμοστεί το πρόγραμμα αλλαγής.

- ❖ Διευκόλυνση των ατόμων: Ο διευθυντής μπορεί να διευκολύνει συμπεριφορικά τους υπαλλήλους, να τους ανακουφίζει και να τους ηρεμεί στη νέα πραγματικότητα, ελέγχοντας τις δικές του αντιδράσεις και τα συναισθήματά του. Αυτό έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση αφού οι υπάλληλοι προσαρμόζονται στη δική του πραγματικότητα.
- ❖ Αυτογνωσία: Ένα άτομο με αυτογνωσία, έχει επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του και μπορεί να ελέγχει το άγχος του. Οι υπάλληλοι θα βγάλουν συμπεράσματα για το επίπεδο αυτογνωσίας του διοικητή από τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται τις δυσκολίες και τις προκλήσεις. Αν πανικοβάλλεται και δεν εκμεταλλεύεται τις προκλήσεις, τότε οι υπάλληλοι δε θα τον θεωρήσουν ποτέ πραγματικό ηγέτη.
- ❖ Ισορροπία μεταξύ προσωπικού και εργασιακού χρόνου: Πρόκειται για το διαχωρισμό που κάνει ο διοικητής μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, και τις προτεραιότητες που δίνει ώστε να μην μειονεκτεί καμιά μεριά. Τα υψηλά επίπεδα αυτού του χαρακτηριστικού δηλώνουν κοινωνική υπευθυνότητα και έλεγχο των καταστάσεων. Όταν ένας υπάλληλος δώσει την εντύπωση στους ανωτέρους του ότι είναι ισορροπημένος, ουσιαστικά σημαίνει ότι μπορεί να προσφέρει στην ομάδα, να αντιληφθεί τα συναισθήματά του και να ελέγξει τις αντιδράσεις του.
- ❖ Ευθύτητα: Σε μια διαδικασία αλλαγής, είναι απαραίτητο ο υπάλληλος να παραμένει προσγειωμένος και ήρεμος, και να επανορθώνει μετά από κάθε λάθος. Μια τέτοια συμπεριφορά δείχνει υψηλά επίπεδα ΣΝ, υπευθυνότητα, ικανοποίηση και σιγουριά τόσο στον επαγγελματικό όσο και στον προσωπικό τομέα, και αισιοδοξία έναντι του φόβου και της απαισιοδοξίας.
- ❖ Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων: Όταν ένα άτομο μπορεί να δημιουργεί, να διατηρεί και να ενισχύει τις σχέσεις στον επαγγελματικό χώρο, σημαίνει ότι ελέγχει το άγχος και τις αναπάντεχες εκπλήξεις. Αυτή η ικανότητα έχει ακόμη μεγαλύτερη σημασία όταν πρόκειται για τις σχέσεις μεταξύ διοικητών και υπαλλήλων αφού οι μεν διαμορφώνουν το πλάνο της αλλαγής και οι δε το εφαρμόζουν. Αν δεν υπάρχει ικανότητα και από τις δυο πλευρές να διαχειρίζονται τις εντάσεις και το άγχος, τότε η διατήρηση των σχέσεων αποτελεί δύσκολη υπόθεση.
- ❖ Δράση μέχρι εξαντλήσεως δυνατοτήτων και ευκαιριών: Το στέλεχος εκείνο το οποίο εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες δράσης, έχει υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και χαρακτηρίζεται από αυτογνωσία και αυτοεξάρτηση. Όσον αφορά την επίγνωση της κατάστασης, γνωρίζει πολύ την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και την κατάσταση στην οποία μπορεί να φτάσει. Σε επίπεδο αλληλεξάρτησης ατόμων, η εξάντληση των ευκαιριών προϋποθέτει επίσης υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, αφού πρέπει κάποιος να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των άλλων υπερβαίνοντας αυτά που θέλει, και να προβάλλει πάντα την ύπαρξη μιας αισιόδοξης και θετικής έκβασης του αποτελέσματος.
- ❖ Αποφασιστικότητα: Η αποφασιστικότητα σχετίζεται με την άμεση και γρήγορη δράση έναντι της αργής και έμμεσης των υπολοίπων. Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από αποφασιστικότητα είναι αυτοκινητοποιούμενοι και αυτοελεγχόμενοι και δε χρειάζεται να τους αναγκάσει κανείς και τίποτα προκειμένου να προβούν σε κάποια αλλαγή.
- ❖ Επίλυση προβλημάτων των υπαλλήλων: Η ορθή αντιμετώπιση εργασιακών θεμάτων, απαιτεί υψηλά επίπεδα ηγετικής συμπεριφοράς. Ανεξάρτητα από το είδος των προβλημάτων, ο αποτελεσματικός χειρισμός τους προϋποθέτει ο διοικητής να αντλήσει τρόπους χειρισμού των καταστάσεων από το χαρακτηριστικό

του της συναισθηματικής νοημοσύνης που τον καθιστά ικανό να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ενέργειες των άλλων και να προσαρμόζει τις ενέργειές του σύμφωνα με αυτά.

- ❖ **Διοίκηση αλλαγής:** Η διοίκηση αλλαγής αποτελεί την τελευταία αλλά και πιο σημαντική εφαρμογή της αποτελεσματικότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που εφαρμόζονται για να δημιουργηθούν και να διαχειριστούν τα κίνητρα της αλλαγής. Η αρχή αυτή του ηγετικού στυλ αντιστοιχίζεται με την ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί και να διατηρεί διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες θα βοηθήσουν να κερδίσει την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των υφισταμένων, κάτι το οποίο είναι βασικό στοιχείο της διαδικασίας εφαρμογής του προγράμματος αλλαγής. (Αλεξιάδου, 2007)

4.9 Η συναισθηματική νοημοσύνη ως εργαλείο διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα

Τα προγράμματα αλλαγής συχνά αποτυγχάνουν. Ένας από τους πιο συνήθεις λόγους είναι η αμέλεια της ανθρώπινης διάστασης της αλλαγής. Αυτή η αμέλεια συνήθως επικεντρώνεται γύρω από την έλλειψη της γνώσης των συναισθημάτων και τους εσωτερικού κόσμου των άλλων, αλλά και από την έλλειψη της γνώσης ή της συνειδητοποίησης των δικών μας συναισθημάτων και του δικού μας προσωπικού κόσμου.

4.9.1 Γνώση συναισθημάτων και εσωτερικού κόσμου των άλλων (Διαπροσωπική διαχείριση συναισθημάτων)

Εδώ, βασικό λάθος είναι η αδυναμία αναγνώρισης της βαθύτερης αιτίας για την οποία οι εργαζόμενοι είναι απογοητευμένοι ή αρνητικοί σχετικά με την αλλαγή. Όμως ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το να μπορεί κανείς να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του άλλου, και να προβλέπει και να διαχειρίζεται τις αντιδράσεις του. Συνεπώς η γνώση των χαρακτήρων των ατόμων με τα οποία θα πρέπει να συνεργαστεί, είναι απαραίτητη για το φορέα της αλλαγής. Γενικά, σχετικά με τη δομή της σκέψης και τις αντιδράσεις, υπάρχουν 4 βασικοί τύποι χαρακτήρων: Ο “αναλυτικός”, ο “φιλικός”, ο “εκφραστικός”, και ο “καθοδηγητικός”.

Πίνακας 6: Χαρακτηριστικά των 4 διαφορετικών τύπων προσωπικότητας

Τύποι	Αναλυτικός	Φιλικός	Εκφραστικός	Καθοδηγητικός
-------	------------	---------	-------------	---------------

Χαρακτηριστικά	<ul style="list-style-type: none"> - Αναλυτικός - Ισορροπημένος - Πειθαρχημένος - Σαφής - Προσεκτικός - Επιφυλακτικός - Διπλωμάτης - Ευθύς - Ευσυνείδητος - Συστηματικός - Λογικός - Συντηρητικός 	<ul style="list-style-type: none"> - Υπομονετικός - Πιστός - Συμπαθητικός - Ομαδικός - Χαλαρός - Ώριμος - Υποστηρικτικός - Σταθερός - Διακριτικός - Εμπαθής - Επίμονος - Εμπιστευτικός - Ταιριαστός 	<ul style="list-style-type: none"> - Λεκτικός - Δραστήριος - Ενθουσιώδης - Εξωστρεφής - Πειστικός - Παρορμητικός - Γενναιόδωρος - Ασκών επιρροή - Γοητευτικός - Εμπιστευτικός - Εμπνευστής - Δραματικός - Αισιόδοξος - Ενεργητικός 	<ul style="list-style-type: none"> - Αποφασιστικός - Επιλυτής προβλημάτων - Ευθύς - Κατηγορηματικός - Απαιτητικός - Ριψοκίνδυνος - Επιβλητικός - Ανταγωνιστικός - Ανεξάρτητος - Αποφασισμένος - Προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα και την ενέργεια
-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Πηγή: Ε. Αλεξιάδου, (2007). Διαχείριση αλλαγής και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μεταπτυχιακό, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ο **“αναλυτικός τύπος”** ενδιαφέρεται πολύ για τα γεγονότα, τα δεδομένα και τις αιτίες. Έχει μεθοδική προσέγγιση των εργασιών του και τις οργανώνει αρκετά. Για οποιαδήποτε απόφαση που καλείται να λάβει, επεξεργάζεται τα δεδομένα παρελθόντος, προσδιορίζει την παρούσα κατάσταση και αντιπαραβάλλει αυτά τα δύο στοιχεία. Η δομημένη σκέψη και ο προγραμματισμός του συχνά παρεξηγείται και θεωρείται επιφυλακτικός. Για να μπορεί να επικοινωνήσει κανείς με έναν αναλυτικό τύπο ανθρώπου, θα πρέπει να του δώσει πραγματικά γεγονότα και αποδείξεις, και η επικοινωνία θα χαρακτηριστεί επιτυχής μόνο εφόσον προσκομιστούν αντίστοιχα δικαιολογητικά και πειστήρια επιχειρήματα. Ο αποστολέας του μηνύματος θα πρέπει να γνωρίζει ότι υπάρχει πιθανότητα ο δέκτης του μηνύματος να ζητήσει χρόνο να επεξεργαστεί τα δεδομένα που του έχουν δοθεί. Η γραπτή επικοινωνία με ένα αναλυτικό τύπο, θα πρέπει να έχει τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά και να είναι επίσημη, ακριβής, και να περιλαμβάνει τα σημεία-κλειδιά του θέματος.

Η δεύτερη κατηγορία είναι ο **“φιλικός τύπος”**. Για αυτόν παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο τα συναισθήματα, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι ανθρώπινες αντιδράσεις και η συμφιλίωση με τους υπόλοιπους. Είναι θερμός, ευαίσθητος, παρατηρητικός και μπορεί να διαχειρίζεται υποθέσεις στα πλαίσια ανθρώπινων συναισθημάτων τα οποία εμπλέκονται. Συχνά παρεξηγείται ως πολύ συναισθηματικός, ευαίσθητος και ευκολόπιστος. Η παραπομπή του σε γεγονότα του παρελθόντος και η συσχέτισή τους με άλλα στη διάρκεια του χρόνου, μπορεί να θεωρηθεί ως μειονέκτημά του. Για να μπορέσει κάποιος να επικοινωνήσει επιτυχώς με ένα τέτοιο τύπο, θα πρέπει να συμπεριλάβει την ανθρώπινη διάσταση στη συζήτηση, καθώς και να του γνωστοποιήσει το ποιοι συμμετέχουν καθώς και τις αντιδράσεις τους για το συγκεκριμένο θέμα. Ο γραπτός λόγος προς ένα “φιλικό τύπο” είναι πιο ανεπίσημος από αυτόν προς τον “αναλυτικό τύπο”.

Ο **“εκφραστικός τύπος”** χαρακτηρίζεται και ως “ειδικός κοινωνιολόγος”. Είναι ανοιχτός, καλός και θεωρεί τις διαπροσωπικές σχέσεις ως επένδυση. Θέλει να δίνει δικαίωμα συμμετοχής σε όλους τους εμπλεκόμενους και να αυξάνει τον ενθουσιασμό τους με την αισιοδοξία και την ενεργητικότητα που τον διακατέχει. Δυστυχώς, η κυριαρχία τους μπορεί να φοβίσει τους άλλους. Εύκολα απογοητεύεται και μένει παραμελημένος. Απαραίτητη

προϋπόθεση για την επικοινωνία με έναν “εκφραστικό τύπο” είναι να μην ξεχνάμε ότι μονίμως αναζητούν το καινούριο, το εντυπωσιακό και το καινοτομικό χαρακτηριστικό κάθε μηνύματος.

Τέλος, ο “καθοδηγητής”, δίνει έμφαση στην ενέργεια και το αποτέλεσμα. Είναι αποφασιστικός, ευθύς και πραγματογνώμων. Σημασία γι αυτόν έχει το παρόν και όχι το παρελθόν. Θέλει τα πράγματα να γίνονται και όχι να στροβιλίζεται ένα θέμα χωρίς αποτέλεσμα. Λόγω της ενέργειας που τον χαρακτηρίζει, μεταφράζει κάθε ιδέα σε δράση και αυτό αυτόματα τον χαρακτηρίζει δυναμικό και πολυμήχανο. Η βραχυχρόνια εστίασή του και η απόρριψη των μακροχρόνιων συνεπειών των ενεργειών και των καταστάσεων, είναι κάποια από τα αρνητικά του στοιχεία. (Αλεξιάδου, 2007)

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει σωστό και λάθος στυλ προσωπικότητας. Όλοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και όλοι μπορεί να συμβάλλουν στην αλλαγή. Αρκεί να αναγνωρίσεις τον τύπο προσωπικότητας που διαθέτει ο καθένας για να μπορέσεις να επικοινωνήσεις αποτελεσματικά με αυτόν.

4.9.2 Γνώση συναισθημάτων και εσωτερικού κόσμου του εαυτού μας (Ενδο-προσωπική διαχείριση συναισθημάτων)

Σε αυτό το σημείο, επίκεντρο είναι να εντοπιστούν οι συμπεριφορές που πρέπει να αλλάξουν ώστε να προσαρμοστεί το άτομο στην αλλαγή και τις νέες συνθήκες. Για να συμβεί αυτό, οι Boyatzis, Goleman, και McKee, διατύπωσαν μια μεθοδολογία η οποία εφαρμόστηκε πρώτη φορά το 2002. Αυτή η μεθοδολογία αποτελείται από ένα σύνολο “ανακαλύψεων” και ονομάζεται “Αυτό-καθοδηγούμενη Εκπαίδευση”.

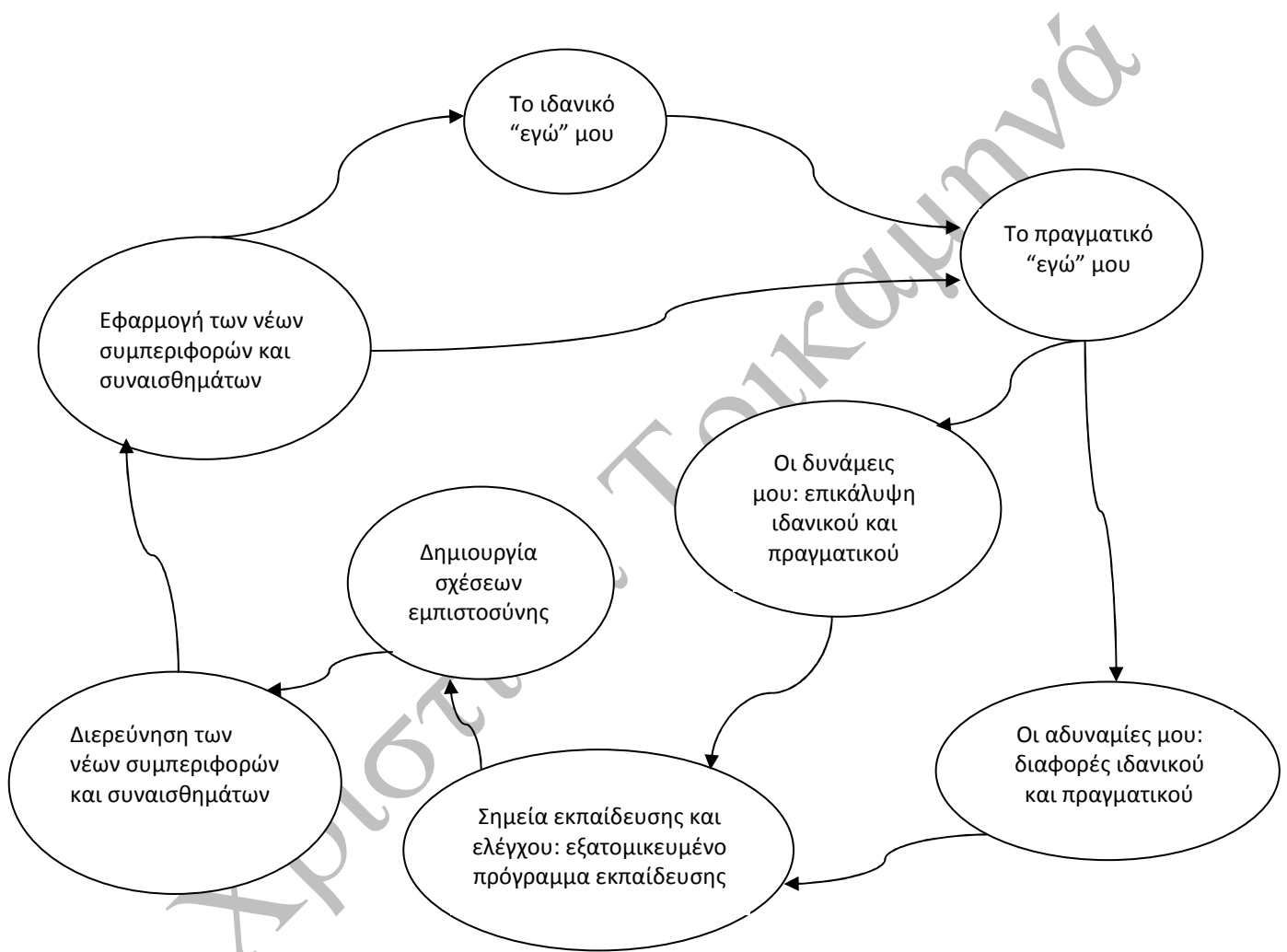
Η πρώτη από το σύνολο των 5 διατυπώσεων είναι ο **προσδιορισμός του ιδανικού “εγώ” του καθενός**. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει τι επιζητά κανείς από την εργασία του, ποιες είναι οι φιλοδοξίες του και τα όνειρά του. Μέσω αυτής της διαδικασίας το άτομο ανακαλύπτει ή ξανα-ανακαλύπτει το πάθος του για τη δουλειά. Η ενέργεια αυτή είναι η κινητήρια δύναμη για την αλλαγή συνθηκών και συμπεριφορών και το άτομο έπειτα από μια σειρά διαπιστώσεων αναπτύσσει το προσωπικό του όραμα περιγράφοντας την ιδανική του κατάσταση.

Το δεύτερο βήμα είναι η **επίγνωση του πραγματικού εαυτού του ατόμου**. Το άτομο διατυπώνει τις σκέψεις του, τα συναισθήματά του και τις αντιδράσεις του, εξετάζοντας τις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Έτσι **διαμορφώνεται ο ατομικός “ισολογισμός” του ατόμου** και προβάλλονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του. Με τον όρο “δυνάμεις”, εννοούμε το είδος της υπερκάλυψης ιδανικού και πραγματικού, ενώ με τον όρο “αδυναμίες”, εννοούμε τα σημεία όπου διαφοροποιείται η πραγματική από την ιδανική κατάσταση του ατόμου.

Επόμενο βήμα, με τη βοήθεια του φορέα αλλαγής-ηγέτη, είναι η διαμόρφωση ενός προγράμματος εκπαίδευσης για την ανάπτυξη νέων συμπεριφορών. Το πρόγραμμα αυτό, προωθεί τη χρήση των τρεχόντων συμπεριφορών ως εργαλεία εκμάθησης, και προσανατολίζεται στις μελλοντικές προσπάθειες του ατόμου. Πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε πρόγραμμα διαμορφώνεται ανάλογα με την ανάλυση “ατομικού ισολογισμού” του κάθε ατόμου, και δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος διαμόρφωσής του. Για κάθε άτομο είναι διαφορετικό.

Η τελευταία διαδικασία είναι η **ανακάλυψη-δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης**, οι οποίες θα ενθαρρύνουν τα άτομα σε όλα τα στάδια της παραπάνω διαδικασίας και γι αυτό το λόγο η αναζήτηση και η διατήρηση τέτοιων σχέσεων πρέπει να είναι συνεχής. Σε αυτό το σημείο, ο ρόλος του φορέα αλλαγής είναι πολύ σημαντικός. Πρέπει να δώσει στο άτομο μια άλλη άποψη, όσο αυτό βρίσκεται στη διαδικασία να διαπιστώσει την κατάστασή του και να αναπτύξει τις κατάλληλες συμπεριφορές για την υλοποίηση του προγράμματος. (Αλεξιάδου, 2007)



Σχήμα 9: Εκμάθηση εσωτερικού κόσμου και ανάπτυξη νέων συμπεριφορών (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002)

Πηγή: Ε. Αλεξιάδου, (2007). Διαχείριση αλλαγής και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μεταπτυχιακό, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη προσδιορίζει τους παράγοντες που κάνουν κάποιους ανθρώπους να πετυχαίνουν και κάποιους να αποτυγχάνουν στην ζωή τους. Η διάκριση από τα χαμηλότερα μέχρι τα υψηλότερα κλιμάκια της εργασιακής εμπειρίας δεν επιτυγχάνεται με τις εξειδικευμένες σπουδές, την τεχνική εξειδίκευση, τον δείκτη νοημοσύνης αλλά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη.

(Τσελέκης Ιωάννης, 2005)

Χριστίνα Τρικαμηνά

Ενότητα 5: Βιβλιογραφία

5.1 Έντυπη

- Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε., (2014). Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Αλεξιάδου, Ε., (2007). Διαχείριση αλλαγής και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Διπλωματική εργασία). Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Μπελεγρής, Κ., (2010). Συναισθηματική νοημοσύνη, μετασχηματιστική ηγεσία και διοίκηση αλλαγών στο πλαίσιο της οργάνωσης. (Διπλωματική εργασία). Πάτρα, Πανεπιστήμιο Πατρών
- Κουμιώτη, Μ., (2006). Οργανωσιακή αλλαγή και στάση των εργαζομένων. (Διπλωματική εργασία). Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Σασσάλου, Ε., (2011). Στρατηγική επιχειρηματικότητα και οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα. (Διπλωματική εργασία). Πάτρα, Πανεπιστήμιο Πατρών
- Πρασσάς, Π., (2016). Διαχείριση αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, η περίπτωση των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. (Ερευνητική μεταπτυχιακή εργασία). Πειραιάς, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα
- Γκόκης, Δ., (2012). Μεταρρύθμιση και Οργανωσιακή Αλλαγή: Πολιτική Ανάλυση για την Αναδιάρθρωση της δομής και οργάνωσης των Περιφερειακών Υπηρεσιών Εκπαίδευσης. (Διπλωματική εργασία). Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Τσελέκης, Ι., (2005). Συναισθηματική νοημοσύνη στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. (Διπλωματική εργασία). Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Σαββάκη Ε., (2017). Ο ρόλος της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης του διευθυντή/ηγέτη στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. (Διπλωματική εργασία). Πειραιάς, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.
- Καψαλού Ε., (2017). Αλλαγές στο χώρο εργασίας και ο αντίκτυπός τους στις ψυχοσωματικές αντιδράσεις των εργαζομένων. Μελέτη περίπτωση Π.Ε. Κορινθίας. (Διπλωματική εργασία). Πειραιάς, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα
- Κοτρωνάκη Η., Παπαναστασίου Α., (2010). Η οργανωσιακή αλλαγή. (Πτυχιακή εργασία). Ηράκλειο, ΑΤΕΙ Κρήτης.
- Παναγιωτόπουλος Δ., (2006). Διοίκηση αλλαγών και στάσεις των εργαζομένων. Στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή, ηγεσία, οργανωτικό κλίμα, συναισθήματα των εργαζομένων. (Πτυχιακή εργασία). Χίος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Παπαδάκη Κ., (2016). Διαχείριση αλλαγής και αναπτυξιακές προοπτικές. Η περίπτωση της ζεύξης Σαλαμίνας-Περάματος. (Πτυχιακή εργασία). Αιγάλεω, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα
- Πιστόγια Α., Μπατσιάκος Γ., (2016). Διαχείριση αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Η Ελληνική πραγματικότητα). (Πτυχιακή εργασία). Πειραιάς, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα
- Μαρκάτη Μ., Παπαγιάννη Ι., (2015). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας και της ηγεσίας. (Πτυχιακή εργασία). Πάτρα, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.

5.2 Ηλεκτρονική

- Mark Connelly, (2016). Change management coach. *The Curt Lewin Change Management Model*.
- (www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html , πρόσβαση την 17/06/2017)
- (www.kotterinternational.com, πρόσβαση την 17/06/2017)
- (www.flickr.com , πρόσβαση την 17/06/2017)
- (www.ihhp.com , πρόσβαση την 17/06/2017)
- (www.cckln.edu., πρόσβαση την 17/06/2017)



Εικόνα 4: Who wants change?

Πηγή: https://www.flickr.com/photos/toddle_email_newsletters/21227092111